



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

AİK'10

**4. Aile
İşletmeleri
Kongresi**

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Editör Yardımcısı ve Kitabı Yayına Hazırlayan

Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI

16 – 17 Nisan 2010
İstanbul

İstanbul Kùltür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 123

ISBN: 978-605-4233-28-1

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

Baskı

Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.

İstanbul Kùltür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

İKÜ, Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156 İstanbul

Tel: (0212) 498 41 85

Faks: (0212) 498 41 85

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 ALDEMİRDokuz Eylül Üniversitesi

Asuman AKDOĞANErciyes Üniversitesi

A. Can BAYSAL.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Ümit BERKMAN.....Bilkent Üniversitesi

Ferda ERDEMAkdeniz Üniversitesi

Güneş GENÇYILMAZ.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Bahar AKINGÜÇ GÜNVER.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Tamer KOÇELİstanbul Kültür Üniversitesi

Şan ÖZ-ALP(E) Anadolu Üniversitesi

Hüseyin ÖZGEN.....Çukurova Üniversitesi

Mahmut PAKSOYİstanbul Kültür Üniversitesi

Zeyyat SABUNCUOĞLUUludağ Üniversitesi

Selami SARGUTBaşkent Üniversitesi

Şerif ŞİMŞEK.....Selçuk Üniversitesi

Alaattin TİLEYLİOĞLUÇankaya Üniversitesi

Behlül ÜSDİKEN.....Sabancı Üniversitesi

(Akademik Kurul, soyadına göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Tamer KOÇEL.....Kongre Başkanı

Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI....Kongre Sekreteri

Arş. Gör. Andaç TOKSOY

4. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

1. GÜN

16 Nisan 2010 Cuma

9.00 - 10.00	KAYIT
--------------	-------

10.00 – 12.45 AÇILIŞ VE ONUR KONUŞMALARI

Bu oturumda önce kongrenin genel amacı, kapsamı ve ele alınacak konuları vurgulanarak İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi'nin hazırladığı Kongre Kitabı'nın içeriği tanıtılacaktır. Daha sonra ülkemizde ve dünyada aile işletmelerinin sorunları üzerine onur konuşmacıları görüşlerini açıklayacaklardır. Bu çerçevede girişimci ve işletme yöneticisi, en üst kademelerde hizmet görmüş profesyonel yönetici ile günümüzde hızla gelişen bir ülke olan Hindistan'da aile sahipliğindeki işletmelerle ilgili bilgi vermek üzere Chandigarh Business School yöneticisi olmak üzere üç yönetici görüşlerini katılımcılarla paylaşacaklardır.

Açılış Konuşmaları

- Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
- Prof. Dr. Dursun KOÇER
İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü
- Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER
İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

Onur Konuşmacıları

- Cemalettin SARAR
SARAR Grubu Yönetim Kurulu Başkanı
- Burhan KARAÇAM
Karaçam Partnership, Profesyonel Yönetici - Yapı Kredi Bankası (E) Genel Müdürü
- Dr. Sukhi BEDI
Chandigarh Business School Direktörü (Mohali /Punjab- Hindistan)
- İnş Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ
Girişimci- Yönetici; Kültür Okulları Kurucusu- İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

14.15 – 16.15 OTURUMLAR**Oturum 1.1 SALON 1****Aile İşletmeleri: Sürdürülebilirlik ve Markalaşma**

Aile yönetimindeki işletmelerin yaşamlarının sürdürülebilirliği üzerinde, hem işletmenin ürünlerinin hem de işletmenin kendisinin marka haline gelmesinin etkisi, önemi ve bunun nasıl sağlanabileceği bu oturumun ana konusudur. Bilindiği üzere bazen ürün markası onu üreten işletmenin önüne geçmekte, bazen de ürünler arka planda kalmakta marka haline gelen işletme öne geçmektedir. Öte yandan bir ürünü marka haline getiren aile işletmelerinin yaşamı sona erdiği halde (el değiştirme, kapanma, satılma vs nedenlerle), marka olan ürününün yaşamını sürdürdüğü durumların mevcut olduğu da bilinmektedir.

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Çelik KURDOĞLU – İyışirket Danışmanlık

Konuşmacılar

- Murat İŞERİ – İDAŞ A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Prof. Dr. Orhan İDİL – Hayat Kimya A.Ş. İcra Komitesi Üyesi
- Dr. Rüştü BOZKURT – Dünya Gazetesi Yazarı, Araştırmacı
- Yavuz İSKENDERÖĞLU – Kebapçı İskender Yönetim Kurulu Başkanı

Oturum 1.2 SALON 2**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örnek Olaylar ve Ayrı Bir İnceleme Alanı Olarak Aile İşletmeleri**

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

1

Bildiri Adı: Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi “Üç Yıldız Şekerleme”

Yazarlar: Doç. Dr. A. Filiz SUSAR-ÖZDİL (Maltepe Üniversitesi), Öğr. Gör. Mustafa KARA (Maltepe Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri aile içinden bir kuşaktan diğer kuşağa devredilebilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin devri aile işletmesinin yaşamında önemli bir dönüm noktasıdır. Yapılan araştırmalar üçte birinden daha az oranda aile işletmesinin 1. kuşaktan 2. kuşağa geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3. kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır. Eğer işletme etkin ve kârlı şekilde faaliyetlerine devam ediyorsa kuşaklararası devir daha önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük aile işletmelerinde işletmeyi devir alacak aile üyeleri ile ilgili uzun dönemli planlama çalışması yapılmaması, devir aşamasında bu sorunla yüzleşilmesi sonucunu doğurmaktadır. Üç Yıldız Şekerleme 1926 yılında Beyoğlu Balık Pazarında kurulmuş bir şekerlemeci dükkânıdır. Bugün Dörtler ailesinin ikinci

ve üçüncü kuşağı işletmeyi yönetmektedir. Bu çalışmada, bir aile işletmesi olan “Üç Yıldız Şekerleme”nin ikinci ve üçüncü kuşak yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin, gözlemlerin ve görsel belgeleme çalışmalarının sonuçları paylaşılacaktır.

2

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi

Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Hale ÖNER (Doğuş Üniversitesi), Özden TURHAN (Doğuş Üniversitesi)

Bildiri Özeti: İşletme yönetiminde, sahipliğin, stratejik ya da rutin karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmeleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması nedeniyle değişen koşulların gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinde büyüme ve kurumsallaşma çerçevesinde özellikle ikinci ve üçüncü kuşak ilişkileri de dikkat çeken bir konudur. Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Yapılan çalışmada 3. kuşak bir aile şirketi olan Kurukahveci Mehmet Efendi Mahdumları firmasındaki yönetim ve kurumsallaşma düzeyi incelenecektir.

3

Bildiri Adı: Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi?: Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma

Yazarlar: Mehmet Ali KÖSEOĞLU (Menderes Elektrik Dağıtım), Kemal KARAYORMUK (Aydın Kocatepe Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla iki yılda bir düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi Kitaplarında yayımlanan bildiriler bibliyometrik analizi yöntemi ile irdelenmiştir. 2004 yılında ilk olarak düzenlenen Kongrenin 2006 ve 2008 yıllarındaki organizasyonları sonucunda ortaya çıkan kongre kitaplarındaki 152 bildiri değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda aile işletmeleri alanında tamamıyla bilim cemaatinin oluşmadığı söylenebilir. Bununla birlikte Kongredeki bildiriler genel olarak aile işletmelerinde “kurumsallaşma” kavramını ele alsa da ortak sorunsalın net olarak oluşmadığı bir durum söz konusudur. Bildirilerde genellikle yabancı eserlere yapılan atıfların çok olması bunun önemli bir göstergesidir. Ayrıca buradan yola çıkarak alanda disipliner birliği sağlayan egemen bir yaklaşım konusunda Ülkemizde yapılan yeterli sayıda çalışmanın olmadığı da söylenebilir.

Oturum 2.1 SALON 1

Aile İşletmeleri: Profesyonel Yönetime Geçiş, Aile Anayasaları

Aile yönetimindeki işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletme yönetiminin profesyonelleşmesi, yönetim kademelerine profesyonellerin getirilmesi gerektiği en çok ileri sürülen görüşlerden birisidir. Bir aile işletmesinin nasıl profesyonel yönetime geçebileceği, işletmenin aileden bağımsız olarak kişiliğini kazanabilmesi için, işletme ile aile bireyleri arasındaki ilişkilerin nasıl dengelenebileceği, bunun kuşaklar boyunca nasıl sürdürülebileceği ve profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunların tartışılacağı bu oturumda, ayrıca ailenin profesyonelleşmesi anlamına gelen “aile anayasası”nın yeri, sorunları ve ülkemiz işletmelerinde uygulanabilirliği de tartışılacaktır.

Oturum Başkanı: Ege CANSEN - İktisatçı- Araştırmacı Köşe Yazarı, Danışman

Konuşmacılar:

- Atalay ŞAHİNOĞLU – Nuh Çimento A.Ş., İstanbul Ticaret Odası Eski Başkanı
- Ayhan YAVRUCU – Alarko Holding A.Ş. Genel Koordinatörü
- Dr. İlhami FINDIKÇI – Değer Danışmanlık
- İsmet ABALIOĞLU – Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Oturum 2.2 SALON 2

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Bir Araç Olarak EFQM Modeli ve Kuşaklar Arasında Girişimcilik Farklılıkları

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN - Çukurova Üniversitesi

1 Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği

Yazarlar: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Erzincan Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ (KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü), Ahmet TUNÇAY (KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü), Engin COŞKUN (KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü)

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri açısından, sürdürülebilir büyümenin ve kuşaklararası geçişin sağlanabilmesi önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır. Bunun çözümüne yönelik olarak da aile işletmelerinde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Çalışmanın amacı Türkiye’deki aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa geçişleri daha etkin hale getirmenin yollarını aramak ve bu bağlamda aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarında, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının temellerinden birini oluşturan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modelinin bir araç olarak kullanılabilmesini tartışmaktır. Bu kapsamda yapılan çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli, aile işletmelerinin yaşadıkları kurumsallaşma sorununa yönelik olarak hem ölçme aracı, hem de bir yönetim modeli olarak kullanılabilecek bir

dönüşüm aracı olarak önerilmektedir. Çalışmanın yöntemini, aile işletmesi olan Aras Kargo tarafından bu modele yönelik yapılan çalışmaların ele alındığı “örnek olay analizi” oluşturmaktadır.

2

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?

Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Veysel AĞCA (Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi), Arş. Gör. Duygu KIZILDAĞ (Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Ekonomik açıdan girişimciliğin büyümeyi ve kalkınmayı sağlayan önemli bir güç olduğu bilinmektedir. Küçük ve orta büyüklükte aile işletmelerinin ekonominin lokomotif olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise girişimcilik daha da fazla önem kazanmıştır. Bu çalışma aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için gerekli girişimcilik özelliklerinin nesiller arasında farklılık gösterip göstermediğini ele almaktadır. Çalışmada aile işletmelerinde nesillerin girişimcilik özelliklerinde farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma hem farklı nesillerin yönetiminde faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerine ulaşabilmek hem de karşılaştırmalı analiz yapabilmek amacıyla Afyonkarahisar ve Gaziantep illerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özelliklerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir.

2. GÜN

17 Nisan 2010 Cumartesi

10.00 – 11.30 OTURUMLAR

Oturum 3.1 SALON 1

Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulları ve Yabancı Yatırımcılarla İşbirliği

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP - Anadolu Üniversitesi

1 Bildiri Adı: Yönetim Kurullarında Farklılıkların Yönetimi: Aile Şirketlerinde Bir Uygulama
Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Murat YÜCELEN (Yeditepe Üniversitesi), Ali Korhan ÖZEN (Selçuk Ecza Deposu)

Bildiri Özeti: Farklılıkların yönetimi, işin rengi ne olursa olsun her türlü entegrasyona uyumu ve dayanışma kültürünü de beraberinde getiren bir kavramdır. Yönetim kurulunun işleyişindeki süreçlerde farklılıkların fikrî ve fiili olarak bir arada olması ve çok sesliliğe uyum kültürünün şirket genelinde yaygınlaşması, yönetim kurulunda yer alan mevcut ve gelecekteki aday üyelerin bu kültüre uyumlarını kolaylaştırarak karar verme, stratejik düşünme ve yeniliklere açık olma kültürünü de olumlu yönde beraberinde getirmesini sağlayacaktır. Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın amacı, aile şirketlerinin yönetim kurullarında var olan farklılıkların etkin yönetiminin kurumsallaşma sürecinde olan veya bu sürece giriş durumundaki aile şirketlerine farklı fikirlerin zenginliği doğrultusunda sürdürülebilir bir başarıyı getirebilmedeki katkısını belirleyebilmektir.

2 Bildiri Adı: Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim
Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Özlem YILDIRIM ÖKTEM (Boğaziçi Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Nisan SELEKLER GÖKŞEN (Boğaziçi Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Bu çalışmanın amacı aile kontrolündeki şirket gruplarında kurumsallaşmış yönetim kurulu yapısının, kendisini değiştirmeye yönelik ulusal ve uluslararası kurumsal baskılar karşısında verdiği tepkiyi incelemektir. Çalışmanın teorik çerçevesini kurumsallaşma teorisi oluşturmaktadır. En büyük 6 şirket grubuna bağlı halka açık şirketlerin yönetim kurulu yapılarındaki değişim 2002-2008 yılları arasında incelenmiştir. Yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu büyüklüğü kompozisyonu açısından ele alınmıştır. Yönetim kurulu kompozisyonunda ise üyeler, aile, içeriden profesyonel yönetici, dışsal üye ve ortak şirket temsilcisi olarak sınıflandırılmıştır. İstatistiksel yöntem olarak ANOVA kullanılmıştır. Bulgular araştırma dönemi boyunca bağlı şirketlerin yönetim kurulu yapılarında istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik olmadığını göstermektedir.

3

Bildiri Adı: Yabancı Yatırımcıların Aile İşletmeleriyle İşbirliklerinin Performansa Etkileri

Yazarlar: Prof. Dr. Sibel YAMAK (Galatasaray Üniversitesi), Doç. Dr. Bengi ERTUNA (Boğaziçi Üniversitesi), Doç. Dr. Haluk LEVENT (Galatasaray Üniversitesi), Prof. Dr. Mehmet BOLAK (Galatasaray Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Bu çalışmada 1999-2002 yılları arasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan şirketler kapsamında yabancı yatırımcıların aile işletmeleriyle işbirliklerinin performansa etkileri incelenmiştir. Yönetim kurulu başkanının aileden olması yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketlerde performansa farklı etkilerde bulunmaktadır. Yabancı ortağı olmayan şirketlerde yönetim kurulu başkanının aileden olmasının performansı olumlu etkilediği, yabancı ortaklı şirketlerde ise olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Öte yandan yabancı ortaklı şirketlerin ortakları arasında bir aile holdingi varsa performansın olumlu etkilendiği görülmektedir. Yabancı yatırımcının performansı kurumsal çevreye uyum gözetildiğinde artmaktadır.

Oturum 3.2 SALON 2

Aile İşletmelerinde Süreklilik, Kurumsallaşma ve Örgütsel Yedekleme

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU – Uludağ Üniversitesi

1

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma

Yazar: Gözde Gül BAŞER (Akdeniz Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Aile işletmelerinin nesilden nesle en az mevcut halini koruyarak ve hatta arzu edildiği gibi sağlıklı bir şekilde büyüyerek devam edebilmelerinin temeli başarılı bir örgütsel yedekleme süreci geçirmeleridir. Bu süreç, aile ilişkilerini ve işletmenin geleceğini etkileyen, doğru yönetilmesi gereken uzun vadeli bir süreçtir. Bu araştırma Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan, en az 50 çalışana sahip ve 3. kuşağın aile işletmesinde çalışmaya başladığı 10 aile işletmesinde örgütsel yedeklemenin ne şekilde olduğunu ve içerdiği ortak boyutları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bölgesel aile işletmelerinin örgütsel yedekleme konusundaki özgün niteliklerini ortaya koyan bu araştırmaya göre varislere yönelik yetiştirme, eğitim, yetki devri ve işe alıştırma gibi konularda benzer eğilimler mevcuttur.

2

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi-Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği

Yazarlar: İlker BEYHAN (Bahçeşehir Üniversitesi), Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL (İstanbul Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Organizasyonların yaşam süresini uzatan ve rekabet gücünü artıran bir süreç olarak kurumsallaşma, günümüzde aile işletmelerinde oldukça önemsenmekte ve bu doğrultuda gerek uygulamada gerekse akademik alanda yapılan çeşitli bilimsel faaliyetler giderek artmaktadır. Bu çalışmada, otomotiv sektörü yan sanayinde faaliyet göstermekte olan küçük ölçekli bir aile firmasının, otomotiv sektörünün önde gelen firmalarından biri olan müşterisi ile işbirliği içinde yürüttüğü kurumsallaşma süreci incelenecektir. Kurumsallaşma sürecinde yürütülen faaliyetlerin şirketin paydaşları; şirketin sahibi olan aile, şirket çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve şirketin rekabet gücü; ürün kalitesi, maliyetleri, müşteri yelpazesi üzerine etkileri, nedenleri ile birlikte gözden geçirilecektir.

3

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma

Yazar: Yahya Zahid ŞENSOY (THY)

Bildiri Özeti: Aile işletmelerinin devamlılığı ve sürekliliği sağlayabilmek, içerisinde birçok önemli faktörü barındırmaktadır. Yapılan çalışmada literatürde bahsedilen, sürekliliği etkileyen başarı faktörleri bir modelde özetlenmiş ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki ve devir sürecini yaşamış veya yaşayacak aile işletmelerine yöneltilmiş anketle bu dinamikler bir bütün olarak sunulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Sürekliliğin başarısındaki önemli faktörler arasında öncelikle; aile içi uyum ön plana ve diğer başarı faktörleri sırası ile gelecek neslin işi devralma isteği, selefin devralmaya hazırlanma süreci ve aile işletmesinde kurumsallaşma adımı olan yönetim kurulunun bulunması çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulardandır.

11.30 - 11.45 Ara

11.45 – 13.15 OTURUMLAR

Oturum 4.1 SALON 1

Aile İşletmeleri: Kurucuyu İzleyen Kuşakların Sorunları

Aile yönetimindeki işletmelerde girişimci kurucuyu izleyen kuşakların, kurucudan farklı bir ortamda ve konumda oldukları; bu nedenle hem işletme ile ilgili kararları alırken hem işletme – aile ilişkilerindeki dengeleri gözetmede farklı hususları göz önüne almak zorunda oldukları bilinmektedir. Bu açıdan ikinci, üçüncü, dördüncü ve gelen her yeni kuşak, hem işletmenin içinde bulunduğu ekonomik ortam hem de birey sayısı gittikçe artan aile ortamında, girişimci kurucudan farklı sorunlarla karşılaşacak ve karar öncelikleri, kapsamı değişik olacaktır. Bu oturumda ağırlıklı olarak bu konular tartışılacaktır.

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Alaattin TİLEYLİOĞLU – Çankaya Üniversitesi

Konuşmacılar

- Ali TATVEREN – Kafkas Pasta ve Şekerleme A.Ş. Genel Müdürü
- Bilal HANCI - Doğu ve Tuzla Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı
- Murat BAYAR – Erişsan Helva Kurumeyva Gıda San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Serhan SÜZER – Süzer Holding A.Ş. Genel Müdür

Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ - Koçyönder Eski Başkanı

1 **Bildiri Adı:** Kuşaktan Kuşağa Aile İşletmeleri

Yazar: Prof. Dr. Bengi SEMERCİ (SEMERCİ Enstitüsü)

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri temel olarak 4 gelişim aşaması gösterir. Bu aşamalar, genç aile işletmesi, işletmeye giriş, beraber çalışma ve devir teslim olarak adlandırılabilir. Genç aile işletmesi kurucunun işletmeyi kurduğu ilk dönemdir. Evlilik genellikle bu aşamada gerçekleşir ya da genç çift işletmenin kuruluş aşamasından beri birliktedirler. İşletmede birlikte çalışarak ya da eşin desteklemesi ile süren bu aşamada kaç çocuk sahibi olunacak, ne zaman çocuk sahibi olunacak ve çocuklar nasıl yetiştirilecek konuları gündeme gelir. Çocuğun doğması ile birlikte çift artık orta kuşak statüsüne geçer ve doğan çocuk yeni kuşak olur. Çift çocuğun aile kimliği edinmesinden gurur duyar ve bu kimliği ona aktarma hayali kurarlar. Çocuğun doğması ile birlikte işletmenin bir aile işletmesi olabileceğini düşünmeye başlarlar. Çünkü aile işletmeleri bireysel başlar. Kurulduğunda “benim işim”dir.

2 **Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu İle Başa Çıkma Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi

Yazar: Dr. Nihat ALAYOĞLU (İstanbul Ticaret Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan ve birçok araştırmaya konu olan temel sorunlardan biri, şirketlerin devamlılığının nasıl sağlanacağı hususudur. Bu konuda yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasını kurucuların muhafazakâr tutumları, devir planının yapılmaması, yeni nesil aile bireylerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasında izlenen yanlış politikalar vb. birçok faktöre bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ele alınan ve özellikle çok ortaklı bir hüviyet kazanmaya başlayan ikinci ve üçüncü nesil aile işletmelerinde ortaya çıkan önemli problemlerden biri de, literatürde “kalabalık aile sendromu” olarak yer alan husustur. Bu bildirinin amacı, “kalabalık aile sendromu” arifesinde olan veya fiilen yaşayan işletmelerin, bu sorun ile nasıl başa çıktıkları, öncesinde alınması gereken tedbirlerin neler olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktır. Bu kapsamda, çok ortaklı bir aile işletmesi vak'a olarak ele alınacak ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Oturum 5.1 SALON 1**Aile İşletmeleri: Girişimcilik ve Aile İşletmelerinin Geleceği**

Ülke ekonomisinde girişimciliğin oynadığı rolün önemi bilinmektedir. Bir aile bireyi olan girişimcinin kurduğu ve yönetiminde aile bireylerinin yer aldığı işletmelerin, günümüz ekonomik ortamı ve rekabet koşullarında, gelecekleri konusunda dikkate alınması ve değiştirilmesi gereken unsurların neler olduğu bu oturumda tartışılacaktır.

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Yılmaz BÜYÜKERŞEN - Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı

Konuşmacılar:

- Hüseyin ÖZDİLEK – Özdiğer Alışveriş Merkezleri ve Tekstil A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nur GER - Suteks A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Nurettin EROĞLU – Eroğlu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Yusuf ÖZTİRYAKI – Öztiryakiler Madeni Eşya A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Oturum 5.2 SALON 2**Mülkiyet, Hissedarlık, Türk-Anglosakson Miras Hukuku ve Aile Vakıfları**

Aile işletmelerinin sürekliliğinde etkili olan faktörlerden birisi de, hissedarlığın ve mülkiyetin bir sonraki kuşağa intikal şekli ve özellikleridir. Kurucu girişimciler, kurmuş oldukları işletmelerin aile içinde parçalanmadan devam edebilmesini teminen mevcut yasal mevzuat çerçevesinde aile içi dengeleri gözetmek suretiyle değişik şekillerde davranmaktadır. Bu konuda en önemli faktör yürürlükteki Miras Hukuku ve Veraset Hukuku hükümleridir. Ayrıca, kurulacak Aile Vakıfları kanalı ile de işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu oturumda bir yandan ülkemizdeki miras ve veraset hukuk sistemleri ile anglo-sakson sistemi karşılaştırılacak, ülkemizde miras hukuku ve veraset konularında en çok dava konusu olan hususlar ele alınacak ve yürürlükteki mevzuat çerçevesinde aile vakıflarının yeri ve fonksiyonları tartışılacaktır.

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Turhan ESENER – İstanbul Kültür Üniversitesi

Konuşmacılar:

- Av. Nihat İNAL; “Miras Hukuku ve Veraset Davaları”
- Av. Suat Ballar; “Türkiye’de Aile Vakıfları ve İktisadi İşletmeleri”
- Prof. Dr. Turgut ÖZ – İstanbul Kültür Üniversitesi, “Türk ve Anglosakson Miras Hukuku Sistemleri”

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

1 **Bildiri Adı:** Aile Şirketlerinde Etik Değerler ve Yönetimi

Yazar: Dr. Habibe AKŞİT (Elginkan Holding A.Ş.)

Bildiri Özeti: Farklı tanımları olsa da etik çok genel olarak “değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkan evrensel normlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Etik Bilimi ise, bu kuralların bulunması ve tarif edilmeleri ile ilgilenir. Etik tanımı, temelinde değer kavramını da beraberinde getirir. Etik kodların yazılması, kurumların yapılanmasının başlıca anahtarlarından biridir. Etik kodlar, politikalar ve davranış biçimleri, kurumların faaliyet alanlarına özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Dolayısıyla, etik yönetimi çok boyutlu bir “güven ilişkisi”ni garanti etmek için önemli bir araçtır. Başlangıçta kurucuların değerleri ve iş yapma biçimleri kurumların değer ve iş yapma biçimlerine yansımış ve kurum kültürünün oluşmasını katkı sağlamıştır. Aile şirketlerinde bireysel değerlerle, kurumsal değerler arasında köprü oluşturma sürecinde kurumsal değer ve etik kodların ortaya çıkarılması, yazılı hale getirilmesi önemli bir adımdır.

2 **Bildiri Adı:** “Güven” Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi

Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Müjdelen İ. YENER (Marmara Üniversitesi), Dr. Sinem ERGUN AYKOL (Marmara Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Aile işletmelerinde “güven” olgusu, aile işletmelerinin gerekli kaynak ve yeteneklere ulaşmalarında ve bunları yaratmalarında stratejik bir öneme sahiptir. Bir aile işletmesinde yürütülen bu 18 aylık etnografik çalışmada, güven kavramının aile işletmesi dinamikleri içinde nasıl bir yere sahip olduğu, sınırlarını nasıl genişlettiği ve diğer örgütsel faaliyetleri nasıl etkilediği gözlemlenmiştir. “Güven” kavramının farklı formları, dinamik ve aniden ortaya çıkan bir oluşum olduğu; durağan olmayan, sürekli değişen, gelişen ve akış halinde olan bir süreç içinde bulunduğu, çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu oluş, aile işletmeleri için “güven” bazlı örgütlenmenin “kurumsallaşmaya” yeni bir bakış getirdiği temel bir bulgudur.

3 **Bildiri Adı:** Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi

Yazarlar: Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi), Arş. Gör. Erdal AYDIN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Aile işletmeleri, içinde aile üyelerinin yer alması nedeniyle duygusal yönü de olan işletmelerdir. Bu sebeple aile işletmeleri incelenirken, işletmeciliğin rasyonel yönü olarak ifade edilen verimlilik, karlılık, üretkenlik gibi ilkelerin yanı sıra duygusal faktörlerin de dikkate alınması bir gereklilik olmuştur. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin ve sonraki kuşağa devrin başarıyla sağlanması noktasında, temelde yapısal olarak birbirine zıt iki sistem gibi algılanan aile ile işletme kültürünün senkronizasyonu büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerini başarıya taşıyan değerleri, ilkeleri, normları, vizyon ve misyon anlayışını, sonraki kuşak aile üyelerinin sürdürülebilir kılması rasyonel ilkeler ışığında yapılan düzenlemelerin yanı sıra, duygusal sahiplik olgusunun yaratılabilmesi ile mümkündür.

Oturum 6.2 SALON 2

Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Uygulamaları

İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yeri olan kurumsal yönetim ilkeleri ile iç denetim ilke ve uygulamalarının ülkemizdeki durumu ile aile işletmelerinde uygulanabilirliği, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri tartışılacaktır.

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa AYSAN—Finansbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı

1

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma

Yazarlar: Ender GÜLER (Selçuk Üniversitesi), Ali AKGÜN (Selçuk Üniversitesi)

Bildiri Özeti: Günümüzde Kurumsal Yönetim uygulamalarının işletmeler açısından önemi giderek artmaktadır. Ülkemizde aile işletmelerinin ağırlıkta olduğu bilinen bir gerçektir. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin temel direği olan bu işletmelerin doğru olarak yönetilmesi sürdürülebilir bir büyümenin sağlanabilmesi açısından önemlidir. Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinin de kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuat ve kurallara uymada; iç kontrol ve iç denetim sisteminin varlığı ve işlerliği önem kazanmaktadır. Bu iki sistem kurumsallaşma ve yönetim konusunda işletmeler için çok önemli rol oynayan uygulamalardır. Bu çalışmada aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim sisteminin etkinliği, uygulama alanı ve önemi anlatılarak Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapılacak bir çalışmaya yer verilecektir.

Konuşmacılar

- Hasan YALÇIN – DT Denetim; “İç Denetim İlkeleri ve Aile İşletmelerinde Uygulanma Koşulları”
- Hayrullah DOĞAN – DT Denetim; “Ülkemizde İç Denetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar”

4. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

ÖZET PROGRAM

1. GÜN: 16 Nisan 2010 Cuma

09.00 10.00	KAYIT	
	Açılış ve Onur Konuşmaları	
10.00 11.00	- Tamer KOÇEL - Kongre Başkanı - Dursun KOÇER – Rektör - Bahar AKINGÜÇ GÜNVER - Mütevelli Heyet Başkanı	
11.00 12.45	- Cemalettin SARAR - SARAR Yönetim Kurulu Başkanı - Burhan KARAÇAM - Yapı Kredi Bankası (E) Genel Müdürü - Sukhi BEDİ - Hindistan Chandigarh Business School - Fahamettin AKINGÜÇ - Kültür Okulları Kurucusu, İKÜ Mütevelli Heyet Onursal Başkanı	
12.45 14.15	YEMEK	
14.15 16.15	Oturum 1.1: Aile İşletmeleri: Sürdürülebilirlik ve Markalaşma	Oturum 1.2 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örnek Olaylar ve Ayrı Bir İnceleme Alanı Olarak Aile İşletmeleri
	Oturum Başkanı: Çelik KURDOĞLU	Oturum Başkanı: Ceyhan ALDEMİR
	Konuşmacılar - Murat İŞERİ - İDAŞ - Orhan İDİL – Hayat Kimya - Rüştü BOZKURT - Dünya Gazetesi - Yavuz İSKENDERÖĞLU – Kebapçı İskender YKB	Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi “Üçyıldız Şekerleme” A. Filiz SUSAR-ÖZDİL, Mustafa KARA Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi Hale ÖNER, Özden TURHAN Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi?: Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Kemal KARAYORMUK
16.15 16.30	Ara	
16.30 18.00	Oturum 2.1 Aile İşletmeleri: Profesyonel Yönetime Geçiş, Aile Anayasaları	Oturum 2.2 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Bir Araç Olarak EFQM Modeli ve Kuşaklar Arasında Girişimcilik Farklılıkları
	Oturum Başkanı: Ege CANSEN	Oturum Başkanı: Hüseyin ÖZGEN
	- Atalay ŞAHİNOĞLU - Nuh Çimento A.Ş. - Ayhan YAVRUCU - Alarko Holding A.Ş. - İlhami FINDIKÇI - Değer Danışmanlık - İsmet ABALIOĞLU – Abaloğlu Holding A.Ş.	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği Dursun BİNGÖL, Ünsal SİĞRİ, Ahmet TUNÇAY, Engin COŞKUN Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu? Veysel AĞCA, Duygu KIZILDAĞ

2. GÜN: 17 Nisan 2010 Cumartesi

	Oturum 3.1 Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulları ve Yabancı Yatırımcılarla İşbirliği	Oturum 3.2 Aile İşletmelerinde Süreklilik, Kurumsallaşma ve Örgütsel Yedekleme
	Oturum Başkanı: Şan ÖZ-ALP	Oturum Başkanı: Zeyyat SABUNCUOĞLU
10.00 11.30	- Yönetim Kurullarında Farklılıkların Yönetimi: Aile Şirketlerinde Bir Uygulama; Murat YÜCELEN, Ali Korhan ÖZEN - Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim; Özlem YILDIRIM ÖKTEM, Nisan SELEKLER GÖKŞEN - Yabancı Yatırımcıların Aile İşletmeleriyle İşbirliklerinin Performansa Etkileri; Sibel YAMAK, Bengi ERTUNA, Haluk LEVENT, Mehmet BOLAK	- Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma; Gözde Gül BAŞER - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi-Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği; İlker BEYHAN, Cavide Bedia UYARGİL - Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma; Yahya Z. ŞENSOY
11.30 11.45	Ara	
	Oturum 4.1 Aile İşletmeleri: Kurucuyu İzleyen Kuşakların Sorunları	Oturum 4.2 Yeni Kuşak Aile Bireylerinin Yetiştirilmesi ve Geleceğe Hazırlık
	Oturum Başkanı: Alaattin TİLEYLİOĞLU	Oturum Başkanı: Tunç ULUĞ
11.45 13.15	Konuşmacılar - Ali TATVEREN – Kafkas Şekerleme A.Ş. - Bilal HANCI - Doğu - Tuzla OSB - Murat BAYAR – Eriş Helva - Serhan SÜZER – Süzer Holding A.Ş.	- Kuşaktan Kuşağa Aile İşletmeleri; Bengi SEMERCİ - Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu İle Başa Çıkma Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi; Nihat ALAYOĞLU
13.15 14.30	YEMEK	
	Oturum 5.1 Aile İşletmeleri: Girişimcilik ve Aile İşletmelerinin Geleceği	Oturum 5.2 Mülkiyet, Hissedarlık, Türk-Anglosakson Miras Hukuku ve Aile Vakıfları
	Oturum Başkanı: Yılmaz BÜYÜKERŞEN	Oturum Başkanı: Turhan ESENER
14.30 16.15	Konuşmacılar - Hüseyin ÖZDİLEK – Özdilek A.Ş. - Nur GER - Suteks A.Ş. - Nurettin EROĞLU – Eroğlu Holding A.Ş. - Yusuf ÖZTİRYAKI – Öztiryakiler Madeni Eşya A.Ş.	- Miras Hukuku ve Veraset Davaları; Nihat İNAL - Türkiye’de Aile Vakıfları ve İktisadi İşletmeleri; Suat Ballar - Türk ve Anglosakson Miras Hukuku Sistemleri; Turgut ÖZ
16.15 16.30	Ara	
	Oturum 6.1 Aile- İşletme Kültürü, Etik Değerler ve Güven	Oturum 6.2 Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Uygulamaları
	Oturum Başkanı: Asuman AKDOĞAN	Oturum Başkanı: Mustafa AYSAN
16.30 18.00	- Aile Şirketlerinde Etik Değerler ve Yönetimi; Habibe AKŞİT “Güven” Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi; Müjdelan İ.YENER, Sinem ERGUN AYKOL - Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi; Nazan YELKİKALAN, Erdal AYDIN	- Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma; Ender Güler, Ali Akgün - Hasan YALÇIN – DT Denetim; “İç Denetim İlkeleri ve Aile İşletmelerinde Uygulanma Koşulları” - Hayrullah DOĞAN – DT Denetim; “Ülkemizde İç Denetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar”

İÇİNDEKİLER

Önsöz ve Sunuş, Prof. Dr. Tamer KOÇEL	ix
Üniversitemiz ve İş Hayatı, Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER.....	xix
Aile İşletmelerinin Değişik Yönleri, İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ.....	xxi
4. Aile İşletmeleri Kongresi İçin Sunuş, Prof. Dr. Dursun KOÇER	xxiii
1. BÖLÜM: BİLDİRİLER *	1
Bildiri Adı: Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi “Üçyıldız Şekerleme”; Yazarlar: A. Filiz SUSAR-ÖZDİL, Mustafa KARA	3
Bildiri Adı: Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi; Yazar: Aylin ATAAY.....	11
Bildiri Adı: Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir’deki Genel Görünüm; Yazar: Barış BARAZ	25
Bildiri Adı: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Bir Yaklaşım ile Yönetilip-Yönetilmediğini Tespit Etmeye Yönelik Bir Saha Çalışması; Yazarlar: Bilgin TAK, Umut EROĞLU, Duygu ACAR.....	37
Bildiri Adı: Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya’da Bir Araştırma; Yazarlar: Derya E. ÖZLER, Meltem D. ŞAHİN....	41
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği; Yazarlar: Dursun BİNGÖL, Ünsal SİĞRİ, Ahmet TUNÇAY, Engin COŞKUN	53

* “Birinci Yazar Adı”na göre alfabetik olarak dizilmiştir.

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma; Yazarlar: Ender GÜLER, Ali AKGÜN	69
Bildiri Adı: Batı Akdeniz Bölgesindeki Aile İşletmelerinin Yaşam Öyküleri Üzerine Sözlü Tarih Çalışması (1): Zamora Dondurma ve Helvacısı; Yazarlar: Ferda ERDEM, Janset Özen AYTEMUR	85
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma; Yazar: Gözde Gül BAŞER	91
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Etik Değerler ve Yönetimi; Yazar: Habibe AKŞİT	105
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma; Yazarlar: Hale ÖNER, Özden TURHAN	119
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi-Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği; Yazarlar: İlker BEYHAN, Cavide Bedia UYARGİL	135
Bildiri Adı: İlahi Komedy’den Dersler: Aile İşletmelerini Bekleyen Yedi Ölümcül Günah; Yazarlar: Jülide KESKEN, Derya KELGÖKMEN İLİC, Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ	147
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi?: Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma; Yazarlar: Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Kemal KARAYORMUK	159
Bildiri Adı: Geçmişten Günümüze Isparta Kebapçılarının Stratejik Analizi; Yazar: Mehmet KAPLAN	173
Bildiri Adı: Yönetim Kurullarında Farklılıkların Yönetimi: Aile Şirketlerinde Bir Uygulama; Yazarlar: Murat YÜCELEN, Ali Korhan ÖZEN	185
Bildiri Adı: “Güven” Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi; Yazarlar: Müjdelen İ. YENER, Sinem ERGUN AYKOL	197
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi; Yazarlar: Nazan YELKİKALAN, Erdal AYDIN	209
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu İle Başa Çıkma Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi; Yazar: Nihat ALAYOĞLU	223
Bildiri Adı: Bir Aile Şirketinde Siberetik Modelleme Uygulaması: Yaşayan Sistem Teşhisi; Yazarlar: Nuri Gökhan TORLAK, Yüksel AYDEN	241

Bildiri Adı: Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim; Yazarlar: Özlem YILDIRIM ÖKTEM, Nisan SELEKLER GÖKŞEN	257
Bildiri Adı: Personel Güçlendirme ve Güç Aralığı İlişkisi: Aile İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma; Yazar: Rifat KAMAŞAK	267
Bildiri Adı: Yabancı Yatırımcıların Aile İşletmeleriyle İşbirliklerinin Performansa Etkileri; Yazarlar: Sibel YAMAK, Bengi ERTUNA, Haluk LEVENT, Mehmet BOLAK	275
Bildiri Adı: Türkiye’deki Ekonomi Politik Değişim ve Girişimci Türlerindeki Çeşitlenme: Bir Model Önerisi ve Görgül Bulgular; Yazar: Şükrü ÖZEN.....	287
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?; Yazarlar: Veysel AĞCA, Duygu KIZILDAĞ	299
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma; Yazar: Yahya Z. ŞENSOY.....	317

2. BÖLÜM: İZ BIRAKANLAR	331
“Görüşlerim”, Bernar NAHUM	333
“Yeni Kuşak İşadamları”, Can KIRAÇ	337
“Anılarımla Patronum Vehbi Koç”, Can KIRAÇ	343
“Azimli, Erdemli ve Girişimci Bir Ege’linin Yaşam Öyküsü”, Cevdet İNCİ	349
“Şirketimizin Anayasasını Babam Hazırladı”, Kamil YAZICI	353
“Kurtsan...”, Niyazi KURTSAN	355
“Bu Ülkede Nasıl İşadamı Olunur?”, Yılmaz ULUSOY	359
“Zaman Yöneten Zaman Kazanır...”, Yılmaz ULUSOY	363

3. BÖLÜM: KONGREMİZ İÇİN YAZILAN YAZILAR VE YÖNETİM UYGULAMALARI	369
Aile Anayasası Örneği	371
Aile İşletmelerinde Devretme; Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER	379
Kuşaktan Kuşağa Aile İşletmeleri; Prof. Dr. Bengi SEMERCİ	397
Aile İşletmelerinde Profesyonelliğe Geçiş ve Profesyonel Yöneticilik; Hüseyin ÖZDİLEK	403
Kurumsallaşma Yolundaki Aile Şirketleri; Serhan SÜZER	407
Türkiye’de Aile Vakıfları ve İktisadi İşletmeleri; Av. Suat BALLAR	423
 4. BÖLÜM: YÖNETİCİLERLE YAPILAN SÖYLEŞİLER	443
AFYON BÖLGESİ	445
Ahmet İpek Sucukları - Portakaloğulları Et Gıda, Kemal ARISOY	447
Alimoğlu Madencilik Sanayi ve Ticaret, İbrahim ALİMOĞLU	449
Altınay Şekerleme, Ömer ALTINAY	451
Asım Gelinlik, Kadir ÖĞÜT	453
Büyükduman Kuyumculuk, Ali BÜYÜKDUMAN	455
Cumhuriyet Sucukları, Yavuz KOCAŞABAN	457
Ensar Mağazaları, Hakan TÜRK	459
Gül Sucukları, Macit LÜLEÇİ	461
Günbe Lokumculuk, Ömer Faruk GÜNBE	463
Helvacioğlu Ticaret, Faruk HELVACIOĞLU	465
İkbal, Nuri GÜRER	467
İtimat Sucukları, Celal KOÇKAN	469
Keçeci Erkuşlar, Kemal ERKUŞ	471
Kelekçi Manifatura, Emin KELEKÇİ	473
Mirimoğlu Şekerleme, İsmail ÖZBAY	475

Palalı Lastik ve Ayakkabı Sanayi Ticaret, Asım PALALI ve Orhan PALALI	477
Serçeler Kundura, Salih SERÇE	479
Serim Manifatura, Halil SERİM	481
Tokman Ticaret, Hazım HELVACIOĞLU	483
Ulaş Kauçuk ve Plastik, Süleyman ULAŞ	485
Umut Ticaret, Lütfi UMUT	487
ESKİŞEHİR BÖLGESİ	489
Ahenk Müzik, Sedat SEZGİN	491
Başbörekçi, Mehmet BAŞBÖREKÇİ	495
Bozkaya Saatçilik, Ahmet BOZKAYA	497
Celepler, Rasim CELEP	499
Çetintaş Giyim, Yılmaz ÇETİNTAŞ	503
Çiftkurt Kiremit, Taha KUTLUGÖZ	507
Demircioğlu Gıda, Lütfi DEMİRCİOĞLU	511
Demirler Rulman Ticaret, Muzaffer DEMİR	515
Hatipoğlu Cam, İdris HATİPOĞLU	517
Heriş, Kamil BİÇERLİ	519
Hüsnüniyet Lokantası, Ahmet KÖK	523
Karakedi Bozacısı, Vedat ÜRERSOY	527
Kemal Kükrer, Cavit GÜLEL	531
Meşhur Aşevi (Çorbacı Mahir), İrfan EĞİLMEZ	533
Niyazi Triko, Niyazi YARAR	537
Odunpazarı Ekmek, Hüseyin TOPÇU	539
Oraylar Kuyumculuk, Orhan YÖNLÜER	541
Rahmi Yılmaz, Murat DEMİRTOPUZ	543

Sarar Giyim, Cemalettin SARAR	547
Şapkacı Şevket (Şevket Giyim), Safa ERTOĞLU	551
Şensarı Asfalt, Hulusi ŞENSARI	553
Trakya Lokantası, Emin SARPER	557
Ünalan Ticaret, Hüsnü ÜNALAN	561
Zeyrekler, Ahmet ZEYREK	565
KONYA BÖLGESİ	569
Altınova Un, Enver Murat CEVLEK	571
Güvendik Pastanesi, Erdal ve Ahmet GÜVENDİK	573
Helsan Helva	575
Helvacı Necmi, Tacettin AKKUŞ	577
Lezzet Kebap, Veli GÜNAYDIN	579
Samancı Mobilya	581
KÜTAHYA BÖLGESİ	583
Cimcik Besler, İbrahim DURMAZ	585
Delen Ticaret, Nedim DELEN	589
Helvacı Hakkı Helvacıoğlu, Rica HELVACIOĞLU	591
Helvacı Sabri, Mehmet Ali ÖZEVREN	593
Kütahya Porselen, Nafi GÜRAL	595
Nefis Köfte, Hasan ve Ahmet ERATAR	599
Ocakoğlu Tuhafiye, Hulusi OCAKOĞLU	601
Saray Fırını, Mustafa KOL ve İbrahim KOL	603
Yıldız Gıda, Ziya YILDIZ	605

5. BÖLÜM: KIDEMLİ İŞLETMELER	607
Kıdemli İşletmelerle İlgili Açıklama; Prof. Dr. Tamer KOÇEL	609
Kıdemli İşletmeler Tablosu	611
Kıdemli İşletme Künyeleri	
Ahenk Müzik	631
Altınova Un	632
Başbörrekçi	633
Bozkaya Saatçilik.....	634
Çetintaş Giyim.....	635
Çiftkurt Kiremit	636
Delen Ticaret.....	637
Demircioğlu Gıda	638
Demirler Rulman Ticaret.....	639
Ensar Mağazaları.....	640
Günbe Lokumculuk	641
Güvendik Pastanesi.....	642
Helsan Helva	643
Helvacı Hakkı Helvacioğlu	644
Helvacı Nemci	645
Helvacı Sabri	646
Hüsnüniyet Lokantası	647
Karakedi Bozacısı	648
Kelekçi Manifatura.....	649
Lezzet Kebap	650
Meşhur Aşevi (Çorbacı Mahir)	651

Niyazi Triko	652
Oraylar Kuyumculuk	653
Rahmi Yılmaz	654
Samancı Mobilya	655
Sarar Giyim	656
Şapkacı Şevket (Şevket Giyim)	657
Şensarı Asfalt	658
Ünalan Ticaret.....	659
Yıldız Gıda	660
Zeyrekler	661

6. BÖLÜM: ARAŞTIRMACILAR İÇİN 663

Kitaplar.....	665
Tezler – Doktora Tezleri	668
Tezler – Yüksek Lisans Tezleri	670
Dergi Yazıları	674
Panel ve Sunumlar	678
Basın Yazıları	680
Linkler	698

7. BÖLÜM: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) 701

Yönetmelik	703
Tanıtım.....	706

8. BÖLÜM: Yazar İndeksi..... 711

ÖNSÖZ ve SUNUŞ

İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesindeki Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma ve Uygulama Merkezi (AGMER) tarafından her iki yılda bir düzenlenen ve kurumsallaşma derecesi gittikçe artan Aile İşletmeleri Kongresi'nin dördüncüsü 16-17 Nisan 2010 tarihleri arasında düzenlenmiş olup, bu dördüncü Kongre Kitabı da, yine diğerleri gibi, ülkemizde Aile İşletmeleri konusunda çalışan ve araştırma yapanlar için bir "kaynak kitap" olma hedef, özellik ve içeriğini korumasına özen gösterilerek hazırlanmıştır.

Ülkemizde 1923'ten itibaren bilinçli bir şekilde başlatılan planlı kalkınma çabaları, özellikle 1950'den sonra hızla gelişen özel kesim sanayi işletmeleri ve nihayet 1983'ten sonra iş hayatının uluslararası rekabete açık hale gelmesi yönündeki gelişmelerle, ülkemizde bir anlamda "iş hayatına yönelik toplum" (business oriented society) olma özelliğini artırmaya devam etmektedir. Şüphesiz buradaki "iş hayatına dönük toplum olma" özelliği, toplumdaki herkesin her gün "döviz fiyatlarına ve borsa endeksine bakması" anlamına gelmemektedir. Söylemek istediğimiz ekonomik gelişme ile birlikte toplumun "işletme"lerin önemini daha iyi kavradığı ve işletme faaliyetlerine daha yakın bir ilginin artmakta olduğu hususudur. Bunun tipik bir örneği olarak, yabancı bir firmanın ülkemizde yapacağı büyük bir yatırımı kendi illerine çekebilmek için iki ilimizin adeta birbiri ile rekabet etmesi gösterilebilir.

Böyle bir gelişme trendi içinde, ekonomik gelişme ve toplumsal refahın kaynağı ve yaratıcısı olan "girişimci"lerimizin ve "işletme"lerimizin daha yakından incelenmesi, izlenmesi ve sorunlarının ülkenin sorunu olarak ele alınması gibi konuların ön plana çıkması da doğaldır. Son yıllarda, ayrıca bu genel trend içinde, özellikle aile sahipliğindeki işletmelerinin daha yakından inceleme altına alındığını görmekteyiz. Bu inceleme ve araştırmalar, mahalli düzeydeki esnafıktan 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 “aile şirketleri”, “aile firmaları” veya “aile sahipliğindeki şirketler” gibi değişik isimler altında ele alınmaktadır. Ancak Kongre Kitabı’nda bizim tercihimiz bütün bunları ifade edecek ve kapsayacak bir kavram olarak “aile işletmeleri” terim ve kavramını kullanmak yönünde olmuştur. Nitekim yabancı literatürde de daha çok “family business” kavramı 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 işletmeleri ile ilgili birkaç hususu kısaca Kongre katılımcıları ve okuyucuların dikkatlerine sunmak isterim.

1. 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 ve devamında kan bağı, genetik özellikler, aşk, sevgi, duygular, kıskançlık gibi birçok sosyal, psikolojik ve ekonomik özellikler ve temel faktörler rol oynamaktadır. Aile, bu özelliklere bağlı olarak işleyen, alınan kararların bu temel faktörlere 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, kısaca değer yaratmak 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 sistemin kendi içinde alınan kararların ve gelişmelerin diğerinin hedef, amaç, denge ve işleyişini etkilemesi sorunudur.

İşte aile işletmeleri ile ilgili çalışmalarda, bu iki kurum arasındaki 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 değişimler karşısında bu iki kurum arasındaki ilişkilerin niteliğinin yarattığı sorunlar vs gibi konular incelenmekte ve araştırılmaktadır.

2. 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 kan bağı 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 “iktisadî 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, markalaşma, 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 arttırdığı 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 uyuyorsa, 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 ayrılabilsin.

3. 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 Anglosakson 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 farklılıkların 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 “gizlilik” anlayışı ve aile işletmelerinde görülen “kol kırılır yen içinde” anlayışı dolayısıyla araştırmacıların 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 bulunmaktadır.

4. 4. Aile İşletmeleri Kongresi de, diğer üç 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 bütünüünün bir parçası olmalarının zor olduğudur. Yani sorunlar yumağını (karşılaşılan sorunların ana başlıklarını) görmeden tek bir konu üzerinde durmak, ormanın bütünüünü görmeden sadece ağaçları incelemek gibi olacaktır. Bu nedenle kongrelerde iş adamları, girişimciler, 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 üç kongre sonuçlarının değerlemesi sonucu, aile işletmelerinde en çok dile getirilen sorun bölgeleri ve araştırma ihtiyacı duyulan hususlar şunlardır:

- Aile işletmelerinde büyümenin getirdiği finansman, yönetim ve organizasyon sorunları
- Büyüme sonucu çalışan sayısındaki artış ve kim alınacak sorunu
- Girişimcilik ve ülkemizde girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar
- Aile işletmelerinde profesyonel yönetime doğru geçiş ve profesyonel yöneticilerden yararlanma
- Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa (nesle) devri ile ilgili planlama, yetiştirme, açıklama gibi sorunlar
- Kuşaklar arası düşünce, kültür, iş anlayışı vb farklılıklar ve çatışmalar
- Aile işletmesinde çalışmayan aile bireyleri ile çalışanlar arasındaki ilişki ve dengeler
- İşletmelerin kurumsallaşmasını sağlayacak önlemlerin alınması sorunları
- Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
- Şirket hisselerinin (sahipliğin) dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar
- Yönetim kurullarında dışarıdan üye (outsider) bulundurma konusu
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi araçları düzenleme, kullanma sorunları
- Aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiler
- Aile içindeki anlaşmazlıklar, güç mücadeleleri ile bunların işletme kararlarına etkileri
- Aile işletmelerinde gerçek finansal performansın ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması
- Kâr dağıtımı ile yatırıma gitme ve sermaye artırımı sorunları
- İşletmede kime ne kadar güvenileceği sorunu, bunun sonucu olarak nepotizm (kayırmacılık) uygulama ve endişeleri
- Kurumsal yönetim (yönetişim) uygulamaları
- Çocukların eğitimi ve yetiştirilmeleri
- Halka açılma ve diğer finansal sorunlar
- Cinsiyet ayrımcılığı
- İşletmenin rekabet gücü elde etmesi, ürünlerin ve işletmenin kendisinin markalaştırılması, sürdürülebilirlik konusu
- Mini ölçekten küçük ölçeğe; küçük ölçekten orta büyüklük ölçeğine ve orta büyüklükten büyük işletme olma yolunda karşılaşılan teknik, psikolojik, yönetsel, örgütsel ve diğer sorunlar
- Küreselleşme ve uluslar arası rekabetin işletme üzerindeki etkisi ile aile bekleyişleri dengesini sağlama
- İşletmenin bir aile yatırımı olarak görülmesi, servet yönetimi

- Aile vakfı kurulabilmesi, miras ve veraset hukuku uygulamalarının 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 kararlarına- anayasasına uymayan aile bireyleri konuları
- Genel olarak aile içindeki gruplaşma ve çatışmaların işletme üzerindeki etkileri

5. 4. Aile İşletmeleri Kongresi de, ilk üç kongre gibi, iş hayatı mensupları ile akademisyenlerin katıldığı miks bir kongredir. Bu kongrede de, ayrıca yabancı bir ülkedeki, Hindistan’daki aile işletmelerinin durumlarını anlatacak bir konuk konuşmacı vardır.

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

6. Elinizdeki “ 4. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı”, diğerleri gibi, bir kongre vesilesiyle hazırlanan bildiri kitapları (proceedings) için alışılmışın dışında bir içeriğe sahiptir. Kongre Kitabı, aile işletmeleri konusunda çalışmak isteyenler için bir “kaynak” kitap olması amacıyla geniş kapsamlı hazırlanmıştır. Kitap içindeki başlıca bölümler şunlardır:

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

Kongreye gönderilen bildirilerin hepsini, zaman darlığı nedeniyle, sözlü sunuma almak imkânı 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 konuşmalarını yazılı olarak yetiştiremeyen bazı girişimci ve iş hayatından gelen iş adamları ve yöneticilerimizin konuşmaları kaydedilerek daha sonra Kongre Konuşmalar Kitabı olarak yayımlanacaktır.

Bu bölümde ayrıca bir Aile Anayasası örneği verilmektedir. 3. Kongre Kitabı’nda Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan Aile Anayasası Örneği verilmişti. Bu 4. Kongre Kitabı’nda bu sefer yurt dışındaki aile işletmeleri için hazırlanmış bir Aile Anayasası örneği verilmiştir.

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

Bu bölümde işadamları ve yöneticilerimizle yapılan söyleşiler yer almaktadır.

- **Kıdemli (eski, köklü) İşletmelerimizin Tanıtımı**

Bu bölümde “kıdemli işletmeler” olarak adlandırdığımız ve kuruluş tarihi itibarıyla çok eskilere giden ve hala faaliyetlerini sürdüren işletmelerimiz kısaca tanıtılmaktadır. 1930 civarı ve öncesi yıllarda kurulan, basınıımızda zaman zaman “eski işletmeler” veya “köklü şirketler” olarak sözü edilen işletmelerimizden, kısa süre içinde ulaşabildiklerimiz burada tanıtılmaktadır. 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı ile birlikte, Kıdemli İşletmelerin tanıtımını yaparken iller itibarıyla tanıtım sınıflaması yapılmaya başlanmıştır. Bu nedenle bu Kongre Kitabı’nda Eskişehir, Afyon, Kütahya ve Konya illerinde belirlenen Kıdemli İşletmeler tanıtılmaktadır.

AGMER’in çalışma sistemi çerçevesinde, değişik illerde bulunan üniversitelerimizde Aile İşletmeleri konusu ile ilgili öğretim elemanları 1930’lu yıllar ve öncesinde kurulmuş bulunan işletmeleri bulmakta, yöneticileri ile söyleşi yapmakta ve tanıtım bilgilerini toplamaktadır. Bir işletmenin, çok uzun yıllar yaşamını sürdürmesinde etkili olan faktörlerin incelenmesi açısından son derece önemli olan bu listenin, araştırmacılar için yararlı olacağını umar ve bu konuda ülkemizde önemli bir araştırma eksikliği olduğunu burada tekrar belirtmek isteriz.

- **Araştırmacılar İçin Kaynak**

Bu bölümde, ülkemizde üniversitelerimizde aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan “yüksek lisans tezleri ” ile “doktora tezleri”nin künye bilgileri yer almaktadır.

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 küçükünden en büyüğüne kadar herkesin yaptığı iş ve katkı, kongrenin 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 Heyeti Onursal Başkanımız Sayın İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ’e ve Mütevelli Heyeti Başkanımız Sayın Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER’e en samimi teşekkürlerimizi sunarız. Üniversitemiz Rektörü Sayın Prof. Dr. Dursun KOÇER’e ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR’a da her zaman vermiş oldukları destek ve yardımları için en samimi şükranlarımızı sunarız.

4. 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.

Kongrenin gerçekleştirilmesindeki en önemli pay ve katkı Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI'ya aittir. Kongrenin fikir aşamasından gerçekleştirilmesine kadar her aşamadaki yazışma ve düzenlemeler ile Kongre Kitabının hazırlanmasında "Kongre Sekreteri" olarak olağınst bir gayret ve titizlikle çalışan ve büyük emeğ'i geçen Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI her türlü övgüye layıktır. Kendisine çok teşekkür ederiz. Kendisine yardımcı olan Arş. Gör. Andaç OğUZ ile Rektörlük zel Kaleminden Mine ARşIK ve Suna ARLI'ya da katkıları için teşekkürlerimizi sunarız.

4. Aile İşletmeleri Kongresi ve Kongre Kitabı'nın Türk İş Hayatı ve lkemiz İşletme Yönetimi literatürü için yararlı sonuçlar üretmesi, bu kongreyi hazırlayanları motive edecek en önemli unsur olacaktır.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
AGMER Müdürü ve
Kongre Düzenleme
Kurulu Başkanı

Üniversitemiz ve İş Hayatı

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER
İstanbul Kültür Üniversitesi
Mütevelli Heyet Başkanı

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi – AGMER tarafından düzenlenen 4. Aile İşletmeleri Kongresine hoş geldiniz.

Üniversitemizin iş dünyasına ilişkin ortak faaliyetlerine kurumsallaşmış bir örnek olan Aile İşletmeleri Kongreleri'nin, ülkemizin işletme yönetimi literatürüne önemli bir katkı yaptığına inanıyoruz. Aile yönetimindeki işletmelerin ülkemizin sosyal ve ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği bilinmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile dünyada büyük teknolojik değişimler yaşandığı ve işletmelerin sürdürülebilir yaşama ve gelişme güçlerinin rekabet güçlerine bağlı olduğu da bilinmektedir. Böylece bir yandan aile içinde aile bireyleri arasındaki ilişkiler bir yandan da küresel ortamda rekabet gücüne sahip olmak zorunluluğu, aile sahipliğindeki işletmelerin önemini daha da artırmaktadır.

Aile işletmesinin kurucusunun uzun yıllar emek vererek, yaşamı boyunca özveri ile çalışarak meydana getirdiği başarılı bir işletmenin geleceğe taşınması, kurucunun rüyasıdır. Üstelik bunun aileden birisi tarafından yapılması kurucunun hayalidir. Ancak böyle bir hayalin gerçekleşmesi koşullara bağlıdır. Bunların başında da, ailenin değerlerinin farklı kuşaklar tarafından benimsenmesi gelmektedir. İşte AGMER tarafından düzenlenen bu geniş katılımlı kongrelerde, aile sahipliğindeki şirketlerin çeşitli yönleri, karşılaştıkları sorunlar, çözüm önerileri tartışılmaktadır. Başka ailelerden ve işletmelerden farklı olduğu için, tüm aile işletmeleri için geçerli bir çözüm yoktur. Nitekim kongre tartışmalarında, aile ile işletme arasındaki ilişkilerin ne kadar farklı olabileceği görülecektir.

Bugünkü kongre konusu ile ilgili bu önemli hususu vurguladıktan sonra, birkaç kelime ile de Üniversitemiz hakkında bilgi vermek isterim. İKÜ 50 yıllık bir aile şirketi vakfının kurduğu bir üniversitedir. Ailenin eğitim sektöründeki deneyimi 1932'lere gitmektedir. 1932'de Halil Akingüç'ün Kültür ders evi ile başlayan eğitim serüveni, 1960'da Fahamettin Akingüç'ün Kültür Koleji'ni kurması ile sürmüştür. Ailenin aile işletmesini nesiller boyu yaşatması arzusu ile kurduğu Kültür Koleji Vakfı 1997'de İstanbul Kültür Üniversitesi ile yüksek öğretim hizmetine başlamıştır. Bugün üniversitemiz 13. kuruluş yılını idrak etmektedir.

Her açıdan hızlı gelişme gösteren İstanbul Kültür Üniversitesi 2004'te Ataköy kampusunun hizmete girmesi ile 7000'e yaklaşan öğrenci sayısı, 584 öğretim elemanı ile Vakıf Üniversiteleri arasında 5. büyük üniversite konumuna ulaşmıştır. Üniversitemiz 5 fakültesi içinde yer alan 19 bölümü; 2 Meslek Yüksekokulu içinde yer alan 13 programı, 17 ayrı dalda yürütülen yüksek lisans programları ve Matematik, Hukuk ve İnşaat Mühendisliği dallarındaki 3 doktora programı ile hizmet vermektedir.

Üniversitemizin hemen her fakültesi ve bölümünde her yıl yapılan kongreler, sempozyumlar, seminerler ve paneller, üniversite sanayi ve üniversite iş dünyası arasında sinerji yaratarak gerek teorik bilgileri iş yaşamı ile paylaşmak, gerek iş dünyasının pratik sorunlarını akademisyenlerle tartışmak için bir düşünme, başka deyişle ortak akıl arama ortamı sağlamaktadır.

4. Aile İşletmeleri Kongresi'ne bildiri sunarak, konuşma yaparak ve soru sorarak katkıda bulunan tüm katılımcılara ve konuklarımıza şükranlarımı sunuyorum. Kongrenin amacına ulaşmasını, ülkemize iş hayatımıza ve akademik çalışmalara yararlı olmasını diliyorum.

Teşekkür ederim...

Aile İşletmelerinin Değişik Yönleri

İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ
İstanbul Kültür Üniversitesi
Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

Kısaca aile işletmeleri olarak adlandırılan aile sahipliğindeki işletmelerin sorunları ve özellikle bu işletmelerin geleceği, son yıllarda, ülkemizde de artan bir ölçüde tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Nitekim İstanbul Kültür Üniversitesi de 2004 yılında kurmuş olduğu ve kısaca AGMER olarak adlandırdığımız Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi vasıtasıyla ülkemizde aile yönetimindeki işletmeler ile ilgili çalışmalara başlamıştır. Merkezimiz çalışmalarını bugüne kadar iş hayatından gelen girişimciler ve iş sahipleri ile değişik üniversitelerden gelen öğretim elemanlarının katılımı ile gerçekleştirilen Aile İşletmeleri Kongreleri düzenlemek şeklinde yürütmüştür.

Artık konusunda ülkemizdeki tek kongre olan, kurumsallaşan ve bugün dördüncüsünü başlattığımız bu 4. Aile İşletmeleri Kongresi'nde de yine iş hayatından ve üniversitelerden değerli konuşmacılar deneyimlerini ve görüşlerini katılımcılarla paylaşacaklardır. Kendilerine teşekkür ediyorum ve ben de bu vesile ile bu konudaki bazı görüşlerimi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Bir ailenin bireylerinin yönetiminde olan bir işletmenin ekonomik boyutu kadar sosyal, psikolojik, davranışsal ve kültürel boyutu da önemlidir. Ben hem bir girişimci ve aile işletmesi sahibi, hem de elli yıllık eğitim sektörü deneyimim ile aile işletmelerinin bu yönlerine ilişkin bazı görüşlerimi kısaca belirtmeye çalışacağım.

Her girişimci bir ailenin üyesidir. Aile içi dengeler, aile üyelerinin birbirleri ile ilişkileri, aile kültürü, eğitimleri, ailenin temel saydığı ilkeler ve değer yargıları, hem kurucuyu hem de yönettiği işletmeyi etkileyecektir. Bu değerler ve ilkeler kuruluşun iş yapma ve değer üretme faaliyetlerine yansıyacaktır. Kurmuş olduğu işletme, kurucunun bir "evladı" gibidir. Girişimci bu işletmesi ile özdeşleşmiştir. Bu arada, kural olmamakla beraber, kurucu da evlenmiş ve yine kural olmamakla beraber, çocukları olmuştur. Çocukların eğitim ve öğretimi, daha da önemlisi aile değerleri ile iş yapma ilke ve kültürünün bu çocuklara aşılabilmesi başlıca bir meseledir. Kurucunun yetiştiği ortamdan farklı bir ortamda yetişen çocukların, kurucudan farklı bakış açıları, değer yargıları ve kültüre sahip olmasını doğal karşılamak lazımdır. Bu yetişen çocuk da evlenip kendi çocukları olduğunda, bir çekirdek serpilip

gelişen çiçekler gibi ikinci bir çekirdek, oradan serpilip gelişen üçüncü bir çekirdek oluşmakta ve böylece aile bireylerinin sayısı artmakta, aile genişlemektedir.

İşte psikoloji, değer eğitimi, kültür aşılama burada önemli hale gelmektedir. Aile genişledikçe, aileye damatlar ve gelinler geldikçe, bunların çocukları yani torunlar geldikçe, aile içindeki farklılıklar doğal olarak ortaya çıkmaya başlayacaktır. Aile bireyleri arasındaki dengelerin ve uyumun sağlanması başlı başına bir konu olacaktır. Kurucu baba veya dede, kurduğu işletmenin aile yönetiminde kalmasını istiyorsa, bu farklı zaman dilimlerinde serpilip gelişen “çekirdek”ler arasındaki farklılıkları kabullenmeli ve çocukların veya torunların yöneticilik yetenek ve becerilerini geliştirebilecekleri fırsatları kendilerine vermelidir. Yani bağımsız karar verebilme ortamını yaratmalı ve sorumluluğunu vermelidir. Öte yandan bu yeni aile üyelerini, kendi özel kişilik ve farklılıklarını gözetmeden işletme içinde sorumlu mevkilere getirmek, her zaman doğru olmadığı gibi, çocukluk dönemlerinden itibaren bir “veliaht” olarak tanıtmak ve hissettirmek de doğru olmaz. Doğru olanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikleri ile aile bireylerinin niteliklerinin uygunluğunu araştırmaktır. Kurucuyu izleyen kuşakların, işletmenin doğal hissedarı olmaları başka, işletmenin yönetim kademelerinde iş yöneticisi olmaları başkadır.

Bu arada işletmenin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinin hayati önemde olduğu da unutulmamalıdır. Bunun için özellikle stratejik düşünme, finansal planlama ve bütçeleme ile yönetim muhasebesine özel önem verilmeli ve çocuk veya torunların bu konularda eğitilmesine önem verilmelidir. Çünkü işletme zorluğa girerse, aile de zorluğa girecektir.

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

Aile işletmesi sahip ve yöneticisi olan tüm girişimcilerin bu tür konu ve durumlarla karşı karşıya olduklarını biliyorum. İstanbul Kültür Üniversitesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi ile ülkemizin bu önemli işletmecilik sorununa ilişkin çalışmalarını sürdürmekte ve yayımlamış olduğu kongre kitapları ile bu konularda çalışanlar için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bugün dördüncüsü düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi bu doğrultuda atılmış yeni ve önemli bir adımdır. Bu Kongre’ye bildiri vererek, deneyimlerini paylaşarak, soru ve önerileri ile konunun aydınlanmasına katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkür eder, kongrenin Türk iş hayatına ve bilim dünyasına yararlı olmasını dilerim.

4. Aile İşletmeleri Kongresi İçin Sunuş

Prof. Dr. Dursun KOÇER
İstanbul Kültür Üniversitesi
Rektörü

Üretim ve yönetim hiç şüphesiz insanlık tarihiyle yaşıt iki eylemdir. Bu eylemlerin örgütlü birer etkinliğe dönüştürülme sürecini ise başta sosyal bilimler olmak üzere her disiplinin üzerine ilgiyle eğildiği aile kavramından bağımsız düşünmek neredeyse imkânsızdır. Tarihten sosyolojiye, antropolojiden ekonomiye, tıptan iktisada, coğrafyadan iletişime kadar pek çok bilim dalının ilgi alanı hatta çıkış noktası kabul edilen ve toplumun temel birimi şeklinde tanımlanan aile kavramı; değişen üretim-tüketim biçimleri ve ekonomik faaliyetler doğrultusunda işletmelerin dinamosu olarak da incelenmeye değer bir konuya dönüşmüştür.

Her işletmenin, özünde aile girişiminden doğduğu evrensel bir gerçektir. Bu noktada özellikle ekonomisiyle dünyaya yön veren ülkelerin; işletme, iktisat ve ekonomi literatürü yakından incelendiğinde; kuruluş tarihçesi, idari yapısı, anlayışı ve hedefleriyle özel bir yapı sergileyen “Aile İşletmeleri”ne yönelik kapsamlı araştırmaların başat bir rol oynadığını gözlemlemekteyiz.

Gelişme yolunda bir ülke olarak kültürel yapımız, üretim, tüketim ve yönetim anlayışımızın bir yansıması olan aile işletmeleri; Türkiye’de incelenmeye değer bir karakter sergilediği ve ayrıntılarıyla çalışılması gereken bir alan olduğu için son derece önemlidir. Türkiye’de çok farklı sektörlerde örneklerine rastlayabileceğimiz aile işletmelerinin temel gereksinimleri ise kendilerini objektif olarak değerlendirebilecekleri bir platform ve dünyanın hızla değişen zorlu koşullarında varlıklarını sürdürebilmelerine olanak sağlayacak bilimsel veriler ışığında hazırlanmış bir yol haritasıdır.

Bu bilinçle 2004 yılında kurulan İstanbul Kültür Üniversitesi **Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi** (AGMER) ülkemizin bu alanda ihtiyaç duyduğu akademik platformu başarılı ve öncü çalışmalarla kurmuştur. Önceki rektörümüz Prof. Dr. Tamer KOÇEL hocamızın titiz ve özverili çalışmalarıyla kurulan ve yönetilen AGMER’in; bu yıl 4’üncü kez düzenlediği Aile İşletmeleri Kongresi’nin gelenekselleşmesi, bu alanda yapılan çalışmaların amacına ulaştığının en güçlü göstergesidir.

Oturlar, tartışmalar ve yuvarlak masa toplantılarıyla; deneyimlerini ve bilgilerini aktaran akademisyenlerin ve iş hayatından başarılı isimlerin bildirilerini geleceğe aktarmak için hazırladığımız bu kitabın; konuyla ilgili çalışmalarda bulunan araştırmacılarımız ve iş dünyası için yararlı olmasını diliyoruz.

Son olarak büyük bir emek ve özverinin ürünü olan 4. Aile İşletmeleri Kongresi'nin gerçekleştirilmesinde emeği geçen İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ'e, Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER'e, önceki dönem Rektörümüz ve AGMER Müdürümüz Prof. Dr. Tamer KOÇEL Hocamıza, AGMER Genel Sekreteri Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI'ya, akademi ve iş dünyasından bilgilerini bizlerle paylaşan değerli katılımcılarımıza ve bu önemli kongrenin hazırlığıyla yayına dönüştürülme sürecinde emek veren herkese teşekkürlerimizi sunmak isterim.

Bildiriler



Bildiriler, birinci yazar adına göre alfabetik olarak dizilmiştir.

Bir Örnek Olay İncelemesi:

Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi

“Üç Yıldız Şekerleme”

Doç. Dr. A. Filiz SUSAR-ÖZDİL

Maltepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
Marmara Eğitim Köyü, Başibüyük, Maltepe, İstanbul
Tel: (0216) 626 10 50 (2848)
Faks: (0216) 626 11 19
E-Posta: fsusar@maltepe.edu.tr

* * *

Öğr. Gör. Mustafa KARA

Maltepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi
Radyo TV Sinema Bölümü
Marmara Eğitim Köyü, Başibüyük, Maltepe, İstanbul
Tel: (0216) 626 10 50 (2852)
Faks: (0216) 626 11 19
E-Posta: mkara@maltepe.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri aile içinden bir kuşaktan diğer kuşağa devredilebilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin devri aile işletmesinin yaşamında önemli bir dönüm noktasıdır. Yapılan araştırmalar üçte birinden daha az oranda aile işletmesinin 1. kuşaktan 2. kuşağa geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3. kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır.

Eğer işletme etkin ve kârlı şekilde faaliyetlerine devam ediyorsa kuşaklararası devir daha önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük aile işletmelerinde işletmeyi devir alacak aile üyeleri ile

ilgili uzun dönemli planlama çalışması yapılmaması, devir aşamasında bu sorunla yüzleşilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Üç Yıldız Şekerleme 1926 yılında Beyoğlu Balık Pazarında kurulmuş bir şekerlemeci dükkânıdır. Bugün Dörtler ailesinin ikinci ve üçüncü kuşağı işletmeyi yönetmektedir. Bu aile işletmesi hala geleneksel yöntemlerle üretim yapmakta ve geleneksel tatlar iddiasını sürdürmektedir. Bu çalışmada, bir aile işletmesi olan “Üç Yıldız Şekerleme”nin ikinci ve üçüncü kuşak yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin (işin başındaki kuşakların özellikleri, işletmenin geleceği – devamlılığı ile ilgili planlar, şu anda kullanılan pazarlama stratejileri ve benzeri konuların sorgulandığı), gözlemlerin ve görsel belgeleme çalışmalarının sonuçları paylaşılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Kuşaklararası Devir, Üç Yıldız Şekerleme

GİRİŞ

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, aile üyelerinden kişi/kişilerce yönetilen, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkin olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletme yapılarıdır (Pazarcık, 2004). Aile tarafından kurulmuş ve bu özelliğini yitirmeden yüzyılı aşkın süredir başarı ile ayakta kalmış birçok şirket vardır. Bu tür şirketlerin Dünya örnekleri arasında Bosch, Prada, Miele, De Beers, Ülkemiz örnekleri içinde de Hacı Bekir, Kurukahveci Mehmet Efendi, Komili ve Konyalı sayılabilir (İşeri ve Çağlar, 2004).

Aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ülke ekonomisine katkıları bakımından çok büyük öneme sahiptir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin %95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Fakat bu oran sonraki kuşaklara geçişte ciddi oranda düşmektedir (Yılmaz, 2009).

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri süreklilik ve gelecek planlamasıdır. Bu da devretme sürecinin planlaması ile başlar, nesilden nesle geçiş planı ile devam eder. Çoğu aile işletmesi kurucusu devir işinin kendiliğinden çözülmesi yolunu tercih eder ya da konuyu bütünüyle ihmal eder. Aile işletmesi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki kuşağının işi devam ettirebilmesi için istekli ve yetenekli olması, kurucunun gücü bırakma isteği ve diğer paydaşların devretmeye etkisi gibi çok önemli etkenlere bağlıdır (Akingüç Ünver, 2004).

Aile işletmeleri devir sorunu ile yüzleştğinde karşı karşıya kalacağı seçenekler çoğunlukla aşağıda sıralananlar gibidir;

- İşletmeyi kapatmak,
- İşletmenin sahibi olma konumunu koruyarak yönetimi devretmek
- Hem işletme sahipliğini hem de yönetimi kontrol etmek
- İşletmeyi satmak (Bowman, 2009:4)

İstatistikler de devrin tipik sorunlu bir konu olduğunu doğrulamaktadır. Aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçişi başarırken üçüncü kuşağa devreden aile işletmesi oranı %10'dur (Beckhar ve Dyer'den akt. Yalçın, 2004). Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa devrinde başarılı olmama nedenleri 4 temel duruma dayanmaktadır;

- İşletmenin yaşama kabiliyetinin olmaması/eksikliği
- Planlama eksikliği
- İşletme sahibinin işletmeyi devretmedeki isteksizliği
- Sonraki kuşağın işletmeye katılım konusundaki gönülsüzlüğü (Bowman, 2009:4)

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bir örnek olay incelemesi olarak kurgulanan araştırmada tek bir olayın derinlemesine incelenmesine odaklanan “etnografik örnek olay” yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda yüz yüze görüşme ve gözlem teknikleri kullanılmış, yazılı-görsel belgelerden yararlanılmıştır. İşletmenin sahibi ve yöneticisi olma konumlarını koruyan ailenin hem 2.kuşak hem de 3.kuşak temsilcileri ile yarı yapılandırılmış soru formu kullanılarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca araştırma verileri ışığında bir de belgesel film çekilmiştir.

BULGULAR

A) Kuruluş Öyküsü:

Üç Yıldız Şekerleme 1926 yılında ikisi kardeş olan üç kişi tarafından kurulmuş ve bu yüzden de adı “Üç Yıldız” olan bir işletmedir. Üç Yıldız Şekerleme'nin kuruluş öyküsü ailenin 2.kuşak temsilcisi Feridun Dörtler tarafından şu şekilde anlatılmıştır: *“Babam İnebolu doğumlu. Askerliği -demek ki birinci Dünya Harbi ve Kurtuluş Savaşı sırası- 7 yıl yapmış. Daha sonra İnebolu'ya gitmiş bakmış ki pek iç açıcı değil, onun üzerine İstanbul'a gelmiş. Ve bu arada gene İnebolu'lu olan o günlerin ünlü şekercilerinden Üsküdar'daki Alptekinler'in yanına çalışmaya girmiş. Aradan 2-3 sene geçince de kendi işyerini açma arayışında bulunmuş. Derken biri amcam biri de kendilerine çok yakın -ki Hüseyin amcamızdır- bir arkadaşları, üçü beraber 1926'da bu dükkânı açmışlar. Ve sonra zaman içinde o ikisi ayrılmışlar şu veya bu sebepten. Dolayısıyla 1926 yılından itibaren biz buradayız”*

İşletmenin ikinci kuşağa devrinin nasıl gerçekleştiğini sorduğumuzda, Feridun Dörtler (2.Kuşak); *“İşletmenin bana daha doğrusu bana ve ağabeyime devrilmesi diye bir şey yok. Zaman içinde kaldı ki 1943'lü 44'lü yıllardan itibaren yaramazlık yapmayalım diye biz zaten okul tatillerinde devamlı dükkâna geliyorduk. Dolayısıyla böyle bir ön çalışmamız oldu. 55'den bu yana da fiilen ağabeyimle beraber olarak sürdürmeye başladık. Eee, benim bu arada 60'ta yedek subaylığımı yaptıktan sonra dönüşümde zaten babam da kenara çekilmek ihtiyacını hissetmişti... hissetmişti diyorum; ama yine de kontrolü elden bırakmadan eskisi gibi seferi değil, sabah 8 akşam saat 9-10 falan değil de daha ziyade keyfe keder gelip gitmeyle yavaş yavaş bize bırakmış oldu. Ve de biz de bu arada 1984'te ağabeyim ölünceye kadar beraber çalıştık. Sonra da ben yürütme gayretindeyim. Akabinde ağabeyimin oğlu ve oğlum Altuğ ile beraberdik. Derken yine zaman içinde ağabeyimin oğlu ayrıldı. Dolayısıyla biz Altuğ'cuğumla ve de iki arkadaşımızla -onlar da yaklaşık 40 küsur senedir bizimle- beraber çalışıyoruz”* yanıtını vermiştir.

B) Çalışanların Profili:

Üç Yıldız Şekerleme’de toplam 4 kişi çalışmaktadır. Feridun ve Altuğ Dörtler işletmenin 2. ve 3. kuşak temsilcileri olarak fiilen işin başındadırlar. Diğer çalışanlardan biri usta diğeri de onun yardımcısı konumundadır ve 40 yılı aşkın bir süredir bu işletmede çalışmaktadırlar. Feridun Dörtler, 1934 doğumludur ve Galatasaray Lisesi mezunudur. Eski bir futbolcu olan Feridun Dörtler iyi derecede Fransızca bilmektedir. Ailenin üçüncü kuşak temsilcisi Altuğ Dörtler ise 1963 yılında İstanbul’da doğmuştur. St.Michel Lisesinden mezun olduktan sonra Uludağ Üniversitesi İktisat bölümünü bitirmiştir. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü’nde Turizm İşletmeciliği İhtisası yapmıştır. Çok iyi Fransızca ve İngilizce bilmektedir. Altuğ Dörtler aldığı eğitimle yaptığı iş arasındaki ilişkiyi irdeleyen yorumlarla karşılaştığını söylerken bu konudaki kendi düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir; *“tabi bazen bana şeyi soruyorlar; Turizm bitirdin şimdi bu iş? Aslında her iki işte hizmet sektörü. Her iki işte de kapıdan giren herkese gülyüz göstermek ve elimizden gelen hizmeti yapmak zorunda olduğunuz için tahsil hayatımdan uzak bir iş yaptığımı düşünmüyorum bu açıdan. Dolayısıyla bildiğim yabancı diller de var. Yabancı dillerim sayesinde de yabancı müşteri ve turistlerle irtibat kuruyorum. Tabi bu sebeple de bir sürü yabancı dergilerde çıktık. Fransızların hazırlamış olduğu ve neredeyse Fransa’dan seyahate çıkan her Fransız’ın almış olduğu “Le guide Tour” adında bir kitap vardır. Bu kitap İtalyanca’ya da çevrildi. Kitapların tamamında bizim dükkânımızın adresi var. Dolayısıyla Fransa’dan İstanbul’a gelen ve İtalyanca’ya da çevrilmiş olan rehber kitaplarıyla takip edenlerin hepsi bizim dükkânımıza muhakkak uğruyorlar. En azından onlar lokumlarımızın, reçellerimizin tadına bakıyorlar. ...”*

C) Üretim ve Satış:

Üç Yıldız Şekerleme 84 yıllık köklü bir aile işletmesidir. Mikro işletme olarak tanımlanabilecek bu işletme geleneksel yollarla üretim yapmaktadır. Feridun Dörtler, üretim tarzlarını alaturka ve alafranga tarzı olarak tanımlamaktadır; *“Alafranga tarzı deyince çikolata tarzı. Onları yine de İstanbul’un en kaliteli fabrikasından alıyoruz. Ama alaturka çeşitlerimizin yüzde 99’u kendi imalatımızdır. Ve Orman Tarım Köyüşleri’nden de müsaadelidir. Bu arada reçellerimiz için sağolsunlar bize ‘ekstra geleneksel’ sıfatını da kullanmaya hak vermişler. Bu da bizi memnun eder”* demektedir.

Kendi ürettikleri ürünlerde hiçbir katkı maddesi kullanmamaktadırlar. Bu belki de onları benzerlerinden ayıran en önemli özellikleri olarak kabu edilebilir. Kendi üretimlerinin önemli örnekleri Reçeller, Badem Ezmesi, Akide Şekeri, Tahin Helva, Lokum ve Beyaz Tatlı’dır.

Ürünlerinin yazılı reçetelerinin olup- olmadığını sorduğumuz Feridun Dörtler *“bakın yazılı olarak reçete yoktur. Babadan oğula misali, ustadan kalfaya tarzında bir şeyimiz vardır. Biraz evvel söylediğim gibi 40 küsur senelik ustamız Muammer (yani kendisi ilk geldiğinde yukarıda imalatla çırak olarak girdi, usta yardımcısı olmuştur, şimdi de ustadır) ve öteki kardeşimiz de Adem, iki ustamızla yukarıda(üretimin yapıldığı) ve aşağıda birlikte çalışmaktayız”* yanıtını vermiştir.

Üretimde yeni teknoloji kullanıp-kullanılmadığını sorduğumuz Altuğ Dörtler (3.Kuşak) *“Her şey çok geleneksel üretiliyor. Yeni bir teknoloji yok. Ama olmaması bizim için faydalı, bazen zararlı gibi olsa da. Çünkü teknolojinin kullanılmaması rekabet gücümüzü azaltıyor. Fakat şu açıdan da bir artı puan. Her şey çok doğal hala. Mesela; helvalar kendi yaptığımız; üç çeşit helva var. Sade, kakaolu ve çam fıstıklı. Bu helvalar tahinli ve tahin kendi yağını bırakıyor, beklediği süre içinde. Şimdi normalde o fabrikaların*

helvalarını alanlar evlerinde böyle bir yağlanmayı görmüyorlar. Ve bunu da bilmeyen yeni kuşağa ben 3. Kuşak olarak katkı maddesi olmadığı için tahinin yağının çıktığını söylüyorum. Tabi ne kadar anlatabiliyorum bana ne kadar inanıyor? Ben bilemiyorum ama şimdi teknolojiyi de çok fazla sokmadığımız için tüm bu doğallığı koruma şansımız da yüksek oluyor. Ama tabii ki ürünlerin belki raf ömrü daha kısa oluyor. Yani şimdi reçellere de kimyasal bir şey kullanmıyoruz. Her şey ev usulü yapılıyor. Şimdi reçelin şekerlenmesi falan, reçetesi tutturulmuş zaten. Dolayısıyla alıp bu reçeli atıyorum Diyarbakır'da ya da dünyanın bir başka ucunda satmayı düşünemiyoruz. Çünkü gittiği o iklimi çok takip etmek zorundayız. Yol şartlarını çok iyi takip etmek lazım. Dolayısıyla biz bu az teknolojiyle bugünün koşullarını bunları mümkün olduğu kadar doğal üretmeye çalışıyoruz” yanıtını vermiştir.

Tek bir noktada satış yapan Üç Yıldız Şekerleme yöneticileri yakın gelecekte büyüme ve şube açma niyeti taşımamaktadır. Üç Yıldız Şekerleme'nin müşteri profili içinde doğrudan satış yaptığı Türk ve Yabancı müşteriler yanında beşyıldızlı oteller ve lokantalar da bulunmaktadır. Ayrıca promosyon firmaları da var, onlar ürünleri alıp kendi isimleri altında satıyorlar.

Feridun Dörtler müşteri profillerinin süreç içindeki değişimini şu şekilde özetlemiştir; “Şimdi müşteri gücümüz ilk açıldığımız senelerden bu zamana kadar devamlı bir değişim içinde olmuştur. Şöyle ki babam 926'da bu dükkânı açtığı zaman buradaki Balık Pazarındaki esnaf sayısı Türk olarak çok azmış. Babamın kendini kabul ettirmesiyle Rumlar sonra Ermeniler sonra Levantenler ve Museviler esas kuvvetli müşteri gücünü oluşturmuştur. Bizim kendimize göre yapmış olduğumuz reçeller de onların damak tadına uygun olarak yapılıyor. Hala o şekilde çünkü bizim bu reçellerimiz başka firmaların reçelleri gibi çok sulu değildir. Tamamen aksi, kaşık tatlısı adı altında misafirlerine ikram edilmek üzere hazırlanmış bir şekildir. Aaa, bu arada zaman içinde; zaman içinde dediğim malum varlık vergisi, malum 5-6 Eylül, 64 – 74 hadiseleri neticesinde özellikle Beyoğlu kesiminden ayrılan Rum müşterilerimiz ve biraz hali vakti daha düzgün olup da yine ayrılan Ermeni, Levanten ve de Türk müşterilerimiz Beyoğlu'ndan ayrıldıktan sonra da ister istemez böyle bir hafiflik oluşmuştur”.

Altuğ Dörtler, özellikle bildiği yabancı diller sayesinde turistlerle kolay ilişki kurduğunu, pek yabancı dergiye ve turist rehber kitaplarına konu olduklarını ve böylece müşteri portföylerine bir yabancı turist profilinin de eklendiğini belirterek şunları söylemektedir; “Şu anda tabii ki eski İstanbul'da yaşayan Rumlar ayrı bir kanattan geliyor, onlar tabi İstanbul'a tapıyorlar, bitiyorlar. Tabi onlar müşterimiz, müşteri kitlemiz Rumlar. Hem bizi seviyorlar hem bu bölgeyi. Onun dışında bu yabancı dergiler ve rehber kitaplarında çıktığımız için batılı turistlerimiz çok fazla. Bir de İsrail, Telaviv'den müşterilerimiz var. Ve bu müşterilerimiz gerçekten çok sadıklar. Çünkü burasının turistik bir yer olmadığını anlıyorlar (dükkânımızın). Bütün ürünlerimizin etiketleri var. Pazarlık yapma imkânları da yok. Her şey belirtilmiştir. Ve İngilizce de yazmıyor. Türkçe yazıyor. Dolayısıyla da bir Türk'ün alışveriş yaptığı bir dükkândan alışveriş yaptığı için de bu onlara artı bir puan kazandırıyor. Aslında biz kazanıyoruz, onların gözünden. Çünkü turistik bir yer olmadığına inanıyorlar. Ve gönül rahatlığıyla arkadaşlarına tavsiye ediyorlar. Hatta hediye almış olan bir Fransız Fransa'da lokum kutumuzu yırtıp, İstanbul'a geldiği zaman o yırttığı lokum kutusundaki adresten bizim dükkânımızı bile buluyorlar”.

İnternetin bir satış mecrası olarak kullanılıp-kullanılmadığı da sorgulanmıştır. Altuğ Dörtler bu konu çerçevesinde içinde bulundukları durumu şu şekilde özetlemiştir; “Şimdi galiba çok profesyonelce kullanmıyoruz. Ama şöyle kullanıyoruz interneti. Mesela bir müşteri mail atıyor. Şunu şunu istiyorum diyor. Yani web sayfamız var, web sayfamız üstünden satış yapmıyoruz. Fakat gelen mail üzerinden banka hesap numarasına para yatırmasıyla biz de onun siparişini kargoyla gönderiyoruz. Bu hem yurt içi hem de yurt dışı oluyor. İnterneti ancak bu kadar kullanabiliyoruz”.

D) Gelecekle İlgili Planlar:

Üç kuşaktır yaşamakta olan Üç Yıldız Şekerleme yöneticileri işletmenin mevcut durumunu koruyarak sürdürme niyeti taşımakla beraber, orta vadeli bir plan üzerinde düşünmediklerini söylemek mümkündür. İşletmenin geleceği ile ilgili orta ve uzun dönem planlarınız nelerdir? Siz şu anda 2. ve 3. Kuşak olarak işletmeyi devam ettiriyorsunuz, işletmenin sürekliliği ne kadar mümkün görünüyor? diye sorduğumuz Feridun Dörtler, *“şimdi esasında biraz evvel söylediğim gibi 926’dan bu senelere kadar bir müşteri, güç kaybı var. Kabul etmek lazım. Sebebi değişik türde. Öncelikle Tarlabası Caddesindeki mesken olarak kullanılan yerlerde özellikle o günlerdeki gibi Rumlar oturmuyor. Bir başka kişiler geldiler oturdular ve onlar pek damak tadını da bilmedikleri için dolayısıyla bize yabancı kalıyorlar. Tabi devam etmek arzumuz var. Ama benden sonra oğlum Altuğ ne yapar bir şey söyleyemem”* demektedir.

Altuğ Dörtler (3. Kuşak) bu konu ile ilgili şunları eklemiştir; *“1926’dan beri Üç Yıldız Şekerleme devam ediyor diyoruz. Ama sokaktan geçen hiç kimse Üç Yıldız diye bir şey duymamış, bilmiyor. Bu bölgede yaşayan biliyor ama Nişantaşı’na gidin ya da Bakırköy’e gidin ya da Caddebostan’a gidin kimse bu markayı duymamış. Şimdi bu da bizim eksiğimiz aslında. Ama yabancı basına baktığınızda bir sürü insan çıkıyor. Mesela geçen gün bir İspanyol kadın geldi. Diyor ki; bizim için çok değerlisiniz diyor. Acaba ne yaptık ki. Bunu da bilemiyorum. Ama burada da Türkler kendi içinde bizi tanımıyorlar. Mesela bundan 10 sene 15 sene önce oldu böyle bir şey. Sokaktan bir çocuk geçti. Çocuk liseye gidip gelirken yıllardır geçiyormuş. Hiç fark etmemiş. O gün fark etmiş. Bir lise hayatını düşünün 7-8 seni buradan geçiyor görmüyor. Ama ben kendi kendime tabi şunu düşündüm. Taksim’deki Mc Donald’s’ların, Burger King’lerin yerini kesinlikle ertesi gün öğreniyor ama buradan her gün geçtiği sokağa dikkat etmiyor, dikkat çekmemişiz demek ki. Bunlar bizim hatalarımız...”*

DEĞERLENDİRME

- Üç Yıldız Şekerleme 1926 yılında ikisi kardeş olan üç kişi tarafından kurulmuş 84 yıllık köklü bir aile işletmesidir.
- 1955 yılında Fahri ve Feridun Dörtler (2.kuşak) tarafından yönetilmeye başlar. Feridun Dörtler kardeşi Fahri Dörtler’in ölümü üzerine (1984) işleri bir süre tek başına yürütür. Günümüzde de Üçyıldız Şekerleme Altuğ Dörtler (3.kuşak) ’in katılımıyla varlığını sürdürmektedir.
- Feridun Dörtler (2.Kuşak), Galatasaray Lisesi mezunudur ve iyi derecede Fransızca bilmektedir. Halen aktif olarak işlerin başındadır.
- Altuğ Dörtler (3.Kuşak), liseyi St. Michel’de okumuştur. Uludağ Üniversitesi İktisat Bölümü’nü bitirdikten sonra, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü’nde Turizm İşletmeciliği ihtisası yapmıştır. İyi derecede Fransızca ve İngilizce bilmektedir.
- Üç Yıldız Şekerleme’de toplam çalışan sayısı (işletme sahipleri dâhil) 4 kişidir. Çalışanların biri 45, diğeri 43 yıldan beri Üç Yıldız Şekerleme’de çalışmaktadır. İki usta hem üretimde hem satışta çalışmaktadırlar.

- Mikro işletme olarak tanımlanabilecek bu işletme geleneksel yollarla üretim yapmaktadır. Kendi ürettiği ürünlerde hiçbir katkı maddesi kullanmamaktadır. Temel ürünleri; Reçeller, Badem Ezmesi, Akide Şekeri, Tahin Helva, Lokum, Beyaz Tatlı'dır.
- Üretimde yeni-ileri bir teknoloji kullanmamaktadırlar. Bunun avantajları kadar dezavantajları olduğunun farkındadırlar. Özellikle katkı maddesi kullanmamak ve bunun bir sonucu olarak ürünlerin raf ömrünün kısa olması gibi nedenler satış ve pazarlamada sınırlamalar getirmektedir. Buna karşılık, özellikle günümüz koşullarında - organik ürünlerin farkındalığının arttığı- bu dezavantaj gibi gözükken durum iyi bir pazarlama stratejisi ile bir fırsata dönüştürülebilir.
- Üç Yıldız köklü bir şekerleme dükkânı olmasına rağmen yeteri kadar tanınmamaktadır. Üç Yıldız Şekerleme'nin bir marka olarak konumlandırılmasına ve dolayısıyla bilinirliğinin artırılmasına dair çalışmalar yapılmalıdır. İşletmenin son zamanlarda yeni logo tasarımı, web sayfasını yenileme vb. çalışmaları yaptığı gözlenmekle beraber, bu çabaların daha planlı bir çerçeve içinde gerçekleştirilmesine gereksinim olduğu söylenebilir.
- Tek bir noktada satış yapan Üç Yıldız Şekerleme yöneticileri yakın gelecekte büyüme ve şube açma niyeti taşımamaktadır.
- İnternet bir pazarlama ve dolayısıyla satış mecrası olarak kullanılmamaktadır. Özellikle pazarlama alanında önemli bir mecra haline gelen internetin kullanılması, özellikle organik ürünlere meraklı, bilinçli kitlenin de müşteri profiline eklenmesi sonucunu doğurabilir.
- Üç Yıldız Şekerleme'nin müşteri profili içinde doğrudan satış yaptığı Türk ve Yabancı müşteriler yanında beşyıldızlı oteller ve lokantalar da bulunmaktadır. Özellikle yabancı turistlerin ilgisinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Şu anda işletmenin başında bulunan iki kuşağın da iyi derecede yabancı dil –özellikle Fransızca- bilmesi çeşitli yabancı dergilerde yer almalarında rol oynamıştır.
- Bu küçük Aile işletmesinin orta döneme ait bir devir planı bulunmamaktadır. Bu durumla yüzleşildiği zaman ne yapılacağına karar verilecektir. Oysa hem işletmenin gelişmesi, değişmesi hem de devri konusunda planlamanın önceden yapılması karşılaşılabilecek riskleri önceden görmeye ve önlem almaya neden olacağı için öncelikli bir konu olarak gündeme alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Bowman, N., (2009); "Transferring Management in the Family-Owned Business", U.S. Small Business Administration,4.
- İşeri, M. ve Çağlar, N. (2004); "1998-2002 Döneminde IMKB Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 140.
- Ünver Akıngüç, B., (2004); "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 140.
- Pazarcık, O. (2004); "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 140.
- Üç Yıldız Şekerlemenin Sahipleri Feridun - Altuğ Dörtler ile yapılan görüşme kayıtları, 5 Mart 2010.Üç Yıldız Şekerleme web sayfası; [.ucyildizsekerleme.com](http://www.ucyildizsekerleme.com)
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004); Aile İşletmelerinin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 140.
- Yılmaz Dicle, N., (2009); "Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma", <http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtaragustos2009.pdf>

Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi

Doç. Dr. Aylin ATAAY

Galatasaray Üniversitesi, İşletme Bölümü

Ortaköy, İstanbul

Tel: 0212 2274480

Faks: 0212 2582283

e-posta: aataay@gsu.edu.tr

ÖZET

Yetkin İnsan Kaynaklarını örgütlere çeken ve örgütsel sonuçlara katkılarını etkin bir şekilde yönlendiren ve yöneten İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politika ve uygulamalarının örgütlerin performansları üzerinde olumlu katkıları bulunmaktadır. Türkiye’de aile şirketlerinin İKY uygulamaları hakkında sınırlı araştırma dolayısıyla sınırlı bilgi olduğunu gözleminden yola çıkarak gelecekteki araştırmalar ışık tutması hedefiyle çalışmamızın temel amacını Türkiye kültürel ortamında özellikle aile sahipliği ve kontrolünde olan şirketlere uyumlu olabilecek İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını kavramsal açıdan incelemek oluşturmaktadır. Bu sayede hem ulusal kültür hem de aile sahipliğinin İKY uygulamalarını üzerinde etkilerini ölçmeye yönelik önermeler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ulusal kültür, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Aile şirketleri

GİRİŞ

1990’lı yıllarda ve 2000’li yılların başlarında ulusal kültürün İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yaklaşımı ve uygulamaları üzerindeki etkilerini araştıran incelemelerin sayısı artmaya başlamıştır (Budhwar and Sparrow, 2002). Fakat bu incelemelerin sonuçlarını yorumlar ve kullanırken kültür kavramının tanımı, anlamı ve içeriği konusundaki tartışmaların oldukça fazla olduğunu da dikkate almak

gereklidir (Adler 1983).Ayrıca, İKY uygulamaları arasındaki farklılık ve benzerlikleri üzerindeki ülkelerin işletme sistemlerinin (e.g. Schuler, Dowling & DeCieri, 1994 & Pieper,1991), istihdam ile ilgili yasal düzenlemelerinin (e.g. Florkowski & Schuler, 1994) ve organizasyonların yapısal özelliklerinin (Aycan, 2007) etkilerini ülke kültürü etkilerinden ayırt edebilmek çokta mümkün olamayabildiğini de dikkate almak gerekmektedir (Sparrow & Hiltrop 1997).

Birçok araştırma ulusal kültürün İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini incelerken bu iç içe geçmişliğin etki ve önemini dikkate almamıştır hatta bu alandaki yazın iki ana kutba bölünmüştür: İKY uygulamalarının evrensel olarak uygulanabilirliğini savunan “birleştirici” kutup ve ulusal hatta bölgesel kültürler arasındaki farklılıklar ve ülkelere özgü bağlamsal değişkenlerin etkisi nedeniyle evrensel olarak uygulanabilir kuramların olmadığını savunan “ayırıştırıcı” kutup.

Birleştirici kutupta yer alan çalışmaların bir dönem daha fazla ağırlık kazanmış olmasının nedeni İnsan Kaynakları Yönetimi bilim alanında bilgi birikiminin büyük bir kısmının sadece bir kültürel bağlamda, büyük ölçüde ABD’de yürütülen araştırmaların verilerinden oluşmuş olmasıdır (Wasti, 1998, Aycan et al. 2000). İlgili inceleme alanında ağırlıklı olarak Kuzey Amerika kökenli olan bu bilgiler sadece evrensel olarak geçerli varsayılmamış, aynı zamanda gelişmiş ülkelerde başarıya ulaşmış olduğu düşünülen bu uygulamalar gelişmekte olan ülkelere aynı başarıları sağlama reçeteleri olarak ithal edilmiştir. Ülkelerin kültürel özellikleri ve farklılıkları, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarını açıklamakta durumsal değişkenler olarak kullanılmamış ve bir kültürde başarıya ulaşmış bir yönetim uygulamasının başka bir kültürde başarılı olup olmayacağı ve uyumlaştırma sorunları konuları çok fazla tartışılan alanlar olarak karşımıza çıkmamaktadır. Bu alanda çalışmalar gerçekleştiren araştırmacıların büyük bir çoğunluğu genelde daha çok Kuzey Amerika kökenli teorilerin başka ülkelerde genelleştirilebilirliği üzerine odaklanmışlardır. Örneğin 1983 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında Adler, Amerikan Yönetim dergilerinde çok az sayıda uluslararası İKY uygulamasına referans verildiğini saptamıştır. Boyacıgiller & Adler (1991) ilerleyen yıllarda da bu durumda olumlu bir gelişme olmadığını gözlemlemişlerdir. Fakat farklılaşma ve küreselleşme arttıkça Batı kökenli yönetim kavramlarını evrensel olarak kabul etmek daha da zor hale gelmiştir.

1960 ve 1970’li yıllarda Avrupa’da Geert Hofstede tarafından yapılan çalışmalar Kuzey Amerika kökenli yönetim teorilerinin diğer ülkelerde uygulanabilirliğinin daha fazla sorgulanabilmesine olanak tanımıştır (Hofstede, 1980). Hofstede’nin (1980, 1984) temel varsayım, yönetimin kültüre özgü olması gerektiği ve yönetim yazınında baskın rol oynayan Kuzey Amerika veya batı kökenli yönetim teorilerinin genelde benmerkezci olduğu ve bunları evresel olarak benimsenebilir olarak yorumlayanların yanıldıklarıdır. Takip eden dönemde araştırma bulguları yönetim uygulamalarındaki farklılıkların kültürel farklılıklarla da açıklandığı karşılaştırmalı yönetim araştırma alanının doğmasına katkıda bulunmuştur (Schuler et al. 1996, Sparrow & Budhar, 1995; Brewster, 1994; Zhu & Dowling, 1994). Bu nedenle İKY’nin “ayırıştırıcı” kutbunda yer alanlar, ülkeler bağlamında farklı İKY modellerinin olduğu ve inceleme yapılırken örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerinin uygulamalar üzerindeki etkilerinin dikkate alınması ve yorumlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü yönetim uygulamaları açısından hem ülkeler arasında hem de örgütler arasında önemli farklılıklar olduğu tartışılmaz bir gerçektir bu nedenle yönetim uygulamalarının da bu farklılıkları dikkate alması gereklidir (Gerhart & Fang, 2005).

Birçok araştırmacı ulusal İKY uygulamalarının hem ulusal kültürden bağımsız etmenler (firma yaşı, büyüklüğü, faaliyet alanı, faaliyet şekli ve ortaklık ve yönetim yapısı gibi işletme içi çevre elemanları) ve kültür bağımlı etmenler (ülke kültürü, sosyo-kültürel ortam ve kurumlar gibi işletme dışı çevre elemanları) tarafından belirlendiği konusunda hem fikir olmuşlardır (Miah et al.,2003). Örgütlerde İnsan Kaynaklarının etkin yönetimi ancak hem işletme içi hem de işletme dışı çevrenin etkilerini anlamak ve

yönetmekle mümkün olabilmektedir. İşletmenin iç çevresini çalışma kültürü ve iş yapma anlayışı oluşturmaktadır, işletme dışı çevrede etkin olan unsurlar ise kurumsal kültür ve sosyo-kültürel çevre elemanlarıdır. Örneğin Kanungo ve çalışma arkadaşları (Kanungo & Jaeger, 1990; Mendonca & Kanungo, 1994) tarafından önerilen kültürel uyum modeli (Model of Culture Fit) hem sosyo-kültürel çevrenin hem de işletme ortamının İKY uygulamalarını ve örgüt içi çalışma kültürünü etkilediğini ortaya koymuştur.

Her ne kadar aile değişkeni birçok örgütsel araştırmada dikkate alınmayan bir örgütsel özellik olarak nitelendirilmiş olsa da (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003), farklı ulusal kültürlerde faaliyet gösteren şirketler tarafından benimsenen İKY uygulamalarındaki benzerlik ve farklılıkları açıklamakta aile sahipliği ve yönetimi değişkeninin de önemli olduğunu yadsımak mümkün değildir (De Kok,, Uhlaner & Thurik, 2006). Birçok araştırmacı önemli bir örgütsel özellik olan şirket sahiplik yapısının benimsenen İKY uygulamalarının etkilediğini öne sürmektedir.

Çalışma kapsamında ilk olarak Türkiye’de yayınlanan ve ana yayın alanlarından biri olarak yönetim konularını gören akademik nitelikteki dört dergide- TODAİE Amme İdaresi Dergisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi¹, İÜ İşletme Fakültesi dergisi ve ODTÜ Gelişme Dergisi- (Üsdiken & Wasti, 2002) 2000 ve 2009 yılları arasında yayınlanan personel/ insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal ve görgül makaleler incelenmiştir². Makale sayıları ile ilgili bilgiler Tablo 1’de özetlenmiştir. Görgül çalışmaların özet ve anahtar kelimeleri üzerinde yapılan ön çalışmada hiçbir araştırmacının aile şirketlerinde gerçekleştirilmemiş olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Dört Dergide İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları (2000-2009)

Dergiler	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Amme İdaresi Dergisi	1/28	2/28	2/30	0/35	1/32	1/28	1/28	0/25	1/28	-
A.Ü. İİBF Dergisi	0/28	2/18	2/18	2/19	0/26	0/25	2/28	1/57	0/35	0/26
İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi	1/9	0/8	0/8	1/8	0/12	1/9	1/11	0/7	0/13	1/14
ODTÜ Gelişme	0/17	1/19	1/16	0/10	0/10	0/20	0/12	0/17	0/20	1/38

İKY ile ilgili makale/toplam makale

Yine 2002 yılından itibaren iki yılda bir düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri gözden geçirilmiş ve bu kongrede sunulan ve yayınlanan sınırlı sayıdaki çalışmanın özellikleri Tablo 2’de özetlenmiştir. Ayrıca Ulakbim veri bankasında konularla ilgili Türkçe yazılmış makaleler ve Ebsco veritabanında ise yabancı dilde yazılmış makaleler anahtar kelimeler vasıtasıyla taranmıştır.

¹ 2003 yılından itibaren Sosyal Bilimler Dergisi adı altında üniversitenin ilgili alan dergileri birleştirilmiştir.

² Bu dönemin seçilmesinin nedeni 1972- 1999 yılları arasında aynı dört dergide tarama yapılmış ve belirlenmiş ve toplam 94 İKY makalesinden sadece 12 (%12,8) tanesi Üsdiken ve Wasti (2002) tarafından görgül olarak sınıflandırılmış olmasıdır.

Tablo 2: Aile İşletmeleri Kongresinde İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları (2002-2006)

		<i>Yönetim devri/ Devir Planlaması</i>	<i>Ücret Yönetimi</i>	<i>Veliaht Eğitimi</i>	<i>İKY (genel)</i>
2004	3/65	2	1	-	-
2006	7/53	3	1	2	1
2008	2/35	1	-	-	1

Bütün bu incelemeler Türkiye’de aile şirketlerinin İKY uygulamaları hakkında sınırlı araştırma dolayısıyla sınırlı bilgi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda gelecekteki araştırmalar ışık tutması hedefiyle çalışmamızın temel amacını Türkiye kültürel ortamında özellikle aile sahipliği ve kontrolünde olan şirketlerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını kavramsal açıdan incelemek oluşturmaktadır. Bu sayede hem ulusal kültür hem de aile sahipliğinin İKY uygulamalarını üzerinde etkilerini ölçmeye yönelik önermeler geliştirilebilecektir.

TEORİK ALTYAPI

Toplumsal Kültür

Toplumsal kültürü yönetim uygulamalarının etkinliği üzerinde rol oynayan önemli bir faktör olarak kabul etmek mümkündür. Kültürü tanımlamak çeşitli anlamlar taşıyan bir kavram olabilmesi nedeniyle oldukça zordur. Fakat Hofstede’nin (1980: 25) “bir beşeri grup üyesini diğer grupların üyelerinden ayırt eden kolektif zihin programlaması” tanımı en çok benimsenen ve kullanılan tanımlamalardan birisi olmuştur. Araştırma boyutunda ise, kültürler arası konularda çalışmalar yapan araştırmacılar toplumsal kültürleri çeşitli değer boyutları aracılığıyla tanımlamakta ve kavramsallaştırmaktadırlar (Paşa, Kabasakal & Bodur, 2001). Kültürün tanımlanmasında ve ölçülmesinde değerlerin kullanılması konusunda da çeşitli eleştiriler olmasına rağmen (Aycan, 2007), birçok araştırmacının belirli bir kültürde paylaşılan değerlerin ulusal kültürün belirleyicileri olarak kullandığını görüyoruz (e.g. Bond, 1988; Hofstede, 1980, 1983, 1991; Hofstede et al. 1990; Schwartz, 1990; 1994; Smith, Dugan & Trompenaars, 1996; House et al. 2004). IBM şirketinde 11,600 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği ve ilgili yazında en çok atıf alan öncü makalesinde Hofstede de (1980, 1983) dört değer boyutu geliştirmiştir: Güç Aralığı, Bireysellik/Toplulukçuluk, Dişil/Erkeksi Değerler ve Belirsizlikten Kaçınma. Hofstede’nin çalışmasına getirilen ciddi eleştirilere rağmen bu çalışma kültür çalışmalarına yol gösterici olmuş ve kültürler arası çalışmaları teşvik etmiştir. Takip eden araştırmalarda benzer/aynı değer boyutları kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar Hofstede’nin sonuçları ile benzer olmuştur (Hofstede & Bond, 1988, Schwartz, 1994, Smith et al. 1996). Hofstede’nin ortaya koyduğu boyutları destekleyen bir başka çalışma da 24 araştırmacı tarafından 22 ülkede gerçekleştirilen “Çin Kültürel Bağlantı” (The Chinese Culture Connection, 1987) araştırmasıdır. Bu çalışmada da üçü Hofstede’nin değerleri ile örtüşen dört boyut belirlenmiştir: birliktelik, yumuşak kalplilik, moral disiplin ve Hofstede sınıflamasında yer almayan Konfüçyist çalışma dinamiği, (Çukur, 2007). Bu çalışma bulguların dayanarak Hofstede (2001) kültürel boyutlarına zaman yönelimini (uzun dönemli/ kısa dönemli) eklemiştir. Birçok Asya ülkesinde yapılan araştırmaların sonuçların dayanarak paternalizm (babacanlık, pederşahilik) boyutu da en çok kullanılan bu dört boyut arasında yer almıştır. Aycan ve arkadaşları tarafından güç aralığı değişkenin alt bir boyutu olan babacanlık (paternalizm) (2000: 197) ve kadercilik değişkenleri de değerler listesine eklenmiştir. Globe projesi ise dokuz kültürel boyutu incelemiştir (House et al. 2004): belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplumsal ve iç grup

toplulukçuluğu, cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, gelecek odaklılık, başarı odaklılık ve beşeri odaklılık. Bu proje kapsamında ortaya konulan 6 değer boyutu Hofstede'nin önerdiği boyutlarla örtüştüğünü söylemek mümkündür. Hofstede'nin toplulukçuluk boyutu toplumsal ve iç grup toplulukçuluğu olarak ikiye ayrılmıştır. Hofstede'nin erkeksi değerler boyutunun yerini cinsiyetler arası eşitlik ve atılganlık boyutları almıştır. Kültür yazınına üç yeni boyut olarak ise gelecek, performans ve insani yönelimlilik eklenmiştir. Diğer taraftan Trompenaars (1993: 6) kültürü grupların sorunların üstesinden gelme tarzları olarak tanımlamış ve 43 ülke çalışanı ve yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada kültür ölçümünde beş değer kullanmıştır: duygusal yansıtmacı- duygusal kontrollü; birey odaklılık- topluluk odaklılık; evrenselcilik- indirgemecilik; başarı- verilen statü ve özgünlük- yaygınlık.

Türkiye Ortamı: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Aile Sahipliğinin ve Ulusal Kültürün Etkisi

İncelenen kültürel değer boyutları kapsamında bir değerlendirme yapmak gerektiğinde Türkiye yüksek toplulukçu ve güç aralığının geniş olduğu bir kültür olarak tanımlanmaktadır. (Hofstede, 1980; Sargut, 2001). Ayrıca, Schwartz (1994) Türk kültürünün tutuculuk, hiyerarşi, eşitlikçi katılım ve uyum değerlerinde üst düzeylerde yer aldığını belirlemiştir. Babacanlık boyutunun ölçümü için 7 ülkede yaptıkları araştırmada Kanungo ve Aycan (1997) Türkiye'nin daha pederşahi değerlere sahip olduğunu bulmuşlar ve bu kültürel değer bağlanımda ülkeler arasında karşılaştırma yapıldığında Türkiye'nin düşük babacanlık özelliklerine sahip Romanya, Kanada ve ABD gibi ülkelerin değil Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkelerle aynı grupta yer aldığını belirlemişlerdir. Türkiye'nin kültürel yapısını belirlemeye çalışan daha yeni ve kapsamlı bir çalışma olan GLOBE projesi bulgularına göre ise Türkiye'nin iki özelliği ön plana çıkmaktadır: yüksek iç grup toplulukçuluğu ve geniş güç aralığı. Bu araştırmada ayrıca, cinsiyetler arası eşitlik, gelecek odaklılık, insani odaklılık değerinin düşük ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu saptanmıştır (Kabasakal & Bodur, 1998). Fakat Türkiye'nin sosyokültürel özelliklerinin yıllar içinde değiştiği de bir gerçektir. Bazı araştırmalar Türkiye'nin son yıllarda daha az toplulukçu olmaya başladığı, ast- üst arasındaki güç mesafesinin daraldığını (Aycan et al. 2000; Yılmaz et al. 2005) ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin azaldığını ortaya koymuşlardır (Paşa, Kabasakal & Bodur, 2001).

Kültürel özelliklerin bireylerin güç, çatışma, belirsizlik, zaman ve değişim ile ilgili olgulara karşı tutumunu etkilediği gibi örgütsel birçok kural ve uygulama üzerinde de etkili olduğu açıktır. Dolayısıyla Türk toplumsal kültür özelliklerinin yönetim, örgütsel davranış ve İKY alanında benimsenecek uygulamaları seçerken dikkate alınması gerekmektedir (Ferris & Treadway, 2008; Schuler et al., 2001; Weinstein, 2001; Schuler & Rogovsky, 1998; Ralston et al., 1995; Kim et al., 1990; Li, Karakowsky, 2001; Trompenaars, & Hampden-Turner, 2004). Etkin sonuç veren, bu kültüre uyumlu İKY uygulamalarının da farklılık göstermesi söz konudur.

Ulusal kültürün bu kültürü oluşturan bireylerin davranışları ve bu davranışları düzenleyen yönetim ve İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin yanı sıra ekonomik ve işletme yapıları üzerinde etkileri de söz konusudur (DiMaggio, 1994:28). Aynı kültürde faaliyet gösteren iş sistemleri sadece kurumsal baskı ve özelliklerden etkilenmez (Khanna and Palepu, 2000) aynı zamanda bu sistemler kültür bağımlıdır (Biggart and Delbridge, 2004; Fligstein, 1996). Diğer bir deyişle örneğin ulusal kültürün iki önemli boyutu olan toplulukçuluk ve güç aralığı ulusal iş sistemleri üzerinde de etkilidir. Güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda güç ve statü gibi alanlarda toplumsal eşitsizliklerin normal kabul edilmesi söz konusudur. Bu toplumlarda toplumun belli bazı gruplarının toplumda daha üst kademelere ilerlemesini engelleyen sosyo-ekonomik sınıf veya statü sistemi bulunmakta ve refah ve güç fırsatları ve dağılımı açısından adaletsizlikler mevcuttur. Ayrıca, Türkiye gibi toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu topluluklarda daha önce de belirtmiş olduğumuz gibi geniş aile veya grup üyeleri arasında dayanışma ve kaynaşma yüksektir

ve fırsatçı davranış olasılığı düşüktür, işlem maliyetleri göreceli olarak azdır ve işletme sahipliğinin aile içinde tutma eğilimi yüksektir (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, and Gutierrez, 2001). Türkiye’de baskın iş sistemi aile yönetim ve kontrolünde olan işletme ve işletme gruplarıdır (Carsrud, 2006; Akıngüç, 2006; Khanna and Palepu, 2000).

Birçok aile işletmesi örgütsel özellikleriyle uyumlu ve profesyonel İKY uygulamaları benimseyememesi nedeniyle örgütsel ve yönetsel yetkinlik sorunları yaşamaktadır (King et al., 2001). Yetkin İnsan Kaynaklarını organizasyona çeken ve organizasyonda sürekliliğini sağlayan İKY uygulamaları aile işletmelerinin başarısı için çok önemli bir unsurdur (Huselid, 1995). Bu kapsamda incelemenin temel amacı ulusal kültürün özellikleri ile de şekillenen aile şirketlerinde hem ulusal kültürle hem de aile işletmesi dinamiklerine özgü temel prensip ve yaklaşımlarla uyumlu İKY uygulamalarını irdelemektir. Diğer bir deyişle, hem ulusal kültür hem de aile işletmeleri kültürünün İKY uygulamalarının diğer işletmelerle karşılaştırıldığında gösterebilecekleri benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu değerlendirmeler yapılırken ulusal kültürün hem örgütlerin diğer başka yapısal özelliklerinin yanı sıra sahiplik ve yönetim yapısını etkilediğini hem bireylerin algı, beklenti ve davranışlarını dolayısıyla İKY uygulamalarını etkilediğini hem de aile sahiplik yapısının benimsenen İKY uygulamalarını etkilediğini varsayıyoruz. İncelemelerimiz Türkiye’de aile şirketlerinin benimsediği İKY uygulamaları hakkında sınırlı araştırma dolayısıyla sınırlı bilgi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Türkiye’de İKY bilim alanı genel olarak yönetim alanında olduğu gibi hem özgün görgül araştırmalara hem de Türkiye dışında geliştirilmiş olan kuramların uygunluğunu sorgulayan çalışmalar ihtiyaç duyulmaktadır (Boyacıgiller, 2000). Ayrıca İKY alanında çok değişik örneklerde yürütülmüş olan çalışmaları bütünleştirici bir çalışma olmadığı da gözlemlenmektedir. Yapılan görgül çalışmalarda daha önce bu alanda Türkiye’de yapılmış diğer araştırma sonuçlarına referans verilmediği ve araştırma bulgularının ele alınmadığı, bütünleştirilmediği ve sorgulanmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda gelecekteki araştırmalara ışık tutması hedefiyle çalışmamızın temel amacını aile sahipliği ve kontrolünde olan şirketleri özellikleri ile ve ulusal kültür ile uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını kavramsal açıdan incelemek oluşturmaktadır. Bu incelemeyi yaparken Aycan (2007) tarafından geliştirilen Türkiye kültürel ortamı ile uyumlu çeşitli İKY alanlarındaki önermeler temel alınmıştır ve aile sahipliği yapısal özelliğinin bu önermelere getireceği etkiler tartışılmıştır. Bu sayede hem ulusal kültür hem de aile sahipliğinin İKY uygulamalarını üzerinde etkilerini ölçmeye yönelik önermeler geliştirilmeye çalışılmıştır. İncelememizde dikkate alınacak önermeler üç İKY faaliyeti ile sınırlandırılmıştır ve aşağıda sıralanmıştır. Bu önermeler geliştirilirken aile şirketlerinin genel bir tanım olduğunu ve büyüklük, yaş, şirket hayat evresi, yönetim yapısı vb özellikler açısından bu şirketler arasında önemli farklılıklarının olacağını ve bunları da dikkate alınmasının gerekli olduğunu hatırlatmakta yarar vardır (De Kok et al., 2006). Aile şirketleri, aslında birbirinden çok farklı iki kurum olan aile ve işletmenin kendilerine özgü değerler, normlar ve prensiplerinin bir potada eritmeye çalışıldığı ortamlardır. Birçok aile işletmesinde aynı anda hem şirket hem de aile yönetilmektedir (Reid & Adams, 2001). Bu nedenle işletme hayatının ve aile hayatının gereklilikleri bazen birbirlerini desteklerken bazen de çatışmaktadır. İncelememizde aile işletmelerini daha çok aile odaklı bir bakış açısıyla incelemenin daha gerekli olduğu görüşü ön plandadır. Aile şirketlerini öncelikle aile üyelerinin ihtiyaçlarını ön planda tutan ve varlığını bunlara bağlamış kurumlar olarak tanımlamakta ve bu açıdan İKY faaliyetlerini irdelemekteyiz (Langsberg, 1983).

İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme

İnsan Kaynakları seçme ve yerleştirme politika ve uygulamaları örgütsel uyum ve performans için önemlidir. Bu İKY uygulamasının sadece şirketin performansına olumlu katkılarda bulunacak personeli örgüte çekme ve istihdam etme görevini üstlenmemekte aynı zamanda uzun dönemde tüm diğer İKY uygulamalarını ve şirketin tüm diğer fonksiyonel alanlardaki strateji ve uygulamalarını

etkileyecek ve şekillendirecek yetkinliklerin oluşturulması gibi stratejik ve kilit bir görevi bulunmaktadır (Miah & Bird, 2007). Kültürel bağlam ve aile sahipliği işe alım ve terfilerde ne türde yöntemler kullanılacağını belirlemekte etkili olmaktadır. Şirket içinden alım ve terfiler, şirkete bağlılığı sağlamak gibi önemli rollerinin yanı sıra özellikle toplulukçu kültürlerde yeni işe girenlerin örgüt içi sosyal ağlara uyumunu ve bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır (Aycan, 2007). Statükonun korunması ve aile ve aynı zamanda şirket içi barışın ve dengelerin korunması öncelikli amaç haline gelmektedir. Aile şirketlerinde ise, aile üyesi kişilerin/akrabaların ve aile yakın çevresinin aile ilişkilerinin bozulmasını engellemek için işe alınması veya yetkinliklerine uygun olmayan pozisyonlarda istihdam edilmesi durumu söz konusudur. Özellikle küçük ölçekli aile şirketlerinde aile dışı değil de aile üyesi kişiler daha fazla tercih edilebilmektedir. (De Kok, 2006). Bu kapsamda örneğin açık pozisyonların biçimsel değil de biçimsel olmayan yöntemlerle mesela sözlü duyurular ve haber vermelerle açıklanması gibi yöntemler daha fazla tercih edilebilir.

Önerme 1: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve toplulukçu bir kültür olan Türkiye’de aile şirketlerinde şirket dışı eleman alımından çok şirket içi terfiler ve aile üyelerinden den işe alımın tercih edilmesi daha olasıdır.

Önerme 2: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve toplulukçu bir kültür olan Türkiye’de aile şirketlerinde işe alım kanalları ve yöntemlerinin biçimsel olmaması ve sosyal ağlara dayanması daha olasıdır.

Performans Değerleme

Ulusal kültürün çeşitli boyutlarının Performans Değerleme Sistemleri (PDS) üzerindeki etkilerini incelediğimizde, Tablo 4’de özetlenmiş olduğu gibi bazı değer boyutlarının PDS üzerindeki etkilerinin benzer yönde olduğu sonucunu çıkarmamız mümkündür.

Tablo 4: Kültürel Özelliklerin Performans Değerlemeye Etkisi

	Kültürel Özellikler		
	Güç Aralığı Dar		
	Belirsizlikten Düşük	Kaçınma Eğilimi	Güç Aralığı Geniş
	Bireyselci ve Erkeksi		Toplulukçu ve Kadınsı
Performans Değerleme Sisteminin Özellikleri	Nesnel		Öznel
	Bireysel		Toplulukçu
	Biçimselleşmiş		Biçimselleşmemiş
	Gelişmiş		Gelişmemiş
	AGY uygun		AGY uygun değil

Kaynak: Milikić & Janićević(2009).

Örneğin, toplulukçu kültürler, bireyci kültürlerden farklı olarak bireysel performans değerlemeyi hoş karşılamazlar ve uygulamada Amaçlara göre Yönetim gibi detaylı ve biçimselleştirilmiş PDS etkin sonuç vermeyeceği düşünülür. Toplulukçu kültürlerdeki yüze vurmama/yüzleşmeme geleneği bunun en önemli nedenlerindendir (Hofstede, 2001; Schuler et al, 2001). Açık ve herkesin önünde yapılacak değerlendirmelerin grup ahengini bozacağı kaygısı yoğun olarak yaşanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi ise PDS'nin tasarım şeklini etkilemektedir bu nedenle örneğin Amaçlara Göre Yönetim (AGY) uygulamaları belirsizlikten kaçınma eğilimleri düşük topluluklar için daha geçerli bir yöntemdir. Dişil ve erkeksi değer boyutu açısından performans değerlemeyi irdelenecek olursak, erkeksi kültürlerin daha sonuç odaklı olduğunu ve bu nedenle bireysel performansa dayalı özendirici sistemlerin bu kültürler için daha uygun olduğunu söylemek mümkündür. Kadınsı kültürlerde ise bireysel performansı ölçmek anlamlı değildir çünkü kontrol odağı daha dışsal olduğu için sonuçlar üzerinde bireyin katkısı ve sorumluluğu sorgulanabilir bir durumdur. Güç aralığı boyutu açısından ise açıklık, iki yönlü iletişim ve amaçlar ve sonuçlar için hem çalışanların hem de yöneticilerin katılımını gerektiren AGY gibi uygulamaların daha çok güç aralığının dar olduğu kültürlere uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde üst yönetimde yer alan sahip ve yöneticiler aynı aileden olduklarında koordinasyon ve kontrol daha etkin ve daha az maliyetlidir. Hele sahip ve yönetici aynı kişiye, takip etme ve değerlendirme çok gerekli değildir. Daha alt düzeyde çalışan ve yöneticiler için ise eğer sahip-yönetici ile aynı aileden iseler performans değerlendirme gibi bir sorun ortaya çıkmaz çünkü ailenin, şirketin ve çalışanın çıkarları bir potada eritilebilir. Fakat her zaman her çalışanın aileye sadık kalması ve yüksek performans göstermesi beklenemez. Böyle durumlarda sahip/yöneticiler aile ilişkisi ve bağlarını zedelemek kaygısıyla gerekli değerlendirmeyi yapmakta ve önlem almakta zorlanabilirler. Aile işletmeleri için geçerli olan başkacılık diye adlandıracağımız bu durum nedeniyle performans takip etme ve değerlendirme sistemleri kullanılsa bile aile yönetiminin etkisini değiştirmeyecektir (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel & Gutierrez, 2001).

Önerme 3: *Toplulukçu, güç aralığı geniş ve performans odaklılığı düşük olan Türkiye’de aile şirketlerinde işe ilişkin yetkinlik ve sonuçlardan yerine kişiler arası ilişkilerle ilgili yetkinliklerin ve sürecin performans değerlendirme kistası olarak kullanılması daha olasıdır.*

Önerme 4: *Toplulukçulukta yüksek olan Türkiye’de aile şirketlerinde performans değerlemesinin sistematik bir şekilde yapılmaması daha olasıdır.*

Önerme 5: *Güç aralığı geniş bir ülke olana Türkiye’de aile şirketlerinde performans değerlemenin yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen tek yönlü bir süreç olması daha olasıdır.*

Ödüllendirme ve Ödül Yönetimi:

Sahip/Yöneticinin baskın rol oynadığı aile şirketlerinde kumanda yöneticilerinin İK stratejilerine katkıda buluma olasılıkları sınırlıdır (Reid & Adams, 2001). Genelde ücretlendirme kararları da nesnel bir şekilde ve sahip/yönetici tarafından verilmektedir ve özellikle aile üyesi çalışanların ücretlendirilmesi konusunda çeşitli sorunlar çıktığı araştırmaların bulguları arasındadır (Carrasco-Hernandez & Sanchez-Marin, 2007). Profesyonel işletmelerde ücret adaletinin temel unsurlarından biri bireysel veya grup performansına dayalı ödüllendirme ve özendirmedir. Fakat aile şirketlerinde bu yaklaşımı çeşitli nedenlerden uygulayabilmek mümkün olamamaktadır. Genel olarak güç aralığı geniş, toplulukçu ve durumsalçı olan Türkiye’de tepe yönetimin öznel kararlarına dayanan ücret planlarının oluşturulması

daha olasıdır ve işin kendisinden çok kişiler değerlendirilir. Farklı kültürel özelliklere göre şekillenen ücret ve ödüllendirme sistemlerinin özellikleri Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5: Kültürel Özelliklerin Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerine Etkisi

	Kültürel Özellikler	
	Güç Aralığı Dar	Güç Aralığı Geniş
	Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük	Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek
	Bireyselci ve Erkeksi	Toplulukçu ve Kadınsı
Ücret ve Ödül Sistemlerinin Özellikleri	Performansa dayalı ücret	Kıdem / tepe yönetimle bağlantıya dayalı ücret
	Bireysel performansa dayalı (ikramiye, prim vb.) ödüller	Grup performansına dayalı/manevi ödüller
	Çalışan hisse senedi sahipliği planları	Esnek ve aile-çalışma hayatını dengeleyici yan imkânlar

Kaynak: Schuler & Rogocsky, 1998 ve Aycan, 1998

Bu durum aile şirketleri açısından değerlendirildiğinde, ilk olarak şirket kurucusu ücretlendirmeyi genelde iş sonuçlarına veya yetkinliğe göre değil ihtiyaç prensibine göre yapması temel eğilimi söz konusudur. Özellikle çocuklarının ve diğer aile üyelerinin ihtiyaçlarını mümkün olduğu kadar karşılama sahip/yönetici tarafından ahlaki bir sorumluluk olarak algılanmakta ve bunun baskısı ücretlendirme kararlarına yansımaktadır. Ayrıca Türkiye gibi toplulukçuluğun yüksek olduğu ülkelerde bireyin gruba yaptığı katkı olarak grup birliktelik ve dayanışmasının sağlanması ve sürdürülmesi için gerekli olan sosyo-duygusal çıktılar da değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir (Kim, Park & Suzuki, 1990). İkinci olarak ücret dağılımında aile üyeleri arasındaki ilişkileri zedelememek için ücret dağılımında aile içi dengeleri dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle en alt ve en üst düzey çalışanlar arasında ücret farkı çok az olabilir (Aycan, 2008). Bunun diğer bir nedeni ise sahip/yönetici aile üyelerine karşı kayırmacı olmamak aile üyesi olmayan çalışanların ücret adalet algılarını olumsuz etkilememek amacıyla aile üyelerini düşük ücretlendirmeleri yoluyla bir denge arama arayışı olabilir. Yetkin aile üyeleri bu nedenle başka şirketlerde çalışmayı tercih edebilmektedir.

Önerme 6: Güç aralığı geniş ve durumsalcı olan Türkiye’de aile şirketlerinde tepe yönetimin özne kararlarına dayanan ücret planlarının oluşturulması daha olasıdır ve işin kendisinden çok kişiler değerlendirilir.

Önerme 7: Güç aralığı geniş ve kaderciliğin yüksek olduğu Türkiye’de aile şirketlerinde performans- ödül bağlantısının düşük olması daha olasıdır.

Sonuç

Türk aile şirketleri konusunda yapılan araştırmalar daha çocukluk dönemini yaşamaktadır. Aile içi kayırmacılık, aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar için ayrımcılık ve şirket yöneticilerinin aile üyeleri için İKY uygulamalarını nesnel olarak uygulayamamaları gibi özellikler (Reid & Adams, 2001) nedeniyle

aile işletmelerinde İKY araştırmaları diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de oldukça hassas alanlardan biridir. Özellikle küçük ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinin önemli aşamalarından biri aslında aile şirketi dinamikleri ile uyumlu biçimsel İKY politika ve uygulamalarının benimsenmesidir. Bunun için bu alanda çalışmalar yapılması gereklidir. Çalışmamızda Türkiye ortamında aile şirketlerinin İKY uygulamaları konusunda yapılacak araştırmalara ışık tutacak önermeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketleri için hangi işe alma yerleştirme, performans değerlendirme ve ücret ve ödüllendirme sistemlerinin daha uygun olduğunu tartışan bu önermelerin takip edecek araştırmalarla sorgulanmasının ve test edilmesinin gerekliliği söz konusudur. Bu sayede hem bu alanda daha derinlemesine inceleme yapacak olan araştırmacılara ışık tutmak, hem aile şirketlerinin mevcut İKY politikalarını sorgulayabilmelerine olanak tanımak ve hem Türkiye’de faaliyet gösteren veya göstermeyi planlayan çok uluslu şirketlere bu konuda yardımcı olacak bilgi birikimi oluşmaya başlayacaktır.

Yazar çalışmayı finansal olarak destekleyen Galatasaray Üniversitesi Araştırma Projeleri Destek Fonuna sonsuz teşekkürlerini sunar.

KAYNAKLAR

- Akingüç, F. (2006); “Aile İşletmeleri”, Ed. Koçel, T. **2. Aile Kongresi Bildiri Kitabı**, İstanbul: XII-XIV.
- Adler, N. (1983); “Cross-cultural management research: the ostrich and the trend”, *Academy of Management Review*, 8: 226–232.
- Aycan, Z. (2007); “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlımlar Arasındaki Etkileşim”, Erdem, R. & Çukur C.S. (eds.), **Kültürel Bağlamda: Yönetimsel-Örgütsel Davranış**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: İstanbul, 305–346.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J. Stahl, G. & Kurshid, A. (2000); “Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, 49(1):192-221.
- Biggart, N.W. & Delbridge, R., (2004); “ Systems of Exchange”, **Academy of Management Review** 29 (1): 28-49.
- Boyacıgiller, N.A. (2001); “Örgüt Biliminde Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”, Aycan, Z. (Ed), Türkiye’de **Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 3-23.
- Boyacıgiller, N.A. & Adler, N.J. (1991); “The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context”, *Academy of Management Review*, 16(2): 262-290.
- Brewster, C. (1994); “Towards a ‘European’ Model of Human Resource Management”, **Journal of International Business Studies**, 25(1): 1-21.
- Budhwar, P.S. & Sparrow, P.R. (2002); “Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping the cognition of British and Indian managers - human resource management”, **Organization Studies**, 23(4): 599–638.
- Carrasco-Hernandez, A. & Sanchez-Marin, G. (2007); The Determinants of Employee Compensation in Family Firms: Empirical Evidence”, **Family Business Review**, 20(3): 215–228.
- Carsrud, A. (2006); “Using Family Firms to make Turkey More Competitive”, Ed. Koçel, T. **2. Aile Kongresi Bildiri Kitabı**, İstanbul.
- Chinese Culture Connection (1987); “Chinese Values and The Search for Culture-Free Dimensions of Culture”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 21: 5–47.

- Çukur, C.Ş. (2007); "Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar", Erdem, R. & Çukur C.Ş. (eds.), **Kültürel Bağlamda: Yönetmel-Örgütsel Davranış**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: İstanbul, 33–88.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. & Thurik, A.R. (2006); "Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises", **Journal of Small Business Management**, 44(3): 441-460.
- DiMaggio, P., (1994); "Culture and Economy", Swedberg, N.S.R. (Ed.), **Handbook of Economic Sociology**. Princeton, NJ : Princeton University Press, , 27–57.
- Ferris, G.R. & D.C. Treadway (2008), "Culture Diversity and Performance Appraisal Systems", D.L. Stone and E.F. Stone-Romero (eds.), **The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices**, NY: Taylor & Francis Group, 135-155.
- Fligstein, N.,(1996); "Markets As Politics: A Political–Cultural Approach To Market Institutions", **American Sociological Review**, 61 (4): 656-78.
- Florkowski, G. W. & Schuler, R.S. (1994); "Auditing Human Resource Management In The Global Environment", **International Journal of Human Resource Management**, 5: 827-51.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2006); **Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance**, Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza, M., & Makri. M. (2003); "The Determinants of CEO Compensation in Family Controlled Public Corporations", *Academy of Management Journal*, 46: 226–237.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001).; "The role of Family Ties in Agency Contracts", **Academy of Management Journal**, 44(1): 81–95.
- Gerhart, B. & Fang, Meiyu (2005); "National culture and human resource management: assumptions and evidence", *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 971–986.
- Hofstede, G.(1980); **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983); "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, **Journal of International Business Studies**, Fall: 75-89.
- Hofstede, G. (1991); **Culture and Organisations: Software of the Mind**, London: McGraw Hill.
- Hofstede, G.(2001), **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. & M.H. Bond (1988); "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", **Organizational Dynamics**, 15(1): 4-21.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004); **Culture, Leadership and Organization: The Globe Study of 62 Societies**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huselid, M.A. (1995); "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, 38: 635–670.
- Kanungo, R.N. & Jaeger, A.M. (1990); "Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries", in Kanungo, R.N. and Jaeger, A.M. (eds) **Management in Developing Countries**, London: Routledge.
- Khanna, T. & Palepu, K. (2000); "The future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile, **Academy of Management Journal**, 43 (3), 268–285.
- Kim K., Park, H. & Suzuki, H. (1990), "Reward Allocations in the United States, Japan, and Korea: a Comparasion of Individualistic and Collectivistic Cultures", **Academy of Management Journal**, 33(1):188-198.

- King, S.W. , Solomon G.T. & Fernald Jr., L.W. (2001); "Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model", **Journal of Small Business Management**, 39(1): 3-13.
- Langsberg, I.S. (1983); "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, **Organizational Dynamics**, Summer: 39-46.
- Li, J. & Karakowsky, L. (2001), "Do We See Eye to Eye? Implications of Cultural Differences for Cross-Cultural Management Research and Practice", **The Journal of Psychology**, 135: 501-517.
- Mendonca, M., & Kanungo, R.N. (1994); "Managing Human Resources: The issue of Culture Fit", **Journal of Management Inquiry**, 3 (2), 189-205.
- Miah, M. K., Wakabayashi, M. & Takeuchi, N. (2003); "Cross-cultural comparisons of HRM Styles: Based on Japanese Companies, Japanese Subsidiaries in Bangladesh and Bangladeshi Companies", **Journal of Global Business Review**, 4(1):77-98.
- Miah, M.K. & Bird, A. (2007); "The Impact of Culture on HRM Styles and Firm Performance: Evidence from Japanese Parents, Japanese Subsidiaries/Joint Ventures and South Asian Local Companies", **International Journal of Human Resource Management**, 18(5): 908-923.
- Milikić, B.B. & Janićijević, N. (2009); "Cultural Divergence and Performance Evaluation Systems: A Comparative Study Of Three Serbian Companies", **Economic Annals**, LIV(180): 40-55.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001); "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, 50, 559-589.
- Pieper, R. (1990); **Human Resource Management: An International Comparison**, New York: Walter de Gruyter.
- Ralston, D. (1997), "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan and China", **Journal of International Business Studies**, 22(1): 177-204.
- Reid, R.S. & Adams, J.S. (2001); "Human Resource Management – A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms", **Journal of European Industrial Training**, 25(6): 310-320.
- Sargut, S. (2001); **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schuler, R.S., Dowling, R.J. & DeCieri, H. (1994); "An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management", **International Journal of Human Resource Management**, 4(4): 717-64.
- Schuler, R.S., Jackson, S. E., Slocum, J.W. & Jackofsky E. (1996); "Managing Human Resources in Mexico: A cultural Understanding", **Business Horizons** (May-June): 55-61.
- Schuler R. (2001), "Managing Human resource in Mexico: A Cultural Understanding", Albrecht M. (ed), **International HRM: Managing Diversity in the Workplace**, London: Blackwell: 245-270.
- Schuler, R. & Rogovsky, N. (1998); "Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture", **Journal of International Business Studies**, 29(1):159-177.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003); "Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms", **Academy of Management Journal**, 46(2): 174-194.
- Schwartz, S.H. (1990); "Individualism and Collectivism", **Journal of Cross Cultural Psychology**, 3: 207-222.
- Schwartz, S.H. (1994); "Are there Universal Aspects in the Structure & Contents of Human Values", **Journal of Social Issues**, 50: 19-45.
- Smith, P.B., Dugan, S. & Trompenaars, F. (1996); "National Culture and Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations", **Journal of Cross Cultural Psychology**, 27: 231-267.

- Sparrow, P. & Hiltrop, J.M. (1997); "Redefining the field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition", **Human Resource Management**, 36(2):201–220.
- Trompenaars, F. (1993); **Riding the Waves of Cultures**, London: Brealey.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing.
- Üsdiken, B. & Wasti, S. A. (2002); "Türkiye'de Akademik bir İnceleme Alanı olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi", 1972-1999", **Amme İdaresi Dergisi**, 35 (3): 1-37.
- Wasti, S.A. (1998); "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case", **International Journal of Human Resource Management**, 9(4):608–631.
- Weinstein, M. (2001), "Emergent Compensation Strategies in Post-Socialist Poland: Understanding the Cognitive Underpinnings of Management Practices in a Transition Economy", Denison D. (ed.), **Managing Organizational Change in Transitional Economies**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 361–396.
- Zhu. C. J. & Dowling, P.J. (1994); "The Impact of the Economic System upon Human Resource Management Practices in China", **Human Resource Planning**, 17(4): 1-21.

Kıdemli Aile İşletmeleri: *Eskişehir’deki Genel Görünüm*

Doç. Dr. Barış BARAZ
Anadolu Üniversitesi, AÖF
Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir
E-posta: bbaraz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri “aile ile işletme” konularının birbirine karıştırıldığı, kendine has dinamikleri olan kuruluşlardır. Türk aile işletmelerini anlamak ve açıklamak, hatta sorunlarına çözüm üretmek için Türkiye’nin kültürel ve sosyolojik değerlerini incelemek ve saha araştırmaları ile işletmeleri ele almak gerekir. Böylece Türk aile işletmelerinin karakteristiklerini hakkında bilgi sahibi olabiliriz.

Araştırmada Eskişehir’deki kıdemli, köklü aile işletmelerinin nitelikleri ele alınmıştır. Sonuçlar Eskişehir aile işletmelerinde “göçmen” ailelerin önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Göçmenler getirdikleri sermaye ve bilgiyle bazı iş kollarının Eskişehir’de kurulmasını sağlamışlardır. İşletmelerin nasıl bu kadar yıl ayakta kaldığı ele alınan önemli bir diğer konudur. Görüşme yapılan girişimciler, ailede ilişkilerin yürütülme yönteminin, çalışanları uzun dönemli istihdam etmenin, mütevazı bir hayat sürmenin, tasarruf ve yatırım alışkanlıklarının, dürüstlüğü, çok çalışmanın vb. süreklilikte etkili olduğunu açıklamışlardır. Aile işletmesindeki çocukların kompozisyonu yine sürekliliği etkileyen önemli bir etkidir. Burada dikkat çeken en önemli konu kız çocukların yıllarca (bazılarında halen) ihmal edilmesidir. Bir diğer önemli konu kurucu girişimcilerin aile işletmesinin geleceğini sağlıklarında planlamaktan kaçınmasıdır. Çünkü Türk kültüründe aile büyüğü hayattayken miras ve ölüm konuşmak ayıptır. Bu yüzden kurucu girişimciler ölene kadar koltuklarında oturmaktadırlar. Yine ailede aşılana terbiye ile belirlenen kuralların bugün literatürde “Aile Anayasası” olarak bilinen düzenlemenin yerine kullanıldığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Çocuk Kompozisyonu, Süreklilik, Kurumsallaşma.

1. GİRİŞ

Aynı aile üyelerinin sahibi oldukları işletmeler aile işletmelerdir. Bu işletmelerin bazılarında aile yönetimi (icra) bizzat elinde tutar, yürütür. Bazılarında ise yönetim profesyonellerin elindedir. Aile sadece gözetim ve denetim yapar. Aile işletmelerine ilişkin önemli bir konu işletmenin ölçeğidir. Kamuoyunda genellikle aile işletmesi denildiğinde “küçük” işletme algılanır. Oysa IKEA gibi, Eti gibi büyük işletmeler de aile işletmeleridir.

Küçük, orta ya da büyük ölçekli olsun genel olarak aile işletmeleri Türk iş hayatının tamamına yakınını oluşturmaktadırlar. Bu yüzden aile işletmeleri yarattıkları katma değer ve istihdamla, ödedikleri vergiyle Türk ekonomisi için büyük önem taşımaktadırlar. Bununla birlikte aile işletmeleri kendine has dinamikleri olan işletmelerdir. Sözelimi bu işletmelerde “aile” ile “iş” genellikle birbirine karıştırılır. Bu yüzden kimi zaman duygular aklın yerine geçebilir. Aile işletmeleri hakkındaki araştırma bulguları bu işletmelerin küçük bir kısmının ikinci kuşağa geçebildiğini ortaya koymaktadır. Dünyadaki örneklerde olduğu gibi Türk aile işletmelerinin de önemli kısmı kurucunun vefatıyla el değiştirmekte ya da kapanmaktadır. Bu durumda üçüncü kuşağa geçen ve süreklilik kazanmış aile işletmeleri “model” olarak kabul edilebilir. Başka bir deyişle üçüncü kuşağa geçmiş, onlarca yıldır ayakta olan bir aile işletmesi acaba ne yapmıştır ve nasıl yapmıştır da ayakta kalmıştır?

Yukarıdaki gibi önemli soruların yanıtlarını almak ancak Türkiye’de fiili saha araştırmaları yürüterek mümkün olur. Bugüne kadar aile işletmeleri hakkında bildiklerimiz Batı ülkelerinde yapılmış araştırma bulgularına dayanmaktadır. Bu bulguların Türk aile işletmeleri için ne derece geçerli olduğu ise ancak ülkemizdeki saha araştırmalarının artması ile ortaya çıkacaktır.

Bu araştırmada kıdemli, daha açık bir ifadeyle eski ve köklü Eskişehir aile işletmeleri ele alınmaktadır. Araştırmada 1940 ve öncesinde kurulmuş, üçüncü kuşağa geçmiş ve bugün hala ayakta olan 26 aile işletmesinin yetkilileriyle görüşme sonuçlarının özetleri sunulmaktadır. Amaç -yerel boyutta- ülkemiz aile işletmelerinin değerlerini ve iş yapma yöntemlerini kültürel ve sosyolojik öğelerle birlikte ortaya koymaktır.

Araştırmanın başında bu işletmeleri kuranların kimler olduğu, Eskişehir’e nereden geldiği, iş yapma becerisini (bilgi) ve parayı (sermaye) nereden bulduğu irdelenmektedir. Ardından uzun süre ayakta kalmanın nasıl sağlandığı, başka bir deyişle sürekliliğin sırları ele alınmaktadır. Bulguların Türk aile işletmeleri literatürüne katkı yapması beklenmektedir.

2. YÖNTEM

Araştırmanın özelliğine bağlı olarak mülakat yöntemiyle veri toplanmıştır. Çünkü mülakatlar uyarlanabilir. Ayrıca mülakat yoluyla bir olgu hakkında anketlerle edinilemeyecek derinlikte veriye ulaşılabilir. Diğer yandan mülakat yöntemi her zaman ek sorular sormaya olanak tanıdığı için istenilen konuların açıklanması ihtimalini yükseltir. Ancak zaman aldığı için zordur. Mülakatçı, soru formundan asla olamayacak şekilde fikirleri takip edebilir, güdülleri ve duyguları ortaya çıkarabilir. Özellikle “niçin?” sorusuna yanıt aranılan durumlarda mülakatlar ideal veri toplama yöntemidir (Altunışık vd., 2007, 82).

Araştırmada işletmenin nasıl kurulduğu ve bugünlere nasıl geldiği ayrıntılı olarak öğrenilmek istendiği için bu yöntem seçilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, “yarı-biçimsel mülakat” uygulanmıştır. Bilindiği gibi bu yönetmede mülakatçı, kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak, yanıtlayıcının ilgi

ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Bazı soruların adı geçen kurum için sorulmasının uygun olmadığı ya da anlamsız olduğu (küçük olduğu belli olan bir işletmeye profesyonel yönetici istihdam edip etmediğini sormanın anlamsız oluşu gibi) anlaşılırsa o sorulardan vazgeçilir. Bazen söyleşi kendiliğinden farklı yönere kayabilir (Altunışık vd., 2007, 84).

Mülakat öncesinde ilgili kişilerden (Ortaklar arasından en yaşlı üyesi) randevu alınmış ve araştırmanın yapılış amacı ve kapsamı konusunda bilgi aktarılmıştır. Mülakat yapılan kişilere çalışmanın (genel olarak) varmak istediği sonuç hakkında bilgi verilerek görüşme sırasında kayıt cihazı kullanılması konusunda izin alınmıştır. Dijital olarak saklanan ses kayıtları görüşme sonrasında metine çevrilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak yarım saat ile 4 saat arasında sürmüştür.

Araştırmada 26 kıdemli işletme yetkilisi ile görüşülmüştür. Kıdemli işletme ile aktarılmak istenen 1940 ve öncesinde kurulmuş bugün de hala ayakta olan aile işletmeleridir. Ancak 1940 öncesinde ticari faaliyeti olmasına rağmen farklı bir işletme adında (ya da seyyar) olarak çalışan bazı “kıdemli” aile işletmeleri de “yeni” kuruluş yıllarıyla araştırma kapsamına alınmıştır. Her durumda amaç üçüncü kuşağa ulaşmış ve halen ayakta olan aile işletmelerinin irdelenmesidir. Maalesef bunların hangileri olduğuna ilişkin bir kayıt yoktur. 1895’de kurulan Eskişehir Ticaret Odası kayıtları çok sağlıklı değildir. (Eskişehir Sanayi Odası nispeten yeni kurulmuştur). ETO yetkilileri geçirilen yangın sonrasında arşiv kayıtlarının yandığını belirtmişlerdir. Kıdemli işletmelerin hangileri olduğuna ilişkin bilgiler şu şekilde toplanmıştır: Önce, Ticaret Odası yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucu bir liste hazırlanmıştır. Sonra gidilen işletmelerde yapılan görüşmelerde “başka hangi işletmelerin en kıdemli işletmeler olduğu” sorgulanmıştır. Bu yöntem bazı kaynaklarda “kartopu örnekleme” adıyla geçmektedir. Görüşme kayıtlarının özeti bu kongre kitabının son bölümünde yer alan “Kıdemli İşletmeler” bölümünde yer almaktadır.

Tablo1. İlk Bakışta Kıdemli Eskişehir İşletmeleri

İşletme	Kuruluş Yılı	Sektör	Köken	Kuşak	Büyüme	Dışa Açılma	Prof. Yönetici
Zeytinoğlu	1847	Sanayi	Tavşanlı (Kütahya)	5	Var	Var	Var
Oraylar	1915	Kuyumcu	Kazan (Rusya)	4	Yok	Yok	Yok
Kemal Kükrer	1915	Gıda (Sirke)	Eskişehir	3	Var	Var	Var
Çetintaş	1923	Sanayi (Tekstil)	Afyon	3	Var	Var	Var
Başbörekçi	1924	Gıda (Börekçi)	Kütahya	3	Yok	Yok	Yok
Rahmi Yılmaz	1924	Sanayi (Tekstil)	Denizli	3	Var	Var	Var
Demirler Rulman	1925	Pazarlama (Hırdavat)	Sivrihisar (Eskişehir)	3	Var	Yok	Yok
Karakedi Boza	1925	Gıda (İmalat)	Kırım (Rusya)	3	Yok	Yok	Yok
Niyazi Triko	1926	Pazarlama (Tekstil)	Selanik (Yunanistan)	2	Yok	Yok	Yok

Şapkacı Şevket	1928	Pazarlama (Tekstil)	Eskişehir	2	Yok	Yok	Yok
Şensarı Asvalt	1929	Sanayi	Eskişehir	3	Var	Yok	Var
Demircioğlu Gıda	1930	Gıda (Toptancı)	Romanya	3	Var	Yok	Yok
Ahenk Müzik	1930	Pazarlama (M.Aleti)	Afyon	2	Yok	Yok	Yok
Tuzcular	1930	Gıda (Toptancı)	Bulgaristan	4	Var	Yok	Var
Ünalan	1933	Pazarlama (Halı)	Kayseri	3	Var	Yok	Yok
Çift Kurt Kiremit	1933	Sanayi (Kiremit)	Rusya	3	Var	Yok	Var
Aşevi	1933	Gıda (Lokanta)	Romanya	3	Yok	Yok	Yok
Zeyrekler	1936	Pazarlama (Ayakkabı)	Mihallıççık (Eskişehir)	3	Var	Yok	Yok
Hüsünüyet	1936	Gıda (Lokanta)	Yugoslavya	3	Yok	Yok	Yok
Bozkaya	1936	Saatçi	Eskişehir	2	Var	Yok	Yok
Celepler	1940	Pazarlama (Tekstil)	Bulgaristan	3	Yok	Yok	Yok
Odunpazarı Ekmek	1940	Gıda (Fırın)	Rize	3	Yok	Yok	Yok
Sarar Giyim	1944	Sanayi (Tekstil)	Eskişehir	3	Var	Var	Var
Trakya Lokantası	1946	Gıda (Lokanta)	Gümölcine (Yunanistan)	3	Var	Yok	Yok
Heriş	1951	Pazarlama (Hırdavat)	Sivrihisar (Eskişehir)	4	Var	Yok	Yok
Hatipoğlu Cam	1951	Sanayi (Cam)	Bulgaristan	3	Var	Var	Var

3. BULGULAR

İşletmeleri kuran girişimcilerin çoğu Eskişehirlidir. Bunların bir bölümü Eskişehir'in yukarı mahallesinde oturan ve "yerli" olarak bilinen Odunpazarlılardır. Sivrihisar ve Mihallıççık gibi ilçelerden gelen girişimcilerin yanı sıra Afyon, Kütahya gibi komşu illerden gelip Eskişehir'e iş kuran girişimciler de vardır. Kıdemli Eskişehir işletmelerinin kurucuları arasında "muhacir" olarak bilinen girişimcilerin sayısı çoktur. Rusya (Tataristan ve Kafkasya), Yunanistan (Batı Trakya, Selanik, Gümölcüne), Bulgaristan, Romanya, (Eski) Yugoslavya vb. yerlerden göç ederek Eskişehir'e yerleşen muhacirlerin Eskişehir iş ve ticaret hayatına önemli katkıları vardır.

İşletmeler üç grupta toplanabilir: Gıda, pazarlama ve sanayi. Gıda işletmeleri; lokantalar başta olmak üzere, ekmek fırını, bozacı, börekçi, sirkeci vb. girişimlerden oluşmaktadır. Pazarlama işletmeleri ticarete

(alım-satım) dönük faaliyetler üzerine yoğunlaşmaktadır. Gıda toptancısı, ayakkabıcı, hırdavatçı, halı, konfeksiyon vb. girişimciler. Sanayiciler ise imalat yapan işletmelerdir. Bunlar (Bu bildiri kapsamında görüşülmeyen kıdemli işletmeler de düşünüldüğünde) tekstil, kiremit, metal işleri ve gıda olmak üzere gruplandırılabilir.

Görüşme sonuçları konulara göre gruplandığında aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapmak mümkündür:

A. Göçmen Etkisi:

Eskişehir iş hayatında, aynı Eskişehir sosyal hayatında olduğu gibi, göçmenlerin etkisi çoktur. Göçmen ifadesi ile hem Balkanlardan (Bulgaristan, Romanya, Yugoslavya, Yunanistan), hem de Rusya'dan (Kafkaslar, Kırım) gelen kişiler işaret edilmektedir. "Göçmenler Eskişehir'e gelirken yanlarında ne getirdi?" sorusunun yanıtları çok önemlidir. Yanıtları üç grupta toplamak mümkündür: Sermaye ve bilgi getirenler, yalnızca bilgi getirenler ve hiçbir şey getirmeyenler.

- **Sermaye ve bilgi getiren** kesim, diğer iki gruba göre azınlıktadır. Geldikleri yerdeki mallarını, mülklerini, dükkânlarını, fabrikalarını satıp (çoğunlukla altına çevirip) buraya aktarmışlardır. Ancak savaş koşullarının etkisi, kısa sürede göç etmek zorunda kalma sıkıntısı çoğunluğun mallarını bırakıp; kendi deyişleriyle "ceketlerini alıp yola çıkmalarını" zorunlu kılmıştır. Bugün bile özellikle ekonomik kriz dönemlerinde menkul olmayan değerleri likite çevirmek zaman alan ve zor bir süreç olduğu düşünüldüğünde savaş döneminde bunu başarmanın daha zor olması doğaldır. Ayrıca o dönemde genel olarak sermaye birikiminin düşük olduğu (alıcının az olduğunu) da hatırdı tutmak gerekir. Diğer önemli bir konu paranın, (altının) nakliyesidir. Bugünkü mali sistem olmadığı için, birikimleri kolayca getirmek mümkün olmamıştır. Bazı göçmenler yanlarında sakladıkları altınların yolculukta soyulduğunu, bazıları gümrükte el konulduğunu aktarmıştır. Bazıları da altınlarını (ayakkabı topuğu gibi ilginç yerlerde) saklayarak getirebildiklerini anlatmışlardır. Doğal olarak getirilenlerin bir kısmı da ailenin o zamana dek yaptığı tasarruflardır.
- **Bilgi getirenler** geldikleri yerde sermaye birikimi olmayan ya da (yukarıda açıklanan zorluklardan ötürü) sermayeleri olsa da getiremeyenlerdir. Ancak bu grup becerisini, zanaatını buraya taşımışlardır. Kuyumculuk, sobacılık, ayakkabıcılık, camcılık, aşçılık gibi. Bunlar zaman içinde Eskişehir'de önce birilerinin yanında çalışarak sermaye birikimi edinip, sonra kendi işlerini kurmuşlardır.
- **Hiçbir şey getirmeyenler** adında gruplandırılanlar kuşkusuz birçok şey getirmiştir. Ancak Eskişehir'de kurdukları iş için bir sermaye aktarımı yapmadıkları gibi, geldikleri yerde yaptıkları işten farklı işlerde başarılı olmuşlardır. Bu yüzden işle ilgili bilgi aktardıkları da söylenemez.

Sonuç olarak en çok bu üçüncü grup başta olmak üzere; bütün "göçmen" girişimciler "Bizi çalışmak kurtaracak" felsefesiyle çok çalışan ve tasarruf yapan girişimci grubudur ki bu özellik Eskişehir'in köklü işletmelerinin kurucularının hayat anlayışını yansıtmaktadır.

B. Çocuk Kompozisyonu:

Çocuk sayısı ve çocukların cinsiyeti aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen önemli bir etkidir. Daha açık bir ifadeyle; girişimcilerin çocuk kavramına ilişkin algıları (maalesef) şudur: “Çocuk erkek çocuktur”.

Kızların işletmeyle ilişkisi birçok köklü işletmede ancak üçüncü kuşakta kurulabilmiştir. Bazılarında halen kurulamamıştır. Kızların sayılmaması diyaloglara şöyle yansımıştır: “Beş kardeşiz”. Diyalog sürerken bir saat sonra başka bir yerde aynı girişimci “Üç de kız kardeşim var” ya da; üç saatlik görüşme sonrasında “Ablamı geçen ay kaybettim” “Ablanız var mıydı?” “Haa evet” Bir başka örnekte girişimci işletmenin kuruluşunu anlatırken “Babamın başka kardeşi yoktu, yani kız kardeşi vardı” demesi kız çocuklara verilen önemi (!) göstermektedir.

Bazı işletmelerde erkek çocuk olmaması işletmenin sonu olmuştur. Bazılarında ise süreklilik konusunda “garanti” olarak görülmüştür. Sözelimi bir girişimci “Benim önce kızım oldu, sonra oğlum. Eğer oğlum olmasaydı, ben burayı satardım. Çünkü mesleğimiz, işimiz kız çocuğa uygun değil.” şeklindeki sözleriyle yaklaşık yüz yıldır ayakta olan aile işletmesinin sürekliliğini çocuklarının cinsiyetiyle ne derece yakından ilişkili olduğunu açıklamaktadır.

Kardeş sayısının çok olması genellikle kuruluş döneminde bir üstünlük olarak görülmektedir. Bu zamanlarda işbölümü yapıldığı ve kardeşlerin ucuz (hatta bedava) işgücü olarak kullanıldıkları anlatılmaktadır. Ancak aile büyüğü vefat ettiğinde sorunların çıktığı da görülmektedir. Bazı girişimciler bu sorunları (aileye sonradan giren) damat ve gelinlerin yarattığını söylemişlerdir.

Bazı girişimciler ise tek çocuk ya da iki kardeş oldukları için aile işletmesinin bugünlere kadar geldiğini, aksi halde mal ya da miras paylaşımında sorun çıkabileceğini ifade etmişlerdir.

C. Süreklilik Sırrı:

Başarılı olan, daha doğrusu iki ya da daha fazla kuşaktır ayakta olan aile işletmelerinde sürekliliğin nasıl sağlandığı irdelenmiştir. Büyüyen aile işletmelerinde bir sonraki kuşağa devir, aile büyüğü hayattayken planlanıp hayata geçirildiğinde (yüksek oranda başarı ile) sağlanabilmektedir. Bu durumda önceki kuşaktan aile büyüğü “lider” sıfatıyla hakemlik yapmakta ve süreci yönetmektedir. Eğer işletme büyümüş ve aynı sektörde ya da başka bir alanda birden fazla tesis kurmuşsa; devir sürecinde kardeşler arasında bu farklı tesisler (işletmeler) paylaşılmışsa yine sürekliliğin korunduğu dikkat çekmektedir. “Hisse paylaşımı” yerine, “şirket paylaşımı”nın sürekliliği pekiştirmesi, toplum olarak “ortak çalışma kültürümüzün zayıflığı” ile açıklanabilir.

Ayrıca aile işletmelerinde sürekliliğini “ilişkilerin niteliği” de etkilemektedir. Üç kuşaktır ayakta duran aile işletmelerini sürdürenlerin sırrı; “nitelikli ilişkiler” kuran ve anlaşılan kardeşlerdir. Sözelimi ailelerin bazıları yıllar içinde birikimlerini gayrimenkule de yapmıştır. Aile büyüğü vefat ettiğinde (miras sözü konusu olduğunda) işletme bir kardeşe (genellikle büyük erkek kardeşe) bırakılmakta, diğerlerine de ailenin diğer birikimleri (gayrimenkul vb.) paylaştırılmaktadır. Sonuçta aile işletmesinin yönetimi yine tek kişide kalmaktadır. Kuşkusuz bu süreçte anlaşılmayıp kapanan, bölünen, el değiştiren işletme sayısı da çoktur.

Son olarak görüşme yapılan girişimcilerin çoğu çalışanlarıyla “uzun süreli istihdam ilişkileri kurduklarını” vurgulamışlardır. İşletmelerinin birçok kişiyi emekli ettiğini, hatta emekli ettikleri çalışanların çocuklarını da emekli ettiklerini, torunlarını halen çalıştırdıklarını aktarmışlardır. Dolayısıyla “istihdamda süreklilik” işletmelerin sürekliliğini pozitif anlamda etkileyen bir etkidir.

D. Kamuda Öğrenme:

Eskişehir köklü işletmelerinin bir diğer ortak özelliği Eskişehir’deki kamu kuruluşlarının etkileridir. Hiçbir endüstri olmayan, savaştan çıkmış yoksul bir Anadolu kentinde ilk kurulan işletmeler üç kamu kuruluşu - Tülomsaş (Cer Atölyesi, TCDD), Şeker Fabrikası ve Hava İkmal Merkezi - olmuştur. Kamu kuruluşlarının ilk olarak “öğretici” etkisi olmuştur. 1900’lü yılların başından itibaren Eskişehir’de faaliyet göstermeye başlayan bu kamu kuruluşları “okul” gibi çalışmıştır. Daha açık bir ifadeyle yetişmiş insan gücü sıkıntısı çeken Anadolu’da bu üç kamu kuruluşu bugünkü Endüstri Meslek Liseleri gibi işgücü yetiştirmiştir. Sözgelimi bu kuruluşlarda yetişip sonradan ayrılan ya da emekli olan işgücü kendi işyerlerini kurmuştur. Eskişehir’de metal sanayinin gelişmesi bu şekilde açıklanabilir. (Bugün Türkiye’deki soba imalatının yaklaşık dörtte biri Eskişehir’de yapılmaktadır)

Kamu kurumlarının ikinci etkisi adı geçen üç kuruma tedarikçi olan yerli işletmelerdir. Yemek, hırdavat vb. irili ufaklı birçok firma kamu işletmelerine sağladıkları tedarikle bugüne gelmişlerdir.

E. Dürüstlük Vurgusu:

Girişimcilere rakiplerinden ne gibi farkları, üstünlükleri olduğu sorulduğunda; neredeyse ağız birliği edercesine hepsi “dürüst ve itibarlı olduklarını, kamuoyuna güven verdiklerini” söylemişlerdir. Bu yanıtı iki şekilde değerlendirmek mümkündür: Öncelikle dürüstlük gibi bir konunun neden üstüne basarak vurgulandığı dikkat çekmektedir. Dürüst olmak, hem toplum hayatında ve iş hayatında normatif (olması gereken) bir konu değil midir? Girişimcilerin hepsinin birden bunu ayrıca ve ısrarla vurgulama ihtiyacı duyması Türk İş Sistemi’nin dürüst olmadığı, ancak görüşme yapılan girişimcilerin dürüst oldukları gibi bir algı yaratmıştır.

DPT araştırmaları Türkiye’deki kayıt dışı ekonominin boyutunun büyük olduğunu göstermektedir. Yine farklı araştırmacıların bulgularına göre Türkiye ekonomisinin yaklaşık olarak yarısı kayıt dışıdır (DPT, 2010, 10 içinde; Altuğ 1992, Derdiyok 1989, Hakioğlu 1989, Ilgın 1992, Kasnakoğlu 1997, Koçoğlu 1987, Özsoylu 1990, Temel, 1991, Şimşek 1991, Yazıcı 1991). Benzer şekilde Türkiye’de vergi mükellefinin ancak yüzde 3-4’ü incelenmekte ve yapılan vergi incelemelerinin de etkin olduğu söylenememektedir. Gelirler İdaresi Başkanlığı Raporları’na göre; Türkiye’de mükellef sayısı nüfustaki artışa paralel artmamakta, hatta bazı mükellefiyetlerde azalmalar görülmektedir (GİB, 2010)

Bütün bu göstergeler girişimcilerin yanıtlarıyla birlikte ele alındığında; Türk İş Sistemi’nin şeffaf olmadığı ve çok dürüst çalışmadığı düşünülebilir. Konuya ilişkin yine Eskişehir’de yapılmış başka bir araştırma da Türk iş hayatının şeffaf olmadığını doğrulamaktadır (Baraz, 2007). Bu durumda, dürüst olan ve (genel olarak) güven veren aile işletmelerinin başarılı olduğu, süreklilik kazandığı söylenebilir. Ancak bu düşünce “dürüst olduğu halde başarılı olamayan birçok aile işletmesinin neden kapandığını” açıklamamaktadır.

Dürüst olmak; cesaret almak, ileriye doğru tahmin edebilmek ya da çalışkan olmak gibi diğer olumlu niteliklerin yanında sıralanabilecek bir özelliktir. Fakat başarının nedenini dürüstlikle açıklamak, yukarıda aktarıldığı gibi düşündürücüdür. Dürüst olmakla ilgili olarak son olarak akıllara şu soru gelmektedir: “Her girişimci ısrarla neden dürüst olduğunu açıklama gereği duydu?” Üzeyir Garih “Vitrine konan bir şeyin dükkânın içinde de olması gerekir” diyor. Acaba girişimcilerin sürekliliklerinin, başarılarının nedeni olarak açıkladıkları (ve vitrinlerine çıkardıkları) dürüstlüğü ne derece içselleştirdikleri ayrı bir araştırma konusu olabilecek düzeyde kapsamlı ve karmaşık bir konudur.

F. Çok Çalışma Paradoksu:

Görüşme yapılan girişimciler, (aynı dürüstlük konusunda olduğu gibi) başarılı ve sürekli olmalarının sırrını açıklarken “çok çalıştıklarını” anlatmışlardır (Sabah ezanıyla işe gelmek, son 20 yıldır tatil yapmamak vb.). Çok çalışmak “çalışkanlık” anlamında olumlu bir kişilik özelliğidir. Bir de çok çalışmak belki geçici bir süre için, sözelimi kuruluş aşamasında ya da aile büyüğü bir sağlık sorunu yaşadığında (geçici olarak) normal olarak karşılanabilir. Ancak “sürekli” olarak çok çalışmak farklı iki durumun işareti olarak da değerlendirilebilir. Öncelikle; o işletmede “kurumsal bir yapı olmadığının” işareti olarak düşünülebilir. Diğer yandan girişimcilerin “işleri devretmedikleri için” çok çalıştıklarını göstermektedir. Bu ikinci konuya aşağıda “koltuk sevdası” başlığında değinilmektedir.

G. Koltuk Sevdası:

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

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

Bu durum diğer çalışanlarda ve sonraki kuşakta tembellik yaratabilir. Sözelimi bir sorun çıktığında, kriz anında yöneticiler ve (veliaht) kuşak “Baba (patron) dahi bir insan, nasıl olsa bir çare bulur” zihniyetiyle kendilerini geliştirmemektedir.

Ayrıca her geçen gün yeni bir teknolojinin kullanıldığı ve yeni iş yapma yöntemlerinin (e-ticaret, CRM, SCM vb.) rekabet unsuru olduğu günümüz iş hayatında yukarıdaki durumun ne kadar sürdürülebileceği düşündürücüdür.

Koltuk sevdası, başka bir deyişle girişimcilerin ölene kadar işlerinin başında kalması ulusal kültürümüzün özellikleri ile de açıklanabilir. Bilindiği gibi, Türk kültüründe aile büyüğü hayattayken mirasın nasıl paylaşılacağını ya da veliaht yöneticinin kim olacağını konuşmak “ayıp” olarak

değerlendirilmektedir. İşte kültürümüzün bu ögesi aile büyüğü girişimcilerimize koltuğu devretmeme hakkı tanımakla birlikte, miras ve vasiyet yönetici konusunun konuşulmasını da engellemektedir. Bu iki sonuç, Türk aile işletmelerinin ömürlerinin neden “kısa” olduğunu açıklama konusunda bizlere ipuçları sunmaktadır.

H. Tasarruf ve Yatırım Alışkanlıkları:

Girişimcilerin tasarruf yöntemleri ve iş anlayışları konusunda ipucu olabilecek bir cümle yine birçoğu tarafından tekrarlanmıştır: “Mal alırken kazanılır”. Girişimciler mal (ya da hammadde) alırken, mümkünse aracısız (aşağıda değinildiği gibi) ve peşin çalışmakta, bu nedenle iskonto yaptırmaktadırlar. Girişimciler peşin çalıştıkları için kazandıkları iskontoyu müşterilerine yansıttıklarını, daha ucuz sattıklarını ve sürümden kazandıklarını aktarmışlardır. Mal ya da hammaddeyi genellikle İstanbul’dan, çoğunlukla da gayrimüslim tüccarlardan almışlardır. Bu tüccarlardan ticareti öğrendiklerini belirtmişlerdir.

Girişimciler tasarruflu kişilerdir. Gösteriştense uzak, mütevazı bir hayat sürdürmektedirler. Bunu da ailelerine aşıladıklarını ifade etmektedirler. Kazançlarını mala yatırmak gibi alışkanlıkları vardır (Para harcamayım diye kazancımı mala yatırdım). Bir diğer tasarruf alışkanlığı gayrimenkuldür. Girişimcilerin bir bölümü işlerini, işletmeleri büyütme olanağı olmasına karşın, gayrimenkul yatırımları yaparak geleceklerini garantiye almışlardır.

I. Aracılarla İlişkiler:

Girişimciler genel olarak aracılarla iş yapmaya karşı bir anlayışa sahiptirler. Bu araçların başında “bankalar” gelir. Bankalardan kredi kullanmadığını, faiz ödemediğini, bu sayede başarılı olduğunu açıklayan çok girişimci vardır. Ancak büyümesinin nedenini (işletmesinin dönüm noktasını) bankadan aldığı krediyle yaptığı yatırım (ve sonuçları) olarak açıklayan girişimciler de vardır. Bazı girişimciler de zor duruma düştüklerinde kolaylık sağlamayan bankaların hatıralarını sil(e)mediklerini açıklamışlardır. Girişimciler, bankadan ayrı olarak distribütör, toptancı, dağıtıcı, komisyoncu, emlakçi, vb. araçlar yerine direk olarak imalatçı fabrika ile ilişki kurarak araçların komisyon oranlarını da iskonto yaptırmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

J. Aile Terbiyesi:

Aile işletmelerinin önemli özelliklerinden biri de her ailenin farklı olmasıdır. Daha açık bir ifadeyle, bazı ailelerde yemeğe beraber oturulur, çocukların eve belirli bir saatten önce girmesi beklenir, hatta televizyonda hangi programların izleneceği konusunda sınırlamalar vardır. Bazı ailelerde ise hiçbir kural yoktur. Doğal olarak bahsedilen iki farklı aile tipi farklı çocuklar yetiştirir. Kıdemli aile işletmelerinin çocuklarını geleneksel değerler çerçevesinde terbiye almışlardır. Bu terbiye hem ev hayatında nasıl tasarruf yapılacağına, hem diğer kardeşlerle olan ilişkilerin nasıl yürütüleceğine, hem de iş hayatında örneğin müşterilerle ilişkilerin nasıl yürütüleceğine rehberlik eden konuları içermektedir.

Aile terbiyesi özellikle bundan onlarca yıl önce (bütün aile aynı hanede birlikte yaşadığı için) aynı çatı altında şekillenen değerlerdir. Sözelimi birçok girişimci “Evde, sofrada iş konuşulmaz” benzeri açıklamalarıyla aile işleri ile işletme işlerini ayırmaya çalıştıklarını “aile değeri” olarak nasıl

benimsettiklerini anlatmışlardır. Aile terbiyesi ile içselleştirilen ilkeler aslında bugün bizim “Aile Anayasası” olarak kabul edilen kurallardan pek de farklı bir şablon değildir. Ancak sözün uçup, yazının kalması adı geçen kuralları “yazılı” olarak metne dökmenin gereğini ortaya koymaktadır.

Ailenin sırlarının paylaşılması da -kayıt dışı boyutunun yüksek olduğu- bir ülkede neden aile işletmelerinin ekonomiye bu kadar hakim olduklarını açıklayan bir durumdur. Daha doğrusu aile işletmelerinin büyüdükleri halde neden (yurtdışında olduğu gibi) anonimleşmediklerini, hala çekirdek aile denetiminde yönetildikleri konusunda bizlere ipuçları vermektedir.

Görüşülen aile büyükleri “inançlı” kişilerdir. İslamiyet’in şartlarını benimseyen ve yerine getiren kişiler olmaları bu girişimcilerin hem toplumdaki “meşruiyet”lerini arttırmakta, hem de aile içinde kabul ettikleri değerleri (büyüğe saygı, yardımlaşma, zekat verme vb.) kuvvetlendirmektedir.

4. SONUÇ

Aile işletmeleri hakkında Türkiye’de yazılıp çizilen ve söylenenler -maalesef- Batı ülkelerindeki aile işletmeleri literatürüne dayanan bilgilerdir. Batı ülkelerindeki aile işletmelerinin sorunlarının birçoğu Türk aile işletmelerinde de görülmektedir. Bu yüzden bilgiler evrenseldir. Ancak bu bilgiler ülkemizin sosyal, kültürel ve ekonomik değerleriyle birlikte ele alındığında anlamlı ve geçerli olduğunu unutmamak gerekir.

Fiili saha araştırmasına dayanan geniş kapsamlı araştırmalar yapıldıkça bizler Türk aile işletmesinin özelliklerini, dinamiklerini açıklayabiliriz. Bu araştırmanın yapılma amacı da budur. Farklı illerde yapılan benzeri araştırma sonuçlarını birleştirdiğimizde elimizde Türk aile işletmelerinin genel nitelikleri (ya da Türkiye büyük bir ülke olduğu için, bölgesel farklılıkları) konusunda önemli bilgiler olacaktır.

Eskişehir’deki kıdemli aile işletmelerinin kurucuları ve büyükleri ile yapılan görüşmelerin sonuçları bizlere bazı konularını öğrenme fırsatı vermiştir. Yapılan araştırmanın daha da genişletilerek yayınlanması düşünülmektedir.

Bulgular genel olarak Eskişehir’de göçmen kökenli ailelerin önemli etkileri olduğu yönündedir. Girişimciler aile işletmelerinde sürekliliğin ve başarının sırrını çocuk kompozisyonu ile, dürüst olmakla, aile içinde düzgün ilişkiler kurmakla açıklamaktadırlar. Aile üyelerinin çok çalıştığı, büyüklerin koltuğu bırakmak niyetinde olmadığı, mala ve gayrimenkule yatırım yaptıkları, aracıardan uzak durdukları ve geleneksel bir anlayışla çocuklarına bazı değerleri aşıladıkları görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Altunışık R. vd. (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 5.B., Sakarya Yay. Sakarya.
- Baraz, Barış (2007), "Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı", **İktisat-İşletme ve Finans**, Y.22, s.259.
- DPT (2010), **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Kayıtdışı Ekonomi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3455/oik614.pdf)
- Gelir İdaresi Başkanlığı Web Sitesi (2010), (<http://www.gib.gov.tr/>)

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Stratejik Bir Yaklaşım ile Yönetilip- Yönetilmediğini Tespit Etmeye Yönelik Bir Saha Çalışması

Prof. Dr. Bilçin TAK

Uludağ Üniversitesi, İşletme Bölümü Görükle, Bursa

Tel: (0224) 294 00 69

E-posta: btak@uludag.edu.tr

* * *

Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

18 Mart Çanakkale Üniversitesi, İşletme Bölümü, Çanakkale

E-posta: erogluumut@hotmail.com

* * *

Araş. Gör. Duygu ACAR

Uludağ Üniversitesi, İşletme Bölümü, Görükle, Bursa

Tel: (0224) 294 01 50

E-posta: duyguacar@uludag.edu.tr

ÖZET

Bursa’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik bir yaklaşım ile yönetilip-yönetilmediğini tespit etmek amacıyla yürütülen çalışmanın örneklemini KOSGEB’e kayıtlı 198 ve BUSİAD’a üye 272 olmak toplam 470 işletmeden oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde yüz yüze görüşme destekli anket ve elektronik ortam tercih edilmiştir. Geri dönme oranı %19 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak Bursa’da faaliyet gösteren ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin büyük çoğunluğunun stratejik planlama yapmak açısından eksikleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik planlama, stratejik yönetim, KOBİ, Bursa, BUSİAD

Amaç:

Çalışmanın amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik bir yaklaşım ile yönetilip-yönetilmediğini tespit etmektir.

Yöntem:

Araştırma bir saha çalışmasına dayanmaktadır. Kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmelerin stratejik planlama yapıp-yapmadıklarını tespit etmeye yönelik ve evet-hayır şeklinde ikili cevap skalası kullanılan on soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise işletmenin bir stratejik yönetim sisteminin mevcut olup-olmadığını sorgulayan ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde önce yöneticinin, örneğin "işletmelerin yasal çevrelerinde meydana gelen değişimleri izlemesinin" ne derece önemli olduğunu düşündüğünü ve daha sonra ise kendi işletmesinde bu yönde bir çalışma yürütülüp- yürütülmediğini sorgulayan ifadeler yer almaktadır. Önem derecesini sorgulayan ifadeler için çok önemli (5)- çok önemsiz (1) aralığında beşli ölçüm skalası kullanılmıştır. Kuruluşun belirtilen çalışmayı uygulayıp-uygulamadığını anlamak amacıyla ise üçlü bir değerlendirme skalası (1= Bu yönde bir çalışmamız yok. , 2= Bu yönde bir çalışma yapmayı planlıyoruz. 5 = Bu yönde bir çalışmamız mevcuttur.) tercih edilmiştir. Soru formunun son bölümünde araştırma örnekleminin genel profilini ortaya koymak amacıyla şirketlerin sektör, faaliyette bulundukları pazar, büyüklük gibi özelliklerini kaydetmeye yönelik bilgiler toplanmaktadır.

Örneklem:

Araştırmanın örneklemi, Bursa'da faaliyet gösteren 470 işletmeden oluşmaktadır. Bu işletmeler Bursa'nın KOBİ niteliğindeki işletmelerin kayıtlı olması beklenen iki ayrı kuruluşun üye listeleri esas alınmıştır. Bu çerçevede KOSGEB'e kayıtlı olan 150 ve üzerinde çalışanı olan 198 işletme ile Bursa Sanayicileri ve İşadamları Derneği (BUSİAD)'ne üye 272 kuruluş örnekleme dahil edilmiştir. Böylece Bursa'da faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki işletmelerin tümünü içeren bir örnekleme ulaşılabileceği varsayılmıştır. KOSGEB üyesi 198 işletmenin yönetim kademesinden randevu alınarak yüz yüze görüşme destekli anket çalışması yürütülmüştür. BUSİAD üyelerinden veri toplanmasında ise elektronik ortam tercih edilmiştir. Bu kapsamda BUSİAD yönetimi ile işbirliği yapılmış, araştırmanın amacını anlatan metin ve anket formuna ulaşılabilecek web adresi BUSİAD iletişim ağı üzerinden mail yoluyla şirketlerin tepe yöneticilerine gönderilmiştir. Sonuç olarak 90 anket formu veri analizine uygun bulunmuştur. Geri dönme oranı %19 olarak hesaplanmıştır.

Bulgular:

Araştırma kapsamında yer alan küçük ve orta ölçekli kuruluşların ihracat ve benzeri dış pazar ilişkileri olmasının, stratejik düşünme gereğini zorlayacağı varsayılarak faaliyette bulundukları pazarın niteliği sorgulanmıştır. Bu kapsamda 90 kuruluşun %89'u hem iç, hem de dış pazara dönük olarak faaliyette bulunmakta olduğu tespit edilmiştir. Yine dış pazarda faaliyette bulunma ile bağlantılı olarak deneklere, kuruluşun herhangi bir kalite sistem belgesine sahip olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Bu anlamda söz konusu işletmelerin %78'i Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip olduklarını bildirmişlerdir. Araştırma kapsamında yer alan kuruluşların stratejik planlama yapıp yapmadıklarını sorgulamak üzere

yazılı bir stratejik plana sahip olup olmadıkları sorusu yöneltilmiş ve sadece %30'unun yazılı bir stratejik plana sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, araştırma kapsamında görüş belirten kişilerin %55'i beş yıl ve üzerinde bir süredir stratejik planlama yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak, bu bulgunun ilk soruya verilen yanıtlar ile çeliştiği açıktır. Bir kontrol sorusu olarak deneklere 2009 yılı içinde bir planlama veya plan var ise gözden geçirme çalışması yapıp- yapmadıkları sorusu yöneltilmiştir. Bu kapsamda %77'si soruya olumlu yanıt vermiştir. Bu bulgu da "yazılı bir stratejik planı olmayan işletmeler" açısından şüphe yaratmaktadır. Araştırma kapsamında söz konusu kuruluşların yazılı misyon- vizyon ifadelerine, ilke ve değerler listesine sahip olup olmadıkları da sorgulanmıştır. Bu anlamda söz konusu işletmelerin %86'sı yazılı bir misyon ifadesine, % 84'ü yazılı bir vizyon ifadesine, % 77'si ise yazılı bir ilke ve değerler listesine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, deneklerin %96'sı gibi büyük bir çoğunluğu rakipleri karşısında kendilerini güçlü kılan özelliklerini, % 88'i ise zayıf kılan özelliklerini bildiklerini ifade etmişlerdir. araştırma kapsamındaki kuruluşların stratejik yönetim konusunda bir danışmanlık hizmeti alıp almadığının sorgulandığı soruya ise deneklerin sadece %30'u olumlu yanıt vermiştir. Sonuç olarak Bursa'da faaliyet gösteren ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin büyük çoğunluğunun stratejik planlama yapmak açısından eksikleri olduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Gibbons, PT & O'Connor, T 2005, 'Influences on Strategic Planning Processes Among Irish SMEs'. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170-186.
- Lurie, SM 1987, 'Strategic Business Planning for the Small- to Medium-Sized Company', *The CPA Journal*, 57 (6), 90-92.
- Matthews, CH & Scott, SG 1995, 'Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment', *Journal of Small Business Management*, 33 (4), 34-52.
- Mazzarol, T 2004, 'Strategic Management of Small Firms: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures', paper presented at the 17th Annual SEAANZ Conference - Entrepreneurship as the Way of the Future, Brisbane, Queensland.
- O'Regan, N & Ghobadian, A 2002, 'Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms', *Management Decision*, 40 (7), 663-671.
- Robinson, RB & Pearce, JA 1984, 'Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning', *Academy of Management*, 9 (1), 128-137.
- Sandberg, WR, Robinson, RB & Pearce, JA 2001, 'Why Small Businesses Need a Strategic Plan', *Business and Economic Review*, 48 (1), 12-15
- Shrader, CB, Mulford, CL & Blackburn, VL 1989, 'Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms', *Journal of Small Business Management*, 27 (4), 45-60.
- Stonehouse, G & Pemberton, J 2002, 'Strategic Planning in SMEs - Some Empirical Findings', *Management Decision*, 40 (9), 853-861.
- Upton, N, Teal, EJ & Felan, JT 2001, 'Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms', *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 60-72.

Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: *Kütahya’da Bir Araştırma*

Yard. Doç. Dr. Derya E. ÖZLER

Dumlupınar Üniversitesi

Yönetim ve Organizasyon ABD İİBF İşletme Bölümü

Merkez Kampus, Kütahya

Tel: (0274) 265 21 93 (2055)

E-posta: dergun@dumlupinar.edu.tr

* * *

Meltem D. ŞAHİN

Kuzey Ege Kalkınma Ajansı, Uzman

Kütahya

E-posta: meltem.dil@gmail.com

ÖZET

Aile işletmelerinin kendine özgü dinamikleri vardır. Bu yüzden diğer işletmelerden ayrı olarak ele alınması gerekir. Ekonomi içinde kapsadığı yer düşünüldüğünde, aile işletmelerinin başarılı olması ülkenin geleceğini belirleyen en önemli göstergelerden biridir. Başarılı aile işletmeleri ise, büyüyen ve sürekli olanlardır. Başka bir deyişle ikinci, hatta üçüncü kuşağa geçmiş ve bu süreçte büyümüş aile işletmeleri diğer işletmeleri için bir “model” olarak değerlendirmek mümkündür.

Bu araştırmanın amacı yerel ölçekte de olsa eski ve köklü aile işletmelerinin karakteristiklerini ortaya koymaktır. Eski ve köklü aile işletmelerinin hangi özellikleriyle bu sürekliliği kazandıkları ve koruduklarını tespit etmek bu tür işletmelerin Türkiye’ye özgü başarı ölçütleri hakkında da bize bilgi verecektir. Bu amaçla öncelikle Kütahya’da 1896-1972 yılları arasında kurulan ve halen varlığını sürdüren aile işletmelerine kartopu yöntemi izlenerek ulaşılmaya çalışılmış, Kütahya’da faaliyet gösteren köklü

aile işletmelerinin sahip-yöneticileriyle görüşmeler yapılarak, birbirlerinde ayrılan ve örtüşen nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kütahya'daki Köklü Aile İşletmeleri, yarım asırlık aile işletmelerinin ortak özellikleri.

1.Aile İşletmelerinin Kavramsal Analizi

Aile işletmelerinin kendine özgü dinamikleri olduğu için, bu işletmelerin diğer işletmelerden ayrı olarak ele alınması ve incelenmesi gerekir. Sözgelimi aile işletmelerinde geleceğin planlanması, aile anayasasının hazırlanması, çocukların istihdamı gibi birçok konu işletme literatüründen ayrı bir başlıkta, aile işletmeleri yönetimi olarak değerlendirilmektedir.

Aile işletmeleri; birkaç nesildir bir ailenin sahip olduğu, bir aile üyesi veya üyeleri tarafından idare edilen ve kontrolün/oy hakkının belli bir aileye ait olduğu işletmeler şeklinde tanımlanabilir (Arıkan, 2002: 231). Diğer bir deyişle aile işletmeleri; ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve genellikle aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2003: 7-8). Bir başka tanıma göre ise aile işletmeleri, işletme yönetiminin, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılardır (Koçel, 2005:17).

Aile işletmelerinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç temel ölçütten söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi, işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olması gibi önemli bir mülkiyet sahibi olması durumudur. İkincisi, ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ölçüt ise, işletmenin sahipliğinin ve liderliğinin, ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır (Erdil, vd.:2004:65).

Aile işletmelerinin özelliklerine bakıldığında aşağıdaki temel noktalar ön plana çıkmaktadır (Akingüç, 2002:21):

- Yönetici olarak seçilecek veliahtın aile üyesi olması,
- Kurumsal değerleri aile ile ilişkilendirmesi,
- Aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtmaması veya yansıttığının düşünülmesi,
- Akrabaların işletmenin durumunun kötüye gitmesi halinde bile şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun ailedeki yerini etkilemesi,
- Aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken, işletmeyle olan ilişkisi hakkında anlaşmaya varması.

Pek çok aile işletmesi yöneticisi, şirketinin kendine has özellikler gösterdiğini ve şirketi kurup bugüne kadar gelmesinde kendi düşünce, inaniş ve iş yapış usulleri olduğunu düşünmekte ve şirketinin kendi kararları olmadan var olamayacağını düşünmektedir (Ural, 2004: 15).

Bir şirketin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için ailenin sahiplik yapısına ve yönetimine katılımı yeterli değildir. Aile şirketlerini, aile sahipliği ve yönetiminde olmayan diğer şirketlerden ayıran

en önemli özellikler; aile şirketlerinde firmanın stratejik yönelimi üzerinde sahip ailenin etkisinin olması, ailenin kontrolü elinde tutma isteğini, şirket işleyişinin kendine özgülüğünü, aile içi dinamiklerin şirket yönetimine yansması, ailenin katılımı ve etkileşimiyle ortaya çıkan benzersiz ve sinerji yaratan kaynak ve yetenekleri saymak mümkündür (Chrisman vd,2005'den aktaran, Ataay, 2006:65).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsurdan söz edilmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gümüştakin, 2004: 521):

- Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alır.
- 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.

Bugün 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'den akt. Özler vd. 2007:437).

Ekonomi içinde tuttuğu yer düşünüldüğünde, aile işletmelerinin başarılı olması ülkenin geleceğini belirleyen en önemli göstergelerden biridir. Başarılı aile işletmeleri ise, büyüyen ve sürekli olanlardır. Başka bir deyişle ikinci, hatta üçüncü kuşağa geçmiş ve bu süreçte büyümüş aile işletmelerini diğer işletmeler için bir "model" olarak değerlendirmek mümkündür.

Genel olarak aile işletmeleri, sahipliğin devam etmesini isteyen nitelikli çoğunluğu oluşturan sayısı dördü geçmeyen kişi veya ailenin sahibi olduğu işletmelerdir. Bununla birlikte yönetim üzerinde aile konseyi gibi dolaylı etkileri de bulunmaktadır. Sahipliği korumak için işletmenin aile içinde sürdürülmesi önemli olmaktadır. Ancak, başarılı bir aile işletmesi her zaman karşılıklı güvene ve sahipler arasındaki hassas bir dengeye dayanmaktadır (Sund, Bjuggren, 2007: 275-276). Çünkü aile işletmesindeki ve aile üyeleri arasındaki çatışmalar ile bunların sonuçları arasındaki ilişki diğer gruplara kıyasla oldukça güçlüdür. Bir diğer ifadeyle, aile üyeleri arasında bir çatışma ortaya çıktığında bu çatışmanın sonuçları daha yıkıcı olabilmektedir. Genellikle çatışmalar, aile üyesi olma ile örgüt üyesi olma gibi ikili bir statüden kaynaklanmaktadır (Beehr vd. 1997: 310). Aile işletmelerinin önemli bir avantajı aile üyelerinin örgüte bağlılığı ve sadakatinin olması ve diğer işletmelerdeki çalışanlardan daha fazla uyum talep etmeleridir. Ayrıca aile adının ürünün üzerinde olması ya da ürünle birlikte anılması da, daha kaliteli ürünle sonuçlanan daha iyi bir örgütsel performansa neden olabilmektedir (Beehr vd. 1997: 300). Çünkü işletmenin itibarı ailenin itibarına işaret etmektedir.

Aile işletmeleri oldukça uzun dönemli planlamalar yaparlar ve bu planlar genellikle verimli yatırımlarla sonuçlanmaktadır. Aile işletmeleri kaliteye çok daha fazla önem vermektedir, çünkü aile üyeleri iş hayatlarıyla özdeşleştirilmektedir (Kwak, 2003).

2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi, Bulguları

Kütahya ilindeki eski ve köklü aile işletmeleri ile gerçekleştirilen araştırma verileri aşağıda özetlenmiştir.

2.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yerel ölçekte de olsa eski ve köklü aile işletmelerinin karakteristiklerini ortaya koymaktır. Kütahya`da yer alan eski ve köklü aile işletmelerinin hangi özellikleriyle bu sürekliliği kazandıklarını ve koruduklarını tespit etmek, Türkiye'ye özgü başarı ölçütleri hakkında bilgi sağlamak açısından önemlidir.

2.2.Araştırmanın Kapsamı

Yaklaşık yarım asırdır ayakta duran aile işletmelerinin öne çıkan karakteristiklerini belirlemek amacıyla, öncelikle Kütahya`da 1972 yılı ve öncesinde kurulan ve o günden bu yana halen varlığını sürdüren 19 aile işletmesine kartopu yöntemi izlenerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin genel özelliklerinin yer aldığı, örneklemimizi oluşturan aile işletmelerinin profili aşağıda Tablo1 'de görülmektedir.

Tablo 1. Örneklemi Oluşturan Aile İşletmelerinin Profili

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kurucusu	Kuruluş Yeri	Faaliyet Konusu	Personel Sayısı	Memleketi	İşletme Yönetimindeki Nesil
Yıldız Gıda	1896	Kasapzade Ali Rıza Efendi	Kütahya	Gıda	70	Kütahya	3. - 4. kuşak
Helvacı Hakkı Helvacıoğlu	1898	Mustafa Bey	Kütahya	Gıda	12	Kütahya	4. kuşak
Delen Ticaret	1935	Bekir ve Hilmi Efendi	Kütahya	İnşaat	7	Yugoslavya	3. kuşak
Helvacı Sabri	1938	Mehmet Sabri Özevren	Kütahya	Gıda	10	Kütahya	2. ve 3. kuşak
Günaydın Vestel Bayi	1940	Bahattin Günaydın	Kütahya	Beyaz Eşya	3	Kütahya	3. kuşak
Cimcik Besler	1940	İbrahim Durmaz	Kütahya	Gıda	70	Kütahya	2. ve 3. kuşak
Nefis Köfte	1942	Hacı Ahmet	Kütahya	Gıda	10	Kütahya	3. kuşak
Ocakoğlu Tuhafiye	1943	Hulusi Ocakoğlu	Kütahya	Tuhafiye	3	Kütahya	1. kuşak
Saray Fırın	1949	Mustafa Kol-İbrahim Kol	Kütahya	Gıda	7	Kütahya	2. 3. Kuşak

Germiyanoglu Kuyumculuk	1953	Nuri Germiyanoglu	Kütahya	Kuyumculuk	1	Kütahya	1. ve 2 kuşak
İskender Lokantası	1956	Yakup Şenyüz	Kütahya	Gıda	4	Üsküp	2. kuşak
Çam-San Ağaç Sanayi	1961	Bekir ve Hilmi Efendi	Kütahya	Ağaç Sanayi	16	Üsküp	2. ve 3. Kuşak
Özsan A.Ş.	1964	Ergun Özatağ	Kütahya	Boya Sanayi	4	Kütahya	2. kuşak
Çiğdem Manifatura	1964	Mehmet Yavaşçı	Kütahya	Giyim	3	Kütahya	1. ve 2. Kuşak
Pirelli Dizel Ticaret	1969	Mehmet Emer	Kütahya	Otomotiv Yedek Parça	17	Kütahya	1. ve 2. Kuşak
Kütahya Porselen	1970	Nafi Güral	Kütahya	Porselen	1600	Kütahya	2. kuşak
Evliya Çelebi Çini	1970	Ahmet Asalı	Kütahya	Çini	150	Kütahya	1. kuşak
İnan Ticaret	1970	İbrahim Etem İnan	Kütahya	Beyaz Eşya	3	Uşak/ Karahallı	1. kuşak
Esyem Bayii	1972	Mustafa Uçar	Kütahya	Yem sanayi	2	Kütahya	1. kuşak

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada Kütahya’da faaliyet gösteren 19 eski ve köklü aile işletmelerinin sahip-yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak, söz konusu işletmelerin karakteristik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmenin sahip-yöneticilerine işletmenin kuruluşu, genel özellikleri ve bunca yıl nasıl ayakta kaldıkları ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar hem not alınmış hem de ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir. Daha sonra tutulan notlar ile ses kayıt cihazından elde edilen bilgiler karşılaştırılarak bir metin haline getirilmiştir. Bundan sonra araştırmaya katılan aile işletmelerinin sahip-yöneticilerinin verdikleri cevaplardaki ortak ifadeler belirlenerek sıralanmış ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar Türkiye’ye özgü aile işletmelerinin nitelikleri hakkında bilgi sunmasının yanında gelecekte kendi işletmesini kurmak isteyen girişimcilere yol göstermesi açısından önemlidir.

2.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan Kütahya’da faaliyet gösteren en eski aile işletmesi Helvacı Hakkı Helvacıoğlu olup, en genç aile işletmesi ise Esyem’dir. Bununla birlikte, nesiller arası geçişe bakıldığında en genç neslin Yıldız Gıda ile Helvacı Hakkı Helvacıoğlu işletmesinin yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni bu iki işletmenin kuruluşundan bugüne kadar bir asırdan fazla zaman geçmesi ve daha önceki nesillerden neredeyse kimsenin hayatta olmamasıdır. Bunun yanında örnekleme yer alan birçok işletmede halen 1. neslin işin başında olduğu da dikkat çekicidir. 1. neslin ve 1. nesille birlikte 2. neslinde yer aldığı işletmeler kuruluş sırasıyla; Ocakoğlu Tuhafiye, Germiyanoglu Kuyumculuk, Çiğdem Manifatura, Pirelli Dizel Ticaret, Evliya Çelebi Çini, İnan Ticaret ve Esyem’dir. Bu işletmelerin kuruluş tarihlerinin daha yenilere dayanması bu sıralamayla örtüşmektedir. Bununla birlikte bu işletmelerde ilerlemiş yaşına rağmen 1. neslin halen işin başında olması da bize göre ayrıca önemlidir. Örnekleme yer alan en büyük ölçekli işletme 1600 çalışana sahip olan Kütahya Porselen’dir. Personel sayısı açısından Kütahya Porselen’i sırasıyla; Evliya Çelebi Çini, Yıldız Gıda ve Cimcik Besler izlemektedir. Sahip olduğu satış mağazalarının sayısı açısından değerlendirildiğinde, yine Kütahya Porselen ilk sıradadır. Bu işletmeyi Cimcik Besler ve Helvacı Hakkı Helvacıoğlu izlemektedir. Örnekleme yer alan diğer işletmelerin personel sayısı aşağı yukarı birbirine yakındır ve 3 ile 17 arasında değişmektedir. Yine örnekleminizde yer alan işletmelerden Kütahya Porselen ve Evliya Çelebi Çini ihracat yapmaları ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Araştırmamızda ele aldığımız işletmelerden Helvacı Sabri, Tübitak’dan destek alarak yeni bir proje üzerinde çalışırken, Kütahya Porselen ve Cimcik Besler’in değişik alanlarda aldığı ödüller vardır. Örnekleme yer alan işletmelerin tamamı öz sermaye ile kurulmuş, daha sonraları ise çok azı az miktarlarda kredi alarak bugünlere gelmiştir. Örnekleme dâhil olan aile işletmelerinin çoğunun kurucusunun Kütahyalı olması da dikkat çekicidir. Örnekleme yer alan aile işletmeleri içerisinde çoğunlukla erkek evlatlar, ya da damatlar yönetimde iken, sadece Kütahya Porselen ve Helvacı Sabri’de kız çocuklar yönetime katılmaktadır. Örneklemedeki işletmelerin tamamına yakını daha sonraki nesillerde de bu işin devam ettirileceğini belirtirken, sadece Ocakoğlu Tuhafiye kendi çocuklarının başka alanlarda çalışması nedeniyle, işleri devredeceği kimsenin olmadığını belirtmiştir.

3- Araştırmada Yer Alan Aile İşletmelerinin Öne Çıkan Karakteristikleri

Kütahya’da faaliyet gösteren 19 aile işletmesinin sahip-yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda, verilen cevaplar ayrıntılı olarak incelenmiş ve bunca yıl ayakta kalmalarının nedeni olarak gördükleri, başarıyla ilişkili ortak ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra karşılıklı görüşmelerde kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara verdikleri cevaplarda örnekleminizde yer alan 19 işletmenin sahip-yöneticilerinden kaçının bu ifadelere değindiği belirlenerek, her bir ifadenin yüzdeleri tek tek hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Öne Çıkan Karakteristikleri

Önem Sırası	Başarılarının nedeni olarak gördükleri olgunun ifadesi	Yüzdesi
1	• Özsermaye ile kurulma	% 100
2	• Dürüstlük ve sözünde durma • Disiplinli çalışma/çalışkan olma	% 68
3	• Kaliteli ürün sunma	% 42

4	- Tasarruf etme/parayı iyi idare etme - Müşteri memnuniyeti/müşterilerle iyi ilişkiler	% 37
5	Kolektif/ortak iş yapma	%32
6	- Aynı işi yapma/aynı işe odaklanma/uzmanlaşma - İtibar - Karşılıklı anlayış/sevgi/saygı/güven/ortaklararası ilişkiler	% 26
7	- Borçlarına sadık kalma - Kadınların önemi - Sabır/sebat, fedakârlık ve özverili çalışma	% 21
8	- Kurumsallaşma - Tecrübe ve kişisel beceri - Kanaatkâr olma ve diğer çalışanlar gibi maaşla çalışma	% 16
9	- İşe bağlılık/işi benimseme/işi sevmeye - İyi niyet - Farklı ürünler üretme - İyi bir aile düzeni ve sağlıklı yaşama özen gösterme - Uygun fiyat/ fiyat rekabeti	% 11

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tamamı öz sermaye ile kurulmuş olup, makine alımı için ve sadece kısa vadeli kredi kullanmış olan iki işletme dışında, diğer yöneticiler kuruldukları günden bugüne hiçbir zaman kredi kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Kütahya’da faaliyet gösteren ve yaklaşık yarım asırdır (ki bunların arasında 1 asırı geçen bir zamandır faaliyet gösteren iki işletmede vardır) 19 farklı işletmenin tamamının öz sermaye ile kurulması ve neredeyse kendi sermayelerini kullanarak günümüze kadar ayakta kalması, bu işletmelerin sahip-yöneticilerinin hepsinin kredi kullanımına şiddetle karşı çıkmaları ve hatta “başkasından alınan borçla yatırım yapılmaz” diye kesin ifadeler kullanmaları oldukça dikkat çekicidir.

Bununla birlikte, piyasada işletmenin kredi değerinin önemli olduğu ve bunu da borçlarını zamanında ödemekle mümkün olduğu görüşündedirler. İşletmelerin sahip-yöneticilerinin çoğunluğu (%68) dürüstlük ve sözünde durmanın ticarete başarıyı getirdiğini belirtmişlerdir. Öncelikle ortaklara, daha sonra müşterilere ve en sonda çalışanlara karşı dürüst olmanın ve bu kişilere verdikleri sözleri zamanında yerine getirmenin işletmelerin sürekliliği ve müşterinin gözünde iyi bir imaja sahip olmakla yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir.

İşletmelerin sahip-yöneticilerinin;

%68’i disiplinli çalışmak ve çalışkan olmanın ticarete başarı için gereken önemli kriterlerden birisi olduğunu belirtmiştir. Genellikle hemen hepsi bunca yıl ayakta kalmalarında disiplinli ve çok çalışmanın daha doğrusu çalışkan olmanın çok etkili olduğu görüşünde birleşmiştir.

%42'si, başarılı olmada kaliteli ürün sunmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Günümüzde de müşteri odaklı birçok işletmenin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini sağlamada kullandığı en etkili araç olan kalite bu işletmeler için de ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerimiz arasında bazılarının ISO belgesine sahip olması, bazılarının yerel yönetimler tarafından kalite ödülleri alması, hatta Avrupa kalite ödülüne bile layık görülmesi bize göre başarılarında önemli gördükleri kalite hedefine ulaştıklarının bir göstergesidir. Bunca yıl ayakta kalmanın kaliteli mal ve hizmet sunmakla ilişkilendirilmesi aslında belki de beklenen bir sonuçtur.

%37'si tasarruf yapmanın bir başka deyişle parayı idareli kullanmanın da başarılarında büyük rolü olduğunu belirtmiştir. Düşünmeden harcamanın, tasarruf yapmak yerine bilinçsizce tüketmenin işletmeleri başarıya götürmekten çok, sonlarını hazırlayacağı ve çevrelerinde birçok işletmenin sırf bu nedenle kapanmak zorunda kaldığını ifade etmişlerdir.

Yine %37'si müşteri memnuniyetini sağlamanın başarıya ulaşmaları ve bunca zamandır ayakta kalmaları ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Müşterilerle iyi ilişkiler kurarak onlarda yüksek düzeyde tatmin sağlamanın, müşteriler tarafından tercih edilmelerinde etkili olduğu görüşünde ısrarcıdır.

% 32'lik bir kısmı, kolektif ya da ortak iş yapmanın çok önemli olduğunu, bireysellik yerine kişilerin bir araya gelerek birlikte iş yapmalarının çok daha doğru olacağını, bu şekilde daha fazla sermaye ve bilgi birikimi ile riski dağıtarak çok daha büyük işlere girilebileceğini belirtmiştir.

%26'sı aynı işi yapmanın, aynı iş üzerine odaklanmanın ve bunun beraberinde getirdiği uzmanlaşmanın işletme sürekliliğinde önemli bir payının olduğu görüşünde birleşmiştir. Kişilerin bilmediği alanlarda iş yapmaya kalkmasının hem başarısızlık riskini artırdığını, hem de kişilerin bir alanda uzmanlık kazanmasını engellediğini belirtmişlerdir.

Yine % 26'sı işletmeler için en önemli değer itibar olduğunu, işletmeler için ölmeyen servetin itibar olduğunu, piyasada itibarınız olduğu sürece var olabileceğinizi ve bu şekilde nesiller boyu faaliyetlerinizi sürdürebileceğinizi belirtmiştir. Bununla birlikte, kendilerinin bugünlere gelmesini piyasada sağladıkları itibara borçlu olduklarını, itibar sağlamanın belki yıllar boyu sürebileceğini ama sahip olunan itibarın bir gecede yok olabileceğini ifade etmişlerdir.

Ayrıca yine % 26'sı, ortaklararası ilişkilerin karşılıklı anlayış, sevgi, saygı ve güvene dayalı olmasının da işletmelerin sürekliliğinde büyük rolü olduğunu belirtmiştir. Ortaklık türü işletmelerde karşılıklı sevgi ve saygı olmadıkça, güvene ve hoşgörüye dayalı ilişkiler kurulmadıkça başarılı olmanın çok zor hatta imkânsız olduğunu ifade etmişlerdir.

%21'i, bugüne kadar genellikle borçlanmadan iş yaptıklarını ama borçlandıkları zaman da bu borçları günü geldiğinde, hatta günü gelmeden önce ödediklerini ve bu şekilde bir yandan piyasada itibarlarının arttığını diğer yandan da vicdani sorumluluklarını yerine getirdiklerini belirtmiştir. "Borçlu olduğum kişiye vereceğin cebimdeki para bana ait değildir. O zaman cebimde beklemesinin de bir anlamı yoktur" zihniyetiyle, borçlarını zamanında ödediklerini ifade etmişlerdir.

Yine % 21'i iş hayatında başarılı olmalarında kadınların çok önemli rolü olduğunu belirtmiştir. Özellikle aile işletmelerinde, bir neslin gelini, bir neslin eşi, bir neslin annesi ve belki de öbür neslin anneannesi/babaannesi olan kadının işletmenin sürekliliğinde ve başarıya ulaşmasında katkısının olduğunun tartışılmaz bir gerçek olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında ailedeki kadınların iş hayatı

içerisine katılması ve onların da yönetimde söz sahibi olmasının da günümüz koşullarında adeta biz zorunluluk haline geldiğini belirtmişlerdir.

% 21'i sabretmenin, fedakârlıkta bulunmanın ve özverili bir şekilde çalışmanın işletme başarısında önemli olan diğer faktörler olduğunu belirtmiştir. İşletmenin başarıya ulaşması için bazen yıllarca beklemek gerekebilmektedir. Bu noktada sabretmek, yılmamak ve pes etmemenin çok önemli olduğunu, başarıya ulaşmada gerektiğinde birçok fedakârlığı göze alarak, başarısız olamamak için büyük bir özveriyle çalışmanın bir zorunluluk olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

% 16'sı, sürekliliği sağlamada aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının da önemli olduğunu belirtmiştir. Rasyonellikten çok duygusallığın hâkim olduğu aile işletmelerinin bir kurum zihniyeti ile yönetilmesinin zorunlu olduğu ifade edilmiştir.

Yine % 16'sı kişilerin tecrübe ve kişisel becerilerinin de başarıda önemli olduğunu ifade etmiştir. Özellikle girişimci olmada ta çocukluktan aile yanında ya da farklı işlerde çalışarak iş konusunda tecrübe sahibi olması ve bu şekilde sahip olduğu kişisel becerisini geliştirmesi işletmenin aynı zamanda sürekliliği için de önemlidir.

Ayrıca %16'sı kanaatkâr olmanın, elindekilerle yetinmenin ve gerekirse, hatta belki her zaman yanında çalışanlar gibi maaşla çalışmanın da işletme başarısı ve aile içi ilişkiler açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Böylece tasarruflu olmak ve parayı daha idareli kullanmanın da mümkün olabileceği düşünülmektedir.

%11'i işi sevmenin, benimsemenin ve böylece işe bağlı olmanın yapılan işteki performansı artıracığını düşünmektedir. İş severek yaptıklarında, işlerinde daha başarılı olduklarını ve işlerini severek yaptıklarını gören müşterilerin işletmeye bakış açılarının çok daha olumlu olduğunu ifade etmektedirler.

Yine %11'i iyi niyetli olmanın bir erdem olduğunu belirtmiştir. Öncelikle aile üyelerine ve ortaklarına, daha sonra yanında çalışanlara ve müşterilere, rakiplerine kısacası iletişimde olduğu herkese iyi niyetle yaklaşmanın bu kişilerin de başkalarına iyi niyet beslemesi üzerinde etkili olacağı ifade edilmiştir.

Yine ayrıca %11'i farklı ürünler üretmenin, farklılaşmaya gitmenin müşteriler açısından ilgi göreceğini, ayrıca günümüzün bu rekabet ortamında farklılaşmanın da artık bir zorunluluk haline geldiğini belirtmiştir. Bu noktada bu farklılığın müşterinin talep edeceği ve benimseyeceği bir farklılık olmasının, ya da onlardan gelen talepler doğrultusunda bir farklılaşmaya gidilmesinin daha doğru olacağı belirtilmiştir. Çok farklı ürünler üretmektense, bunların hepsinde istenen satış oranına ulaşmanın çok daha önemli olduğu, eğer bir ürün piyasaya çıktığında ve tutmadığında bu durumun, ürettikleri diğer ürünlerin satışlarının ve genel olarak firma imajının düşmesine de yol açabileceği belirtilmiştir. O nedenle bazen en etkili stratejinin "bildiğiniz ve iddialı olduğunuz ürün üzerinde odaklanmak" olabileceği, bunun göz önünde bulundurulmasının da ayrıca önemli olduğu ifade edilmiştir.

%11'i yine iyi bir aile düzeni ve sağlıklı yaşama özen göstermenin de, başarıda ve uzun yıllar ayakta kalmada etkili olduğunu belirtmiştir. Mutlu ve huzurlu bir ailesi olan bir işletme sahibinin, burada yakaladığı mutluluğu aynen işine yansıttığı; yine sağlıklı bir hayat yaşama felsefesine sahip olan bir işletme sahibinin de, kendisi sağlıklı olduğu sürece işletmenin başında kalarak devamını sağlamada etkin rol oynayacağı ifade edilmiştir.

Son olarak yine % 11'i ürettikleri ürünlerin piyasadaki aynı kalitedeki emsallerinden daha uygun fiyatla satılmasının, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırdığını ve fiyatta sağlanan rekabet üstünlüğünün günümüzde işletmelerin sürekliliğini sağlayan unsurlar arasında daha ön plana çıktığını ifade etmiştir.

Bütün bunlara ek olarak, hemen her yönetici (biri kişiye ait ifadeler) başarılı olmalarının nedenleri arasında kendine özgü bazı ifadeler öne sürmüşlerdir. Bunlar, işi doğru yapmak, aslını inkâr etmemek, bilinçli olmak, iyimser olmak, başarı odaklı olmak, yaşadığı şehri sevmek, işletmede görev dağılımında kendine uygun iş seçmek ve belli bir hedefinin olması şeklinde sıralanabilir.

Aile işletmelerinin sahip-yöneticilerinin bunca yıl ayakta kalmalarını sağlayan kriterler ya da başarılı olmalarını destekleyen karakteristikler olarak öne sürdükleri ifadeler incelendiğinde, kurumsallaşma, müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün üretme, işe bağlılık, fiyat rekabeti, farklı ürünler üretmek gibi unsurların işletme literatüründe de sıklıkla geçen bilimsel ifadeler olduğu görülmektedir. Söz konusu ifadeler, sadece aile işletmeleri için değil, genel olarak işletmelerin hemen hepsi için başarıyı beraberinde getirecek olgulardır. Bununla birlikte, başarılı olmak için genel olarak hemen herkesin öne sürebileceği ifadeler; 'dürüstlük, çalışkanlık, tasarruf etme, borçlarına sadık kalma, tecrübe ve kişisel beceri'dir.

Aile işletmelerinin uzun süre yaşamlarını sürdürmelerine ve başarılı olmalarına destek olan karakteristikler olarak, bu işletmelerin kendine özgü niteliklerine daha uygun düşen ifadeler seçilebilir. Buna bağlı olarak sahip-yöneticilerin belirttiği,

- Ortak iş yapma anlayışının geliştirilmesi,
- Aynı işin yıllarca sürdürülerek işte uzmanlaşmanın sağlanması,
- Aile ile işin ayrı tutularak ortaklar arasında karşılıklı sevgi, saygı, anlayış ve güvene dayalı ilişkilerin kurulması,
- İşletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için hem kadınların iş yaşamında yer almasıyla hem de aile içindeki ön plana çıkan rolleriyle önemli olmaları,
- Fedakârlık göstererek özverili çalışmak,
- Diğer çalışanlar gibi maaşla görev yapmak,
- İyi bir aile düzeni ve sağlıklı yaşama özen göstermek

gibi ifadelerin de aile işletmelerinin başarısını nesilden nesle aktarabilen özellikler olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte, aile işletmelerinin kalıcılığında ve başarısında rol oynadığı belirtilen iyiniyet, kanaatkâr olma, fedakâr olma, sabır ve itibar gibi ifadeleri de başarı değerleri olarak ele almak mümkündür.

KAYNAKLAR

- AKINGÜÇ , Günver B., **Aile İşletmelerin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No:18, 2002.
- ARIKAN, S., **Girişimcilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- ATAAY Aylin, “Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma:”Vekalet Maliyetleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s.64-71.
- BEEHR T.A. vd., “Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-family Businesses”, **Journal of Organizational Behavior (1986-1998)**, Vol.18, Iss.3, 1997, p. 297-312.
- ERDİL, O-CİĞERİ, E.-GÖK, M.Ş., “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması” **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, 2004.
- EREN G. G., “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 2004, s.521-533.
- KARPUZOĞLU, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, B.2, Hayat Yayınları, İstanbul 2003.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Yayın No: 45, İstanbul, 2005.
- KWAK M., “The Advantages of Family Ownership”, **MIT Sloan Review**, Winter. 2003
- ÖZLER H. v.d., “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı:17, 2007, s. 437-450.
- SUND L.-G., BJUGGREN P.-O., “Family-owned, Limited Close Corporations and Protection of Ownership”, **Eur J Law Econ**, Springer, No.23, 2007, p. 273-283.
- URAL, A., **Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşma” Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos, 2004.

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: *Aras Kargo Örneği*

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Erzincan Üniv. Hukuk Fakültesi Dekanı / Gazi Üniv. İİBF Öğretim Üyesi
E-posta: dubingol@hotmail.com

* * *

Yrd. Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ

KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi ABD. Bşk.
E-posta: usigri@kho.edu.tr

* * *

Ahmet TUNÇAY

KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü / Teknoloji Yönetimi ABD. Doktora Öğrencisi
Danışman, Aras Kargo
E-posta: ahmettuncay@superonline.com

* * *

Engin COŞKUN

KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi ABD.
Öğretim Elemanı
E-posta: ecoskun@kho.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri açısından, sürdürülebilir büyümenin ve kuşaklararası geçişin sağlanabilmesi önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır. Bunun çözümüne yönelik olarak da aile işletmelerinde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Çalışmanın amacı Türkiye’deki aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa geçişleri daha etkin hale getirmenin yollarını aramak ve bu bağlamda aile işletmelerinin kurumsallaşma

çalışmalarında, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının temellerinden birini oluşturan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modelinin bir araç olarak kullanılabilmesini tartışmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli, aile işletmelerinin yaşadıkları kurumsallaşma sorununa yönelik olarak hem ölçme aracı, hem de bir yönetim modeli olarak kullanılabilecek bir dönüşüm aracı olarak önerilmektedir. Çalışmanın yöntemini, aile işletmesi olan Aras Kargo tarafından bu modele yönelik yapılan çalışmaların ele alındığı “örnek olay analizi” oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetimi, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli, Aras Kargo

1. GİRİŞ

Üzerinde yoğun çalışmalar yapılan ana alanlardan birisini “aile işletmeleri” oluşturmaktadır. Bunun temelinde yatan gerekçelerden birincisini, dünyada ve Türkiye’de kamu dışındaki işletmelerin büyük bölümünün aile işletmeleri olması ve ikinci gerekçesini ise bu işletmelerin ömürlerinin kısa ve birçoğunun ikinci ve üçüncü kuşaklara devredilememesi sorunu oluşturmaktadır. Bu noktalardan hareketle aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerileri üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Yapılan incelemeler, aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlamaları için kurumsallaşma ve yönetimin ikinci kuşağa devri noktasında ciddi adımlar atması gerektiğini göstermektedir (Erdoğan, 2007).

Çalışmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarında, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının temellerinden birini oluşturan EFQM Mükemmellik Modelinin bir araç olarak kullanılabilmesini tartışmak ve bir dönüşüm aracı olarak önermektir. Çalışmanın yöntemini, aile işletmesi olan Aras Kargo tarafından bu modele yönelik yapılan çalışmaların ele alındığı “örnek olay analizi” oluşturmaktadır. Bu çalışmada, aile işletmeleri, aile işletmelerinde yaşanan sorunlar, aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyaçları, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve EFQM Mükemmellik Modeli kullanılarak bir aile işletmesi olan Aras Kargo’da yürütülen kurumsallaşma çalışmaları ile kurumda yapılması gerekenler değerlendirilmiş ve incelenen model aile işletmeleri açısından kurumsallaşma için bir dönüşüm aracı olarak önerilmiştir.

2. AİLE İŞLETMELERİ, KURUMSALLAŞMA SORUNU VE LİTERATÜRDEKİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Aile işletmelerinin dünya ve ülke ekonomileri içerisindeki payları konusunda farklı rakamlar telaffuz edilmektedir. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %95’ini (Genç vd., 2004), diğer bir araştırmaya göre ise ülke ekonomisini oluşturan özel sektör işletmelerinin tamamını (Akingüç, 2004) aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durumun dünya genelinde ise %65-80 arasında olduğu tahmin edilmektedir (Leach, 1994; Karpuzoğlu, 2004). Rakamlar farklılık gösterse de, sonuç olarak aile işletmelerinin ekonomi içinde çok büyük bir yer tuttuğu gözlenmektedir.

Ekonominin önemli bir aktörü olan “aile işletmeleri”; sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2004). Diğer bir tanıma göre ise; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi ve kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile

üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletme yapıları aile işletmeleridir (Pazarcık, 2004).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere aile işletmesi kavramının önemli bir yönünü kuşaktan kuşağa geçiş oluşturmaktadır. Ancak aile işletmelerinin yaşam süreleri üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında ise (Erdoğan, 2007), bu işletmelerin %24 - %30'unun ikinci kuşağa ve sadece %5 - %15'inin üçüncü kuşağa geçtiği görülmektedir. Bu da aile işletmelerinin kuşaklararası geçişte çok önemli sorunlar yaşadığına işaret etmektedir. Yaşanan bu sorunlar nedeniyle ömürlerinin 25-30 yıl olduğu değerlendirilen aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında ilk sırayı yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama almaktadır (KalDer, 2010). Genel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında ise aile işletmelerinin karşılaştıkları temel sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Genç vd.,2004):

- Kuşak çatışması
- Nüfuz problemleri
- Roller çatışması
- İşin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı
- Geleceğe yönelik planlama eksikliği
- Güç kavgası
- Dedikodular
- Profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı
- Kurumsallaş(a)mama

Aile, işletme ve sahiplik olmak üzere üç öğeli bir yapıya sahip olan aile işletmelerinin (Erdoğan, 2007) en zayıf noktası da aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır (KalDer, 2010). İşletmelerde kan bağına önem veren nepotizm anlayışı, patronların “orkestra şefliği” yerine “tek adam” rolünü benimsemesi önemli sorunları oluşturmaktadır. Bazen de farklı bir durum olarak, işletmenin kurumsallaşmasının yanında aile ilişkilerinin kurumsallaşamaması sorunu yaşanmaktadır (KalDer, 2010).

Aslında ilk kurulma ve gelişme safhalarına bakıldığında, iş sahiplerinin aynı zamanda yöneticilik faaliyetlerini de yapıyor olması yani girişimci bir yönetim aile işletmeleri açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak büyümenin devam etmesi halinde bu durum işletme yönetiminde profesyonelleşme önünde engel teşkil etmektedir. Bir noktadan sonra işletme sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve kurumsallaşma yani profesyonel yönetim ihtiyacı artmaktadır (Erdoğan, 2007).

En kısa şekilde işletmenin bir sistem haline gelmesi (Pazarcık, 2004) olarak tanımlanabilecek olan kurumsallaşma kavramı ile işletmelerdeki fonksiyonlar arası koordinasyon eksikliği, organizasyon yapılarının yetersizliği, planlama eksikliği, yürütmedeki yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır (Erdoğan, 2007). Bu noktada kurumsallaşmanın şirketi tamamen profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak (Pazarcık, 2004) gibi bir anlayışı temsil etmediğini belirtmek önemlidir. Bu noktada kurumsallaşma kavramı, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü

selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlemesi amacıyla, amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesidir (Alacaklıoğlu, 2007).

Dinamik bir süreç olan kurumsallaşma, işletmeyi ve aileyi dışarıdan oluşan koşullara uyarlama süreci olarak kabul edilebilir. Kurumsallaşmanın tam anlamıyla uygulanması halinde ise; ailede iç huzurun sağlanması, şirkette profesyonel yönetimin oluşması, borsada güven telkin edilmesi, yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilmesi gibi olumlu katkılarıyla birlikte şirketin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliğinin sağlanması yolunda önemli adımlar atılmış olmaktadır (Pazarcık, 2004).

İşletmelerin sarf ettikleri çabalar sonucu ulaştıkları kurumsallaşma düzeylerinin tespiti ise aşağıdaki boyutlar çerçevesinde ele alınmaktadır (Ural vd., 2004):

- Misyon, vizyon ve amaçların mevcudiyeti
- Biçimsellik
- İşletme sahibinin yaklaşımı
- Girişimcinin tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dâhil etmesi
- Şirketin girişimciye bağımlı olmaması
- Girişimcinin yetki devretmesi
- Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması
- Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak
- Stratejik planın olması
- İşletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması
- İnsan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde isletilmesi
- Çevre koşullarının yeterince dikkate alınması
- Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi
- Etkin ve sağlıklı isleyen bir üretim politikası
- Sağlıklı isleyen satış politikasının mevcut olması

Kurumsallaşma ile ilgili bütün bu olumlu yönlere rağmen, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada işletmelerde yaşanan engeller; yönetim fonksiyonları, kurum kültürü ve çevre koşullarına uyum açılarından değerlendirilmiştir (Karpuzoğlu, 2004). Üç farklı boyutta yapılan bu değerlendirmede uzun vadeli planlama ile vizyon, misyon tespiti eksikliğinden - nepotizme, harcamaların kontrolünden - performans değerlendirme ve ölçme sistemlerine, aile ve iş rollerinin karıştırılmasından - çevre koşullarının dikkate alınmamasına kadar birçok önemli tespitler yapılmıştır.

İşletme yazınında gün geçtikçe daha çok yer tutan bu sorunun çözümüne yönelik olarak önerilen çözüm alternatifleri bağlamında, Karpuzoğlu (2004) tarafından kurumsallaşmanın önündeki engeller konusunda yapılan çalışmada yönetim fonksiyonları, kurum kültürü ve çevre koşullarına uyum açısından yapılan tespitleri müteakip ise yine aynı boyutlara yönelik olarak aşağıda özet olarak verilen çözüm önerileri sunulmuştur:

- Yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşma önerileri:
 - Planlama: Planlama sürecine odaklanılması, veri toplama araçlarının ve yöntemlerinin tespit edilmesi, paylaşılan ve bilinen amaçlara sahip olunması, idari organların oluşturulması, miras planının yapılması, intikal sürecinin planlanması, stratejik riskin planlanması
 - Organize Etme: Temel yapının düzenlenmesi, eylemsel yapının düzenlenmesi, uygun örgüt yapısının kurulması
 - Yürütme-Koordinasyon: Aileden olmayan profesyonel yöneticilerin dikkate alınması, akrabalara ilişkin politika oluşturulması, piyasa koşulları ve performans değerlendirme ve ölçme sistemiyle uyumlu ücret sisteminin geliştirilmesi, kâr payı politikasının netleştirilmesi, finansman fonksiyonunu üstlenecek kişinin iş gereklerine uygun olması, aile üyelerine/şirket personeline eğitim verilmesi, insan kaynakları politikasının oluşturulması, kararların fikir birliği ile alınması, toplantıların prosedüre edilmesi
 - Kontrol: Kontrol sisteminin kurulması, kontrol araçlarının geliştirilmesi, kontrol sürecinin şirketteki tüm yöneticileri/personeli kapsamı
- Kurum kültürü ve kurumsallaşma önerileri:
 - Aile ve iş değerleri arasında denge kurulması
 - İş ve aile rollerinin ve beklentilerinin birbirlerinden ayrılması
 - Kuralların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması
- Çevre koşullarına uyum ve kurumsallaşma önerileri:
 - Kurumun stratejik kapasitesinin incelenmesi
 - Endüstrinin ve genel çevrenin incelenmesi
 - Değişim kültürünün yaratılması

Haşit ve Develioğlu (2004) ise vekâlet teorisi, karar alma ve stratejik yönetim perspektiflerini kullanarak yaptıkları inceleme neticesinde, firmaların biçimsel olarak kurumsal yönetim çabaları içerisinde olmalarının başarılı olmaları için yeterli olamayacağı ve stratejik yönetim, vekaletle ilgili sorunlar ve karar almada etkinlik gibi örgütsel eylemlere özel bir önem göstermelerinin hayati önemde olduğunu tespit etmişlerdir.

Tonus (2004)'da yaptığı çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında yaşanan sorunların üstesinden gelinebilmesi için profesyonel yönetim, danışmanlardan yardım alma gibi konulara ilaveten kıyaslamayı (benchmarking) önemli bir yöntem olarak önermektedir.

Ulukan (2004) ise kurumsal yönetim literatüründe piyasa modeli ve kontrol modeli olmak üzere iki modelin yer aldığını açıklamaktadır. Aile işletmeleri açısından ise vekâlet kuramı temeline dayanan piyasa modeli yerine, stewardship kuramına dayanan kontrol modelinin daha uygun olduğunu belirtmektedir. Bu modelin işleyebilmesi ve uzun vadeli faydalar sağlayabilmesi için de, kurumsal yönetimin hesap verebilirlik üzerine oturtulmasının önemi vurgulanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetim kurulu işletmenin faaliyetleri konusunda hesap verebilir olmalıdır.

Bu alanda yapılmış olan diğer önemli bir çalışmada Alacaklıoğlu (2006), sağlıklı bir aile işletmesinin nitelikleri üzerine çeşitli çalışmalar yaparken “Aile İşletmesi Değerlendirme Envanteri” ni oluşturmuş ve bu noktada altı önemli hususa dikkatleri çekmiştir. Bunlar:

- Açık ve net misyon, vizyon ve amaç (Stratejik iş planının hazırlanması)
- Açık ve net iletişim ve çatışmaların çözümü (Aile konseyi ve aile anayasası hazırlanması)
- Aile üyelerinin işe katılımları için açık prosedürler ve nesiller arası devir teslim: Haleflik planlaması
- Danışmanlara ve yöneticilere kulak verme istekliliği
- İş dışında zaman geçirme ve eğlenme yeteneği (İş dışı aile zamanı)

Yukarıdaki çalışmalara benzer şekilde, kurumsallaşma konusunda yapılan diğer bir çalışmada Aksoy ve Çabuk (2006) tarafından “TKY çalışmalarının KOBİ’lerin kurumsallaşması açısından önemi” üzerine yapılmıştır. Çalışmada TKY uygulamalarının kurumsallaşmadaki yeri genel bir bakış açısıyla ve KOBİ boyutunda değerlendirilmiştir. Her ne kadar Türkiye’deki aile işletmelerinin çoğunluğu KOBİ boyutunda olsa da (Erdoğan, 2007), büyük ölçekli birçok işletmeninde aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde çalışmanın aile işletmelerinin tamamını kapsamadığı değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde, TKY felsefesinde önemli bir yere sahip olan ve Türkiye’de verilen kalite ödülüne de temel teşkil eden EFQM Mükemmellik Modelinin kurumsallaşma konusunda somut bir araç olarak önerilmesi ve Aras Kargo’daki uygulamanın değerlendirilmesi yapılmıştır.

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ, KURUMSALLAŞMADAKİ YERİ VE ARAS KARGO MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI:

Aile işletmelerinde kurumsallaşma için yaklaşımlar ve önerilerden bazılarını bir önceki bölümde değinilmiştir. Bu önerilerin pek çoğu aile işletmelerinde kurumsallaşma için tek bir yöntem üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada ise pek çok yöntemi sistem yaklaşımı ile bütünleşik olarak bir arada ele alan EFQM Mükemmellik Modeli merkezde konumlanmaktadır.

Kurumsal performansı ölçmek için kullanılan bu model, aile işletmelerinde aynı zamanda bir kurumsal dönüşüm aracı olarak da kullanılabilir (Tunçay, 2009). Model kullanılarak yapılan özdeğerlendirme sonrasında, ortaya konulan kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar hem ölçme yönteminin hem de gelişim ve dönüşüm için yapılacak eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Ölçme ve izleme amacının yanında elde edilen ölçüm sonuçlarının rekabet unsurlarını esas alan gelecek stratejilerinin oluşturulmasında temel girdiler olarak kullanılması da modelin planlama ve sürekli iyileştirme felsefesinin bir yansıması ve pratiğidir.

Günümüzde bütünsel bir yaklaşımla yönetim kalitesine odaklanmak hem ürün hem hizmet kalitesini arttırmakta, aynı zamanda müşteri diye tanımlanan hizmet ve ürün alıcı ve/veya kullanıcılarının tatminini de sağlamaktadır. Bu açılarıdan bakıldığında müşteriyi tatmin etmek üzere uygulanacak TKY yaklaşımları gerçek yaşamda kurumsal başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bu ve benzer çalışmaların gerçek yaşamda kamu, özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarında uygulanması, hem tüm paydaşların tatmin edildiği mükemmel yolculuk için uygun bir ortam doğurmakta, hem de tüm kurum ve kuruluşların performanslarının daha da artırılması yönünde önemli bir katkı sağlamaktadır. Ülke ve kurumlar açısından bakıldığında sürekli iyileşme ve gelişme paralelinde verimliliğin artırılması ve küresel rekabet gücü kazanılması açılarından da böyle bir bütünsel yaklaşım ek faydalar sağlamakta refahın tüm topluma yayılmasında önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerde temel stratejik amaç, küresel rekabet ortamında tedarik zinciri optimizasyonunda maliyetler düşürülürken kaliteyi arttırmak, dolayısıyla paydaş memnuniyetlerini en üst seviyelere çıkarmaktır (Tunçay, 2009). Tüm paydaşların dengeli mutluluğunu hedefleyen TKY anlayışı ve bu anlayışın yaşama geçirilmesinde sistematik bir araç olan mükemmellik modeli uygulaması da teorinin pratiğe dökülmesinde önemli bir kolaylaştırıcı olmaktadır (Tunçay, 2009). 1991 yılından bu yana Avrupa’da, 1992 yılından sonra da Türkiye’de Avrupa ve Ulusal ödül süreçlerinde uygulama zemini bulan EFQM (European Foundation for Quality Management) “Mükemmellik Modeli”, 5 girdi ve 4 sonuç kriteri, 32 alt kriter ve alt başlıklarla birlikte yaklaşık 200 sorgulama alanından oluşmaktadır. Bu başlıklarla kurumun tüm yaklaşımları ve elde ettiği tüm sonuçlar sorgulanmakta, RADAR adı verilen ölçüm metodolojisinin yönlendirmesiyle bulgular kayda geçirilmekte, ölçümlenmekte ve gelecek için alınan dersler not edilerek yenilikçi, yaratıcı yaklaşımlarla iyileştirmeler yapılması amacıyla sisteme geri besleme yapılmaktadır. Bu yönüyle Deming’ in PUKÖ (Planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsü modelin her bir alt kriterinde yer almaktadır. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştiren uyguladığı yöntemlerini ve yaklaşımlarını içermektedir. Sonuç kriterleri ise nicelik ölçerek kuruluşun neler gerçekleştirdiğini, ne gibi sonuçlar elde ettiğini göstermek için tasarlanmıştır. Sonuçların girdilerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı da ayrıca PUKÖ yaklaşımıyla irdelenmektedir.

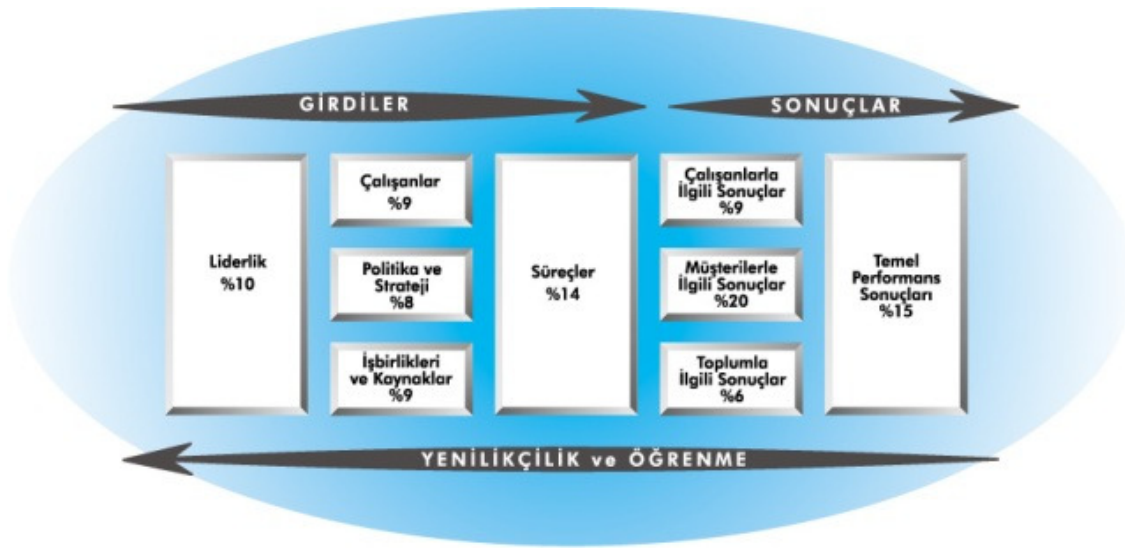
Model, TKY’nin temel kavramlarının yapılandırılmasıyla yaşama geçirilmesine imkân sağlayan bir yapıdadır. TKY’yi yalnızca bir felsefe olmaktan çıkarıp bir uygulama aracına dönüştürmeye yardımcı olan modelin temel kavramları;

- Sonuçlara Odaklanma
- Müşteri Odaklılık
- Liderlik ve Amaç Tutarlılığı
- Süreçlerle ve Verilerle Yönetim
- Çalışanın Gelişimi ve Katılımı
- Sürekli Öğrenme/Gelişme/Yenilikçilik
- İşbirliklerinin Gelişmesi
- Toplumsal Sorumluluk şeklinde sıralanmaktadır.

Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için iyi bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşımaktadır. Model, kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder bir yapıdadır. Modelin sahibi olan EFQM, Avrupa’da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri de toplayarak modeli sürekli güncellemekte, bu yaklaşımla modelin dinamik yapısını korumakta, yönetim konusundaki güncel görüşler ve tekniklerin yansıtılmasıyla sürekli gelişimi sağlamaktadır.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanmaktadır:

“Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir”. Bu bakışla ortaya konulan modelin grafiksel gösterimi şekil-1 de yer almaktadır.



Şekil-1 EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM Mükemmellik Modeli 2003 Model Kitapçığı)

Şekil-1’de alt ve üst taraflarda görülen oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyarken, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme (inovasyon) yaklaşımına işaret etmektedir.

Yukarıda gösterilen modeldeki dokuz başlık, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil etmektedir. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açılımları da bulunmaktadır.

Bütünsel değerlendirmeye yapılan sorgulamalarla, kurumun yönetim sistemi içerisinde tüm yaklaşımları ve temel performans sonuçları ile tüm paydaşlarını memnun etmeye yönelik elde ettiği performans ve algı ölçüm sonuçları değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda kurumun ölçülmüş performansı, kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık yönleri ortaya konulmaktadır. Bu ölçümden elde

edilen sonuçlar, sürekli iyileştirme mantığı, PUKÖ uygulaması doğrultusunda, stratejiye ve uygulama yaklaşımlarına girdi olarak tekrar tekrar sisteme dâhil edilmekte, önceliklerin belirlenmesinde ve kaynak optimizasyonunda kolaylaştırıcı olmaktadır. Dokuz “Ana Kriter” başlıkları ve kısa açıklamaları aşağıda açıklanmıştır (EFQM Mükemmellik Modeli 2003 Model Kitapçığı). Algıyı kolaylaştırmak ve örnek olay analizini yapabilmek amacıyla, Aras Kargo’da her bir kriter kapsamında yapılmış uygulama örnekleri de kriterlerle birlikte özet olarak verilmiştir.

Girdi Kriterleri :

Kriter-1 Liderlik: Mükemmel liderler vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Uygulama Örnekleri: Aras Kargo, 2007 yılında almış olduğu bir üst yönetim kararıyla EFQM Mükemmellik Modelini bir yönetim modeli ve kurumsal değişim/dönüşüm aracı olarak kullanmayı benimsemiştir. Model gereklerinin karşılanma derecesinin belirlenmesi olarak da tanımlanabilecek olan özdeğerlendirme çalışması ile başlayan dönüşümün ilk adımı olarak da “Kurumsal Vizyon”, bir ortak akıl çalışmasıyla ana hedef olarak ortaya konmuştur. Bu hedef “7 Kıtada 7 Yıldızlı Kargo Hizmeti Sunmak” olarak belirlenmiştir. Misyonunu ise “Beklentilerin Üzerinde Kaliteli ve Farklı Hizmetler Sunmak” olarak belirleyen Aras Kargo, değerlerini ise; dürüstlük, güvenilirlik, güler yüzlülük, müşteri odaklılık, yenilikçilik, çevreye duyarlılık ve takım ruhu olarak tanımlamıştır. Öncelikle model beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve yeni yönetim biçimi için tüm üst yönetim ve potansiyel liderler Mükemmellik Modeli eğitimi almışlar ve ilk özdeğerlendirmeyi eğitim süresince gerçekleştirmişlerdir.

Kriter-2 Politika ve Strateji: Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

Uygulama Örnekleri: İlk özdeğerlendirme çalışması sonrasında vizyona ulaşmak için stratejik yol haritası hazırlanması yönünde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Daha sonra stratejik yol haritası hazırlanabilmesi için Kuvvetli, Zayıf Yönler ve Fırsatlar ile Tehditler çalışması yapılmıştır. Aynı zamanda özdeğerlendirme sonuçları da şirketin kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir çalışma olmasından hareketle bir iç çevre analizi olarak kayda geçirilmiştir. Dış çevre analizi kapsamında da fırsat ve tehditlere ilişkin bilgiler derlenmiş ve çalışma tamamlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, bir proje çalışması olarak modelde 2 nolu kriter olan “Strateji ve Politikalar”ın oluşturulmasında kullanılmıştır.

Kriter-3 Çalışanlar: Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

Uygulama Örnekleri: 2008 yılında Mükemmellik Aşamalarından “Kararlılık” belgesi alınması amacıyla, ilk uygulama projesi olarak ana paydaşlardan “Çalışanlar” seçilmiş ve çalışanların tatmin ve motivasyon algılarının ölçümü için Çalışan Memnuniyet Anketi (ÇMA) çalışması öncelikli yaşama

geçirilmiştir. Çalışanlara yönelik temel politikalardan hareketle Performans Yönetim Sistemi oluşturulmasına ilişkin çalışmalar da ayrı bir proje olarak başlatılmıştır.

Kriter-4 İşbirlikleri ve Kaynaklar: Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

Uygulama Örnekleri: Bu kriter kapsamında işbirliği yapılan kuruluşlarla tedarikçiler öncelikli olmak üzere işbirliklerin yeniden ele alınıp geliştirilmesi çalışmaları başlatılmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak tüm kaynakların optimizasyonuna yönelik çalışmalar da geliştirilmiştir. Kurumsal Kaynak Planlaması projesi öncelikli olmak üzere başta mali kaynaklar, bilgi kaynakları, malzeme ve tesislere yönelik çeşitli iyileştirme projeleri başlatılmıştır.

Kriter-5 Süreçler: Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

Uygulama Örnekleri: ISO 9000 kapsamında tanımlanmış temel süreçler ele alındıktan sonra kurumsal dönüşümün temelini oluşturacak, iş yapma biçimlerini ve yönetim yaklaşımlarını değiştirecek/dönüştürecek “Süreç Yönetim Sistemi Yapılandırma Projesi” başlatılmıştır. Bu projenin yanında ana paydaşlardan Müşterilerin sesini dinlemek ve algılarını ölçmek üzere “Müşteri Memnuniyeti Anketi (MMA)” projesi hem kurumsal hem de bireysel müşteriler için yapılmaya başlanmıştır.

Sonuç Kriterleri:

Kriter-6 Müşterilerle İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Kriter-7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Kriter-8 Toplumla İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Kriter-9 Temel Performans Sonuçları: Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Sonuç Kriterleri Uygulama Örnekleri: Kurumsal düzeyde her bir paydaşa yönelik elde edilmiş başarılı sonuçların dokümanite edildikleri sonuç kriterlerinde müşteriler, çalışanlar ve toplum/çevreye ilişkin algı ölçüm sonuçları ve kurumun izlediği diğer anahtar performans göstergeleri kriter 6-8 kapsamında ortaya konmuştur. Finansal ve finansal olmayan performans sonuçları ile süreçlerin performans ölçütlerine ilişkin sonuçlar da tümünde olmamakla birlikte hedefli ve kıyaslamalı olarak 9 nolu kriter altında ortaya konmuştur.

Aras Kargo’ da yapılan çalışmalar, ilk etapta 2008 yılında ortaya konulan 3 proje (ÇMA, MMA ve Süreç Yönetim Sistemi Yapılandırma) çerçevesinde EFQM adına KalDer değerlendiricilerince incelenmiş ve 2008 yılı Ulusal Kalite Kongresinde yapılan törende Aras Kargo “Mükemmellikte Kararlılık” belgesi almıştır. EFQM Mükemmellik Aşamaları süreci kapsamında planlanan bir sonraki aşama ise “Mükemmellikte Yetkinlik” olarak hedeflenmiş ve model bazlı çalışmalar sürdürülmüştür. Bu çalışmalara ışık tutan en önemli yol gösterici model çerçevesinde yapılan özdeğerlendirme çalışması olmuştur. Özdeğerlendirme çalışması kapsamında Aras Kargo’nun her bir alt kriter bazında “Kuvvetli Yönleri” ve “İyileştirmeye Açık Alanları” sıralanmış sonraki aşamada da RADAR ölçüm yöntemiyle puanlama yapılmıştır. Ölçüm yöntemi ve özdeğerlendirme puanlaması aşağıda verilmiştir.

Model kapsamında yapılacak ölçümlere temel oluşturmak üzere, her bir alt kriter kapsamında ele alınan yazılı tespitler sonrasında kullanılan, RADAR adı verilen, etkili sayısal bir ölçüm yöntemi mevcuttur. RADAR yaklaşımıyla modelde hem yaklaşımlar hem de sonuçlar ölçülmekte; ölçülemeyen değerlendirilemeyen sistemlerin ve yaklaşımların yönetilemediğinden hareketle, bu ölçüm ve bulgular kurumlara yön çizmelerinde ve sürekli gelişmelerinde önemli referanslar oluşturmaktadırlar. Kısaltma olarak RADAR olarak verilen ölçüm yönteminin açılımı şöyledir:

R – esults	Sonuçlar
A – pproach	Yaklaşım
D – eployment	Yayılım
A – sssessment	Değerlendirme
R – eview	Gözden Geçirme

RADAR mantığı mükemmel bir kuruluşun aşağıdakileri günlük faaliyetlerinde uyguladığını varsayar:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak
- Gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmek için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve geliştirmek
- Yaklaşımların tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek
- Yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek ve gerektiğinde iyileştirmeleri gerçekleştirmek

Ölçüm sonucunda hem bir mevcut durum tespiti yapılmakta hem de “Kuvvetli” ve “İyileştirmeye Açık” yönler tespit edilmektedir. Kurumsallaşma yolunda ilerlemeler hem toplamda hem alt kriterler bazında ölçülmekte aynı zamanda her yıl tekrar ölçüm yapıldığından eğilimlerin görülmesi de sağlanmaktadır. Model beklentisi olan en az üç yıllık eğilim, ölçümlerin en az dört yıl tekrar edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu süreç de model bazlı uygulamaların içselleştirilmesine yardımcı olmakta

kurumsallaşma yaklaşımlarının benimsenmesi zeminini hazırlamaktadır. Kurumların ölçümler sonucunda bin üzerinden 600 puan seviyelerine erişmeleri kurumsallaşmada büyük ödül seviyeleri olarak değerlendirilmektedir.

Mayıs 2008’ de EFQM Mükemmellik Modeli ile çalıştay formatında yapılan özdeğerlendirme ölçümleri sonucu Tablo-1’ de sunulmuştur. Bu özdeğerlendirme sonucu tespit edilen “İyileştirmeye Açık Alanlar” önceliklendirilerek her bir bulgu için iyileştirme çalışmaları kaynak kısıtları çerçevesinde yaşama geçirilmeye çalışılmıştır. Sonuçları ve etkililiği bir sonraki özdeğerlendirmede ele alınmıştır.

Tablo-1 2008 Aras Kargo Özdeğerlendirme Ölçüm Sonuçları

Kriter	Kriter Puanı	Faktör	Ağırlık Puanı
1 Liderlik	18,00	1,0	18,0
2 Politika ve Strateji	34,00	0,8	27,2
3 Çalışanlar	42,60	0,9	38,3
4 İşbirlikleri ve Kaynaklar	49,25	0,9	44,3
5 Süreçler	46,00	1,4	64,4
6 Müşterilerle İlgili Sonuçlar	15,00	2,0	30,0
7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	11,25	0,9	10,1
8 Toplumla İlgili Sonuçlar	25,00	0,6	15,0
9 Temel Performans Göstergeleri	38,00	1,5	57,0
Toplam Puan			304

Tablo-1’de verilen özdeğerlendirme ölçüm sonuçları, şekil-1’de de görülen model kriter ağırlıklarının da kullanıldığı sonuçlardır. RADAR ölçüm sistemi kullanılarak uzlaşmış grup puanları ağırlıklar ile çarpılıp model puanlaması tamamlanmıştır. Genel olarak başlangıç aşamasındaki kurumlar 150-300 arasında puan alabilmektedirler. İyileştirme uygulamaları arttıkça ve model ve felsefesi benimsenip içselleştikçe puanlar yükselmeye başlamaktadır. Yalın bir yaklaşımla kriter bazında “kriter puanı” 50’nin altındaki tüm alanlara odaklanmak gerektiği vurgulanabilir. Ancak, kaynakların kısıtlılığı göz önüne alınırsa bir önceliklendirme yapılması önerilir. En sık kullanılan yöntem önem-etki matrisi yaklaşımıdır. Aras Kargo uygulamasında da kaynak kısıtı çerçevesinde tüm kriterler 50 puan altında olmasından ötürü tüm alanlarda iyileştirme çalışmaları başlatılmış, ancak en yoğun kaynak önceliklendirme matrisinden çıkan 3 projeye ayrılmıştır.

Kurumsallaşma çabalarının sistematik örneklerinden olan model bazlı özdeğerlendirme çalışması 2009 yılında daha kapsamlı bir şekilde yapılmış, tespit edilen “İyileştirmeye Açık Alanlar” vizyona giden yolda ana ve alt hedeflere hizmet etme derecelerine göre önceliklendirilmiş ve projelendirilmiştir. Sürekli iyileştirme yaklaşımı ve PUKÖ uygulamaları ile kurumsal dönüşüm öncelikle Genel Müdürlük bünyesinde başlatılmış, müteakiben tüm Türkiye’ye yayılmaya başlamıştır.

Yapılmış olan 2009 yılı özdeğerlendirme çalışmasının puan olarak sonucu da toplamda 380-410 puan aralığında çıkmıştır. Bu çalışmaların devamı olarak hazırlanmış olan başvuru kitabıyla 2009 yılında EFQM Mükemmellik Aşamaları sürecine katılmış ve bağımsız KalDer değerlendiricilerince yapılan dış değerlendirmeyle 400 puanın çok az altında bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç ve bulgular ile özdeğerlendirme bulguları örtüşmüş ve “İyileştirmeye Açık Alanlar” konusunda yapılacak çalışmalarla kurumsal dönüşüm çalışmaları sürdürülmektedir. Temel yapısı ortaya konmuş olan bu model incelendiğinde, ikinci bölümde aile işletmelerinin kurumsallaşması için verilen önerilerin neredeyse tümünün kapsandığı sistematik bir yapının ortaya konulduğu görülmektedir. Bu yönleriyle modelin iyi bir kurumsal dönüşüm ve ölçme-izleme aracı olduğu değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeyi kuvvetlendirmek ve uygulama örneği üzerinden değerlendirmeler yapmak üzere kendisi de bir aile şirketi olan ve kurumsallaşma çabalarını yeni neslin yönetimi devralmasıyla daha da hızlandıran Aras Kargo için, iki yıllık bir sürede yapılanların özetleri de bölüm içerisinde örnek olarak incelenmiştir.

4. SONUÇ

Türkiye’deki aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa geçişleri daha etkin hale getirmenin yollarını arayan bu çalışmada, sistematik bir değerlendirme ve uygulama aracı olarak EFQM Mükemmellik Modeli kullanılmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde kullanılması önerilen ve bir “örgütsel değişim” aracı olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli kapsamındaki hususlar belirtilmiş ve uygulamadan örnekler ile kullanılabilirliği ortaya konmaya çalışılmıştır. Aras Kargo işletmesinde EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak yapılan çalışmaların başlangıcında yapılan ölçümlerle “Kuvvetli Yönler” ve “İyileştirmeye Açık Alanlar” detaylı olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda ilerlemenin ölçülmesi için puanlama da yapılmıştır. Bugün itibarıyla iki yıllık değerlendirme ve ölçümler yapılmış, “İyileştirmeye Açık Alanlar”dan çıkarımlarla üretilen işlem maddeleri ve projeler sürekli gelişmenin uygulandığı zemin olmuştur. PUKÖ yöntemi iyileştirme çalışmalarında sistematik bir araç olarak her bir alt kriterde kullanılmış gelişmeler gözden geçirilerek ilerlemeler puanlanarak ölçülmüştür. Yapılan iyileştirmeler ile kurulan sistematik yapılar kurumsal yönetimin bir diğer değişle kurumsal dönüşümün bir parçası haline gelmeye başlamıştır. İş yapma biçimlerinde meydana gelen değişiklikler kurumun tüm yönetim sistemini değiştirmeye başlamış, örgütsel yapı da bu yönde yeniden tasarlanmaya başlamıştır.

Modelin uygulamalarının tam olarak içselleşmesi ve uygulamaların yönetim sisteminin bütünsel bir parçası haline gelmesi kurumun boyutu, dönüşüm ekibi diyebileceğimiz liderlerin etkinliği ve dönüşüm hızı ile doğrudan ilişkilidir. Ancak, tam bir hükme varabilmek için en az dört yıllık bir süreyle ölçüm yapılması modelde temel bir gerekliliktir. Şu an itibarıyla Aras Kargo bu sürecin Merkez teşkilatı yönünden yarısına ulaşmış durumdadır. 2008 yılında yapılan ilk özdeğerlendirmeden bu yana EFQM Mükemmellik Aşamaları ölçüm ve değerlendirme sistemi içerisinde, KalDer tarafından yapılan değerlendirmede 2008 sonunda “Mükemmellikte Kararlılık” ve 2009 yılında da “Mükemmellikte Yetkinlik” Aras Kargo’nun başarısının tescili olarak kayda geçmiştir. Dördüncü yılın sonunda yapılacak bir değerlendirme Aras Kargo’nun kurumsallaşmada geldiği noktayı ortaya koyabilecektir. Sonuç olarak 600-650 puan seviyelerine erişmiş bir Aras Kargo kurumsallaşmada üst seviyelere ulaşmış denilebilecektir.

Kurumsallaşma, işletmenin davranışlarında, kararlarında tutarlılık gösterme yeteneğini geliştirmesi ve işletmenin bir “sistem” haline gelebilmesidir. Kurumsallaşma, işletmeye değer ve denge kazandırırken, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacını gerçekleştirmede de en önemli faktördür. Bu kapsamda bir işletmenin kurumsallaşmış olması, iç ve dış ortam tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelir. Bir aile şirketinin kurumsallaşması sürecinde, örgüt yapısında ve

sistemlerinde bazı düzenlemelere giderek amaçlara uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmek için yapılacak çalışmalarda; yöneticilerin yönetim başarısı, firma içindeki uyumun yaratılması, firma içi bilgi akışı sağlanarak, birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanması gerekmektedir. Kalite yönetiminin temel kavramlarının, aile şirketlerinde kurumsallaşmaya katkıları kapsamında, kısa dönemde işletme içindeki soru işaretlerinin belirlenip çözüme yönelik hareket edilmesi konularında netleşmenin yanı sıra, uzun dönemde, ticari güvenilirliğin artması, ailenin gelecek ile ilgili planlamalarının daha sağlam temellere oturtulması ve ailenin bir arada kalarak işletmenin kurumsallaşması amaçlanmaktadır.

KAYNAKLAR

- AKINGÜÇ, Fahmettin, “Aile İşletmeleri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.14-15.
- AKSOY, Ufuk Alpşahin, ÇABUK, Adem, “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Aralık 2006, Cilt: 9, Sayı:16.
- ALACAKLIOĞLU, Haluk, 2006, <http://www.family-advisor.com/files/HALUK/Makaleler/Aile%20Şirketlerinde%20Yasamsal%20Konular%20ve%20Kurumsallasma.pdf>, <15.02.2010>
- ALACAKLIOĞLU, Haluk, 2007, http://www.family-advisor.com/files/HALUK/Makaleler/Aile_Sirketleri_Icin_Adim_Adim_Kurumsal_Yonetim.pdf, <15.02.2010>
- ERDOĞMUŞ, Nihat, Aile İşletmeleri – Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul, İGİAD Yayınları, Mayıs 2007.
- GENÇ, Nurullah, KARCIOĞLU, Fatih, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri - Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.20-32.
- HAŞİT, Gürkan, DEVELİOĞLU, Kazım, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü?: Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.223-232
- KALDER, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2, <05.02.2010>
- KARPUZOĞLU, Ebru, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.42-53
- KOÇEL, Tamer, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.ix-xiii
- LEACH, Peter, Family Business (Second Edition), Great Britain: Story Hayward, 1994, s.96.
- PAZARCIK, Orhan, “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.33-41.
- TONUS, Zümrüt, “Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.223-232

- ULUKAN, Cemil, “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.212-222.
- URAL, Tülin, BALIKÇIOĞLU, Betül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.534-546.
- TUNÇAY, Ahmet, “Müşteri Memnuniyeti Algısı Temel Alınarak EFQM Mükemmellik Modeli İle Kurumsal Performans Ölçümü: Bir Lojistik Firma Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mart 2009.

Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma

Ender GÜLER

Selçuk Üniversitesi, İşletme
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Selçuklu, Konya
Tel: (0332) 223 30 93
E-posta: enderguler@selcuk.edu.tr

* * *

Ali AKGÜN

Selçuk Üniversitesi, İşletme
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Selçuklu, Konya
Tel: (0332) 223 30 97
E-posta: akgunali@hotmail.com

ÖZET

Günümüzde Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) uygulamalarının işletmeler açısından önemi giderek artmaktadır. Ülkemizde aile işletmelerinin ağırlıkta olduğu bilinen bir gerçektir. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin temel direği olan bu işletmelerin doğru olarak yönetilmesi sürdürülebilir bir büyümenin sağlanabilmesi açısından önemlidir.

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinin de kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuat ve kurallara uymada; iç kontrol ve iç denetim sisteminin varlığı ve işlerliği önem kazanmaktadır. İç kontrol, bir organizasyonun aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya her kesimi ile içinde olduğu bir sistemdir. İç denetim; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu iki sistem kurumsallaşma ve yönetim konusunda işletmeler için çok önemli rol oynayan uygulamalardır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim sisteminin etkinliği, uygulama alanı ve önemi anlatılarak Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapılacak bir çalışmaya yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, İç Kontrol, İç Denetim

1.GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle günümüz işletmecilik anlayışında rekabete dayanan hızlı değişimler yaşanmakta ve bu da işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek adına pek çok yeniliğe ve arayışa itmektedir. Bu yüzyılda ayakta kalabilmenin ön koşulu güçlü bir sermaye yapısına sahip olmak, doğru ve iyi yönetilmek şeklinde ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanması bu süreçte işletmelere oldukça önemli faydalar sağlamaktadır.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik bakımdan önemli bir yere sahip olup, büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılıklar göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD’de % 97.1, Almanya’da % 99.8, Japonya’da % 99.4 ve Türkiye’de % 98.8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin % 90’ı, İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de % 85’i ve Türkiye’de % 95’i aile işletmeleridir. (Alayoğlu,2003: 13)

Bu oranlara bağlı olarak ekonomik yaşamda en yaygın işletme türü olan aile işletmelerinin yeni iş yaratmada, başarılı girişim faaliyetlerinde bulunmada ve bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde üstlendikleri rollerin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Akdoğan, 2000: 31). Aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden bir diğeri de işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün belirgin bir biçimde etkili olması ve aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle aile işletmeleri gelecekle ilgili plan ve kararlarında işletmenin geleceğinin yanında ailenin de geleceğini dikkate alma eğilimi taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2001a: 115).

Günümüz rekabet ortamında aile işletmelerinin ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri doğru yönetim ve kurumsallaşma kültürünün kazanılması ile mümkün olabilmektedir. Kurumsallaşma kültürünün kazanılmasında iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının önemi de yadsınamaz bir ölçüdedir. Aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkinliği işletmenin gelecek kuşaklara ulaştırılmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında oldukça öneme sahip bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşte bu çalışmada aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetinin etkinliği üzerine Konya’da faaliyette bulunan aile işletmelerinde yapılan çalışma ele alınmıştır.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmeleri” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. (Alayoğlu, 2003: 14) Bunlardan genel olarak kullanılanların bazıları aşağıda verilmiştir.

“Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen işletme” şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu,2001b: 12)

“Mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma” aile işletmesi olarak tanımlanır (Pazarcık, 2004: 35)

Daha derli toplu bir tanım ise şöyle olabilir: Aile işletmeleri, “*ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı işletme*” ya da “hisseye çoğunluğuna veya kontrolüne sahip, aynı kanı veya soyadını taşıyan kişilerden oluşan işletme” olarak tanımlanabilir (<http://www.corpusfamilia.com>)

Gelişme evreleri ve buna bağlı olarak da ortaklık yapıları açısından aile işletmelerini 4 ana başlık altında incelemek mümkündür:

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (Tek Patronlu) aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri (Kardeş Ortaklığı),
- Kompleks aile işletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu),
- Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri.

Gelişme sürecindeki her evrede aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar. (Alayoğlu,2003: 32)

Aile işletmelerinin örgütlenmesi incelendiğinde işletmenin pazarlama, muhasebe, satın alma, finansman, insan kaynakları ve üretim gibi fonksiyonlarının (birimlerinin) genelde aile bireyleri tarafından sevk ve idare edildiği görülmektedir. Bazı işletmelerde genel yönetici ve benzer pozisyonlarda profesyonel personel çalıştırılrsa da nihai olarak karar verici olan aile bireyleri olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498-499). Burada kurucu aile büyüğüne olan güven ve onun girişimcilik ve önderlik performansının aile işletmelerini hayata geçiren, başlatan ve onu geliştiren önemli faktörler olduğunu biliyoruz. Ancak bu güçlü yan yönetilemediği takdirde zayıflık ve tehdit olarak karşımıza çıkmakta ve işletmenin kontrolünü ortadan kaldırmaktadır. (Uzun, <http://www.denetimnet.com>)

Aile işletmelerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için kişisellikten uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırmaları gereklidir (Karpuzoğlu, 2001b: 93). Bu da kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir.

Kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, 'sistem' haline gelebilmektir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir. Kurumsallaşmayı 'sistem haline gelmek' olarak tanımladığımıza göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir (Kırım, 2001: 10-11) Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında en önemli faktör, "etkin iletişim"dir. İletişimin güçlenebilmesi ise aile üyelerinin birbirlerini anlamalarıyla mümkündür. Dolayısıyla, sağlıklı bir kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, bu iletişimi sağlayacak mekanizmaların oluşturulması gereklidir (Ayaloğlu, 2003:86)

Ayrıca bir işletmenin kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuat ve kurallara uygunluğu, operasyonlarının etkinliği ve verimliliğinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işlerliği önem kazanmaktadır. Bu nedenle, aile şirketi yapısında; işletme sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin işletmelerinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işlerliği konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir. Bunun yanında iç denetim faaliyetinden yararlanılması işletme sahipliği ve yönetim, yöneticiler arası dengenin sağlanması, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması açısından güvence ifade etmektedir. (Deloitte, <http://www.denetimnet.net>)

3. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM

Kurumsallaşma bir değişim ve farklılaşma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç içerisinde yaşanan değişimin değerlendirilmesi içinde gözetim ve denetim faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada iç kontrol ve iç denetim faaliyeti bu ihtiyacı karşılayacak bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel anlamıyla kontrol, arzulanan bir amaca varılıp varılmadığını veya hangi ölçüde varılmış olduğunu inceleyip araştırmaktır (Kenger,2001:5) İç kontrol ise ilgili kişiler için değişik anlamlar taşıyabilir. Burada genel bir tanımlı verilecektir. (Özeren, 2002:5;Demirbaş, 2005:169);

"İç kontrol bir örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup; faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, finansal tablolar ile ilgili raporlar dâhil olmak üzere finansal raporlama ve iç ile dış kullanıma ilişkin diğer raporların güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluk amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda makul bir güvence sağlayan, organizasyon faaliyetlerinde devamlılık temelinde bir seri eylem ve aktivite olan mutlak olmayan fakat makul güvence sağlayan organizasyon yönetiminin önemli bir parçasıdır." şeklinde tanımlanmıştır.

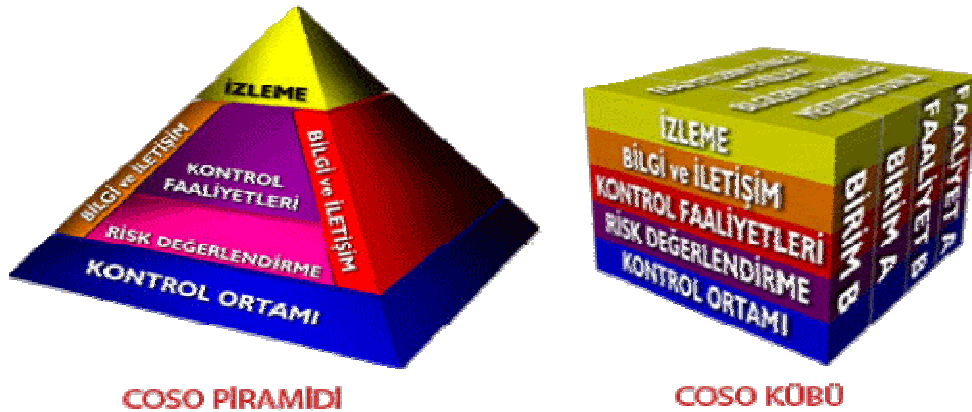
İç kontrol ve iç kontrol sisteminde etkinliğin sağlanması, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için büyük önem taşımaktadır. İşletmeler gelişen ekonomik ilişkilerin etkisi ile fiziki olarak büyüdükçe, faaliyetlerin ve meydana gelen değer hareketlerinin sayısı ve karmaşıklığı arttıkça, işletme yönetiminin işletme faaliyetlerini doğrudan doğruya kontrol etme olanağı ortadan kalkmaktadır. İşletme yönetimi açısından ortaya çıkan bu olumsuz gelişme, ancak etkin bir iç kontrol sistemi kurularak ve yürütülerek giderilebilir (Aksoy, 2007:215) Aile işletmeleri de bu tür olumsuzlukların giderilmesi adına bir iç kontrol sistemi kurmak ve yürütmek durumundadır.

Bir işletmede iç kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesi işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Oluşturulacak bu sistem, hem iç denetim ve hem de bağımsız dış denetim faaliyetleri üzerinde etki yaratmaktadır (Güredin vd., 1999: 123). İç kontrolün genel özellikleri aşağıda listelenmiştir. (<http://icden.kocaeli.edu.tr>)

- İç kontrol faaliyetleri, sürekli ve sistematik bir şekilde ve idarenin yönetim sorumluluğu çerçevesinde yürütülür.
- İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.
- İç kontrole ilişkin sorumluluk, işlem sürecinde yer alan bütün görevlileri kapsar.
- İç kontrol mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsar.
- İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir.
- İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik, ekonomiklik, etkinlik ve etkililik gibi iyi mali yönetim ilkeleri esas alınır.

İç kontrol sisteminin doğru ve tarafsız bir şekilde uygulanması adına iç kontrol standartları oluşturulmuştur. İç kontrol standartları, iç kontrol sisteminin uygulama esnasında başvurduğu temel ilkelerdir. İç kontrol sisteminin işleyişine ve uygulanmasına yönelik detaylı açıklamalar içerdiğinden sistemin işleyişinin çalışanlar ve yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar. Standartlar, kontrol sürecinde en önemli faktördür (Saltık, 2007: 59) COSO iç kontrol modeli olarak bilinen model özel sektörde uygulanmak üzere geliştirilen ve günümüzde kamu sektöründe uygulama alanı bulan ve en çok tercih edilen iç kontrol modelidir.

COSO küpü ya da piramidi olarak bilinen model iç kontrol uygulamalarında referans olarak kullanılmaktadır.



Kaynak: <http://www.tusside.gov.tr/ickontrolnedir.html>

COSO küpü ya da piramidinde yer alan güvenilir finansal raporlama, faaliyet etkinliğini ile mevzuata uygunluğu sağlamayı amaçlayan bu beş unsur aşağıdaki gibidir. (Alagöz,2008: 102-103; Saltık,2007: 61-62)

Kontrol Ortamı: Kontrol ortamı, bir işlem grubuna özgü politika, usul ve yöntemlerin etkinliğini belirlemede, artırmada veya azaltmada etkili olan tüm faktörlerdir.

Risk Değerlemesi: Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir.

Kontrol faaliyetleri: Kurumun amaçlarına ulaşmasına yönelik risklerle başa çıkmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir.

Bilgi ve İletişim: İletişim, finansal raporlamanın ötesinde, iç kontrol politika ve prosedürlerinin açıkça anlaşılmasını ve bu politika ve prosedürlerle ilgili bireylerin nasıl alıştığı ve sorumlulukları ile ilgilidir.

Gözetim: İç kontrollerin önceden belirlenen politika ve prosedürlere uygun şekilde devam ettirilip ettirilmediğini ve işletmeyi yeni risklere sokup sokmadığını belirlemektir.

İç kontrol sisteminin makul bir güvence sağlamak üzere tasarım ve uygulama eksikliklerinin giderilmesi amacıyla sürekli izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Bu durum iç denetim faaliyetinin gerekliliğini ve rolünü ortaya koymaktadır.

Diğer iç kontrol sistemi yapılandırma modellerini kısaca açıklayacak olursak,

CobIT; Türkçe karşılığı Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri olan *Control Objectives for Information and related Technology* kelimelerinden üretilmiş bir kısaltmadır. ISACA ve ITGI tarafından 1992 yılında geliştirilmiş, bilgi teknoloji yönetimi için en iyi uygulamalar kümesidir. CobIT; ISO teknik standartları, ISACA ve AB tarafından yayınlanan yönetim kanunları, COSO, AICPA, GAO tarafından yayınlanan profesyonel iç kontrol ve denetim standartları tarafından biçimlendirilmiştir. (Peker, 2008: <http://www.tbd.org.tr>)

eSAC (Electronic System Assurance and Control) Modeli;E-ticaret ile ilgili risklere karşılık geliştirilmiştir. Sistemin tesis sorumluluğu yöneticilere, etkin çalıştırma sorumluluğu ise iç denetçilere aittir. Sistemin kapsama alanı işletmenin bilgi işlem teknolojisi ve sistem güvenilir finansal raporlamayı, faaliyet etkinliğini, mevzuata uygunluğu sağlamayı amaçlar.

SysTrust (System Trust) Modeli; Dijital ortamlarda üretilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamayı hedefler. Sistemin tesis sorumluluğu yöneticilere, etkin çalıştırma sorumluluğu ise dış denetçilere aittir. Sistemin kapsama alanı işletmenin bilgi sistemleridir ve sistem güvenilir finansal raporlamayı, yönetimin hedeflere ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. (Dabbağoğlu, 2009: 111)

İç denetim fonksiyonu ve bu fonksiyonu yerine getiren iç denetçiler kontrol ortamının önemli bir elemanlarıdır ve iç kontrol amaçlarının başarılmasına yardımcı olurlar. Bağımsız denetçi çalışması sırasında iç kontrol sistemi aracılığıyla iç denetçiden yararlanır (Uzay, 1999: 34)

İç denetim kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanıma göre “iç denetim, bir kurumun faaliyetleri geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.” denilmektedir. İç denetim bir kurum ya da organizasyonda yürütülen faaliyet iş ve işlemlerin yönetimden farklı ve tarafsız bir gözle değerlendirilmesi olarak özetlenebilir. Bu değerlendirme esas olarak kurumda işlere ilişkin risklerin bilinmesi, iyi yönetilmesi ve bu riskleri yönelik olarak tasarlanan iç kontrollerin varlığı ve etkinliği konularına odaklanır.(Kaya,2008: <http://www.bertankaya.net>)

Gerek şirketler için gerekse kamu idareleri için iç denetimin amaçlarından da anlaşılacağı üzere iç denetim bir gerekliliktir ve aşağıda sıralanan ihtiyaçlara cevap vermektedir. (Önder, 2008: 20)

- Hesap verme ve sorumluluğun ortaya çıkarılması,
- Yönetime danışmanlık ve yardım etme,
- Hatalı ve hileli işlemlere karşı korunma,
- Vekâlet teorisi
- Tasarruf imkânı sağlaması
- Etkinlik ve verimliliğin sağlanması

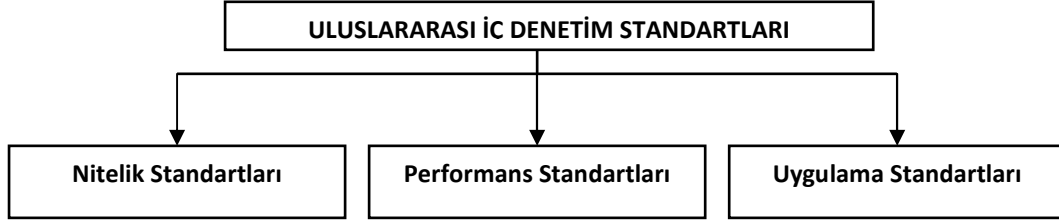
İç denetim faaliyeti, işletmenin kendi bünyesinde kurulan iç denetim biriminde çalışan ve o işletmenin bir elemanı olan iç denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Oksay ve Acar, 2007: 27) İç denetçiler genel olarak işletmenin yöneticilerine yada sahiplerine karşı sorumlu olarak, işletmenin organizasyon yapısı içinde, işletme faaliyetlerinde önceden belirlenmiş ilke ve prensiplere uyulup uyulmadığını denetleyen kişilerdir (Duman, 2008: 20)

İç denetimin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (<http://icden.kocaeli.edu.tr>)

- İç denetim, sertifikalı iç denetçiler tarafından gerçekleştirilir.
- İç denetim, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun koordinasyon ve rehberliğinde Kurul tarafından belirlenen genel kabul görmüş standartlara göre gerçekleştirilir.
- İç denetim, iç denetim birimi (başkanlığı) tarafından hazırlanan ve üst yönetici tarafından onaylanan risk odaklı denetim plan ve programlarına göre yapılır.
- İç denetim sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla gerçekleştirilir.
- İç denetim faaliyeti fonksiyonel bağımsızlık ilkesine uygun olarak yürütülür.
- İç denetim, mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsar.

İç kontrol standartları belirlenmesi gibi, iç denetimin tanımına uygun yerine getirilmesine yönelik olarak, iç denetim uygulamalarının temel ilkelerini tanımlamak, katma değerini ifade ve teşvik etmek,

performansının değerlendirilmesine olanak sağlamak amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından “Uluslararası İç Denetim Standartları” geliştirilmiştir (Deloitte, <http://www.denetimnet.net>)



Uluslararası İç Denetim Standartları, Nitelik Standartları, Performans Standartları ve Uygulama Standartlarından oluşmaktadır.

Nitelik Standartları: İç denetim faaliyetlerini yürüten taraf ve kurumların özelliklerine yöneliktir.

Performans Standartları: İç denetim faaliyetlerinin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kıstaslarını sağlar.

Uygulama Standartları: Güvence ve danışmanlık faaliyetleri için tesis edilmiştir (TİDE, 2008: 16)

Aile işletmelerinde kurumsallaşma faaliyetinin tamamlanabilmesi için kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçası olan iç kontrol ve iç denetim sisteminin kurulması, iç kontrol ve iç denetim standartlarının uygulanması gerekmektedir.

4. AİLE İŞLETMLERİNDE İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi, Önemi ve Amacı

Çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini belirlemek amacıyla yapılan bir saha araştırmasının amaçları ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılarak, araştırmaya katılacak aile işletmeleri belirlenmiş ve amaç ve hipotezler doğrultusunda hazırlanan anket soruları SPSS programında analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmada genel olarak; “uygulamalı” araştırma yöntemi kullanılmıştır. Uygulamalı araştırma yöntemleri; bilgilerin değerlendirilmesi ve sorunların çözümünün sağlanması amacıyla yapılan anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla yapılan araştırmalardır (Gökçe ve diğ., 2001: 16).

4.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde elde edilmiş araştırma bulguları, tablolar yardımıyla irdelenerek değerlendirilmeye ve açıklanmaya çalışılacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanına göre dağılımı aşağıda Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIM	SAYI	YÜZDE
Makine	16	32,7
Tekstil	3	6,1
Gıda	5	10,1
Hizmet	2	4,1
Kimya	2	4,1
Diğer	21	42,9
Toplam	49	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinin 16 tanesi makine imalatı sektöründe, 3’ü tekstil sektöründe, 5’i gıda sektöründe, 2’si hizmet sektöründe, 2’si kimya sektöründe ve 21’i de bu tabloda yer almayan sektörlerde faaliyette bulunan sektörleri göstermektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde Anketi Cevaplayanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
İlkokul	3	6,15
Ortaokul	3	6,15
Lise	13	26,5
Lisans	24	49
Yüksek lisans	6	12,3
Doktora	0	0
Toplam	49	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinde anketi cevaplayan aile üyelerinin eğitim durumu % 6,15’i ilkokul eğitimi, % 6,15’i ortaokul eğitimi, %26,5’i lise ve dengi eğitimi, %49’u lisans eğitimi ve % 6’i lisansüstü eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır. Doktora eğitimi almış aile işletmesi üyesi yer almamaktadır. Bu durum, anket sorularını daha çok lisans düzeyinde eğitim almış ve eğitim düzeyi yüksek kişiler tarafından cevaplandırıldığını göstermektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde Anketi Cevaplayanların Unvanlarına Göre Dağılımı

UNVAN	SAYI	YÜZDE
Genel Müdür	17	34,6
Personel Müdürü	5	10,2
Muhasebe Müdürü	12	24,5
Yönetim Kurulu Üyesi	12	24,5
Diğer	3	6,15
Toplam	49	100

Tablo 3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinde anketi cevaplayanların unvanlara göre dağılımı, % 34,6’sı genel müdür, %10,2’si personel müdürü, %24,5’i muhasebe müdürü, %24,5’i yönetim kurulu üyesi ve %6,5’i diğerleri unvanları oluşmaktadır. Bu durum; toplanan verilerin, ankete katılan aile işletmelerinde konularının uzmanı kişiler tarafından sağlandığını ve bu anlamda elde edilen verilerin araştırmanın amacına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde Hazırlanmış İç Kontrol Planı Ya da Politikası Durumu

İÇ KONTROL UYGULAMA DURUMU	SAYI	YÜZDE
Evet	12	24,6
Hayır	35	71,5
Fikrim Yok	2	4,1
Toplam	49	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerin önemli bir çoğunluğu (%71,5) işletmelerinde hazırlanmış bir iç kontrol planı ya da politikası olmadığını belirtmektedir. 12 aile işletmesi ise, iç kontrol ve politikasının bulunduğunu belirtmiştir. 2 aile işletmesi ise bu konuda fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi Yapılandırma Modelleri Kullanma Durumu

İÇ KONTROL MODELLERİ KULLANMA DURUMU	SAYI	YÜZDE
Evet	12	24,55
Hayır	33	67,4
Fikrim Yok	4	8,15
Toplam	49	100

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinin önemli bir çoğunluğu (%73,5) iç kontrol sistemi yapılandırma modellerini kullanmamaktadır. 9 işletme ise, iç kontrol sistemi yapılandırma modellerini kullandığını belirtmiştir. 4 aile işletmesi ise bu konuda fikir belirtmemiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde Kullanılan İç Kontrol Sistemi Yapılandırma Modelleri Dağılımı

İÇ KONTROL MODELLERİ	SAYI
CobiT (Control Objectives for Information Technology) Modeli	2
eSAC (Electronic System Assuranceand Control) Modeli	3
SysTrust (System Trust) Modeli	3
COSO (Committee of Sponsoring Organizations) Modeli	4
Kullanılmayan	37
Toplam	49

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinden 3 tanesi COSO Modeli, 3 tanesi eSAC Modeli ve 3 tanesi de SysTrust Modeli iç kontrol sistemi modeli kullanmayı tercih etmişlerdir. Geri kalan aile işletmelerinde herhangi bir iç kontrol sistemi kullanılmamaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde İç Denetim Departmanının Varlığı

İÇ DENETİM DEPARTMANI VARLIĞI	SAYI	YÜZDE
Evet	17	34,6
Hayır	31	63,25
Fikrim Yok	1	20,05
Toplam	49	100

Tablo 7’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinin önemli bir çoğunluğu (%63,25)’unda iç denetim departmanı bölümü yer almamaktadır. % 34,6’lık kısmı işletmelerinde iç denetim departmanı bulunduğunu belirtmiştir. 1 işletme ise fikir beyan etmemiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde İç Denetim Standartlarının Uygulanma Durumu

İÇ DENETİM STANDARTLARI UYGULAMASI DURUMU	SAYI	YÜZDE
Evet	17	34,6
Hayır	24	48,9
Fikrim Yok	8	16,5
Toplam	49	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir çoğunluğu (%48,9) iç denetim standartlarını uygulamamaktadır. 17 işletme ise (%34,6), iç denetim standartlarını uyguladığını belirtmiştir. 8 aile işletmesi ise bu konuda fikir beyan etmemiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinde İç Denetim Komitesi Varlığı

İÇ DENETİM KOMİTESİNİN VARLIĞI	SAYI	YÜZDE
Evet	16	32,7
Hayır	30	61,2
Fikrim Yok	3	6,1
Toplam	49	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan aile işletmelerinin önemli bir çoğunluğu (%61,2) ‘inde iç denetim komitesinin varlığından söz edilmiyor. 16 işletme ise (%32,7), iç denetim komitesine sahip olduğunu belirtiyor. 3 aile işletmesi ise bu konuda fikir beyan etmemiştir.

4.3. Araştırma Sonuçları

Araştırma kapsamında yer alan aile işletmelerinin ortak ya da çalışanlarının büyük bir bölümü iç kontrol ve iç denetim faaliyetinin aile işletmeleri için çok fazla düzeyde bilinmeyen ve çok fazla düzeyde de kullanılmayan yeni bir konu olduğunu belirtmektedirler. Kurumsallaşma faaliyetlerini tamamlayabilmeleri açısından iç kontrol ve iç denetim konusuna daha çok önem vermeleri gerektiği kanısını taşımaktadırlar. Elde edilmiş bilgiler ve değerlendirmeler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

1. İç kontrol ve iç denetim sisteminin aile işletmelerinde uygulanması ile birlikte aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde önemli bir adım atılmış olacaktır. Kurumsallaşma sayesinde aile işletmeleri sürekliliklerini sağlayabileceklerdir.
2. Aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim sisteminin uygulanması ile işletme faaliyetlerinin, güvence sağlama ve danışmanlık etme gibi iki önemli fonksiyonu yerine getirilecektir.

3. Aile şirketlerinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetinden yararlanılması işletme sahipliği ve yönetim, yöneticiler arası dengenin sağlanması, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması açısından güvence ifade etmektedir.

Her geçen gün hızla artan küreselleşme faaliyetleri işletmeleri ayakta kalabilme adına gerekli olan kurumsallaşma çabalarını yerine getirme zorunluluğunda bırakmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki dünyada ve ülkemizde faaliyette bulunan işletmelerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmuş bulunmakta ve bu durumu sürdürmektedir. Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürülebilir kılmak için kurumsallaşmada adına olmazsa olmazlardan olan iç kontrol ve iç denetim faaliyetinin aile işletmelerinde doğru ve gerçekçi bir şekilde uygulanması gerekir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Aile işletmeleri dendiğinde, genel olarak, bir biriyle akrabalık bağı olan bireylerin üretim ve hizmet faaliyetini yerine getirmek gayesiyle oluşturdukları ve kurdukları işletmeler akla gelmektedir. Genellikle aynı aileden iki ya da daha fazla kişi şirketin çoğunluk hissesine sahiptir.

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet aile işletmelerinin ayakta kalabilmelerini zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerinin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri sürdürülebilirlik amacına ulaşmakla mümkündür. Bu amaca ulaşmakta kurumsallaşma ile mümkün olacaktır. Kurumsallaşma faaliyetinin içerisinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetinin önemli bir yeri vardır. İç kontrol aile işletmelerinde hesap verebilirlik olgusunu geliştirirken, iç denetim kurumun risk yönetimi, kontrolü ve kurumsal yönetim sürecinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecine yardımcı olur.

Çalışmanın amacı Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerini uygulanma düzeyinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırma göstermiştir ki Konya’da faaliyet gösteren aile işletmeleri henüz iç kontrol ve iç denetim faaliyetinin önemini kavrayamamışlardır. İç kontrol ve iç denetim planları ya da politikaları henüz oluşmuş değildir. İç kontrol sistemi yapılandırma modelleri oldukça az kullanılmaktadır. Birçok aile işletmesinde iç denetim standartları uygulama alanı bulmamıştır.

Çalışmamızı iç kontrol ve iç denetim planı ve politikası uygulayanlar açısından değerlendirdiğimizde şu sonuçlara ulaşılmıştır. İç kontrol ve iç denetim planı ya da politikasını uygulayan aile işletmelerinde dahi uygulama olgunlaşmış değildir. Etkin bir iç kontrol ve iç denetim programı uygulanmamaktadır. Üst yönetimin faaliyetlerin verimli ve etkinliğini saptamada ihtiyaç duyduğu güvenilir bilgiler kısıtlıdır. Çoğu aile işletmesinde istihdam edilmiş iç denetçi sayısı yeterli değildir ve profesyonel olarak bir kurumdan iç denetim hizmeti alınmamaktadır.

Bütün bu sonuçlar göstermektedir ki Konya’da ulaşabildiğimiz faaliyette bulunan aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının kullanımı yetersiz ve uygulayan şirketler açısından değerlendirildiğinde ise tam ve gerçekçi bir uygulama yapan aile işletme sayısı oldukça azdır. Çağımızın acımasız rekabet ortamında aile işletmeleri ayakta kalabilmek için iç kontrol ve iç denetim uygulamalarına gerekli önemi vermeli ve işletmelerinde uygulanması için gerekli çalışmaları yapmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akdoğan, A. (2000), "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, sayı:16
- Alagöz, A. (2008), "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü" (Editör: Doğan, Z. ve İnal M.E.) Güncel İşletmecilik Konuları, Tablet Basım Yayın, Ankara.
- Alayoğlu, N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları:42, Yönetim Kitaplığı:2, İstanbul.
- Dabbağolu, Kadir (2009), "İç kontrol Sistemi", Qafqaz Üniversitesi Dergisi, Sayı: 26
- Demirbaş, M. (2005), "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4,Sayı:7, Bahar 2005/1
- Deloitte, Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yayinlar/aile%20şirketleri%20için%20adım%20adım.pdf>, Erişim Tarihi: 15.11.2009
- Duman, Ö. (2008), Muhasebe Denetimi ve Raporlama, TESMER Yayınları, Yayın No: 78, Ankara.
- Gökçe O.,Çukurçayır A.,ve Afacan H. (2001), Bilimsel Araştırma Teknikleri, Konya.
- Güredin, E., Çömlekçi, F., Durmuş A. H. ve Gönenli, A. (1999), Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz, 2. Baskı, T.C. Anadolu Ü. Yayın No:835, AÖF Yayın No:443, Eskişehir.
- Karpuzoğlu, E.(2001a), "Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile İşletmelerine Özgü Planlar", Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, C: 4, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E.(2001b), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları:114, Yönetim Dizisi:16, İstanbul.
- Kaya, B. (2008), İç Denetim Nedir?, <http://www.bertankaya.net>, Erişim Tarihi: 20.10.2008
- Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol Ve İç Denetim Rehberi, http://icden.kocaeli.edu.tr/mevzuat/ust_yonetici_rehberi.doc, Erişim Tarihi: 20.01.2010
- Oksay, S. ve Acar, O. (2007), Avrupa Birliği ve Türk Sigorta Sektöründe Denetim, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayın No: 23, Sigorta Araştırma ve İnceleme Yayınları-9, Ceyma Matbaacılık, İstanbul.
- Önder, M.F. (2008), Türk Hukukunda İç Denetim ve Uluslar arası Standartlara Uyum, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özeren B. (2002), "ABD Sayıştay Tarafından Yayınlanan "Federal Devlette İç Kontrol Standartları" Sayıştay Araştırma ve Tasnif Grubu, Ankara.
- Pazarcık, O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 40, İstanbul.

- Peker, Deniz (2008), Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri, http://www.tbd.org.tr/resimler/ekler/bf1211fd4b7b945_ek.pdf, Erişim Tarihi: 18.11.2009
- Saltık, N. (2007), “İç Kontrol Standartları”, Bütçe Dünyası Dergisi, Cilt:2, Sayı:26
- TİDE, (2008), Uluslararası İç Denetim Standartları, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları No:4, İstanbul.
- Uzay, Ş. (1999), İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 132, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21,Konya.
- <http://www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17>, Erişim Tarihi: 20.01.2010
- <http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Aile%20Isletmelerinin%20Kuru msallasmasinda%20Basari%20Faktorleri.pdf>, Erişim Tarihi: 15.11.2009

Batı Akdeniz Bölgesindeki Aile İşletmelerinin Yaşam Öyküleri Üzerine Sözlü Tarih Çalışması (1): *Zamora Dondurma ve Helvacısı*

Prof. Dr. Ferda ERDEM

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD, ANTALYA
Tel: (0242) 310 18 19
Faks: (0242) 227 44 54
E-posta: ferdem@akdeniz.edu.tr

* * *

Yard. Doç. Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD, ANTALYA
Tel: (0242) 310 18 19
Faks: (0242) 227 44 54
E-posta: janset@akdeniz.edu.tr

Yerleşik oldukları bölgeye yönelik çevresel fırsat ve kısıtların ürettiği özgün bir bağlam içinde kurulan ve yaşamını sürdürebilen aile işletmelerinin, bunu hangi davranışsal, kültürel ve stratejik özelliklerle başarabildiği yönündeki soruların aydınlatılması, uzun soluklu ve derinlikli araştırmalarla mümkündür. İşletmenin kuruluşu ile başlayan yaşam öyküsünün izini sürebilmek, kurucuların, işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin, aileden olmayan çalışanların ve hatta işletme dışından bu seyri izleyen birçok aktörün tanıklığına başvurmayı gerektirmektedir. Bu tür araştırmayı mümkün kılan sözlü tarih, yaşanmış olayları bizzat onları yaşayanların tanıklıklarına başvurarak anlamaya çalışan etkili araştırma tekniklerinden biridir (Danacıoğlu, 2001); diğer bir ifade ile sözlü tarih, geçmişin yaşayan belleğidir (Caunce, 2001). Olayların tanıkları ile yapılan çok sayıdaki derinlemesine görüşme ve titiz bir “arka plan” araştırması ile elde edilen dokümanlardan oluşan veri seti, araştırma sonunda başka

herhangi bir şekilde bilinmesi mümkün olmayan ayrıntılarla süslü zengin bir anlatıya dönüştürülür ve adeta yeniden vücut kazanarak araştırmacıların ilgisine sunulur.

Sözlü tarih araştırması ile sürdürülen bu çalışma, Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren ve aynı işkolunda üçüncü kuşağa kadar gelebilmiş aile işletmelerinin yaşam öykülerini incelemeye yönelik kapsamlı bir projenin ön araştırmasıdır. Bölgesel işletmeler üzerine yapılan sözlü tarih çalışmasıyla, bu işletmelerin yaşam öykülerinin temel özellikleri, yaşam sürecinin en önemli olayları, iş görme anlayışları ve değerleri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Nihai olarak bölge işletmelerinin öykülerindeki benzerlikler ve farklılıklar üzerinden bölgeye özgü bir tipoloji çalışması planlanmaktadır.

Araştırmanın bu ilk aşamasında, 1940'lı yıllarda kurulan ve Antalya'nın eski aile işletmelerinden biri olan Zamora Dondurma ve Helvacısının yaşam öyküsü ikinci ve üçüncü kuşağın tanıklıklarına başvurularak incelenmiş ve tanıkların belleğinde en fazla iz bırakan noktaların aktarıldığı bir özet derlenmiştir.

"..dedem askere giderken babaannem vefat etmiş, babamı komşuya bırakıyor; orda komşu büyütüyor babamı sonra Şerbetçi Hüseyin'in yanına başlıyor, onu da bir baba gibi görüyor... askerden sonra ortak olarak dükkân açıyor. Ortak yer iki kişiyi geçindirmeyince ayrılıyorlar, zaten meslektan anlayan da babam olduğu için o bu işe devam ediyor. Bu, 1945 senesi civarı 44, 45 olabilir..."

Antalya'nın en eski dondurma ve helvacılarından olan Zamora'nın kurucusu Mustafa Yaşa'nın işi kuruş hikâyesi, oğlu Hüseyin Yaşa'nın ağzından bu şekilde aktarılıyor. Mustafa Yaşa'nın hangi işi yapacağına yönelik kararının bilinçli tercihindan çok içinde büyüdüğü koşullarla belirlendiğini bu cümlelerden anlıyoruz. Kurduğu işyerinin adı bile, Mustafa Bey'in yaşamındaki diğer merakları ile ilişkililmiş; onun futbol ile olan yoğun ilişkisi ve dönemin ünlü İspanyol kalecisi Zamora'ya benzetilmesi işletmenin de ismini belirlemiş:

*"... eskiden Antalya'nın ünlü dondurmacılarından ve tahin helvacılarından biri de Zamora lakaplı Esnafsporun kalecisi Mustafa Yaşa idi... 1935-1940'lı yıllarda Esnafspor kalesinde yaptığı top kurtarışları ünlü İspanyol kaleci Zamora'ya benzetildiği için o günlerde kendisine Zamora diye tezahürat yapılmış..."*³

Üç erkek, bir de kız çocuk sahibi olan Mustafa Bey, "ben bu işi bırakırsam ölürüm" dermiş. Çocuklarının ısrarı ile işi bıraktıktan kısa bir süre sonra 74 yaşındayken, 1989'da yaşama veda etmiş. 1960'lı yıllarda daha ortaokul sıralarındayken babasının yanında çalışmaya başlayan Hüseyin Yaşa'nın işi bütünüyle devralması, bazı kesintilerin yaşandığı 1968-1977 Aralığı sonunda gerçekleşmiş. 1968-1970 yıllarında askerliğini tamamlayan Hüseyin Bey, hemen Antalya'ya geri dönmeden, "paşasının yaptığı teklifle" dört yıl daha İstanbul Sarıyer Orduevi'nde kalışını, şu cümlelerle anlatıyor:

"...biz hiçbirimiz başka yerde çalışmadık. Patron çocuğu olarak çalıştık... paşanın teklifi bana cazip geldi. Baktım iki kardeş, babam aynı yerde olmayacak, dört sene orda kaldım, güzel paralar da kazandım."

³ Hüseyin Çimrin, "Antalya'nın ünlü yanık dondurması", www.zamora.com.tr

Kurucu Mustafa Bey'in "çocuklarının hepsinin bir arada çalışmasını çok istemesine rağmen", işin onlara devrediliş sürecini net olarak planlamadığını, Hüseyin Bey'in Antalya'ya dönmekteki kararsızlığında görebiliyoruz. Bunda, 1968 yılında, Hüseyin Bey askere gitmeden bir süre önce yaşanan iflasın etkisi olduğunu da düşünmek mümkün:

"...babam tahini kendisi yapıyordu... şimdi öyle bir tahin fabrikası yok sanayide, susamın artıklarını eleyen otomatik elek bile vardı... Türkiye'nin ihracatı kapanınca piyasa otomatik olarak düşüyor; babamın elinde susam kalıyor. Ev, dükkân her şeyi sattık, hatta İstanbul'a dükkân açtık; orda toptan çalıştık, olmadı... orda 4-5 aylık bir deneyimimiz oldu, geçindirmedim."

Hüseyin Bey'in 1970-1974 yılları arasındaki Orduevi deneyimi, onun Antalya'ya döndükten sonra, babasının işine paralel yürüteceği börekçilik işini de öğrendiği yer olmuş: *"Börekçilik de bana bir askerlik hatırası. O zaman talaş böreğini bilen yoktu Antalya'da".* 1974'de döndüğü memleketinde börekçilik işine başlaması hemen olmamış, ancak 1977'de gerçekleşebilmiş. Babasının bu konuyla ilgili fikrini *"benim börekçilik yaptığımı da kabullenemiyordu"* diye anlatan Hüseyin Bey, 1977'de saat kulesinin arkasında Kırımlıoğlu İşhanı içinde bir börekçi dükkânı açmış. Börekçi dükkânını bugüne kadar, tam 33 yıl ayakta tutmaya çalışması, tıpkı babasının da işine duyduğu bağlılık gibi, Hüseyin Bey'in kendi kurduğu işe adanmışlığını gösteriyor:

"...33 senedir oradayım, orası da son demlerini yaşıyor... tramvay yüzünden araç girişi çıkışı engellendi... ben de bırakmak istiyorum orayı ama insan kıyamıyor."

Mustafa Yaşa'nın Zamora'yı kime ve nasıl devredeceği ile ilgili düşüncesinin tam olarak bilinemediği gibi kardeşlerin de bu konuda birlikte hareket edemediklerini, Hüseyin ve torun Mustafa Yaşa şu şekilde aktarıyor:

"...iki kardeşim daha vardı, erkek... biri benden beş yaş büyük, biri de üç yaş küçük... onlar da bu mesleği sürdürüyorlardı, devam ediyorlardı ama baba sanatını açmayı düşünmediler."

"...amcalarım da olağanüstü yetenekli insanlardı, meslek anlamında çok kabiliyetli insanlardı ama bunu ticarete yansıtamadılar. Beraber ortak olarak çalışmadık... ben askerdeyken amcam beklemiş dükkânı, yardımları olmuştur ama beraber bir yerde çalışmadık... babamlar birlik beraberlik içinde olsalardı... ama öyle olmamış..."

Hüseyin Bey, 1977'den bu yana kendi kurduğu börekçilik işine paralel olarak, ölene kadar babası ile birlikte, o öldükten sonra da kendisi Zamora'nın tüm işlerini üstlenmiş. Babasından miras aldığı üretim bilgisinin yanında işgörme anlayışını da titizlikle sürdürmeye çalışan Hüseyin Bey, *"baba, ata sanatını devam ettirmenin"* ve bunu *"hile hurda yapmadan"* gerçekleştirmenin temel prensip olduğunu söylüyor. *"Helvanın en ufak bir hatayı götürmeyeceğini"* söyleyen, böreği için *"müşteri aldığı zaman hiç olmazsa"*

tadı yerinde olsun” diye düşünen Hüseyin Bey, büyümektense kaliteyi korumayı her zaman öncelikli görüyor:

“Kapasite arttıkça kalite de düşüyor... ben fazla reklama da girmem; bir insanın bir gücü var, bir yere kadar yetebilir.”

Öyle ki bu anlayışı, helvanın ve dondurmanın ana maddeleri olan tahin ve salebi bulmasında da zorlu bir arayışa girmesine neden oluyor. Yıllardır tahin aldığı üretici kapasiteyi arttırarak tahinin kalitesini düşürünce *“helvasından yanık kokusu alıyor”* diye onunla iş ilişkisini kesiyor; salebini çektiirmek için yaylada başında günlerce beklerken iki kilo salebini çaldırıp ciddi bir maliyete katlanıyor, üstelik piyasadaki diğer saleplere farklı maddeler katıldığını fark ederek sinirleniyor. Uzun süre düşündükten sonra açtığı ilk şubenin *“kötü bir deneyim olduğunu”* belirtirken şunları söylüyor:

“Güllük’e şube verdim ilk defa... bizi bilenler güvenle gidiyor ama şikayetler geldi. Başladı porsiyonlardan çalmaya... bizim 100grlık porsiyonu 130-140 gr. verdiğimiz olur... devamlı müşteriye eksik vermişler. Bu yüzden artık şube vermeyi düşünmüyorum.”

Torun Mustafa Yaşa da, ilkokul yıllarından itibaren böylesi bir iş ortamında ve bu iş anlayışı ile yetiştirilmiş. İşe başladığı yılları şu sözlerle anlatıyor:

“...öyle bir şey ki sanki doğarken programlı doğmuşum gibi. Yani sanki kimsenin bir şey göstermesine gerek yokmuş da ben zaten biliyormuşum gibi. Ben çok küçükken onların yanında idim, helva pişerken, süt kaynarken... Ben ilkokuldaydım, babam o zaman dörtte-beşte kalkıyordu. Dükkâna giderken bizi öpüp de giderdi; ben de uyanırdım, hemen apar topar giyinirdim, onunla gitmek isterdim. O da asla götürmek istemezdi işten sıkılırim diye... fakat her onbeş tatilde ve yaz tatillerinde ben de her sabah babamla giderdim, hamuru beraber tutardık, sonra da gidip arabada uyurdum; çocuktum, çok küçüktüm çünkü...”

12 yaşındayken dedesini kaybeden torun Mustafa Bey’in onunla birlikte çalışma şansı hiç olmamış. Ama belki de dedesinin işine duyduğu merakın yine onun dükkânında doğduğunu anlatan en güçlü hatıra şu cümlelerle tanık oluyoruz.

“Ben onu çok iyi hatırlıyorum da iş olarak yanında olmadım. Onu külaha dondurma katarken hatırlarım ama hiçbir şeyin nasıl yapıldığını görmedim... Dükkânın kokusu burnumdadır, turunç kokardı. Dükkâna giderken her turunç ağacından bir yaprak almış, yıkadıktan sonra kaynayan süte atarmış. Onlar süte bir nefaset verirmiş... O dükkân hep turunç kokardı.”

Babasının kaliteyle ilgili düşüncelerini paylaştı da torun Mustafa Bey, ürünleri çeşitlendirmek konusunda babasını ikna etmeye çalışıyor ve ileride özellikle İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde “en az 10 şubelik bir dondurmacı zinciri kurmayı” hayal ediyor:

“...profiterolü ben kendi çabamla koydum. İlk defa babam kendi gösterdiklerinden hariç bir şeyi beğendi; hiç beğenmez. İlk defa yaptığım bir şeyi beğendi... ben de hiçbir zaman pastaneye dönmek istemem ama şimdi on tane çeşit varsa, bunların yanına bir on çeşit daha, her yerde bulunmayan şeyler olsa iyi olur.”

Ondört yaşından bu yana babası ile birlikte çalışan torun Mustafa Bey, bu işte ustalığın tamamen tecrübeye bağlı olduğunu belirtiyor:

“Ben de girsem şimdi tek başıma helvayı yaparım ama helva yapılırken bazen kötü gidiyor. Mesela tahin çok yağlı oluyor, ya da şeker kabul etmiyor. Onu bir iki sefer tesadüfen toplarım ama babam varken o sadece ne yapacağımızı söyler, tecrübe artık. Bu bilgilerin yazılısı yok Mesela salep getiriyorlar, babam bakınca dere kenarında mı, ovada mı, dağda mı yetişmiş hemen anlar; ben daha yeni yeni... ”

Torun Mustafa Bey’in dört yaşındaki oğlu da babasıyla beraber dükkâna geliyor ve dede Hüseyin Yaşa ile birlikte helva karmaya gidiyor. “Profiteroller bize gülümsüyor” diyen torununu Hüseyin Bey, “oğlan meraklı, eline de merdane yakışıyor; zaten böyle başlıyorlar, göre göre...” diyerek keyifle anlatıyor.

70. yılında 4. kuşağa hazırlanan Zamora’nın 3. kuşak temsilcisi Mustafa Bey’in, oğlunun işi devralması ile ilgili olarak söyledikleri, bir yandan iş geleneklerinin kuşaktan kuşağa aktarıldığını ancak yeni kuşakların, koşullara uyum sağlayabilmek için yeni anlayışlara da ihtiyaç duyabileceklerini düşündürüyor.

“...ticaret o kadar zorlaştı ki... ben elimden geldiği kadar önce üniversite okusunlar isterim. Yine yapacaklarsa olur veya işletme okusunlar daha bilinçli işletsinler... tabii yapıp yapmamak onların elinde. Ama oğlan seviyor, yapmaya çalışıyor, böreklere bazen buhar veriyor, ona bakınca kendimi görüyorum.”

KAYNAKLAR

Caunce S. (2001) Sözlü Tarih ve Yerel Tarihçi, Tarih Vakfı Yurt Yayınları No:115, Numune Matbaacılık, İstanbul.

Danacıoğlu E. (2001) Geçmişin İzleri, Tarih Vakfı Yurt Yayınları No:125,Stampa Matbaacılık, İstanbul.

Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma

Gözde Gül BAŞER

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon ABD

ANTALYA

Tel: (0242) 310 18 19

Faks: (0242) 227 44 54

E-posta: gozdebaser@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin nesilden nesle en az mevcut halini koruyarak ve hatta arzu edildiği gibi sağlıklı bir şekilde büyüyerek devam edebilmelerinin temeli başarılı bir örgütsel yedekleme süreci geçirmeleridir. Bu süreç, aile ilişkilerini ve işletmenin geleceğini etkileyen, doğru yönetilmesi gereken uzun vadeli bir süreçtir. Bu araştırma Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan, en az 50 çalışana sahip ve 3. kuşağın aile işletmesinde çalışmaya başladığı 10 aile işletmesinde örgütsel yedeklemenin ne şekilde olduğunu ve içerdiği ortak boyutları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bölgesel aile işletmelerinin örgütsel yedekleme konusundaki özgün niteliklerini ortaya koyan bu araştırmaya göre varislere yönelik yetiştirme, eğitim, yetki devri ve işe alıştırma gibi konularda benzer eğilimler mevcuttur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yedekleme, Bölgesel Aile İşletmeleri

1.GİRİŞ

Örgütsel yedekleme bir kuşaktan diğerine işletmenin aktarılmasını ifade etmektedir (Sharma vd.,1997). Buradaki aktarım işletme yönetiminin el değiştirmesi anlamındadır. Buna göre, örgütsel

yedekleme; “gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, gelecekteki yönetici ihtiyacının giderilmesine yönelik bir strateji olarak görüldüğünde, örgütsel yedekleme, “işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması” olarak da ifade edilebilir. (Erdoğan, 2004). Yeni kuşağın aile işletmesine katılması, izlenen stratejiler, yönetim stili, yatırım alanları gibi pek çok açıdan işletmeyi etkileme olasılığını da içermektedir. Ancak tüm bunların ötesinde örgütsel yedekleme, aile işletmesinin sürekliliğinde önemli etkiler yaratacaktır (Scholes vd., 2008, Ibrahim vd., 2004, Davis ve Harveston, 1999). Varisin seçimi, yetiştirilmesi, eğitimi, işe bakışı, gibi unsurlar işletmenin geleceğinde önemli kararlar verecek olan yöneticinin temel özelliklerinin doğru şekilde yönlendirilmesini gerektirmektedir.

2. Örgütsel Yedekleme Süreci

Özellikle aile işletmelerinin sürekliliği açısından kritik bir öneme sahip olan örgütsel yedekleme, dikkatle izlenip planlanması gereken, uzun vadeli bir süreçtir. Yapılan araştırmalar, örgütsel yedeklemenin pek çok araştırmacı tarafından bir defalık bir olay olarak sunulmasına karşın, bunun yaşam boyu süren bir süreç olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Lambrecht, 2005; Schoen, 1978). Örgütsel yedeklemenin uzun vadeli bir süreç olarak görülmesi gereğinin ana sebebi pek çok faktörü ve pek çok paydaşı içermesi ve etkilemesidir. Örgütsel yedekleme ile ilgili faktörler, **devredici kuşağın özellikleri** (motivasyon, kişilik özellikleri, devir alıcısıyla olan ilişkiler), **devir alıcının özellikleri** (motivasyon, yetenekler, eğitim, işletme dışındaki iş tecrübesi), **aile ile ilgili faktörler** (aile ilişkilerinin kalitesi, aile üyeleri arasındaki uyum, işe bağlılık, aile konseyi), **iş ile ilgili faktörler** (yönetim kurulunun yapısı, önceki devir tecrübesi, paylaşılan vizyon, iş süreçleri), **örgütsel yedekleme süreci özellikleri** (yedeklemeyi planlama, devir alıcıyı seçme, eğitme ve geliştirme, kurumsal yönetim yapısı) ve **örgütsel yedekleme performansı** (satış ve gelir göstergeleri, aile işletmesinin hayatta kalması ve devam etmesi, paydaşların memnuniyeti) olarak açıklanabilir (Chittoor ve Das, 2007). Ayrıca yönetimin devri anlamına gelen bu süreç, aile üyeleri, yöneticiler, sahipler, müşteriler gibi pek çok paydaşı farklı yönlerden etkilemektedir (Lansberg, 1988).

Sonfield vd.’nin (2004) araştırmalarında birinci, ikinci ve üçüncü kuşakların örgütsel yedeklemeye bakış açılarının farklı olduğu bulgulanmıştır: Buna göre birinci kuşak aile işletmeleri, ikinci ve üçüncü kuşaklara göre daha az örgütsel yedekleme planlaması yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, Matthews vd. (1999) ise devir için hazır olan lider, devretmeyi bazı sebeplerden ötürü ertelemek isteyen lider, lider olmaktan kaçınan devir alıcı ve lider olmaya hazır olan devir alıcının var olması şeklindeki alternatifleri saptarken, aslında yedekleme sürecinin devir eden (kurucu) ve devir alanla (varis) olan güçlü ilişkiyi vurgulamaktadırlar. Kurucu ve varis örgütlenme sürecinin iki önemli aktörü olarak görülmektedir.

2.1. Örgütsel yedekleme sürecinde kurucunun rolü

Kurucuların örgütsel yedekleme sürecinde rolleri yetiştirdikleri yeni nesile kendi değerlerini aktarmaları ile başlamaktadır. Kurucuların değerleri ve izleyen kuşağa bakış açıları, potansiyel devir alıcıların sosyalleşmesini etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinde iki farklı aşama vardır: İlk aşama **aile içinde sosyalleşme** ya da birincil sosyalleşmedir. Birincil sosyalleşme aile değerlerinin, ailenin genç üyelerine aktarılması ve yeni yetişen nesil temsilcilerinin sosyal yeterlik kazanmalarıdır. Sosyal yeterlik, toplumdaki yetişkin rollerine uyum sağlayacak şekilde sosyalleşmedir ve sosyal yeterliğin temeli benlik gelişimidir. Sosyal bir ürün olan benlik kişinin kültürel açıdan paylaşılan modelidir (Kağıtçıbaşı, 2007). Sosyal yeterlik ailede erken yaşlarda kazanılan tecrübelerle gelişmektedir. Dyer ve Handler (1994)’e

göre, aile işletmesi ve girişimcilik dinamiklerinin birinci aşaması girişimcinin ailesindeki erken tecrübeleridir. Sosyalizasyon, iletişim ve paylaşılan değerlerin öğrenilmesi bakımından da çok önemlidir (Haugh ve McKee, 2003).

İkinci aşama ise *işte sosyalleşme* ya da ikincil sosyalleşmedir ve iki tür modeli vardır: (Garcia-Alvarez, vd., 2002) *Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli*'ne göre (The Founder Homosocial Reproduction Model), devir alıcı işe erken yaşta girer, alt kademelerde görev alarak yönetim kademelerine doğru ilerler. Kurucu onun eğitimini izler ve devir alıcısıyla güçlü aile ve iş ilişkileri vardır. Aile ve iş sosyalleşmesi çakışır. Sonuçta kurucu ile devir alıcının aile işletmesi hakkındaki bakış açıları benzer. Aynı zamanda iş tecrübeleri ve iş ağdüzenekleri de birbirine benzemektedir. Bu model, genellikle tek erkek devir alıcının olduğu aile işletmelerinde gözlenirken, birden fazla devir alıcının olması durumunda genellikle en büyük erkek çocuk bu modeli izlemekte, diğerleri ise yeni lider gelişim modelini takip etmektedirler. Araştırmalar *başarı odaklı kurucuların ve aile geleneğini takip eden* kurucuların pek çoğunun *Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli*'ne uygun olduğunu göstermektedir. Bu tip kurucular, aile işletmesinin sürekliliği ve işlerin her zamanki gibi gittiğini görebilmeleri için devir alıcıyı tam olarak benimsemek ve kendilerine benzeştirmek istemektedirler.

Yeni Lider Geliştirme Modeli'nde (The New Leader Development Model) ise devir alıcı işletmeye geç girer. Eğitimini tamamlamış ve başka işletmelerde çalışmıştır. Aile işletmesi ile ilgili olarak daha önce gerçek teması olmamıştır. Bu devir alıcılar aldıkları akademik eğitime uygun yönetim konuları ile aile işletmesinde çalışmaya başlarlar, bunların gözetmenliğini kurucu genellikle güvendiği üst düzey yöneticilerden istemektedir. Sonuç olarak, kurucu – varis ilişkisi zayıftır, kurucu ve varisin aile işletmesine yönelik bakış açıları, iş tecrübeleri ve ağdüzenekleri farklıdır. Genellikle, stratejist ve icatçı kurucuların bu modeli tercih ettikleri görülmüştür (Garcia-Alvarez, vd., 2002).

2.2. Varisin özellikleri

Yönetim devrinin yani örgütsel yedeklemenin gerçekleşebilmesi için öncelikle aile işletmesinde görev almayı düşünen potansiyel bir varisin (devir alıcının) bulunması gerekir. Sürekliliğin sağlanabilmesinde varisin işe bakışının önemli bir rolü vardır. Patrick (1985), (aktaran Handler, 1994) 115 erkek ve kız çocuk üzerinde yaptığı araştırmasında, babaları ile olan iş ilişkilerini ve tatmin algılamalarını araştırmıştır. Araştırma bulguları baba ile çalışmanın tatmin edici bir tecrübe olabileceğini ve iyi bir iş ilişkisi oluşturmada rol, ihtiyaç ve rehberliğin kabulüne bağlı olduğunu göstermektedir. Rogal'a (1989, aktaran Handler 1994) göre izleyen kuşak aile üyesi için ilgi duyulan kariyer ve yetenekler ile devir alıcının rolünün uyumlu olması geçiş sürecinin kritik bir bölümünü oluşturmaktadır. Devir alıcı kuşağı etkileyen faktörler bireysel (kişisel ihtiyaçların giderilmesi, kariyer, kişilik özellikleri, yaş, kişisel etki) ve ilişkisel faktörlerdir (kuşaklar arasında ortak saygı ve anlayış, kardeş yarışı, aile işletmesi sürekliliğine kendini adanma). İzleyen kuşak aile üyesi üç bireysel ihtiyacı (kariyer, kişilik özellikleri ve yaş) aile işletmesi bağlamında gerçekleştirdikçe sürekliliğin sağlanabileceği söylenebilir (Handler, 1994).

Iannerelli (1992) tarafından yapılan nitel araştırmaya göre yeni kuşağın aile işletmesindeki kariyer tecrübesi 10'lu yaşlarla birlikte erken bir sosyalizasyon süreci ile başlamaktadır (aktaran Handler 1994,s.142). Erken yaşlardan itibaren başlayan bu süreci etkileyen faktörler 1) *baba ile işte geçirilen zaman* 2) *işin farklı boyutlarında bulunma* 3) *iş ile ilgili yetenekler geliştirme* 4) *iş ile ilgili ebeveynlerin cesaretlendirmesi ve olumlu davranışları* 5) *takıma bireysel bir katkı yapma* 6) *katılım fırsatına ilişkin bir şans verilmesi* gibi faktörlerdir. Ancak eğer eski ve yeni nesiller birbirlerini kabul etmeye istekli değillerse ve birbirlerinin yeteneklerini tanımazlarsa, işletmeye başarılı bir giriş mümkün olmayabilir. Örneğin,

Stempler (1988), yeni kuşak ile örgüt lideri arasındaki saygı, anlayış ve tamamlayıcı davranışların başarılı bir devir için önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

Longenecker ve Schoen'in (1978) önerdikleri devir süreci modeli yedi aşamaya dayanmaktadır. Bu aşamalardan ilk üçü, devir alıcının (halefin) tam zamanlı bir çalışan olarak işletmeye girmesinden önceki döneme aittir. Sonraki aşamalar ise halefin aile işletmesine katılımını karakterize etmektedir: Daha ayrıntılı bir biçimde aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır: 1. Aşama: Halefin örgütün bazı özelliklerini pasif olarak farkında olduğu şirket öncesi aşama, 2. Aşama: Halefin yarı zamanlı bile olsa şirkette çalışmazken jargonu ve örgüt üyelerini tanıdığı giriş aşaması, 3. Aşama: Halefin yarı zamanlı olarak şirkette çalışmaya başladığı giriş – fonksiyonel aşama, 4. Aşama: Halefin şirkette tam zamanlı çalışmaya başladığı fonksiyonel aşama, 5. Aşama: Halefin yönetsel sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşama, 6. Aşama: Halefin başkanlığı devraldığı erken devir aşaması ve 7. Aşama: Halefin örgütün lideri olduğu olgun dönem aşamasıdır.

Ayrıca, olası devir alıcının yetenekleri, bakış açısı ve değerlerinin işletmeyle bütünleşmesi beklenmektedir. Yönetimi devir alacak yeni nesil temsilcisinin örgütte kabul görmesinin ilk aşaması güvenilirlik ve meşruluk elde etmesidir. Meşruluğun temel dayanağı ise varisin hesap verebilir olmasıdır. Güvenirlik ve meşruluğun elde edilmesi kısa vadeli değil, uzun vadeli bir süreçtir. Varisin aile işletmesinde kendisini kabul ettirebilmesi için belirli bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olduğunu göstermesi beklenir.

Örgütsel yedeklemede, varis seçiminde potansiyel adaylar arasında cinsiyet ayrımı yapıldığı da pek çok araştırmada ortaya konmuştur. Dumas (1989), araştırmasında kız çocuklarının iş ile ilgili potansiyel üye, yönetici ya da devir alıcı olarak görülmediklerini ve kız çocuklarının adeta "*görünmeyen devir alıcılar*" olarak tanımlanabileceklerini belirtmiştir (aktaran Handler, 1994). Kız çocuklarına erkek çocuklardan farklı davranıldığı, erkek kardeşlerine göre, aile işletmesi ile ilgili daha az zaman harcadıkları, daha az yetenek geliştirdikleri ve daha az cesaretlendirildikleri aynı araştırmanın diğer bulgularıdır. Onlar için seçenekler çok küçük yaşlardan itibaren haberleri olmaksızın yapılmaktadır. Benzer bulgular başka araştırmacılar tarafından da ortaya konmuştur: Aile işini öğrenmeleri için kız çocuklarına çoğu zaman hiç şans verilmediği ancak yeni kuşak adaylarının hepsinin kız olması ya da ilk çocuğun kız olması durumunda kız çocuklarının devir alıcı olarak görüldüğü; kız çocuklarına çok önemli yönetim pozisyonları verilmediğini ve kadınların genellikle daha alt seviye sorumluluklara sahip olduklarını belirtilmektedir (Rosenblatt vd., 1990, s.176; Garcia – Alvarez vd., 2002).

Varisin olmadığı ya da yönetim için hazır ya da uygun olmadığı durumlarda profesyonel yöneticiler, aile işletmesi yönetimine katkı sağlayabilirler. Üst düzey profesyonel yöneticinin aile işletmesinde etkin olabilmesi için, sahibin aile değerlerine ve normlarına, amaçlara ve işe yüklediği anlama yönelik duyarlılık geliştirmeleri beklenir (Hall ve Nordqvist, 2008).

2. 2.Örgütsel Yedeklemenin Boyutları

Örgütsel yedekleme süreci, her aile işletmesinde farklı boyutları içerir ve farklı şekillerde gelişir. Bunun temel nedeni, o işletmeye ve aileye özgün faktörlerin bulunmasıdır. Örgütsel yedeklemenin boyutlarının neler olduğu, hangi ana temalar etrafında geliştiği ve hangi aşamaları içerdiği konusunda pek çok araştırmacı çalışmalar yapmışlardır (Cater ve Justin, 2009; Harveston 1997; Fahred-Sreih ve Djoundourian 2006). Örneğin, Cater ve Justin'e göre, (2009) örgütsel yedeklemede ortaya çıkan ana temalar, pozitif ebeveyn-çocuk ilişkisi, uzun vadeli odaklanma (long-term orientation), işbirliği ruhu, eğitim (acquiring knowledge), yönetici rolü (role of manager-builder) ve risk alma eğilimidir. Diğer

tarafından, Handler'e göre (1994) bu süreç için belirlenen beş önemli ana konu örgütsel yedeklemenin bir süreç olarak görülmesi, kurucunun rolü, yeni neslin bakış açısı, çoklu analiz seviyeleri ve etkin devrin özellikleridir. Ward'a (1990) göre örgütsel yedeklemeyi başarı ile gerçekleştirmiş aile işletmelerinin dört temel özelliği ise *işletmeyi aktarmaya istekli kurucu varlığı, genç yaşta yetki almayı hak etmiş olan bir varis, kurucu ve varis arasında güven ve her iki tarafın işe kendilerini adanmış olmalarıdır.*

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma, Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan (Antalya, Burdur, Isparta, Afyon⁴), en az 50 çalışanı olan ve 3. kuşağın göreve başladığı 10 aile işletmesini kapsamaktadır. 10 aile işletmesine yönelik olarak vaka analizi yapılmıştır. Vaka analizi, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde ele alan; olgu ve içinde bulunduğu bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Vaka çalışmasında dokümanlar, arşiv kayıtları, mülakatlar, anketler, direk gözlem, katılımcı-gözlem, fiziksel yapıntılar gibi farklı kaynaklardan destekli bir veri seti oluşturulur (Yin, 1994). Bu araştırma kapsamında yapılan vaka analizi ise, yarı yapılandırılmış mülakatları, dergi ve doküman incelemelerini ve araştırmacının kişisel gözlemlerini içermektedir. Yarı yapılandırılmış mülakatlar işletme kurucusu, mevcut kuşak yöneticisi ya da üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamındaki 4 işletmede, 2. ve 3. kuşak temsilcileri birlikte çalışmakta, 1 adedinde 3. kuşak temsilcisi, 5 tanesinde ise 3 ve 4. kuşak birlikte çalışmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin ağırlıklı olarak, yörelerinin önde gelen sektörleri olan mermer, halı, gıda, gül yağı, tarım ürünleri vb. sektörlerde faaliyet gösterdikleri, sahip oldukları nispeten uzun geçmişleri ile yörelerinde tanınan ve yörelerine göre belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmeleri oldukları da belirtilmelidir. Tablo 3.1'de vaka analizine tabi tutulan aile işletmelerinin özelliklerini göstermektedir.

Elde edilen doküman, dergi, gazete, mülakat ve gözlem verilerine dayanarak vakalar incelenmiş, bir sonraki aşamada ise mülakat notları tema analizine tabi tutulmuş ve kategorik toplulaştırma yapılarak ortak ana temalar belirlenmiştir. Bu aşamalar süresince Creswell'in (2009) önerdiği açıklayıcı, kolektif vaka analizi ve değerlendirme aşamaları izlenmiştir⁵.

3.2. Bulgular

Yarı yapılandırılmış mülakatlara dayanarak yapılan kategorik toplulaştırma, diğer verilerle de desteklenmiş ve Batı Akdenizli 3. kuşağa geçmiş ya da geçmek üzere olan 10 aile işletmesine yönelik olarak örgütsel yedekleme konusunda dört temel ana temanın öne çıktığı görülmektedir. Bu temalar iş sosyalizasyonu, eğitim, özdeşleşme ve kontrollü yetki devri konularındaki benzer yaklaşımlardır.

⁴ Coğrafi haritalarda Batı Akdeniz içinde yer almamasına karşın, Batı Akdeniz'de yer alan ticari birliklerin içinde bulunan ve bölgedeki diğer illerle ticari ilişkilerinin çok yoğun olduğu Afyonkarahisar ilinin de araştırma kapsamına alınması uygun bulunmuştur.

⁵ Creswell'e (2009) göre, vaka analizi süresince ham veriler toplanır ve analiz için hazırlanır; bütün veriler okunu ve değerlendirilir. Ortak temalar belirlenir ve adlandırılır. Elde edilen bulguların anlamı yorumlanır, ilgili tablolar oluşturulur.

3.2.1. İş sosyalizasyonu:

Aile üyelerinin iş sosyalizasyonu ile kastedilen işi öğrenme, işe alışma ve iş tecrübesi kazanmaları sürecidir. Bu araştırmada, iş sosyalizasyonunun çok fazla öne çıktığı ve işletmede görev ve sorumluluk üstlenen aile üyelerinin daha küçük yaşlardan itibaren her fırsatta işletmede yapılan işleri öğrenmek amacıyla çalıştıkları ve bunun gerekli olduğuna inandıkları göze çarpmaktadır. Araştırma bulguları, varislerin özellikle erken yaşlardan itibaren babaları ile işte uzun zaman geçirdiklerini göstermektedir. Bu tecrübelerin, işin ve anlayışların öğrenilmesini kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Bu işletmelerin, aile üyelerinin mümkün olduğunca erken işe başlamaları konusunda adeta bir norm benimsedikleri söylenebilir. Erken yaşlardan itibaren yetişmekte olan yeni kuşak temsilcileri, okul dışında kalan vakitlerini babaları ile birlikte işletmede geçirmişlerdir. “Arkadaşları sinemaya giderken” onlara bakmışlardır, ancak zamanla işi öğrenmiş ve “sevmişlerdir”. İş sevmenin yanı sıra işin detaylarını küçük yaşlardan itibaren öğrenmişler ve bu şekilde “fabrikada bulunan her vidanın sıkılmasında” onların da emeği geçmiştir:

“Yazın ve okuldan çıkışlarda işe giderdim. Babam bana karşılığında para verirdi. Mesela Cumartesi günü çalıştıgımda babam bana bir bedel verirdi. Bu arada işi de sevdirmiş bana. Arkadaşlarım sinemaya giderdi. Ama bazen de gıpta ederdim sinemaya gidenlere, çocuk olduğum için. O zaman tek sinema vardı, sadece çok güzel film olduğunda giderdim. Meğerse iş öğreniyormuşum o zamanlar. Babamız bizi nasıl çalıştırdıysa ben de oğullarımı öyle çalıştırdım. Nasıl bir yunus balığını oynatırken ağzına bir şeyler verirler, onun gibi. Ben de çocuklarıma maaş ve yevmiye vererek alıştırdım, küçüğü de öyle yapıyorum.” (no.1)

“Antalya’da 95 yıl önce kurulan, Avrupa’dan [Avustralya](#)’ya kadar ürün ihraç eden (1 no’lu işletmenin) sahibi, eski geleneklerden birini yerine getirmek için küçük oğlu 12 yaşındaki oğlunu kentin en eski esnafı ‘Börekçi [Tevfik](#)’ olarak bilinen [Tevfik Ekizoğlu](#)’nun yanına çırak olarak verdi. Zengin bir işadınının oğlu olmasına rağmen, bir ay boyunca her sabah saat 06.00’da tramvayla işe gitti.” (www.tumgazeteler.com.tr, 28.07.2009, erişim tarihi: 20.02.2010).(no.1)

“Biz kundaktan çıktık, yani apalarken fabrikaya geldik. Donumuza yapardık, amcamız bizi kırımizle eve gönderirdi. Kundaktan fabrikaya düştük.” (no.4)

“Oğlum, aile geleneği olarak şirkette önce işin mutfağı sayılan depoda işçi olarak ; zaman içinde büro, finansman, muhasebe birimlerinde çalıştı.” (no.7, firma basın bildirisi)

“Kendileri okul dönemlerinde boş zamanlarında babaları ile çalışmışlar. Babaları ile sürekli gidip gelirlermiş. Pazar günleri bile gelip gezip giderlermiş” (no.7)

“-Bizler çekirdekten yetiştik, lise dönemlerinde veya ortaokul hayatı boyunca muhasebenin ve yazışmaların içindeydik. Üniversite bittikten sonra kademe kademe işlerde ilerledik” (n.5)

Tablo 3.1. Vaka analizine tabi tutulan aile işletmelerinin özellikleri

İşletme	Yer	Sektör	Kuruluş yılı	Çalışan sayısı	Yönetimdeki kuşak	Görüşme yapılan kişi
1	Antalya	Gıda	1914	130	3 ve 4. kuşak	3.kuşak
2	Isparta	Halı, gül yağı	1950	600	2 ve 3. kuşak	Üst düzey yönetici
3	Isparta	Mermer, tekstil	1945	150	2 ve 3. kuşak	2. kuşak ve Üst düzey yönetici
4	Afyon	Mermer	1945	300	3 ve 4. kuşak	3.kuşak
5	Afyon	Sanayi üretim	1947	1500	3 ve 4. kuşak	3.kuşak
6	Afyon	Gıda, konaklama vd.	1920	1800	3 ve 4. kuşak	3.kuşak
7	Afyon	Gıda, dağıtım	1920	400	4. kuşak	3.kuşak *
8	Afyon	Gıda, konaklama, vd.	1922	600	3. kuşak	Üst düzey yönetici
9	Burdur	Yem, mermer	1978	110	2 ve 3. kuşak	2.kuşak
10	Burdur	Tarım makineleri	1949	60	2 ve 3. kuşak	2.kuşak

*3.kuşak onursal başkandır.

3.2.2. Eğitim

Yeni neslin yetenekleri, bakış açısı ve değerlerinin işletmeye entegrasyonunun başarılı olmasının temel unsurlarından birisi de yeni yetişen kuşağın aldığı eğitimidir (Rosenblatt vd., 1990). Birinci ve ikinci nesiller göz önüne alındığında, yetişen nesli aldıkları eğitim açısından iki gruba ayırmak mümkündür. Birinci gruptakiler, babaları ile olan yüksek düzeydeki özdeşleşme sonucunda eğitime isteksiz ancak işlere ilgili olanlardır. Bunlar en hızlı şekilde işletmeye katılmayı hedeflemişlerdir ve okula gitmeye karşı isteksiz olmuşlardır.

“Oğlum lise 2’de kaçtı geldi. Ben okumayacağım, bana söyle sen kaç yaşında çalışmaya başladın dedi bana. Ben ortaokul terkim. Hakkından gelemedik. Kendisine bir minibüs verdik, bir şoför tuttu. Primle çalışmaya başladı” (no.7)

“Açıkçası doğru dürüst bir üniversite kazanamadım. Afyon eğitimi bitirip sınıf öğretmeni oldum. 40 günde diploma aldık. Biz askerlik için okuduk açıkçası” (no.4)

“Küçük oğlum Gazi Üniversitesi Ekonometriyi bitirdi, büyük ise üniversiteyi yarım bıraktı” (no.3)

İkinci gruptakiler ise çoğunlukla babalarının yönlendirmeleri ve ısrarcı olmalarıyla eğitimlerini devam ettirenlerdir. Ancak bu grubun eğitim alanları işletme ile ilgili olacak şekilde planlı ve bilinçli seçimler doğrultusunda olmuştur ve bir kısmı *“sadece babaları istediği için okula gitmeyi”* kabul etmişlerdir. Örneğin mermer ve inşaat malzemeleri üretimi ile ilgili işler yapan işletme sahibinin üç oğlundan büyük olan iktisat okurken, ortanca maden mühendisi, küçük ise mimar olarak eğitim almışlardır. Bu gruptaki kurucuların bir kısmı, bilinçli şekilde ikinci nesli çok küçük yaşlarda değil, belirli bir yaştan sonra beraberinde işletmeye getirip götürmeye başlamışlardır. Zira çok küçük yaşlarda

götürürlerse, ikinci kuşağın okumaya meraklı olmayacaklarını düşünmüşlerdir. Ayrıca, yetişen kuşağın alacağı eğitimi işletme ihtiyaçları doğrultusunda planlama davranışının bir diğer önemli nedeni olarak da yörede iyi yetişmiş eleman bulma zorluğu gösterilmektedir:

“Büyük oğlum bu sene Maden Mühendisi olacak, sektöre gelecek. Osman, pazarlama mezunu, çalışmaya başladı. Bir tane yeğenime Yunanca okutuyoruz.” (no.9)

“... Bey kimya mühendisidir. Kendisine üretimle ilgili, her şeyle ilgili ne sorarsanız sorun mutlaka cevabını alırsınız” (no.2)

“Oğlum işletme bölümü mezunudur. Satış, satın alma ve ihracat müdürü olarak çalışıyor” (no.1)

Üçüncü nesilde ise durum tüm işletmelerde benzerdir. Üçüncü neslin, önceki kuşak temsilcilerinin yönlendirilmeleriyle, yine işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim alanları seçtikleri ancak eğitimlerine önceki kuşaklara nazaran daha fazla önem verildiği ve genellikle Türkiye’de ya da yurt dışındaki tanınırlığı yüksek üniversitelerde eğitim almalarının sağlandığı görülmektedir.

“Çocuklarımız ise bizi geçti... Benim çocuklarım Koç Üniversitesi mezunu. Her ikisi de... 12 senedir İstanbul’ dalar. Öncelikle kendi ayaklarının üstünde durmaları önemli... Bir sürü mermerci arkadaş çocuklarını Amerika’da okutuyor. Adama bakarsın bir şeye benzetemezsin.”(no.5)

“4.kuşak Amerika’da, okuyorlar. Yetişerek işin içine girecekler. Belki çok daha farklı boyutlara onlar taşıyacaklar.” (no.8)

“... şu anda yurt dışında. İngiltere’de yüksek lisans yapıyor” (no.2)

3.2.3. Özdeşleşme

Yeni kuşak liderlerinin büyüme ve değişim liderleri olmalarının yanı sıra, kültür ve değerlerin de bekçileri olmaları beklenmektedir. Oluşan bu güçlü kültür ve değerlere uyum ve benimseme, özellikle ikinci kuşakta, birinci kuşağı bir rol model olarak benimseyerek onu örnek alma ve onun yolundan gitme gibi davranışlara neden olmaktadır. Kurucuyu örnek alan ve onun yolundan gitmeyi bir misyon olarak benimseyen ikinci kuşak temsilcisi, zaman içinde kurucuyla pek çok açıdan benzeşmeye başlamaktadır. Bu benzeşme o kadar yoğunlaşmaktadır ki ikinci kuşak “ben babamın kafasından geçenleri bilirim, o da benim kafamdan geçenleri bilir, telepati gibi bir şey” sözleriyle bu benzeşmeyi açıklamaktadır. Babayı örnek alma, onun fikirlerini benimseme ve onun yolundan gitme davranışlarının altında kuşkusuz baba ile geçirilen uzun zamanlar ve aile – iş ilişkisinin iç içe yaşanmasının etkileri söz konusudur. İkinci kuşak yaşamının önemli bir bölümünde boş zamanlarını işletmede babasının yakınlarında geçirmiş ve işin ve işletmenin gelişimini duyarak ve görerek yetiştirilmiştir.

Örgütsel yedeklemenin bir kerede yapılıp biten bir olay olmadığı, bunun yerine uzun vadeli bir süreç olduğu pek çok araştırmada ortaya konmuş olup, örgütsel yedeklemede kazanılan tecrübe seviyesinin en fazla ilk nesilden ikinci nesle geçişte olduğu belirtilmektedir (Lambrecht, 2005, Longenecker ve Schoen, 1978, Sharma vd., 2003, Astrachan vd.2002). Nitekim örgütsel yedeklemenin bir diğer alt boyutu olarak öne çıkan özdeşleşme, birinci kuşağı ya da mevcut kuşak temsilcisini, bir rol model olarak benimseyerek, onu örnek alma ve onun yolundan gitme anlamındadır. Özdeşleşme

sonucunda özellikle ikinci kuşak temsilcisi kurucuya benzeşmeye başlamaktadır. Kurucu, sahip olduğu değerleri ve bakış açısını izleyen nesle aktarmakta ve onu ya da onları özellikle iş sosyalizasyonu sürecindeki etkileri ile adeta şekillendirmektedir. Araştırma kapsamındaki kurucuların işlerin her zamanki gibi gittiğini görebilmek için devir alıcıyı genellikle eşbiçimli kurucu yetiştirme modeline (Garcia-Alvarez, vd.2002) göre yetiştirmeye çalıştıklarını ve izleyen kuşağı kendilerine benzeştirmek istediklerini göstermektedir. İzleyen kuşaklar da babalarından gördükleri bu yöntemi devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Burada ilginç olan bulgu, izleyen ikinci kuşak temsilcilerinden en az bir tanesi kendiliğinden babası ile yüksek oranda benzeşmekte, onu örnek almakta ve onun gibi olmak istemektedir. Dolayısıyla ikinci neslin birinci nesle yani kuruculara yüksek oranda benzeştiğini ve aktarılan tecrübe seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir:

“Okul hayatından sonra babasıyla birlikte işleri yürüten, babasının ve amcalarının “Reşat altını” gibi bir isim bıraktığını belirtiyor.” (Atso Vizyon, Eylül-Ekim 2007,s.4,no.6)

“Önceleri başkalarının yanında çırak, kalfa olarak aşama aşama çalıştım. 1940’lı yıllarda babamdan işleri devralmaya başladım. Sabah 04.00 de dükkânı açardık, gece 12.00 ye kadar çalışırdık” (Atso Vizyon, Ocak-Şubat 2008,s.4,no.7)

“..... Bey’in babası ile olan diyalogu çok güzeldir, babacım der, hiç bugüne dek birbirlerine seslerini yükselterek konuştuklarını duymadım. Bey’e saygıda kusur ettiklerini hiç görmedik. Kardeşler arasında da öyle. 3. Kuşak torunların dedelere ve amcalara olan yaklaşımlarında da hiç fark yok. Dedeleri aileye örnek olmuştur, onun davranışlarını benimsemişlerdir” (no.2)

3.2.4. Kontrollü Yetki Devri

Devir planlaması aile ilişkilerinin değişmesine sebep olması açısından da zordur (Rosenblatt vd., 1990). Bazı ailelerde genç üye, yaşlı üye ile devir konusunda konuşmaya çalışmış, ancak yaşlı üyenin bu konuşmayı ertelediği görülmüştür. (Rosenblatt vd., 1990). Bu erteleme ya da aile ilişkilerinin değişmesinden ötürü yetki devrinde problemler yaşanabilmektedir. Yetki devri, mevcut kuşağın izleyen kuşağa olan güven ve sorumluluk verme ile de yakından ilgilidir.

Araştırma kapsamındaki kurucuların varislere yetki devrinin kontrollü şekilde olduğunu söylemek doğru bir tespit olacaktır. Kurucuların bir bölümü işletmeden “emekli olamazken”, birlikte çalıştıkları yeni kuşaklara kademeli yetki devrini gerçekleştirmişlerdir. Buradaki yetki devri, zaman içine yayılmış olan ve çoğu zaman da kontrollü denebilecek türdedir. Kurucuların yetki devretmekten ve örgütsel yedeklemeyi planlamaktan kaçındıkları bazı araştırmalarda belirlenmiştir (Lansberg 1988; Peay ve Dyer, 1989; Rosenblatt vd., 1990). Matthew vd. (2004) ise birinci kuşak aile işletmelerinin, ikinci ve üçüncü kuşaklara göre daha az örgütsel yedekleme planlaması yaptıklarını ortaya koymuştur. Batı Akdeniz Bölgesindeki kurucular da genel olarak, sahip oldukları güçlü merkezci etkileri bırakmak istememektedirler. İzleyen kuşaktan en az bir tanesini kendi veliahtları ya da tıpatıp benzerlerini yetiştirmelerine karşın onlara uzun süre “kontrollü yetki” vermekte ve işletmeden emekli olmakta zorlanmaktadırlar. İşletmede “artık bir şeye karışmıyor” gibi görünseler de yine de “her şeyden haberdar olmak” istemektedirler. Kurucu merkeziliğinin etkisi ile kurucular tüm kontrolü kaybetmek istememektedirler:

“Ben yorulduğum için kardeşimin küçük oğlu, Mert Bey Ankara Bilkent işletme mezunu, geldi, ona yavaş yavaş aktarıyorum.” (no.6)

“Babam beni % 5 ile ortak etmiş. Ertesi yıl muhasebecimiz, Arif amcaya talimat vermiş ve sayımdan sonra % 50 ortak yap Mahmut’u demiş. Normal adi ortaklık. Benim için fark etmiyordu, ben gene çalışıyordum. O zaman Bağkur kanunu çıktı.1983 veya 1984’de emekli oldu Bağkur’dan. Oğlum artık benim emekli maaşım var, ben ticaretten çekilmek istiyorum, ben tamamını sana bırakayım dedi. Ondan sonra tamamını bana bıraktı. Hala babam gelir, ben onu getiririm. Beni denetler, gelen hammaddeye bakar, ben 85 yaşına geldiğim halde dimdik ayaktaayım, işin başındayım mesajını vermek ister, bunu hissettirir.O, gelince bütün personel Necmi amca hoş geldin der, ayağa kalkar, ellerini öper.” (no.1)

“Ağır ağır devredelim şekliyle oğluma Yönetim Kurulu Başkanlığını verdim. Bizi onursal başkan yaptılar. Başımızın tacısın dediler. Toplantılar da olsun akıl danışacağız dediler, yok oldukları yerde koşuyoruz, yine geliyoruz. 2003’den itibaren bu şekilde devam ediyorum.” (no.7)

İş sosyalizasyonu, eğitim, özdeşleşme ve yetki devri olarak öne çıkan alt boyutlara sahip olan örgütsel yedekleme süreci ile ilgili olarak aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

Önerme 1: Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan 3. kuşağa geçmiş ya da geçmek üzere olan aile işletmelerinde örgütsel yedekleme süreci kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeline daha yakındır.

Önerme 1a: Diğer nesillere kıyasla, kurucu ve 2. kuşak varisler arasındaki özdeşleşme daha fazladır.

Araştırma kapsamındaki 10 işletmeden sadece 4 tanesinde kız çocuklara işletmede görev verilmiş olup bir aile işletmesinde ise 3.kuşak temsilcisinin eşi de çalışmaktadır:

“Aileden herkes işin içinde, kardeşimin kızının da görevi vardır. (Şu en son aile fotoğrafımız, 3 benim, 3 de kardeşimin çocuğu var, bir tanesi kız olduğu için burada resme girmemiş)” (no.6)

“4.kuşak halen daha çok etkili değil... Gülşah 30 yaşlarında, Mustafa ise 80 doğumlu, Mustafa şu anda yurt dışında İngiltere’de yüksek lisans yapıyor, Gülşah ise İstanbul’daki ofiste pazarlama işi ile ilgili.” (no.2)

“Şu anda benim oğlum 4. kuşak yönetimde. Oğlumu da satış, satın alma ve ihracat yönetmeni olarak çalışıyor. Marmara İşletme mezunudur. 1. olarak mezun olmuştur okulundan....Bir kızım da vardır benim, o da burada çalışıyor.” (no.1)

“Kızlarımın birisi grafiker, o kızımı yanıma getirdim, muhasebede çalışıyor.” (no.4)

Dumas, (1989, aktaran Handler, 1994) yaptığı nitel araştırmada, kız çocuklarına erkek çocuklardan farklı davranıldığı, erkek kardeşlerine göre, aile işletmesi ile ilgili daha az zaman harcadıkları, daha az yetenek geliştirdikleri ve daha az cesaretlendirildikleri gibi sonuçlara ulaşmıştır. Rosenblatt vd. (1990, s.195) ve Garcia-Alvarez vd.,(2002), kız çocuklarını da devir alıcı olarak görülmesini önermektedirler.Ancak, genel olarak kız çocukların, erkek çocuklara oranla daha arka planda kaldıkları ve potansiyel bir devir alıcı olarak görülmedikleri konusunda Türkiye’de yapılmış olan pek çok araştırma bulunmaktadır (Ada ve Kelgökmen, 2006, Akın ve Yılmaz, 2004, Karayormuk ve Köseoğlu, 2006).

Araştırma bulguları da aile işletmelerinde görev almalarına karşın kız çocukların potansiyel devir alıcılar olarak görülmediği yönündedir.

Önerme 1b: Bölgesel aile işletmelerinde kız çocukları potansiyel devir alıcılar olarak görülmemektedir.

4.1. Sonuç

Batı Akdenizli, 3. kuşak ya da ötesine aktarılabilmiş, en az 50 çalışana sahip aile işletmelerinde örgütsel yedekleme ana temalarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada, vaka analizi tekniği ile dört ana temanın öne çıktığı görülmektedir. Bu ana temalar **iş sosyalizasyonu, eğitim, kurucu ile özdeşleşme ve kontrollü yetki devridir.**

Genel olarak, yetişmekte olan potansiyel devir alıcılar küçük yaşlardan itibaren işe alıştırılmaktadır. Okul dönemleri dışındaki zamanlarının çoğunu babaları ile geçiren varisler, erken yaşlardan itibaren işlere alışmakta ve bizzat işletmede çalışarak iş tecrübesi kazanmaktadırlar. Dolayısıyla **iş sosyalizasyonu** sürecinin genel olarak tüm işletmelerde benzer şekilde erken yaşlardan itibaren yaşandığı ve örgütsel yedekleme sürecinin önemli aktörleri olan kurucu ve varis arasında uzun bir iş paylaşım geçmişi olduğu görülmektedir.

İkinci olarak, varislerin aldıkları **eğitim** açısından gruplandırılacakları ortaya çıkmıştır. Birinci gruptakiler “okumaya” isteksiz olup, bir an önce işletmede çalışmaya başlamak isteyenlerdir. İkinci grupta olup ve eğitimlerini devam ettirenlerin alacakları eğitim genellikle, işletme ihtiyaçları doğrultusunda planlanmaktadır. Üçüncü neslin alacağı eğitime genellikle ikinci kuşağa nazaran daha fazla önem verilmekte ve kendilerinin daha iyi koşullarda eğitim almaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü olarak, özellikle kurucu ile geçirilen uzun zamanlar sonucunda zaman içinde genellikle, kurucu ve ikinci kuşağın bakış açıları, değerleri ve anlayışları benzeşmeye başlamaktadır. İkinci kuşak kurucuyu örnek almakta ve pek çok yönden ona benzeşmektedir. Her ne kadar belirli yönlerden kurucudan farklı düşünülse de temel bakış açıları benzeşmeye başlamaktadır. Bu durum **özdeşleşme** olarak tanımlanmış ve özellikle kurucu ve ikinci kuşak arasında gözlenmiştir. Ayrıca, bu durum Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli’ni destekler görünmektedir (Garcia-Alvarez, vd.2002).

Son olarak, işletmede görev almaya başlayan yeni kuşak temsilcilerine yetkinin aşamalı olarak kontrollü bir şekilde verildiği izlenmiştir. Her ne kadar kurucu ile çok vakit geçirilmiş ve pek çok iş tecrübesi paylaşılmış olsa da kurucular genellikle “her şeyden haberdar olmak” ve “her şeyin kontrolleri altında” olduğunu hissetmek istemekte ve **yetkiyi kontrollü şekilde devretmektedirler.** Kurucu merkeziliğinin etkilerinden birisi olarak açıklanabilecek bu durum, aile işletmeleri araştırmalarında çok sık öne çıkan kurucu etkisi (founder effect) olgusunu açık ve güçlü bir biçimde desteklemiş ve kurucuların, aile işletmesinin değerleri, kültürü, vizyonu, misyonu, amaçları, performansı, stratejik yönetimi, değişime tepki verme yeteneği, iş görme şekilleri ve dolayısıyla karar verme şekli üzerinde güçlü etkileri olduğu iddiasına yönelik araştırmaları da desteklemiştir (Aranoff vd. 2002; Athanassiou vd., 2002; Davis ve Harveston, 1999; Hollander ve Ellman, 1988; Kelly vd., 2000; Lussier vd., 2009).

KAYNAKLAR

- Ada N.,Kelgökmen D., (2006), “Prenses sendromu, aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul.
- Akın B.H.,Yılmaz N., (2004),“Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma sürecinde kuşaklar arası farklılıklar üzerine Karaman Bölgesi’nde Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul.
- Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., (2002),“Family Business Sourcebook”, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X., (2002),“The F-pec scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem”, Family Business Review, vol.XV, no.1.
- Athanassiou N., Crittenden W.F., Kelly L.M., Marquez P., (2002),“Founder centrality effects on the Mexican family firm’s top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance”, Journal of World Business , vol.37,Iss.2.
- Cater J.J., Justin R.T., (2009),“The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms”, Family Business Review, Vol.22,No.2,.
- Chittoor R., Das R.,(2007), “Professionalization of Management and Succession performance – a vital linkage”, Family Business Review, vol.XX,no.1.
- Creswell J.W., (1998), Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Traditions, Sage Publications Inc.,California.
- Davis P.S., Harveston P.D., (1999),“In the founder’s shadow: conflict in the family firm”, Family Business Review, vol.XII,no.4.
- Dyer W.G.Jr., Handler W., (1994),“Entrepreneurship and family business: Exploring the connection”, Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, Fall, Vol.19, Issue: 1.
- Erdoğan N.,(2004), Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, IGIAD Yayınları.
- Fahed-Sreih J., Djoundrourian S., (2006),“Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study”, Family Business Review, vol.XIX, no.3.
- Garcia-Alvarez E., Sintas J.L., Gonzalvo P.S., (2002),“Socialization Patterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses”, Family Business Review, 15,3.
- Hall A.,Nordqvist M., (2008),“Professional management in family businesses: toward an extended understanding”, Family Business Review, vol.XXI, no.1.
- Handler W.C., (1994),“Succession in Family Business: A Review of the Research”, Family Business Review, vol. VII, no.2.
- Harveston P.D.,Davis P.S., Lyden J.A., (1997),“Succession Planning in Family BUiness: The impact of owner gender”, Family Business Review, vol.10,no.4.

- Haugh H.M., McKeel L., (2003), "It's just like a family _ shared values in the family firm", *Community, Work & Family*, Vol.6, No.2.
- Hollander, B.S., Ellman, N.S., (1988), "Family-owned businesses: An emerging field of inquiry", *Family Business Review*, 3.
- Ibrahim A.B., McGuire J., Soufani K., (2004), "Patterns in strategy formation in a family firm", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.10, No1/2.
- Kağıtçıbaşı Ç., (2007), *Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Karayormuk K., Köseoğlu M.A., (2006), "Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar'da Bir Alan Araştırması", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul.
- Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F., (2000), "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (2).
- Lambrecht J., (2005), "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, vol. XVIII, no.4.
- Lansberg, I.S. "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, 1(2), (1988), 119 – 143.
- Longenecker J.G., Schoen J.E., "Management succession in the family business", *Journal of Small Business Management*, 16, (1978), 1-6.
- Lussier R.N., Sonfield M.C., Pfeifer S., Manikutty S., Maheraul L., Verdier L., Mohsen B., Mamdouh F., (2009), "Founder Influence in Family Businesses: Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries", *Journal of Small Business Strategy*, Vol.20, No.1, Spring, Summer.
- Matthews C.H., Moore T.W., Fialko A.S., (1999), "Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective", *Family Business Review*, vol. XII, no.2.
- Matthew C.S., Lussier R.N., (2004), "First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison", *Family Business Review*, Vol.17.
- Peay R.T., Dyer G.D.Jr., (1989), "Power orientations of entrepreneurs and succession planning", *Journal of Small Business Management*, Vol.27, Iss.1.
- Rosenblatt, P.C., (1990), *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Scholes L., Westhead P., Burrows A., (2008), "Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.15., No.1.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol.10, no.1.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., (2003 (a)), "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms", *Journal of Business Venturing*, 18.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., (2003 (b)), "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, vol. XVI, no.1.

- Sonfield M. C., Robert N.Lussier, (2004), "First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison", Family Business Review, vol.XVII, no.3.
- Stempler,G. (1988),"The Study of Succession in Family Owned Businesses", Yayınlanmamış doktora tezi, George Washington University.
- Yıldırım A.,Şimşek H., (2000), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin R.K., (1994), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.
- Ward J., (1990), Keeping the family business healthy, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Aile Şirketlerinde Etik Değerler ve Yönetimi

Dr. Habibe AKŞİT

Elginkan Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü
Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) Etik Kurul Başkanı

ÖZET

Farklı tanımları olsa da etik çok genel olarak “değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkan evrensel normlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, “kişinin seçim, karar ve davranışlarını yönlendiren değerlere ilişkin kurallar” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Etik Bilimi ise, bu kuralların bulunması ve tarif edilmeleri ile ilgilenir. Etik tanımı, temelinde değer kavramını da beraberinde getirir.

Etik kodların yazılması, kurumların yapılanmasının başlıca anahtarlarından biridir. Etik kodlar, politikalar ve davranış biçimleri, kurumların faaliyet alanlarına özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Sadece değer ve ilkelerin belirlenmesi ve belgelerin hazırlanması yetmez; kurumun temel anlayışının hayata taşınması için kurum kültürüne sindirilmesi gerekir. Dolayısıyla, etik yönetimi çok boyutlu bir “güven ilişkisi”ni garanti etmek için önemli bir araçtır.

Başlangıçta kurucuların değerleri ve iş yapma biçimleri kurumların değer ve iş yapma biçimlerine yansımış ve kurum kültürünün oluşmasını katkı sağlamıştır. Aile şirketlerinde bireysel değerlerle, kurumsal değerler arasında köprü oluşturma sürecinde kurumsal değer ve etik kodların ortaya çıkarılması, yazılı hale getirilmesi önemli bir adımdır. Bu kurumsallaşma için de önem taşır. Aynı zamanda kurumlar için aile değerlerinin iş yaşamına transferinde açık, anlaşılır bir ilişki kurma ve model oluşturma fırsatını yaratır. Kuşkusuz bu süreç bir kültür değişimini de beraberinde getirecektir.

Anahtar Kelimeler: Ahlak, Etik, Değer, Etik Kod, Çok Boyutlu Güven İlişkisi.

1. GİRİŞ ve KAVRAMLAR ÜZERİNE: ETİK, AHLAK, DEĞER, KURUM KÜLTÜRÜ

Etik kavramı Yunanca “ethos” sözcüğünden gelmekte, karakter ve alışkanlık anlamlarını içermektedir. Etimolojik olarak Latince’den gelen “moral” sözcüğü ile içerdiği anlamlar bakımından benzerdir. Aslında her iki sözcük ya da kavram, töresel olan, alışkanlıklar, gelenekler, örf ve adetler gibi anlamları içermektedir. Batı geleneğinde zamanla bu iki kavram birbirinden ayrılmaya başlamış, “moral” ile “etik” iki ayrı alanın üst başlığını oluşturmuştur. Güncel hayatın ahlak ilişkileri “moral” kavramı içinde kalırken; etik ise tek, değişmez, bütüncül olan, evrensel doğruların alanını oluşturmaktadır.

TDK Türkçe Sözlüğü (1998) etik için önce “ahlak bilimi”, sonra da “ahlakla ilgili” sözcüklerini kullanmaktadır.

Ahlak, daha çok “var olan” sosyolojik bir olguyu incelerken; etik, ilişkilerde ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve onlara rehberlik edecek davranış kurallarının “neler olması” gerektiğini inceleyerek “istenilir iyilere” odaklanır. Bu bakımdan ahlak, toplum ve zaman boyutunda uyulması gereken davranış kuralları itibarıyla farklılık gösterebilirken; etik, genel geçer evrensel kuralları içermektedir. Yani etik, “coğrafyaya, sınırlara ve topluluklara göre şekillenmez”. (Berkman, 2009). Ahlak (morality) ise toplumdan topluma değişkenlik gösterir. Dolayısıyla ahlak, etiğin inceleme konusudur. (Berkman, 2009) (Ancak, ahlak ve etik kavramları akademik çevre dışında çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmaktadır). (Berkman, 2009)

Bu açıdan etik çok genel olarak “değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkan evrensel normlar bütünü” olarak tanımlanabilir. Gene benzer şekilde etik; “kişinin seçim, karar ve davranışlarını yönlendiren değerlere ilişkin kurallar” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Etik Bilimi ise, bu kuralların bulunması ve tarif edilmeleri ile ilgilenir. Görüldüğü üzere etik tanımı, temelinde **değer kavramını** da beraberinde getirmektedir.

Değerler, sahip olduğumuz temel inançlardır. Değerler, neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığımız ilkelerdir. Değerler, doğruyla yanlış, iyiyle kötüyü birbirinden ayırt ederken bize yol gösterirler. Bizim standartlarımızı oluştururlar. Değer, bir anlam / önem ilişkisini kapsar. Birey değerleri öğrenerek, onları özümseyerek, mevcut sosyal hayata, topluma bilinçli bir şekilde katılır ve sosyal dünyanın içindeki hedefler, normlar ve yaşama biçimleriyle kişisel olarak özdeşleşir. Dolayısıyla toplumsal bilincin içine kabul edilmiş yerleşik değerler, gerek bireysel gerekse de kolektif eylemlerin en üst boyuttaki itici gücüdür. Bu açıdan değer, sosyal ve bireysel bir özellik taşır ve toplumlar arası değişkenlik gösteren bazı uygulamalar aslında benzer değerler için gösterilen değişik davranış biçimlerinden başka bir şey değildir. Kültürel anlamda da değerlerin tanımlanmasında farklılıklar görülür.

Kısaca özetlersek;

- **Değerler:** Sahip olduğumuz temel inançlar.
- **Ahlak:** Bir inanç sistemine atfedilen ilke ve standartlar.
- **Etik Değerler:** Hareketlerimizi (eylemlerimizi) ve kararlarımızı etkileyen temel doğrular, olarak özetlenebilir.

- **Kurum Kültürü:** Kurum kültürü ile etik arasında kuvvetli bir etkileşim vardır. Etik yönetimi, kurum kültürünün gelişmesine yardımcı olan ana etmenlerden birisidir.

Etik, farklı alanlarda, o alanın kimliği ile karşımıza çıkmaktadır. Medya etiği, spor etiği, tıp etiği, akademik etik, iş etiği gibi. Biz burada “iş etiğini” ele almaktayız.

İş etiği (*business ethics*), etiğin bir alt kümesi olarak, iş dünyasındaki etik sorunları inceler, davranışlara rehberlik etmek üzere kurallar geliştirmeyi amaçlar. (*Berkman, 2009*). İş etiği kavramını açıklamak için pek çok tanım yapılmıştır. Velasquez'e göre iş etiği ahlaki standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir. Bir diğer tanıma göre iş etiği, iş ortamında karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu konuda çalışmalar yapan Dr. Frank Navran iş etiğini, “kişinin hareketleri ve kararları ile neyin iyi, adil ve hakkaniyetli olduğuna ilişkin standardı tanımlayan bir dizi temel ilke veya değer arasındaki tutarlılık” olarak tanımlamaktadır.

İş etiği ile ilgili konuların ağırlıklı olarak gündeme gelmesi ABD’de 1960’larda başlamıştır. 1980’ler de ise gene ABD’deki büyük ölçekli işletmelerin birçoğunda "Etik İlkeleri", "Etik Komiteleri", "Etik Hizmet içi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri" oluşmuştur. Benzer şekilde üniversitelerin yüksek lisans programlarında da yer almıştır.

İş etiği, işletmeciliğin işlevsel alanları itibarıyla de bir sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Bu bağlamda, üretim etiği, pazarlama etiği, finans etiği, muhasebe etiği, yönetim etiğinden söz edilebilir. (*Berkman, 2009*).

Özellikle son 40 yılda kurumlar da tüketiciyi, toplumu, çevreyi ve çalışanını gözeten sorumlu ve etik kurum imajını yaratmanın gerekliliğini farketmişlerdir. Bir bakıma mali sermaye kadar “itibar sermayesi” de önem kazanmıştır. Bu bağlamda, örneğin, 385 bankayı kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre sosyal ve finansal performans arasında ilişki saptanmıştır. Kısacası, iş etiğinin orta ve uzun dönemde şirketlerin marka değerini ve dolayısıyla da piyasa değerini yükselttiği belirlenmiştir. (*Berkman, 2009*). (Bu anlamda, Birleşmiş Milletler’in “Küresel İlkeler Sözleşmesi” de (*Global Compact*) önemli bir adımdır.

İş etiği (*business ethics*) kavramı, çalışma etiği (*work ethics*) ve meslek etiğini (*professional ethics*) de kapsamaktadır. Çalışma etiği bir toplumda işe ve çalışmaya ilişkin değerler ve tutumlardır. Çalışma etiği, toplumun kültür ve değerlerinden etkilenir. Bu bakımdan bir toplumun işe yönelik tavrı bir başka toplumdan farklılıklar gösterebileceği gibi, toplumun çeşitli katmanları arasında da farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Meslek etiği de iş etiği ve çalışma etiği ile ilintilidir ve belirli ölçüde örtüşmektedir. “Profesyonel” ve “profesyonellik” sözcükleri bir işin maharetli ve gereklerine (belirli akademik eğitim süresi, ihtisaslaşma vb. gibi) uygun bir biçimde yürütüldüğünü ifade eder. Ayrıca meslek etiği ilkeleri genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsız olup, evrensellik arzederler. Örneğin, doktorların, avukatların, mühendislerin mesleki ilkeleri hemen her yerde aynıdır. (*Berkman, 2009*).

Türkiye’de iş etiğine dair gelişmelere bakıldığında bazı sektörlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla, SPK, RK, BDDK, EPDK, TK ve KİK gibi bağımsız düzenleme ve denetim kurullarının kurulması önemli bir yer tutmaktadır. Türk kamu yönetimindeki yapılanma sürecinde diğer bir gelişme de 2004 yılında “Kamu Görevlileri Etik Kurulu”nun (KGEK) kurulmasıdır. Bu bağlamda, TÜSİAD, TEDMER, PERYÖN, KALDER, TOPLUMSAL ETİK DERNEĞİ gibi sivil toplum örgütleri ve TÜRMOB ve TÜRKİYE BANKALAR

BİRLİĞİ gibi meslek odaları ve birlikleri iş etiği konusunda, önemli girişimlerde bulunmuşlardır. (Berkman, 2009).

2. ETİK ve HUKUK

Bu aşamada etik ile hukuk arasındaki bağlantıya bakmakta yarar vardır. Hukuk da etik gibi toplumsal yaşamı mümkün kılan kurallar dizisidir. Hukuk kuralları ile etik arasında büyük ölçüde örtüşme vardır, çünkü etik ilkelerin çoğu zaman içinde hukuk normları haline gelmiştir. Öte yandan, etik - hukuk ilişkisi zaman zaman çelişkili de olabilir. Kanuni olan ama etik dışı nitelenecek davranışlar olabilir. (Berkman, 2009).

Yasal düzenlemeler genellikle olumsuz durumları belirtir, yani suçu tanımlar ve cezasını öngörür. Etik kodlar ise olumsuz yanında olumlu durumlara ve davranışlara da yer verir. Gerek hukuk gerekse etik “adalet” kaynaklı ve odaklı olmakla birlikte, etiğin kapsamının daha geniş olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, etik yasaların bittiği noktalarda da devreye girer. Etik ve hukuk ilişkisi, aşağıdaki şekilde “etik - etikdışı” ve “yasal - yasal olmayan” boyutları ile ve bazı küçük örneklerle özetlenebilir. (Berkman, 2009).

		ETİK			
YASAL OLMAYAN	IV Etik ancak yasa dışı <i>Örnek: STK olan “Greenpeace”in çevre koruma ilintili bazı protesto eylemleri</i>	I Etik + Yasal <i>Örnek: Vergi ödemek, işyeri güvenliğini sağlamak</i>	YASAL OLAN		
	III Yasa dışı + Etik Dışı <i>Örnek: Rüşvet vermek, sigortasız işçi çalıştırmak</i>	II Etik dışı ancak yasa dışı değil <i>Örnek: Şirket imkanlarını özel amaçları için kullanmak</i>			
		ETİK DIŞI			

I. ve III. durumlar sorunsuzdur, zira etik kurallar ile yasa hükümleri uyumludur ve birbirlerini desteklemektedir. II. ve IV. durumlarda ise etik kurallar ile yasal düzenlemeler çelişmekte, birinin kabullendiği durumu diğeri reddetmektedir. Sonuç olarak, etik kurallar ile yasa hükümleri arasındaki uyumsuzluk ne kadar az ise, etik ve hukuk arasındaki çelişki o kadar asgaride kalacak, bu durum toplumsal yaşam ve iş yaşamını daha düzenli olacaktır. (Berkman, 2009).

3. ETİK YÖNETİMİ NEDEN GEREKLİDİR?: ÇOK BOYUTLU GÜVEN İLİŞKİSİ

Etik, rekabette de önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Ürün / hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, bilgi yönetimi gibi konular kurumlarda olması gereken standartları çoğunlukla yakalamış; dolayısıyla etik değerler rekabette öne çıkan unsur olarak görülmeye başlamıştır. Hisse değeri üzerinde ciddi etkileri olduğu düşünülmektedir.

Kurumların iktisadi birimler olduğu kadar sosyal birimler de olduğu yaklaşımı son zamanlarda öne çıkmış; paydaşlara (müşteriler, çalışanlar, toplum, çevre, dernekler ve diğer kuruluşlar) yönelik sorumlulukları tanımlanmaya başlanmıştır. Ayrıca, yöneticilerden “paydaş” ya da “etkileşenler” yönetimini (*stakeholder management*) uygulamaları beklenir olmuştur. (*Berkman, 2009*).

Archie Carroll, “şirketlerin sosyal sorumluluk piramidi” yaklaşımında kurumların ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanında, **etik ve gönüllü sorumlulukları** da yerine getirmek durumunda olduklarına vurgu yapmaktadır. Buradaki etik sorumluluk, toplumun ve paydaşların kurumlardan beklediği doğru faaliyetleri ifade eder. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplum, kendi normlarına göre kurumların faaliyetlerini değerlendirerek, kurumlar hakkında bir yargıya ulaşırlar. Bu bakımdan kurumlar, faaliyetlerini ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesinde, toplumun ve paydaşların etikle bağlantılı beklentilerine ve algılamalarına uygun olarak gerçekleştirmek, paydaşların duyarlı olduğu konuları belirleyerek uygun stratejiler oluşturmak durumundadırlar. Bu açıdan etik yönetimi kurumun “çok boyutlu güven ilişkisi”ni garanti etmek için önemli bir araçtır. Aşağıdaki tablo paydaş beklentilerini çok genel hatları ile örneklemelemektedir. (*Berkman, 2009*)

İç Paydaşlar	Firmadan Beklentileri - İsteklerine İlişkin Örnekler
Yatırımcılar (sahipler - hissedarlar)	Yatırımlarına tatminkâr karşılık almak; kâr payı ve hisse senedi fiyatlarının değerlendirilmesi
Yöneticiler	Yüksek ücret, yetki, statü
Çalışanlar	Adil ücret, iş güvenliği, iş yeri güvenliği

Dış paydaşlar	Firmadan Beklentileri – İsteklerine İlişkin Örnekler
Müşteriler	Kalite - fiyat arasında denge; güvenli, garantili ürün - hizmet ve satış sonrası servis
Tedarikçiler	Uzun süreli ilişki - işbirliği; zamanında ödemeler
Dağıtımıcılar	Uzun süreli ilişki - işbirliği
Bankalar ve diğer finans kuruluşları	Zamanında ödemeler, teminatların değeri, likidite durumu
İlgili kamu ve özel sektör kuruluşları(bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar ile denetim organları, yerel organlar, odalar, sendikalar)	İlgili yasalara ve yönetmeliklere riayet edilmesi; raporlarının gerçek-doğru verilere dayandırılması

▪ Sivil toplum grupları ve kuruluşları ▪ Medya ▪ Devlet ▪ Toplum	Yasa ve yönetmeliklere riayet edilmesi; üretime ve refaha katkıda bulunması; çevreyi kirletmemesi - güzelleştirilmesi; toplumsal yaşamı zenginleştirilmesi; sosyal sorumluluk göstermesi
---	--

2003 yılında dünya çapında yapılan, 2003 LRN and and Wirthlin adlı çalışmaya göre ankete katılanların %80'i kurumların yasaya uyum ve etik davranışlarının satın alma kararları üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı çalışmada üst düzey yöneticilerin %94'ü etik kurumların daha iyi yönetildiklerine ve doğal olarak kendilerine daha yüksek yatırım getirisi sağladıklarına inanmaktadır. Ayrıca Mc Kinsey'in 200 kurumsal yatırımcı arasında yaptığı "yatırımcı tercihi anketi"ne göre yatırımcıların %89'u karşılaştırılabilir finansal verileri bulunan iki kurumdan etik kuralları belirli kurumun hisselerini alacaklarını söylemişlerdir.

Farklı coğrafya ve ülke değerlerinden farklı kurumların birbirleri ile iş yapabilmesi, güven unsurunun olabilmesi, üretim / ticaretin sürdürülebilmesi için ortak bir dile ihtiyaç vardır. Etik yönetimi bu konuda ortak bir dil olma yolundadır. Çünkü bir kurum kendi etik kodunu yayınlayarak, onunla iş yapılırken ondan yaklaşım olarak ne bekleyebileceğimizi açıklar, böylece küresel olarak üretim / ticaretin dolaşımı sağlanır. Sürdürülebilirlik için de etik değerler önemlidir. (Sürdürülebilir ticaret, sürdürülebilir ilişkiler gibi).

4. İŞ AHLAKININ OLUŞMASINDA AİLE DEĞERLERİ ve ETİK DIŞI DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1. İŞ AHLAKININ OLUŞMASINDA AİLE DEĞERLERİ

İGİAD'ın hazırlamış olduğu "İş Ahlakı Raporu"nda, iş ahlâkına uygun davranışların oluşmasında etkili olduğu düşünülen 13 faktörün önem derecesine göre sıralanması istendiğinde **aile, patron, yönetici, iç çevre ve sosyal çevre** faktörlerinin öne çıktığı görülmektedir.

Aile kurumunun iş ahlâkına uygun davranışların oluşmasında belirgin biçimde en etkili olduğu düşünülen faktör olarak ortaya çıkmış olmasının değerlendirilmesinde fayda bulunmaktadır. Öncelikle aile kurumunun Türk toplumu açısından hala tutum ve davranışları belirleyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. İş sahibi, yönetici veya çalışan pozisyonunda olan tüm katılımcıların iş ahlâkı anlayışlarının oluşmasında aile kurumu önemini korumakta ve iş dünyasındaki ilişkiler ve uygulamalarda aile kurumunun referans olma özelliği önemli ölçüde ön plana çıkmaktadır. Bu sonucun psikolojik ve sosyolojik değerlemeleri yanında ülkemiz işletmelerinin önemli bir kısmının aile işletmesi konumunda olmaları açısından da ayrıca önemlidir. Bu çerçevede aile kurumunun ahlâki değerler açısından korunması ve güçlendirilmesiyle birlikte **aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması** bakımından iş ahlâki ilkelerine aile anayasalarında daha fazla yer verilmesi uygun olacaktır gibi görünmektedir. Patron ve yönetici otoritesi kabul edilmiş kişilerdir ve onların tepkileri ve davranışları iş ahlâkının oluşmasına kaynaklık teşkil etmektedir. (Torlak, 2008) Görülüyor ki patron, kurum içinde etik liderlik yapma konumundadır. Girişimci olarak, etik konusunda da etki gücü kendisindedir.

Bu sırayı kazancı artırma fikri, müşteri kaybeme korkusu, dini inanç, öğretim kurumları, yasalar, kurumun yazılı kuralları, gelenekler ve medya takip etmektedir. Ardından zorlayıcı güç olarak öncelikle devlet yasa koyma ve uygulama gücüyle iş ahlâkının oluşmasında etkili olmaktadır. Şirketin yazılı kurallarının olması ve buna uyma zorunluluğu ise bir diğer unsurdur. Kurumların yazılı etik kuralları sonucu çalışanlar bu kurallara uymaya zorlanarak ahlâki davranışlar geliştirilebilmektedir. (Torlak, 2008). Başka bir deyişle yazılı etik kurallar bu etkiyi kuvvetlendirmektedir.

Burada dikkat çeken bir sonuç ise; çalışanların, patron ile sosyal çevre faktörlerini iş ahlâkının oluşumunda daha önemli görürken, yöneticiler ise, yasaları ve şirketin yazılı kurallarını daha önemli görmektedirler. Bu aynı zamanda işletme sahibi ve çalışanların iş ahlâki yaklaşımları, dikkate aldıkları ilkeler ve problemleri algılama biçimleri arasındaki farklılıklar bulunduğu da göstergesidir. (Torlak, 2008).

Aynı raporda katılımcılar 11 adet ahlâki ilkenin (dürüstlük, merhamet, alçakgönüllülük-tevazu, sorumluluk, ölçülü olma, cesaret, akli kullanma, dini inanç, cömertlik, adalet, canlıları ve çevreyi önemseme) değerlendirilmesi amacıyla en önemli gördükleri beş ilkeyi önem derecesine göre; **dürüstlük, sorumluluk, adalet, akli kullanma ve cesaret** olarak sıralamışlardır. Öğretim düzeyi yükseldikçe sorumluluk, alçakgönüllülük ve akli kullanma ilkeleri daha fazla önemsenirken, öğretim düzeyi düştükçe merhamet, dini inanç ve cesaret ilkelerine verilen önem artmaktadır. (Torlak, 2008).

Bir yandan dürüst davranmanın ahlâki açıdan önemli bir gereklilik olduğunu düşünen katılımcılar, diğer yandan iş ahlâkına uygun davranmanın kendilerini rekabette geride bırakacağı endişesini de ifade etmişlerdir. (Torlak, 2008)

Raporda, iş ahlâki ile ilgili olarak kısa özlü bir söz istendiğinde en çok “babana bile güvenme” sözü ile karşılaşılmaktadır. Bu sözün biraz güvensizliği biraz da tedbir almayı kastederek söylenildiği düşünülmektedir. (Torlak, 2008)

İş ahlâki diye konu açıldığında ilk telaffuz edilen genellikle verilen sözü yerine getirmek olarak belirlenmiştir ve katılımcılar iş ahlâkını “verilen sözü yerine getirme” olarak tanımlamışlardır. (Torlak, 2008)

Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER)’de, 2002 ve 2005 yıllarında “Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı” araştırmasını yürütmüştür. Buna göre bir firmanın etik olabilmesi için en önemli bulunan ilk üç özellik “çalma, hırsızlık veya sahtekarlık/ dolandırıcılık yapmaması”, “çalışanlara değer vermesi” ve “ödeme yükümlülüklerini zamanında yapması” olarak ortaya çıkmıştır. Gerek 2002 gerek 2005’teki sıralamalar benzer biçimdedir. (Berkman, 2009) Araştırma sonuçları İGİAD’ın araştırmasının yukarıdaki belirtilen sonuçları ile örtüşmektedir.

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN)’de aile şirketlerinde görev yapan üyeleri arasında gerçekleştirdiği bir pilot çalışmada, aile değerlerinin, kurumun değerlerini ve iş yapma biçimlerini etkilediği sonucu ile karşılaştırmıştır.

4.2. ETİK DIŞI DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Etik dışı davranış olasılığını etkileyen faktörleri kişi, kurum, eylem ve çevreye ilişkin olmak üzere 4 ana başlıkta toplamak mümkündür.

Kişiye İlişkin Etmenler: Türk yöneticilerini kapsayan birçok araştırmada etik dışı davranış nedenleri arasında "kişinin ahlak anlayışı ve değerleri" başta gelmektedir. Bunun içinde kişinin değerleri, öncelikleri, tecrübesi, pozisyon ve kıdemi, demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim), etik dışı eylemin olası getiri ve götürüleri hakkında risk değerlendiriliş bulunmaktadır. (Berkman, 2009)

Eyleme İlişkin Etmenler: Etik ihlalle ilgili olarak kurum, yönetici ve çalışan ilintili ya da kaynaklı bu davranışlar, paydaşlar olarak çalışana, müşteriye, çevreye, işletmeye yönelik olmaktadır. İş akışındaki gri alanlar, eylemden etkilenen kişi / gruplar, durumsal faktörler bu çerçevede ele alınacak unsurlardır. Ancak burada dikkat edilesi gereken husus esasen kurumun kararlarını sahip / yöneticiler alınmakta ve uygulanmaktadır. Dolayısıyla bu süreçte esas aktörlerin onlar olduğu da düşünülebilir. (Berkman, 2009)

Kuruma İlişkin Etmenler: Kurumun kurucusu ve üst düzey yöneticilerinin davranışları özellikle diğer yöneticiler ve çalışanlar için mesaj işlevi görür. Etik davranma konusunda hassas ve örnek davranmış bir üst yönetim, etik bir örgüt kültürü oluşturma yolunda en kritik adımı atmış demektir. Bir başka deyişle, rol modeli olabilmiş bir üst yönetim, etik değerlerin ve ilkelerin yaşatılacağı mesajını vermektedir. Kurumun yönetim felsefesi, geçmişi (tarihi), değerleri ve kültürü (söylem, ritüeller, semboller), etik kodları ve etik eğitimi, bulunduğu sektör ve rekabet durumu burada etkildir. (Berkman, 2009)

Çevreye İlişkin Etmenler: Ekonomik çevre, siyasal çevre, sosyal - kültürel çevre, diğer çevre faktörleri (yargı süreci, medya, STK ve uluslararası kuruluşlar vb.) etkili olmaktadır. Her ne kadar çevre etmenleri etik altyapının oluşturulması bakımından kritik ise de, kurumsal etik açısından mesafe katetme sorumluluğu kurumlara aittir. Diğer bir deyişle, kuruluşlar kendileri etik odaklı tedbirler almazsa, kurumsal etik kültürünün kendiliğinden oluşması beklenemez. Makro çevre etmenlerin zayıflığı ya da eksikliği, kurum yöneticilerinin etik liderlik üstlenmelerine ve kurumsal etiği en tepe noktaya çıkarma girişimlerine engel olarak görülmemelidir. (Berkman, 2009)

Etmenlerin birbirleriyle etkileşim halinde oldukları da unutulmamalıdır.

5. LİDERLİK ve ETİĞİN KURUMSALLAŞMASI: BALIK BAŞTAN "ETİK"LEŐİR

Bu süreçte de üst kademenin önderliğı ve desteğı önkoşuldur. Etik değerler ve iş etiğı ilkeleri kurumun kültürünün temelini oluşturur. Yani, kurumun "kim" olduğunu, "neye" inandığını ve buna "nasıl" ulaşmaya çalıştığını tanımlar. Bu süreçteki strateji, politika, davranış esaslarını belirler; kurumun inançlarını, geleneklerini, iş görme yöntemlerini biçimlendirir. Sonuçta değerler kurumun kültürünün temelini oluşturur. Başarılı kuruluşlar değer temelini sağlam atmış olanlardır. (Berkman, 2009)

Burada üst yönetim, stratejik liderliğı ve yöneticiler rol modelliğı üstlenmek durumundadır, zira değerler ve ilkeleri belirlemek önemli olmakla birlikte kesinlikle yeterli değildir; kararlar, davranışlar, eylemler esastır. (Berkman, 2009)

Merkezi Londra’da bulunan İş Ahlâkı Enstitüsü’nün araştırma direktörü Simon Webley, ahlâk kodlarının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken başlıca unsurları belirtirken, ilk sırada **“Bir Lider Bulun”** demektedir. Tepe yöneticinin ya da patronun iş ahlâkı politikasının tanıtımını gerçekleştirmeye hazır değilse, etik kodun işe yarar olma şansının çok yüksek olmadığını belirtmektedir. (Torlak, 2008)

Diğer bir deyişle, işin başında, ortasında ve sonunda her kademedeki yönetici başrodedir. Etik kültür yöneticilerin girişimi ile başlar, ama sağlıklı gelişimi ve yerleşiklik kazanması, yani kurumsallaşması çalışanların inancı ve desteği ile gerçekleşir. Yani yöneticilerin çalışanlarını bu süreçte dâhil etmesi, motive etmesi, etik davranışları özümsemelerini sağlaması gereklidir. (Berkman, 2009)

İş etiğinin işletmelerde kurumsallaşması için izlenebilecek yol haritası aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Üst yönetimin desteği
2. Değerlerin belirlenmesi
3. Etik kod hazırlanması
4. Etik kodun uygulanması
5. Etik sorumlusu ya da etik kurul atanması:
6. Duyurma / Benimsetme / Etik Eğitimi
7. İKY uygulamaları
8. Kurumun karar ve uygulamaları (=bütünsel yaklaşım)

1. Üst yönetimin desteği: Gerekliliğine inanması, önderlik göstermesi, hazırlık çalışmalarını yaptırması (örneğin, ilgili olabilecek uygulama örneklerinin taranması, değerlendirilmesi vb.), uzun dönemli ve tüm kurumun kapsayacak bir yaklaşım benimsenmesi (tüm faaliyetleri ve kişileri kapsar biçimde) olarak sıralanabilir. (Berkman, 2009)

2. Değerlerin belirlenmesi: Bu değerlerin diğer kurum çalışanlarına, kamuya ve ilgili diğer paydaşlara duyurulması gerekir. Böylece, yöneticiler ve çalışanlar davranışları ve kararları ile ilgili olarak temel çerçeveyi öğrenmiş olurlar. Kurumun vizyonu, stratejik yaklaşım ve uygulamaları desteklenmiş olur. Ayrıca paydaşlara işletmenin “duruşu” iletilmiş olur ki, firmanın olumlu imajı tüm paydaşlarda firmaya olan güveni ve saygı düzeyini yükseltir. (Berkman, 2009)

3. Etik kod hazırlanması: İş ahlâkının kurumsallaştırılabilmesinin en önemli araçlarından biri de işletmelere rehberlik edecek etik ilkelerini belirleyen kodların oluşturulmasıdır. Kurumlar etik kodu, kurumun tüm üyelerinin her türlü fonksiyonu yerine getirirken tüm paydaşlara karşı uyulması gereken ahlâki prensiplerin ve bu prensiplere uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımların belirlendiği resmi belgedir. (Torlak, 2008). Başka bir deyişle, etik kod ve davranış kuralları işletmenin değerlerinden kaynaklanan sistemleştirilmiş ve resmileştirilmiş ilkelere ilişkin bir manifestodur. İşletmenin kimliğini tanımlar, işlerin hangi ilke ve esaslara göre yürütüleceğini, hangi davranışların kabul edilir olduğunu

belirtir. Bunun yazılı olarak açıklanmasının işlevsel bir yararı vardır: Yöneticiler ve çalışanlar kendilerinden bekleneni ve buna uymama halinde olası yaptırımları daha net olarak görürler. Ancak dikkat edilmesi gereken noktalardan biri etik kodların, hukuki terimlerle boğulmaması, açık ve net olması gereğidir.(Berkman, 2009) Kodlar yukarıda da belirtildiği gibi, kurumun tüm süreçleriyle uyumlu “bütüncül” bir yapı sergilemelidir.

Etik kodda; kurumun değerlerinin/önceliklerinin belirlenmesi ile birlikte, kurum açısından hassas konularda ya da görevlerde bulunanlar için ayrıntılı düzenlemelere de yer verilmesi (gri alan bırakılmaması) önem taşır.

4. Etik kodun uygulanması: Kodun tüm metninin, önemi, gerekliliği ve yararı hakkında açıklamalar ile tüm çalışanlara ulaştırılması ve kurum içinde yayılımının sağlanması önem taşır. Kod ve uygulanışı hakkında bilgi ve sorular için etik görevlilerin isimlerinin ve irtibat bilgilerinin verilmesi yararlıdır. (Berkman, 2009)

5. Etik sorumlusu ya da etik kurul atanması: . Bu aşamada kurumun organizasyonuna Etik Yönetim Kurulu’nun (EYK) eklenmesi gerçekleşir ve EYK başkanı belirlenir. Bazı durumlarda yapılanma üst yönetime bağlı bir etik sorumlusu / etik yöneticisi şeklinde de olabilmektedir. Kurum Etik Yönetmeliği bu aşamada oluşturulur ve etik yönetiminin esasları belirlenir. Etik sorunlarla ilgili olası şikâyet ve karar alma süreci açıklanır.

6. Duyurma / Benimsetme / Etik Eğitimi: Etik Kod/İlke/Kuralların kurum genelinde duyurulması aşamasıdır. Yöneticilerin örnek davranışlar göstermesi, etik ilkelere dayanan kurum yazılı politikalarının geliştirilmesi, politika kitapçığının düzenlenmesi, düzenli eğitimlerin planlanması, işe girişte imza ve oryantasyon eğitimleri, çalışanlara tanıtıcı eğitimler, sürekli gözden geçirmelere çalışanların dahil edilmeleri bu aşamanın ana unsurlarıdır.

7. İKY uygulamaları: İKY uygulamaları ve araçları kullanılarak etik ile ilgili değer, yaklaşım ve kodların kurum içindeki yayılımının sağlanması çok önemlidir. Kurumun etik politikalarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesine yardımcı olmak için etik eğitimleri verilmelidir. Ayrıca etik politikasının yayın ve ilanına yönelik tüm mecralar kullanılmalıdır (panolar, intranet, kitapçık şeklinde basım vb.). Etik eğitiminde uzmanlar eğitimin kurum içi ve dışı uzmanların birlikte vermesini, karma bir yol izlenmesini önermektedir. Etik politikasının kurum içindeki yayılımında İKY’nin enstrümanları (performans değerlendirme, eğitim yönetimi vb) etkili araçlardır.

Kısacası, İKY uygulamalarının etik davranışları teşvik eden / ödüllendiren ve etik dışı davranışları da caydıran / cezalandıran nitelikte olması gerek etik kodların hayata geçirilmesi, gerekse kumda etik örgütsel kültür oluşturulması bakımından zorunludur. (Berkman, 2009)

8. Kurumun Karar ve Uygulamaları (=Bütünsel Yaklaşım): Etik yaklaşımların tüm karar ve uygulamalarda yerleşiklik kazanması, paydaşlar ve toplum ile sağlıklı ilişkiler oluşturulması, toplumsal yaşam kalitesine sosyal sorumluluk projeleri ile katkıda bulunulması bu aşamada önem taşımaktadır. (Berkman, 2009)

6. SONUÇ

Gidilecek yol haritasını göstermesi açısından Türkiye’deki iş etiği ile ilgili akademik çalışmalardaki bazı sonuçları vermekte fayda vardır. (Berkman, 2009)

- Küçük işletmelerde proaktif etik ve sosyal sorumluluk bilinci yeterli düzeyde değildir. (Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar da sosyal performansın kuruluşun büyüklüğünden etkilendiğini göstermektedir).
- Ürünleri aynı fiyatta olursa iş etiği olan bir firmanın ürünlerinin tercih edileceği belirtilmiştir.
- İş etiğine önem veren kurumların ürünlerinin daha kaliteli olduğu düşüncesi %80’e yakındır.
- İş etiğine önem veren firmaların haksız rekabete uğrayacağı düşüncesi %50’nin üzerindedir.
- Uluslar arası şirketlerin iş etiği standartlarına ulusal şirketlerden daha çok uyacağı düşünülmektedir.
- Çokuluslu şirketlerde çalışan yöneticilerin %51’i şirketlerinde yazılı iş etiği kurallarının bulunduğunu, Türk şirketlerinde çalışan yöneticilerin ise %44’ü şirketlerinde yazılı iş etiği kurallarının bulunduğunu belirtmişlerdir. ISO 500’de ve imalat sanayinde olup yanıt veren yöneticilerin %54’ü yazılı koddan söz etmiştir.
- Misyonlarını yazılı olarak ifade etmiş firmaların yöneticilerinin etik sorumluluk algılamaları daha yüksek çıkmıştır.
- Yöneticilerin genellikle etik dışı eylem ve davranışları yasallık boyutunda ele almaktadır. (Etik = Hukuk sınırı şeklinde algılanmaktadır).

Yöneticiler etik kuralların uygulanmasında karşı karşıya kaldıkları en büyük çıkmazın “kurumdaki kuralları etik kurallar çerçevesinde yeniden belirleme zorluğu” olduğunu ifade etmektedirler.

Özel sektör ve piyasa düzeni toplumsal refah sürecinde, ülkemizde de geçerli olmak üzere, öncü bir rol oynamaya başlamıştır. Bu öncülük beraberinde iş dünyası için yeni sorumluluklar getirmiş, bu bağlamda da “iş etiği” büyük önem kazanmıştır. (Berkman, 2009).

Etik bir kültür oluşturulması için çeşitli yapı ve süreçler kullanılabilir. Etik kodlar, etik sorumlusu, etik komitesi, etik görevlileri, etik eğitimi, sorun bildirme sistemleri, İKY uygulamaları, kurumsal yönetim, sosyal raporlama, dış denetim, sosyal sorumluluk, etik ve sosyal denetim, bu yapı ve süreçlere örneklerdir. Tüm bunlar girişimci ve yöneticinin liderliğini ve çalışanın da etkili katılımını gerektirir. (Berkman, 2009).

Bu bakımdan, firmaların, yöneticilerin ve çalışanların etik değerlere ve ilkelere göre hareket etmeleri hem kendilerinin hem de toplumun çıkarınadır. Bu bağlamda, “etik performans ve etik kalite” artık önemli bir başarı ölçütüdür. (Berkman, 2009).

“Bizler etik davransak bile bir sonuç alamayız, çünkü sistem etik dışı işliyor” gibi umutsuz ve sonuçsuz değerlendirmeler dile getirilebilir. Her ne kadar çevre etmenleri etik altyapının oluşturulması bakımından kritik ise de, kurumsal etik açısından mesafe katetme sorumluluğu kurumlara aittir. Diğer bir deyişle, kuruluşlar kendileri etik odaklı tedbirler almazsa, kurumsal etik kültürünün kendiliğinden oluşması beklenemez. (Berkman, 2009)

Unutulmamalıdır ki, kurumlar deneyim kazandıkça, sistemler daha olgun hale gelecektir. Başlangıçta etik ikilemlerde çözüm bulmakta isabetsiz kararlar verilebilir. Uzmanlar bunun çok doğal olduğunu ve cesaretin kırılmaması gerektiğini belirtiyorlar. Önemi olan deneyim kazanmak, kazanılan deneyimlerle olgunlaşan sistemler kurabilmektir.

Sonuç olarak; bir kurumun etik kurallara saygılı olduğunun bilinmesi;

- Nitelikli çalışanları kuruma çekecektir.
- Kurumun toplumdaki imajı güçlenecektir.
- Müşteriler bundan olumlu yönde etkileneceklerdir.
- Çalışanlar bu kurumda çalışıyor olmaktan gurur duyacaklardır.
- Kurumun verimliliği ve karlılığı olumlu etkilenecektir.

Benzer şekilde bir kurumda etik yönetiminin varlığı;

- Kurum içinde güven ortamının artması, kalite artışı (süreç, ürün ve insan), müşteri memnuniyeti artışı, paydaşların memnuniyeti artışı, çalışanların sadakati artışını,
- Kararlarda ve faaliyetlerde bütünsellik ve etkinliği,
- İK sorunlarında azalma görülmesini,
- Sürdürülebilir karlılığın olumlu yönde etkilenmesini de,

beraberinde getirecektir.

TEŞEKKÜR

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyelerine ve çalışmalar öncülük eden Dr. A. Kemal Tuğcu'ya, PERYÖN Şubeler'de telefonla ankete katılan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

Berkman Ü.A., Arslan M., Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi, TÜSİAD, 2009.

Torlak, Ö., Özdemir, Ş., Erdemir E., İş Ahlakı Raporu, İGİAD, 2008.

Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: *Kurukahveci Mehmet Efendi*

Yrd. Doç. Dr. Hale ÖNER

Doğuş Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme Bölümü
Tel: (0216) 544 55 55
Faks: (0216) 544 55 38
E-posta: honer@dogus.edu.tr

* * *

Özden TURHAN

Doğuş Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans
Tel: (0216) 544 55 18
Faks: (0216) 544 55 38
E-posta: ozdentr@gmail.com

ÖZET

İşletme yönetiminde, sahipliğin, stratejik ya da rutin karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı (yaklaşık % 85) vardır. Aile işletmeleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması nedeniyle değişen koşulların gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinin karşılaştıkları güçlükler; birinci kuşağın egemen olması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama şeklinde sınıflandırılabilir. Aile işletmelerinde büyüme ve kurumsallaşma çerçevesinde özellikle ikinci ve üçüncü kuşak ilişkileri de dikkat çeken bir konudur. Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar

arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Yapılan çalışmada 3. kuşak bir aile şirketi olan Kurukahveci Mehmet Efendi Mahdumları firmasındaki yönetim ve kurumsallaşma düzeyi incelenecektir. Aile işletmelerinde şirket sahibinin kültürel değerlerinin işletmenin kurumsallaşma düzeyine etkilerini anlamak ve çalışanların kurumsallaşma ile ilgili görüşlerini tespit etmeyi hedeflemektedir.

Anahtar kelimeler: Türkiye, üçüncü kuşak aile şirketi, kurumsallaşma.

1. GİRİŞ

Aile şirketleri kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olmakta ve diğer işletmelerden farklı dinamikler çerçevesinde hayat bulmaktadırlar. Çünkü aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak duygusal boyut işin içine katılmakta ve iş ilişkileri genellikle bu boyut etrafında şekillenmektedir. Ayrıca, aile bireylerinin kendilerini işletmeyle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ile işletme arasında denge kurma çabaları etrafında oluşan çatışmaların varlığı gibi unsurlar da aile şirketlerine kendine özgü nitelikler katmaktadır.

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

Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır. Bu tip şirketlerde kurumsal kültür; aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile aileye ait kültürün bir yansımasından oluşmaktadır. Böylesi bir kültürel oluşum şirket içinde hem olumlu hem de olumsuz yansımalara neden olabilmekte, şirket için bir rekabet avantajı yaratabileceği gibi şirketi çöküşe kadar götürecek dezavantajları da beraberinde getirebilmektedir. Kurum içi ilişkilerin düzenlenmesi, iletişim akışının hızlı ve sağlıklı olması, hızlı karar alınmasına uygun bir ortam yaratılması, aile ve şirket çıkarlarının aynı potada eritilebilmesine olanak vermesi gibi bir takım avantajlar taşımaktadır. Bununla birlikte aile şirketlerindeki kurumsal kültür, vizyon ve misyon iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kalmaktadır. Ayrıca aile içi çatışmaların şirkette ortak bir değer sistemi yaratılmasının önüne geçmesi ya da mevcut değerleri zedelemesi, ailedeki farklı kuşakların sahip oldukları kültürel değer farklılıklarının şirkette yansıma bularak başarı ve sürekliliğin önüne geçmesi ve kurumsallaşma sürecinde engeller yaratması gibi faktörlerde dezavantajlar arasında yer almaktadır. Burada önemli olan nokta aile kültürü ile şirket kültürü arasında denge kurmayı başarmak ve olumlu kültürel değerlerin yaşamasını desteklemek ve şirketin kurumsallaşmasına zemin hazırlayacak kültürel bir alt yapının oluşmasını sağlamaktır (Akıncı, 2004).

Aile şirketleri, diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojiye hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır.

Sınırlı mali imkânlar ve yönetsel sorunlar bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. İşletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak arttırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır. İşletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşma, aile şirketleri çok daha fazla önem taşımaktadır. 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 süreci olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, söz konusu sorunları tespit ve analiz etmek; bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir. Bu düşüncelerden hareketle 3. kuşak bir aile şirketi olan Kurukahveci Mehmet Efendi firması örnek olarak alınmıştır. Aile şirketlerinde kurumsal kültür, avantajlar, dezavantajlar ve öneriler üzerinde durulmuş; aile şirketi kavramı ele alınmış, aile şirketlerinin özelliklerinden bahsedilmiştir. Aile şirketlerindeki temel kültürel özelliklerden, bu özelliklerin getirdiği avantaj ve dezavantajlardan söz edilerek, kurumsallaşma sürecinde işletmelerin nasıl bir alt yapı oluşturması gerektiğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2. AİLE İŞLETMESİ

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

Bir şirketin aile şirketi olduğunu gösteren bazı unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Ulukan, 1999) :

- Ailede en az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmiş olması
- Şimdiki ya da daha önceki yöneticinin çocuklarının şirketin yönetiminde görev alması
- Diğer faktörler yanında aile bağlarının yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi
- Aileye mensup birinin işletmedeki konumunun onun aile içindeki durumunu etkilemesi

Aile şirketleri genelde üç şekilde kurulmaktadır.

- Aile büyüğünün, çoğunluk hisseyi kendisinde tutarak, yasaların emrettiği sayıyı bulana kadar eş, çocuk ve kardeşlere hisse vermesi,
- İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasa gereği sayıyı tutturmak için eş ve çocuklarına hisse vermeleri,
- Aile bireylerinin çoğunluk hisselerini elinde tutarak, stratejik ortak (iş bilen) almaları, ve yine yasal ortak sayısını aile bireylerinden tamamlamaları.

3. AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL SORUNLAR

Aile şirketleri tüm dünyada, sayısal olarak bakıldığında çok büyük önem arz etmelerine rağmen çok kısa ömürlü olmaktadır. Aile şirketlerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşak yasayan aile şirketi sayısı çok az olmaktadır. Bu durumun işin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişki, aile fertlerinin çoğaltması, işin getirisinin aile fertlerine yetmemesi, profesyonel kişiler ile aile fertleri arasındaki sürtüşme, aile içinde maddi rekabetin başlaması gibi birçok farklı nedeni bulunmaktadır. Elbette ki, aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, stratejik davranıp davranmadıkları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve bir kültür oluşturulup oluşturulmadığı önemli sorunlar olarak belirirken, asıl sorunun işletmeyi yönetenlerin kişilik ve yaklaşımlarında ve benimsedikleri yönetim tarzlarında ortaya çıktığı bir gerçektir. Aile işletmesi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre, aile işletmesi sahiplerinin %85'i kurumsallaş(a)mama, saltanat zihniyeti, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devir oranı, işin çekirdeğinden gelme nedeniyle eski alışkanlıkların devamı, güç kavgası, lider bağımlılığı gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Tonus, 2004).

Aile şirketlerinde kurumsal kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de nepotizm adı verilen akrabalara kayırma esası doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalışıklarına inanmaya başlamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak net bir biçimde belirlenmemiştir. Aile şirketlerinin kültürel yapılarında karşılaşılabilen bir diğer önemli sorun da aile içi geçimsizliklerin işe taşınması ve bu nedenle de şirket içinde çatışma temelli kültürel değerlerin kök salmasıdır. Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı güçlükler bazı başlıklar altında toplanabilir:

Kuşak Çatışması: Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, 2006):

- Aile işletmelerinde “doğal organizasyon” söz konusu olduğundan işletmede patronun (büyüğün) sözünden çıkılmaz. Dolayısıyla kurucunun hayatta olduğu şirketlerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için de o aile şirketi çok fazla değişime açık olamayabiliyor.
- Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemiştir.
- Patron işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemektedir. Özellikle kuşaklar arasında önemli görüş ayrılıkları çıkabilmektedir.
- İşletmeye bağlılık ve işine gönül vermiş olan kişilerin genelde birinci kuşak olduğu ifade edilmektedir. Yani işletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci kuşağa göre şirketi genelde miras yoluyla devralan ikinci kuşağın işi sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrımın daha bir belirginleştiği ifade edilmektedir. Dördüncü kuşakta genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmektedirler.
- Aile şirketlerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışabiliyor ve problem yaratabiliyor. Özellikle üçüncü kuşak kendisini patrondan ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği çatışabiliyor. Hele de ikinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu dahi hissedemeyebiliyor. Üç kuşak bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabiliyor.
- Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir şekilde yapılamadığı için birinci kuşaktan sonra yönetimde bir kaos yaşanabiliyor. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında aile bireylerinin yetenek ve başarıları göz önüne alınmayabiliyor.

- Aile şirketlerinde birinci kuşağın değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ikinci ve üçüncü kuşağın yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaştırabiliyor. Özellikle yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme konularında birinci kuşak çekingen davranabiliyor.
- Aile işletmelerinde kuşak çatışmasına neden olan bir diğer unsur ise, patronun şirkete vahiht yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır.

Nüfus Problemleri: İşletmeler başarıyla varlıklarını sürdürebilmişlerse, birkaç nesilden sonra bu kez de 'nüfus' problemleri yaşanmaktadır. Aile ağacı gittikçe parçalanmakta, bu nedenle de iletişim sorunu doğmaktadır.

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

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

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

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

Dedikodular: Dünyanın 400 büyük aile işletmesine danışmanlık yapan David E. Bork, Türk aile işletmelerinin ‘çok dedikoducu’ olduklarını ve bu durumun aile işletmelerinde pek çok probleme neden olduğunu belirtmiştir (Bork, 1996). Bunu önlemek için ise aile ile işletme arasında net bir sınır çizilmesi gerektiğini söylemiştir. Diğer çalışanlara nasıl muamele yapılıyorsa aile üyelerine de aynı şekilde davranılması gerektiğinden söz etmiştir.

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

Kurumsallaş(a)mama: Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ileride oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır. Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmıştır. Thames J. Peters ve Robert H. Waterman, Jr.’a göre kurumsallaşma “Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır”. Ulaş Bıçakçı’ya göre kurumsallaşma “Kamuya mal olmaktır. Kurumsallaşan yapıların kendine has bir kurum kültürü oluşur. Kurum çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir yapıya sahiptir. Kurum yasalara, iş ahlak ve normlarına saygılıdır”. Vehbi Koç ise kurumsallaşmayı “İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi” olarak ifade etmiştir (Genç ve Karlıoğlu, 2004).

Kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşmayan aile işletmelerinin, büyüme potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve kurumsallaşma sürecinde geri kaldıkları gözlenmektedir. İşletmeler kurumsallaşma esaslarını tam olarak benimseyip uyguladıkları zaman başarılı olmaktadır. Bununla beraber, kurumsallaşma yönünden geri kalmış olan aile işletmelerinde ise, işletme çıkarları ve aile bakış açılarının çakıştığı noktalarda, yönetimin etkinliği düşmektedir. Bir aile işletmesinin en zayıf noktası, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletmede elemanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağıının ön plana çıkması, aile bireylerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının işletmede istihdam edilmesi, onların hızla yükseltilmesi, performans değerlendirilmeden onlara ömür boyu iş olanağı verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü konumlar yaratılması gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Kurumsallaşamama genel olarak yapılan işi, işin verimini, kalitesini ve karlılığını etkilerken patron ve yönetici arasında farklı sorunlara da yol açmaktadır. Patron ve yöneticinin yakın çalışmasının sonucunda aralarında zamanla bir çeşit kişisel bir yakınlaşma gerçekleşmekte ve bu yakınlaşma da duygusallığı beraberinde getirmektedir. İşletmede sistemin ve işin yapılış biçiminin belli standartlarının olmaması ve uygulamaların daha çok kişilere bağlı olarak yürütülmesi nedeniyle sağlıklı kararlar alınamamaktadır. Aile işletmelerinde en sık rastlanan olgular patron ve yönetici arasındaki açık sözlülük ve iletişim eksikliği ile yöneticiye sorumluluk verilip yetki verilmemesidir.

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

Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda hissedarı bulunduran küçük ölçekli aile şirketlerinde, idari organ olarak genellikle, aile kurulu ile karşılaşılır. Bununla birlikte, üç veya daha kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda öz aileyi barındıran büyük ölçekli aile şirketlerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Ayrıca bu tür aile şirketlerinin idari yapısında aktif bir aile konseyi de bulunur.

Tablo 1: Aile Konseyi Ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	- Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek - Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	- Aile konuları - Ailenin işletme ile ilişkisi	- Aile üyeleri - Danışmanlar
Yönetim Kurulu	- Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek - Şirketin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek		- Hissedarlar - Üst kademe yöneticiler - Danışmanlar - Ailede olmayan ve Kurumda çalışmayan uzmanlar

4. KURUMSALLAŞMA NEDEN GEREKLİ

Aile işletmeleri ve yönetimi konusu özellikle büyüme ve kurumsallaşma ile de ilişkilendirildiğinde akademisyenler açısından her zaman haklı bir ilgi odağı olmuştur. Büyük kısmı birer aile kurumu olan küçük işletmelerin zaman içinde büyümesi aile kontrolünün zaman içinde profesyonellere devrini gerektirdiğinden bu süreçte önemli sıkıntılar yaşanmaktadır. Büyüyüp kabuk değiştiren işletmeler şeklen birer aile şirketi gibi görünmekle birlikte kontrolün zaman içinde aile ile profesyonel yönetim arasında paylaşılmaya başlanması, hatta birkaç kuşak sonra büyük ölçüde profesyonel yönetime devredilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak bu durum çoğu zaman kolaylıkla gerçekleşmez. Mesela, büyüme amacıyla yola çıkan küçük işletmelerin sadece yüzde 30 kadarının ikinci, yüzde 10'dan daha azının üçüncü kuşaklara geçebildiği, büyük işletme olarak kabuk değiştirebilenlerin ise çok daha düşük oranlarda olduğu ifade edilirken ülkemizde de benzer rakamlara rastlanmaktadır (Akin 2002). Dolayısıyla, çeşitli büyüme ve yönetim sorunları yanında küreselleşme rüzgârını ardına alan çok uluslu şirketlerin rekabetiyle de karşı karşıya olan yerel aile şirketlerinin bu akıma direnebilmesi için bildik tutucu, ihtiyatlı yaklaşımlarını sürdürmelerinin artık pek mümkün olmadığı söylenebilir (Akin, 2002). Aile işletmelerinin kurumsallaşması ile küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci arasında büyük ölçüde paralellik vardır.

Sadece ekonomik amaçla kurulmuş şirketin bir yönetim kuşağından öbürüne geçişte karşısına önemli engeller çıkacaktır. Bu tür şirketler kalıcı olamazlar. Çevreden gelen tehlikelere karşı dayanıksız kalırlar. Ekonomik şirketin tam aksine, kendi kendini sürekli bir topluluk haline getirme amacı çevresinde örgütlenmiş bir şirket, içinde yer alan insanların sürekliliklerini ve hareketlerini belirleyen kurallar

uygulamaya koyarak uzun bir ömre ve yenilemez bir güce sahip olur. Bu tip bir şirket uzun ömürlü olmayı ve kendi potansiyelini geliştirmeyi amaçlar. Karlılık yalnızca onu bu amaca ulaştıracak bir araçtır. Şirketin bir topluluk oluşturmaya yönelik süreçlere büyük önem göstermesi gerekmektedir. Bunun için de ortak değerlerin belirlenmesi, çalışanların seçilip işe alınması, onların eğitilip geliştirilmesi gibi süreçlerin düzenlenmesi gerekir.

İşletmelerin ve özellikle de KOBİ'lerin, etkinliklerini artırabilmeleri ve kamuoyunda gelecek için güven veren bir konuma gelebilmeleri, kurumsallaşma düzeyleri ile orantılıdır. Kurumsallaşma, kökenlerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulmasıdır. Kurumsallaşma aynı zamanda kamuya mal olmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini içermektedir.

Kurumsallaşma; şirketi tamamen profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek değildir. Şirketin başında patronun olması, mülkiyeti sahiplenme duygusu, verimlilik kaygısını her zaman ön planda tutacaktır. Ayrıca, profesyonellerin her zaman aile bireylerinden iyi olacağının garantisi yoktur. Eğer şirket liderliği için aranan nitelikler aile fertlerinden birinde varsa liderliğin o kişiye verilmesi daha doğru olur. Şirket kurumsallaştıktan sonra sistem insanlardan bağımsız bir hale gelmez. Sistem sadece insanların daha verimli çalışmasını sağlar. Kurumsallaşan şirket çok yetenekli insanlar yerine, daha sıradan kişiler tarafından yönetilebilir. Kurumsallaşan bir şirket hareket edebilir; ama nereye gideceğini bilemez. Bir girişimcinin bu şirkete ruh ve yön vermesi gerekir. Kurumsallaşmada sistemi insanlardan bağımsız kılmanın aksine insanlara yer vermeli ve onlardan, her seviyedekilerden (patrondan kapıdaki güvenlik görevlisine, kadar herkesten) işlerine renklerini, şahsiyetlerin, isimlerini, ruhlarını, benliklerini koymalarını, şirketin kurum gibi yönetilmesini ve şirketin kurum gibi davranmasını sağlamaları istenmelidir. Kurumsal olmak, yönetimin evrensel kurallarla yapılması demektir. Kurumsal olmak, şirkette çalışan kişilerin ortak bir hedef dâhilinde bir araya gelerek çalışmaları ve bu hedefe ulaşmak için ellerinden geleni yapmaları demektir.

5. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültüründe mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlaması gerekmektedir (Meşe, 2005).

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.
- Şirket içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir.
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.
- Aile bireylerini şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidirler.

- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır.
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekir.
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile is yapılmalıdır.
- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir.
- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.
- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.
- İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır.

6. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL KÜLTÜR

Aile şirketlerinde ailenin mevcut normları aynı zamanda şirket içinde geçerli olmaktadır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tip şirketlerde şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyum göstermektedir.

Aile şirketlerinin aile sistemine bağlı olarak geliştirdikleri temel kültürel özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Akıncı, 2004):

- Üretilen ürünlerle, aile ismiyle ve müşterilerle gurur duyma.
- Baba erkil bir yapı.
- İş yapma biçimlerine güvenme ve yeni yöntemlere şüpheyle bakma ve dolayısıyla da değişim güçlüğü
- Kişiselliğe dayanan iletişim ağları.
- Çalışanlardan aileye ve işletmeye yüksek derecede bağlılık bekleme.
- Biçimsel olmayan bağlar etrafında toplanma.
- Aile bireyi olmayan çalışanlara güvensiz yaklaşım.
- Yönetim faaliyetinin ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi.

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE METODOLOJİSİ

Şirketteki yönetim tarzını incelemek adına şirket sahibi ile görüşme yapılmıştır. Şirket sahibine sorulan sorular Ek-1'dir. Şirkette uygulanan yönetim tarzını çalışan personel açısından incelemek adına da çalışanlara anket uygulanmıştır. Anket soruları da Ek-2'de verilmiştir (Alpay, G., ve diğerleri).

Şirket sahibi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmede 18 soru sorulmuş ve görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Şirket sahibi gözünden şirket yönetimine bakış sağlanmış, aile şirketlerinin genel özellikleri ile karşılaştırmalar yapılmış, kurumsallaşma düzeyi incelenmiştir. Şirkette farklı departmanlarda (teknik, muhasebe, satış, üretim, paketleme ve depo) farklı seviyelerde çalışan 25 personele 5'li Likert ölçeği formunda 25 adet soru sorulmuştur. Likert ölçeğinde "1" seçeneği "kesinlikle katılmıyorum", "2" seçeneği "katılmıyorum", "3" seçeneği "kararsızım", "4" seçeneği "katılıyorum", "5" seçeneği ise "tamamen katılıyorum" ifadesine karşılık gelmektedir. Çalışanların şirketteki yönetim tarzına bakış açısını incelemek adına sorular kantitatif olarak değerlendirilmiştir.

8. SONUÇ

Aile işletmelerinde yapılan araştırmalar ve bulgular aile işletmelerinin geleceğini düşünmeye zorlamaktadır. Aile işletmesinin ileriye doğru atılımlar yapması ailenin işletmeye yeniden yatırım anlayışına, bu da tüm ailenin paylaştığı ortak bir vizyona bağlı olarak gelişir. Aile nesiller boyunca işletmeye yalnız maddi yatırım yapmaz, duygusal olarak da yatırım yapar. Doğru planlama ile aile işletmesi aile üyelerinin kaçınılmaz farklılıklarını güce dönüştürür. Aile işletmelerinin büyüme sürecinde "aile" yapısını korumaya çalıştıkları açık bir şekilde görülmektedir (Ulukan, 1999).

Çalışmamızdaki aile şirketinde toplam 147 çalışan bulunmaktadır. Yaklaşık 25 çalışan muhasebe, satış ve teknik kadrodan oluşmaktadır. Geri kalan grup ise üretim, paketleme ve satış mağazalarında çalışan ekiptir. Analizde üretim, depo ve paketlemede çalışanlar bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bunun sebebi çalışma koşulların, eğitim düzeylerinin, bağlı oldukları kişilerin aynı olmasıdır. Bunun yanı sıra ofiste çalışan satış ve muhasebeden sorumlu olan çalışanlar bir grup, teknik ekipte çalışan kişiler bir grup olarak ele alınmıştır. Genel anlamda çalışan personel adil ücret değerlendirmesi yapıldığı konusunda kararsızdır. Bunun yanında adil bir performans değerlendirme yapıldığını düşünmektedir. Üretim, paketleme, depo gibi şirket içinde faaliyet gösteren ve eğitim seviyesi biraz daha düşük olan kısım ücretlendirme konusunda net bir görüş bildirmemiştir. Teknik kadro ücretlendirmeden memnun değildir. Bunun yanında teknik kadro da üretim kısmında çalışan grup da adil performans değerlendirmesi yapıldığını düşünmektedir. Satış ve muhasebeyi kapsayan bir diğer grup çalışan adil ücretlendirme yapıldığını düşünmektedir. Ancak performans değerlendirmesinin düzgün yapıldığını düşünmemektedir. Genel anlamda zor durumda her çalışandan aynı özveri beklenmektedir. Bu hem çalışanların hem de şirket sahibinin hemfikir olduğu bir konudur. Bu bağlamda çalışanlara örgütsel vatandaşlık geliştirme çalışmaları yapılabilir yani çalışanların işyerinde zorlayıcı olmayan ve örgütsel etkinliği arttıran bireysel davranışlarda bulunması sağlanabilir. Bu sayede örgütsel performans, verimlilik, kişiler ve birimler arasındaki koordinasyon, çevresel değişikliklere uyum yeteneği artar. Şirketin genelinde personel alımı konusunda objektif davranıldığı, işin gereklerine uygun eleman alımının gerçekleştiği düşünülmektedir. Literatürde aile şirketlerinin bir özelliği olarak çalışan personelin genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden-uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları-istihdam edildiği belirtilmiştir. Çünkü bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idarî personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Şirkette aileye yakın kişilerin çalıştığı gözlenmiştir. Ancak bunun dışında işin gerektirdiği nitelikte dışarıdan personel yerleşmiş olduğu da gözlenmektedir. Bu profesyonelleşmenin bir adımıdır. Genel yargı bir kariyer planlamasının yapıldığı yönündedir. Ancak teknik kadro kariyer planının yapılmadığını düşünmektedir. Anket yapılan çalışanlar iş tanımları ve sorumlulukların belirli olduğunu, şirkette yazılı olmayan belirli kuralların var olduğunu düşünmektedir. Daha çok teknik ekip iş tanımları ve sorumlulukların net olmadığını düşünmektedir. Şirkette yazılı bir iş tanımı mevcut değildir. Ancak yazılı olmayan belirli kurallar vardır. Literatürde aile şirketlerinde formal bir organizasyon yapısı olmadığı;

ilişkilerin doğal organizasyon anlayışına dayandığı belirtilmektedir (Tuzcu, 2002). Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur ve sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır. Bu şirket sahibinin de belirttiği yatay yönetimden kaynaklanmaktadır. Hızlı karar alabilmek adına şirket içerisinde statüler ortadan kaldırılmıştır. Bu da sorumluluk ve iş tanımlarının daha karışık olmasına ve netliğin ortadan kalmasına neden olmuştur. Bu durum kurumsallaşma düzeyi açısından profesyonel yöneticilerin gerektiği şekilde dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Kurumsallaşmaya etki eden faktörlerden biri de iş tanımlarının yazılı olmasıdır. Çalışanlar şirkette uzun vadeli planların var olduğunu düşünmektedir. Daha çok üretim çalışanları ve teknik kadronun genç ve şirkette daha az bir süredir çalışıyor olan grubu uzun vadeli planların olmadığını ve hedefler konusunda tüm personel arasında şeffaflık bulunmadığını düşünmektedir. Yönetim kurulunun sadece aile üyelerinden oluşmuş olması hedefler ve uzun vadeli planlar konusunda şeffaflığın bulunmadığı yönündeki düşünceleri destekliyor olabilir. Şirkette planlı olmayan toplantıların yapıldığı ancak toplantıların verimli geçtiği düşünülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğu yönetimin ailede olmasının önemli olduğunu ancak nesilden nesle geçişte bazı problemlerle karşılaşılacağını düşünmektedir. Şirket sahibi işe erken yaşlarda başlamanın kuşak çatışmasını azalttığını belirtmiştir. Bu durum nesilden nesle geçişte kuşak çatışmasından kaynaklanabilecek olan problemlerin aza indirilmesini sağlayacaktır. Şirket çalışanlarına gerekli olduğu zamanlarda eğitim verilmektedir. Şirket yönetimi de bunu desteklemektedir.

Şirketin 4. kuşak sahibi olan Hakan Göney' e göre şirkette esneklik, hızlı karar verme, hızlı iletişim mevcuttur. İşin sürekli mutfağında olmak, işe erken yaşlarda başlamak şirket açısından sahip olunan avantajlardır. Profesyonellik için özveri, özel hayattan vakit çalsa da 24 saat işin içinde olmak, işi zevk alarak yapmak ve iş takibinin gerekli olduğu düşünülmektedir. İş takibinin kurumsallaşma için de gerekli olduğu bunun da yazılanı yapmak yapılanı yazmak esası ile mümkün olabileceği görüşündedir. Şirkette yatay bir yönetim vardır. Bu nedenle statüler ortadan kalkmış, sorumluluk ve yetkiler daha hızlı karar alabilmek adına paylaşılmaktadır. Şirkette üretimi düşündüğümüz zaman hızlı karar alma sürecinin uygulandığı gözlenmiştir. Ancak işletme ile ilgili daha büyük ölçekli kararları düşündüğümüzde karar verme süreci kısa, uygulama sürecinin ise uzun olduğu gözlenmiştir. Literatürde çoğu zaman stratejik kararların gerekli analizler (iç ve dış çevre) yapılmadan ve üzerinde istişare edilip değerlendirilmeden, aile üyeleri arasında evde, hafta sonlarında gayri resmî ortamlarda alındığı belirtilmiştir. Karar verme sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dâhil edilmez. Yapılan anket değerlendirmesi bu durumu doğrular niteliktedir. Alınan kararlarda bazen yanlış anlaşılmalara olabilmekte, gerekli bilgilerin paylaşılmasında sıkıntılar doğabilmektedir. Dönemsel yeniden yapılanma çalışmalarının şirket için gerekli olmadığını, çünkü zaten şirketin dinamik bir yapıda değişen ekonomi ve pazar koşulları doğrultusunda sürekli kendini yenilemekte olduğunu savunmaktadır. Şirketin dinamik bir yapıda olması ve piyasayı takip etmesi şirketi ileriye götürebilir ancak yeniden yapılanma çalışmaları ile daha planlı bir büyüme gerçekleşebilir. Müşterinin değişen istekleri sürekli piyasa içinde olarak takip edilir, birebir görüşmeler yapılarak hızlı geri dönüşler elde edilir. Şirket kurulduğu günden itibaren pek çok değişim yaşamıştır. Ürünün tutulması adına 1900'li yılların başında reklam, takvim ve afiş yaptırmışlardır. Özel arabalarla kahve dağıtımına başlamışlardır. Teknolojik açıdan kahve öğüten dibeklerin yerine kahve makineleri kullanılmaya başlanmıştır. Aile bireylerinin ileri görüşlü olması sayesinde 3-4. kuşağa kadar gelmiş olduklarını düşünmektedir. Kurumsallaşma şirket içinde sistem kurulmasını ifade etmekte, sistemin tüm parçalarını, çalışanların şirket içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimin gerçekleşme biçimi ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl gerçekleşeceğini belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir. Şirketin sahibi ise kurumsallaşmayı, yazılanı yapma yapılanı yazma, iş takibi ve

profesyonelleşmekle özdeşleştirmiştir. Yönetim kurulu sadece aile üyelerinden oluşmaktadır yani şirkette aslında aile konseyi bulunmaktadır. Yönetim kurulunda aile üyeleri, danışmanlar, üst düzey yöneticiler bulunmalıdır. Bu kurumsallaşma sürecinde profesyonelliği sağlar. Şirketin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler çok boyutlu olarak belirlenebilir.

Genel anlamda şirket sahipleri ile şirkette uzun süre çalışanlar arasında bir birlik oluşmuştur. Bu grup şirket yönetiminden daha memnundur. Şirket kendini geliştirmektedir. Genel anlamda aile şirketlerinin sahip olduğu özelliklere sahip bir şirkettir. Kurumsallaşma yolunda şirketteki sistemin tüm parçaları arasındaki ilişki ve etkileşimin gerçekleşme düzeyi açısından eksiklikler mevcuttur. Profesyonel yöneticilerin de yönetim kuruluna dâhil edilmesi aile konseyinden yönetim kuruluna geçiş yapılması kurumsallaşma sürecinde profesyonellik adına önemli bir adım sağlayacaktır. İş tanımlarının yazılı olması hem kurum içindeki iletişim hem sorumluluk dağılımı açısından faydalı olur. Ayrıca çalışanların işe bağlanmaları ve istenilen düzeyde kendilerini ise adamları için kariyer planlamasının ve adil ücret algısının yaygınlaşması önemli bir diğer noktadır. Bunun yanında yenilikler yakından takip edilmektedir. Şirket dinamik bir yapıdadır ve piyasa koşullarına göre şekil değiştirmekte kendini geliştirmektedir. Bunun planlı bir şekilde yapılması daha faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

- Akın, H. B., ve Yılmaz, N.; Aile İşletmelerinde Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma, S.Ü.Karaman BF İşletme Bölümü, 2002.
- Akıncı, Vural B., Sohodol, Ç.; Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma; Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2004.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., Arıkan, L; Performans Implications Of Institutionalization Process In Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy; Journal Of World Business; 43; 2008.
- Aydemir, B.; Seymen, A. O.; ve Taşçı, A. D. A.; Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, 2004.
- Bork, D., Jaffe T. D., Sam H.L., Leslie D., Quentin G. H., Working with Family Businesses, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Çelik A.; Soysal A.; Alıcı S.; Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği, 2006.
- Dilbaz, S; Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; Konya, 2005.
- Dilek, H.; Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma; Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; Doktora Tezi; Gebze, 2005.
- Erdil, O.; Cığırım, E.; ve Gök, M. Ş.; Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, 2004.
- Genç, N., ve Karcıoğlu, F.; Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, 2004.

- Günver Akingüç, B.; Aile İşletmelerinin Geleceği; Kültür Okulları, 2004.
- Kıran, C; Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul KOSB'deki Aile Sirketleri Üzerine Bir Araştırma; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2007.
- Meşe, B; Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması; Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; Gebze, 2005.
- Tileylioğlu, A.; Aile Şirketleri; Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 2004.
- Tank, Ö; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Açısından Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşma Modeli; İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi; İstanbul, 2005.
- Tonus, H. Z.; Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma; Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü, 2004
- Torun, A, ve Ercan S. N.;Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları; Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, 2004
- Tuzcu, C.; Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Modeli Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2002.
- Ulukan, C. ; Aile İşletmelerinin Büyüme Süreci, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999.
- Ural, T.; Balıkçioğlu B.; Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya Ve Kayseri Örneği, 2004.

EKLER**EK-1****Çalışanlara Yapılan Anket**

Bu anket formu, aile şirketlerinin yönetimi, kurumsallaşmaya verdikleri önemi ve ne derece kurumsallaştıklarını ölçmek için hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçların aile şirketlerinin yönetim tarzı ve kurumsallaşması hakkında değerli bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sizden mevcut durum ile ilgili düşüncelerinizi göz önüne alarak sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Anketteki soruların doğru veya yanlış bir cevabı olmamakla beraber, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruya açıklıkla ve dürüst olarak cevap vermeniz önem taşımaktadır.

Kişisel Bilgiler:

Yaşınız:
Cinsiyetiniz: Erkek__ Kadın__
Şirketteki Göreviniz:
Bu Şirkette Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz:
Eğitim Seviyeniz: İlkokul__ Ortaokul__ Lise__ Üniversite__ Yüksek Lisans__
Şirket Sahibi Ailenin Üyesi misiniz? Evet__ Hayır__

Aşağıdaki ifadeleri uygun kutucuğu işaretleyerek değerlendirin.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

1. Çalışan herkese her zaman adil ücretlendirme yapılır.	1	2	3	4	5
2. Herkesin performansı eşit değerlendirilir.	1	2	3	4	5
3. Personel alımında objektif kriterlere her zaman uyulur.	1	2	3	4	5
4. Geleceği biçimlendiren ve herkesin bildiği orta ve uzun vadeli bir planımız var.	1	2	3	4	5
5. Performansa dayalı hesap vermede herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
6. Şirket sahipleri dışında, üst yönetimdeki herkesin yerin kimin geçeceğine dair bir plan var.	1	2	3	4	5
7. Şirketin sahibi olan ailenin yapısından kaynaklanan anlaşmazlıklar yaşanmaz.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların şirketin başarı düzeyine olumsuz hiçbir yansıması olmaz.	1	2	3	4	5
9. Zor zamanlarda her çalışandan aynı oranda fedakârlık beklenir.	1	2	3	4	5

10. Her işe işin gerektirdiği türde insan alındığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
11. Başarı kriterlerinin herkes için eşit uygulandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Toplantılar her zaman planlıdır ve gündem önceden kararlaştırılmıştır.	1	2	3	4	5
13. Toplantılarımızda her zaman tutanak tutulur.	1	2	3	4	5
14. Şirket içi dedikodular çalışanları ciddi şekilde olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
15. Yönetimin nesilden nesle geçmesi konusunda bazı problemler yaşayacağımıza inanıyorum.	1	2	3	4	5
16. Herkesin sorumluluk ve hakları net olarak belirlidir.	1	2	3	4	5
17. Yönetimin her zaman ailede olmasının önemine inanıyorum.	1	2	3	4	5
18. Karar alınmasını gerektiren durumlarda bu karara varmak için takip edilen bir sistem vardır.	1	2	3	4	5
19. Bir sonraki nesle geçiş için önceden hazırlanmış bir devir planımız var.	1	2	3	4	5
20. Hedeflerin ne olduğu konusunda çalışanlar arasında şeffaflığın mevcut olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
21. İşlerin işleyişi ve devamı bireylerin ayrılması ile tehlikeye girmez.	1	2	3	4	5
22. Toplantılarda herkese söz hakkı verilen verimli tartışmalar olur.	1	2	3	4	5
23. İşlerin işleyişine dair belli gelenek ve kurallar var ancak bunlar yazılı değil.	1	2	3	4	5
24. Her pozisyon için iş tanımları bulunur.	1	2	3	4	5
25. Planlarımızı yaparken her zaman uzun vadeyi düşünürüz.	1	2	3	4	5

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi-Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği

İlker BEYHAN

Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Fakültesi Doktora Programı
Mercedes-Benz Türk AŞ. Hoşdere Fabrikası
34500, Bahçeşehir, İstanbul
Tel: (0212) 622 75 77
Faks: (0212) 284 72 21
E-posta: ilkerbeyhan@gmail.com

* * *

Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İÜ Avcılar Kampüsü, 34320,
Avcılar, İstanbul
Tel: (0212) 473 70 70
Faks: (0212) 590 40 40
E-posta: cuyargil@istanbul.edu.tr

ÖZET

Organizasyonların yaşam süresini uzatan ve rekabet gücünü artıran bir süreç olarak kurumsallaşma, günümüzde aile işletmelerinde oldukça önemsenmekte ve bu doğrultuda gerek uygulamada gerekse akademik alanda yapılan çeşitli bilimsel faaliyetler giderek artmaktadır.

Bu çalışmada, otomotiv sektörü yan sanayinde faaliyet göstermekte olan küçük ölçekli bir aile firmasının, otomotiv sektörünün önde gelen firmalarından biri olan müşterisi ile işbirliği içinde yürüttüğü kurumsallaşma süreci incelenecektir. Kurumsallaşma sürecinde yürütülen faaliyetlerin şirketin

paydaşları; şirketin sahibi olan aile, şirket çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve şirketin rekabet gücü; ürün kalitesi, maliyetleri, müşteri yelpazesi üzerine etkileri, nedenleri ile birlikte gözden geçirilecektir.

Tedarikçi şirkette, çalışan memnuniyeti araştırması, aile bireyleri ve profesyonel yöneticilerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilecek, müşteri tarafından yapılan yıllık tedarikçi değerlendirme sonuçları, kalite geri bildirim istatistikleri incelenecektir. Toplanan bu bilgiler çerçevesinde söz konusu işletmedeki kurumsallaşma sürecine ilişkin belirli tespitler yapılacak ve süreç çeşitli kriterler açısından değerlendirilecektir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsallaşma, tedarikçi

1. GİRİŞ

Dünya üzerindeki ülkelerin yaklaşık yarısından fazlasında üretim, istihdam ve gelirin önemli bir bölümünün aile işletmelerinden kaynaklandığı yapılan çeşitli araştırmalardan anlaşılmaktadır.⁶ Bu kadar yaygın olan aile işletmeleri hakkında genel kanaat diğer işletmelerden farklı oldukları yönünde olup, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olmasının bu organizasyonların diğerlerinden daha karmaşık organizasyonlar olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır. Ailenin ve işletmenin farklı hedeflere yönelmeleri çeşitli çatışmalara neden olurken, aile işletmelerinde nepotizmin varlığı, kararların aile çıkarları doğrultusunda veriliyor olması en çok üzerinde durulan sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu temel sorunların yanında son yıllarda aile işletmelerinin çeşitli avantajlarından da çokça bahsedilmektedir. Örneğin, kişisel çıkarların ağırlıklı olduğu bir faaliyette uzun dönemli bir bakış açısı, bağımsızlık arzusu, ileri derecede örgüte bağlılık gibi unsurlar aile işletmelerinin başarısında etkili faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu olumlu özelliklerin yukarıda belirtilen olumsuzlukların yerini alabilmesi ve işletmede yerleşik değerler olabilmesi aile işletmelerinde ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir.⁷

Önceden tahmin edilebilir biçimsel yapılara dönüşmesi süreci olarak adlandırılan kurumsallaşma, ülkemizde de birçok aile işletmesinin son yıllarda rekabet edebilmenin koşulu olarak gördükleri ve kendilerine hedef edindikleri bir durumdur. Bilindiği gibi bu süreç çok sayıda karmaşık değişken içerir ve gerçekleştirilmesi işletmelerden özel istek ve çaba gerektirir. Bu süreci pek çok işletme dışarıdan aldıkları danışmanlık hizmetleri ile yürütürken, bazıları da kendi kaynakları ile gerekli faaliyetleri yerine getirmeye çalışırlar. Bu çalışmamızda aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde diğerleri kadar yaygın olmayan üçüncü bir yol olarak müşterinin yönlendirmesi ve danışmanlığı ile aile işletmelerinin kurumsallaşması bir uygulama örneği ile ele alınacaktır.

2. MÜŞTERİNİN TEDARİKÇİ GELİŞTİRME SÜRECİ

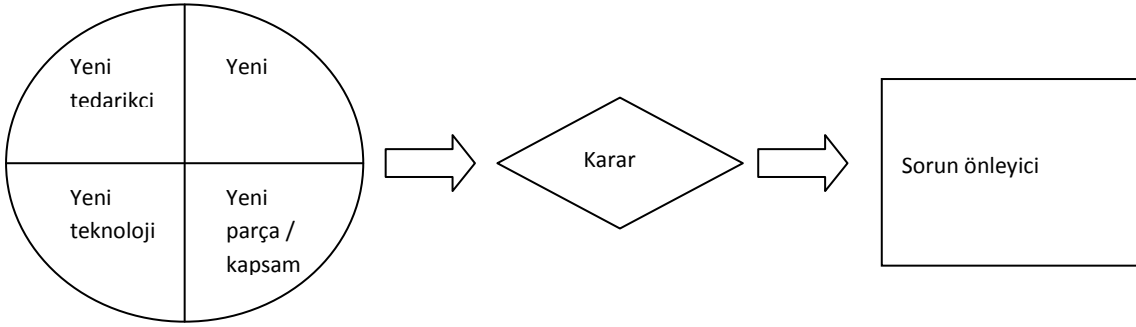
Türkiye'nin en büyük otomotiv ana sanayilerinden biri olan müşteri firma, kalite ve sevkiyat kabiliyetlerini sürekli arttırmak amacıyla tedarikçileri ile etkileşim içerisinde çeşitli projeler uygulamaktadır. Bu projeler arasında, eğer yeni bir durum, örneğin tedarikçiden temin edilmesine karar verilmiş ama henüz seri üretime geçmemiş parçalar, tedarikçilerin üretim sahalarının taşınması, üretim

⁶ Dambri ve diğerleri, 2007, s. 172

⁷ Birley ve diğerleri, 1999, s. 598

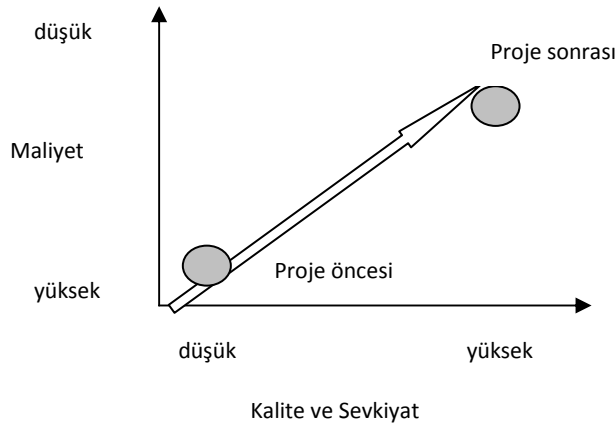
teknolojilerinin veya şekillerinin değişmesi, yeni bir tedarikçinin devreye alınması söz konusu ise, müşterinin yetkili karar organı gerekli gördüğü ve karar verdiği takdirde uygulanacak olan projeye, “Sorun Önleyici Tedarikçi Geliştirme Projesi” denmektedir.

Şekil1: Tedarikçi Geliştirme Süreci Karar şablonu



Bu projenin temel amacı, oluşacak yeni durumda tedarik zincirinde ortaya çıkması olası hataların önceden tespit edilmesi ve bu olasılıkların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınmasını sağlamaktır. Projenin bitiminde tedarikçilerin parça maliyetlerinde azalış, kalite ve sevkiyat kabiliyetlerinde ise artış amaçlanmaktadır.⁸

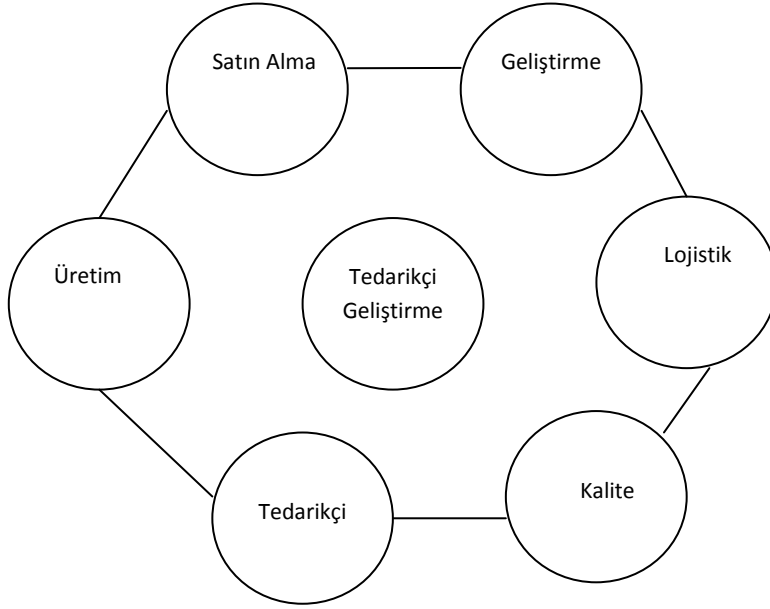
Şekil 2. Tedarikçi Geliştirme Projesi Önce-Sonra Karşılaştırması



⁸ Andreas, 1995, s.84

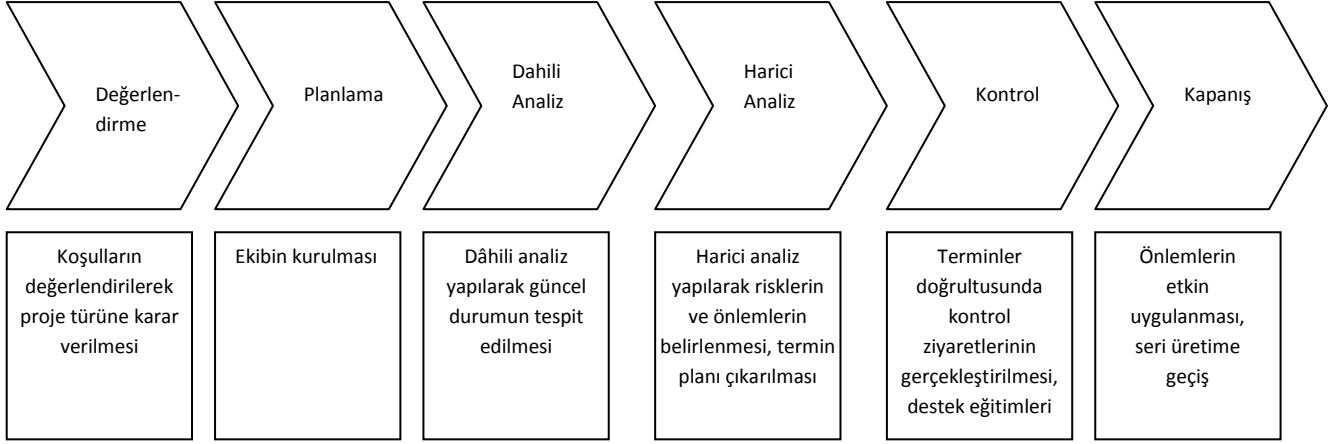
Sorun Önleyici Tedarikçi Geliştirme Projesi, müşteri firmanın Tedarikçi Geliştirme, Satın Alma, Kalite, Lojistik, Teknik Planlama, Geliştirme bölümlerinden uzmanların koordinasyonunda yürüttüğü bir projedir.

Şekil 3. Tedarikçi Geliştirme Projesi Organizasyon Şeması



Projenin uygulanması kararını takiben müşteri firma içerisinde, projeye konu olan parça kapsamı ve tedarikçi hakkında firma içindeki izlenimlerin tespit edilmesi amacıyla dâhili analiz uygulanır. Dâhili analizde elde edilen bilgiler ışığında hazırlanan “proje açılış sunumu” tedarikçi firmaya sunulur ve tedarikçinin de onayı alınarak proje resmi olarak başlatılır. Açılış takiben uzmanlar, müşteri firmanın gereksinimleri doğrultusunda hazırlanan kriterler ışığında tedarikçi firmanın süreçlerini inceleyerek, iki taraf arasında birlikte çalışmada sıkıntı yaratabilecek noktaları, nedenleri ile tespit ederler. Analiz sonunda bu noktalar riskler olarak tanımlanır ve tedarikçi firma ile mutabakat halinde belirlenen risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için yapılması gerekli çalışmalar, “önlemler” adı altında listelenir. Analizin son aşamasında tedarikçi firma yetkililerinden belirlenen önlemlerin uygulanma tarihlerini ve sorumlularını belirtmeleri istenir. Verilen tarihler kaydedilir ve analiz sonrasında yapılacak takip denetimlerinin periyotları belirlenir. Takip ziyaretlerinde önlemlerin verilen terminlere ve müşteri tarafından belirtilen kriterlere göre etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilir. Kontrol sırasında gerekli hallerde tedarikçi firmada ya da müşteride eğitimler ve oryantasyonlar düzenlenebilir. Burada tedarikçinin müşteriyi en doğru şekilde anlamasına özellikle önem verilir. Bütün önlemlerin etkin ve kalıcı bir şekilde uygulamaya alındığına emin olduğunda, projenin bitirilmesi teklif edilir. Kabul edildiği takdirde, proje kapanış raporu hazırlanır ve önce- sonra karşılaştırmasını ve proje deneyimlerini içerir bir rapor hazırlanarak, tedarikçi tekrar Malzeme Tedariği ve Satın Alma bölümlerine devredilir.

Şekil 4. Tedarikçi Geliştirme Süreci



3. TEDARİKÇİ GELİŞTİRME BİRİMİ

Müşteri firma bünyesinde tedarikçiler ile gerçekleştirilecek düzeltici ve önleyici projeleri koordine etmek, takip etmek, üst yönetime raporlamak ve gerektiğinde teknik destek sağlamak amacıyla "Tedarikçi Geliştirme" adı altında bir ekip kurulmuştur. Ekip 6 mühendis, bir müdür, bir asistan ve bir yarı zamanlı stajyer olmak üzere 9 çalışandan oluşturulmuştur. Çalışanların proje yönetimi, süreç geliştirme, otomotiv standartları, iletişim, analitik düşünce ve temsil kabiliyetlerinin yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Lojistik bölümüne bağlı olan bu ekip, üst yönetim tarafından verilen tedarikçi geliştirme görevlerini proje yönetimi kurallarına uygun bir şekilde hazırlamakta, projede görev alacak uzmanları koordine ederek termin ve proje planını oluşturmakta, yapılan denetimleri organize etmekte, denetim sonuçlarını raporlamakta ve yönetime sunmakta, yönetimin aldığı kararları projeye yansıtmakta ve projenin başarılı bir şekilde bitebilmesi için ihtiyaç duyulan destek dokümanlarını ve destek faaliyetlerini sağlamaktadır. Ekibe tedarikçi geliştirme sorumluluğunu yanında farklı alanlarda da sorumluluklar ve hedefler verilmiştir. Araştırmamız sırasında kullandığımız veriler ve süreç bilgileri Tedarikçi Geliştirme Kısmı tarafından sağlanmış, söz konusu edilen projeyi gene bu kısım yürütmüş ve sonuçlandırmıştır.

4. MAKİSAN MAKİNA AŞ.

Makisan Makina AŞ. firması 1978 yılında İstanbul’da 200 m2 alanda kurulmuş olan ve 1990 yılından beri otomotiv sektörüne parça üreten küçük ölçekli⁹ bir şirkettir. Şirket hisseleri aile bireyleri arasında paylaştırılmış olup, şirketin yönetiminde ve karar süreçlerinde, şirket kurucusu ve 2. kuşak aile bireyleri doğrudan ve etkin bir şekilde rol oynamaktadır. Şirketin genel müdürlüğünü ailenin en büyüğü olan baba üstlenmiş, satın alma müdürlüğünü ailenin en büyük çocuğu, insan kaynakları müdürlüğünü ise ailenin küçük çocuğu yürütmektedir. Şirkette aynı zamanda şirket kurucusunun ve genel müdürünün kardeşleri de görev yapmaktadır. Şirkette alınan kararlar, aile büyüğü olan genel müdürün onayı ile gerçekleşebilmektedir. Buradan hareketle, Avrupa Komisyonu tarafından “Avrupa’daki Aile İşletmeleri” üzerine hazırlanan 2008 tarihli raporda verilen tanımları da göz önünde bulundurursak, Makisan Makina’yı bir aile şirketi olarak sınıflandırabiliriz¹⁰.

Makisan AŞ., otomotiv ağırlıklı olan üretimini, 2008 yılı sonunda özkaynakları ile inşa ettiği yeni üretim binasına taşımaya karar vermiştir. Şirketin taşınması, 2008 yılında Türkiye’de hissedilmeye başlanan Küresel Ekonomik Kriz’e denk gelmiş ve şirkete ekonomik açıdan riskli bir durum doğurmuştur. Kriz sırasında müşterileri ile yürüttüğü ortak projeler ve yatırımlarına ara vermemesi sayesinde Makisan, kriz sırasında büyümeyi ve yeni müşteriler kazanmayı başarmıştır.

5. MAKİSAN MAKİNA AŞ.’DE TEDARİKÇİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Müşteri firma, tedarikçi geliştirme süreç tanımlı gereği, tedarikçisi olan Makisan’ın üretim sahasını taşıması sebebiyle, kalite ve sevkiyat süreçlerini garantiye almak amacıyla “Sorun Giderici Tedarikçi Geliştirme Çalışması” yürütülmesine karar vermiştir. Tedarikçi Makisan’ın da yönetim onayının alınmasından sonra, daha önce belirtilen süreç adımları uygulanmış; harici analiz yapılarak, 125 maddeden oluşan bir önlem kataloğu oluşturulmuştur. Analiz süreci Yönetim ve Organizasyon, Kalite, Üretim, Lojistik, Proje Yönetimi, Tedarikçi Yönetimi başlıklarında yürütülmüştür. Harici analiz sürecinde, herhangi bir akademik çalışmadan bağımsız olarak, sadece müşteri firmanın ihtiyaçları ve deneyimleri doğrultusunda şekillendirilmiş olan bir soru kataloğu da kullanılmıştır.

Çalışmamız kapsamında, müşteri ile tedarikçi arasında yapılan analiz sürecinde ortaya çıkarılan ihtiyaçlar ve alınan önlemlerin, 2008 yılında yayımlanan Türkiye’de kurumsallaşma üzerine bir çalışmada¹¹ belirlenen kurumsallaşma ölçütleri ile örtüştüğü görülmüştür. Bu ölçütler:

- Adil ücretlendirme, adil performans yönetimi
- Çalışan seçiminde objektiflik ve pozisyonun gereklerine uygun kişinin istihdamı
- Orta ve uzun vadeli planların olması ve hedeflerin çalışanlarca bilinmesi
- Kişiyi bağımlılığın olmaması, tepe yöneticiler için vekâlet planı bulunması
- Serbest fikir toplantılarının yürütülmesi, planlanmış toplantı gündemlerinin bulunması ve toplantı tutanaklarının tutulması

⁹ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

¹⁰ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

¹¹ Alpaz ve diğerleri, 2008, ss. 439-440

- Dâhili denetimlerin objektif yapılması
- Özel yazılı örgütsel kuralların bulunması
- Karar verme sürecinin belirli olması
- Görev tanımlarının bulunması

olarak özetlenebilir.

Tedarikçi geliştirme projesi kapsamındaki 125 önlem arasından, üretime ve üretilen parçalara has ve örgütsel yapı ve çalışma düzeni ile ilgili olmayan maddeleri elediğimizde, doğrudan kurumsal yapıya etki edebilecek maddeler:¹²

- Firma hedeflerinin belirlenmesi
- Yönetim gözden geçirme toplantılarının düzenlenmesi
- İş ve görev tanımlarının hazırlanması ve çalışanlara tanıtılması
- İK ve performans yönetimi bölümünün kurulması ve süreçlerinin hazırlanarak uygulamaya geçilmesi
- İşe alma ve performans değerlendirme uygulamalarının sorumluluğunun yöneticilerden alınarak İK bölümüne verilmesi
- Çalışan yetkinlik matrisinin hazırlanması
- Eğitim planlarının hazırlanması
- Çalışan memnuniyet anketi yapılması
- Bireysel öneri sistemi kurulması
- Sosyal etkinlikler planlanması
- Düzenli toplantıların tertibi ve tutanaklandırılması
- Beyaz tahta uygulaması başlatılması
- Kalite ve ilan panolarının hayata geçirilmesi, firma göstergelerinin görselleştirilerek çalışanlarla paylaşılması
- Sürekli iyileştirme ekip çalışmalarının uygulanması
- Yapılan bütün çalışmaların dökümanite edilmesi
- Oryantasyon planlarının hazırlanması
- Vekâlet sistemi kurulması ve liste hazırlanması
- Düzenli piyasa ve finans değerlendirme toplantılarının yapılması ve güncel önlemler alınması

¹² Makisan AŞ. 2009 Sorun Önleyici Tedarikçi Geliştirme Projesi Önlem Kataloğu

olarak tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma ölçütleri ile tedarikçi geliştirme önlemlerini karşılaştırdığımız takdirde, müşterinin, tedarikçinin kendisine uyum sağlaması için bütün kurumsallaşma ölçütlerinin hayata geçirilmesini önlem olarak saptadığını söyleyebiliriz. Bir başka ifade ile müşteri firma tedarikçisi ile daha uyumlu çalışabilmek için, tedarikçisinin kurumsallaşmasını öngörmektedir.

Tedarikçi geliştirme projesinin etkinliğini saptayabilmek amacıyla tedarikçi firmada, biri proje öncesinde, diğeri de projede belirlenen önlemler uygulanmaya başladıktan sonra, aynı çalışanlarla ve aynı sorularla “Çalışan Memnuniyeti Anketi” düzenlenmiştir. Üç ay ara ile tekrarlanan ankette sorulara alınan yanıtlar, tedarikçi geliştirme faaliyetleri sonrasında çalışan memnuniyetinde gözle görülür bir artış olduğunu göstermektedir.¹³ Çalışan memnuniyeti anketi sonuçları hem tedarikçi geliştirme projesi önlemlerinin etkin ve doğru bir şekilde uygulandığını göstermekte, hem de bu uygulamaların çalışanların firmaya bağlılığını olumlu yönde arttırdığını ortaya koymaktadır. Çalışanların memnuniyetinin artmasının, şirketlerin verimliliğini olumlu yönde etkilediği bilinmektedir.¹⁴

Makisan Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçları ile yürütülen tedarikçi geliştirme faaliyetlerini karşılaştırdığımızda, çalışan memnuniyetindeki iyileşmenin nedenlerini net olarak gözlemleyebilmekteyiz. Firmanın hedeflerinin net olarak tanımlanması ve çalışanlarla paylaşılması, firmanın çalışanlarına güven ve değer aşılmasını sağlamaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün oluşturulması ve süreçlerinin belirlenerek tanıtılması, çalışanların adil muamele duygularını güçlendirmektedir. Bireysel Öneri Sistemi, KAIZEN gibi çalışanların katılımını arttırıcı faaliyetler, firmaya bağlılığı arttırmaktadır. Düzenli toplantılar ve tutanaklar, faaliyetlerde tutarlılığı ve hedef takibini kolaylaştırmaktadır. İş Sağlığı ve İş Güvenliği ve Çevre ile ilgili iyileştirmeler, işyeri temizliğini ve düzenini getirmektedir. Üretim planlamada yapılan iyileştirmeler ve proseslerin standartlaştırılması, çalışanların işleri hakkında zamanında bilgilendirilmesini ve son dakika plansızlıklarının azaltılmasını, uzun vadede ne yapılacağı konusunda bilgi sahibi olunması ile kurumsal bir firmada çalıştıklarının farkına varmalarını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzenli bir şekilde uygulanması, çalışanlara değer verildiği ve kalıcılık hissini güçlendirmektedir. İlan panoları, sosyal etkinlikler ve grup toplantıları, çalışanlar arası iletişimi güçlendirmekte, bu sayede verimliliği arttırmaktadır. Doğrudan yönetimin tercih meselesi olan taşıt ve servis güzergâhları ile ilgili konuda çalışan memnuniyeti ile ilgili bir gelişme gözlenmemiştir. Müşteri firma yönetim tercihi olan bu ilişkiye karışmamaktadır. Çalışanların ürettikleri parçalar hakkında bilgilendirilmesi konusunda ise, henüz bu konu ile ilgili önlem yerine getirilmediği (parçanın kullanıldığı müşteri firmada oryantasyon) için, bir değişiklik olmamıştır. Değişiklik olmayan diğer iki konuda ise çalışan memnuniyeti zaten %80'in üzerindedir.

Müşteri firmanın çalışan memnuniyetine önem vermesinin sebebi, yürütülen faaliyetlerin yönetimin yanı sıra üretimdeki personel tarafından da kabul edilmesinin, projenin başarılarının kalıcılığı için zorunluluk olmasıdır. Çalışanların proje hedeflerini, kurumsallaşmanın gereklerini ve sonuçlarını benimsemesi, daha rahat uygulamaya geçilmesine ve sürecin daha hızlı işlemesine yarayacaktır. Bu amaçla proje sırasında gerek üretim sahasında gerek toplantı mekânında bire bir çalışanlar ile birlikte eğitimler gerçekleştirilmekte, tedarikçi firmanın çalışanları, kurumsal çalışma ilkelerini ve şartlarını yerinde gözlemleyebilmeleri amacıyla, çeşitli eğitimler ve oryantasyonlar aracılığı ile müşteri firmaya davet edilmektedir.

¹³ Tablo 1, Makisan makina AŞ. 2009 Çalışan Memnuniyeti Anketi Karşılaştırma Tablosu

¹⁴ Barnard, 1945, ss. 175-182

Tablo 1. Makisan Makina AŞ. 2009 Çalışan Memnuniyeti Anketi Karşılaştırma Tablosu

	Sorular	Eylül	Aralık	Eğilim
A) BÖLÜM SORUMLUMUZUN / AMİRİMİZİN	1 İşleri zamanlama ve planlama biçiminden	57	85	+
	2 Bizi dinlemesinden ve dikkate almasından	41	85	+
	3 Değer vermesi ve bizleri önemsemesinden	47	76	+
	4 İşleri zamanında duyurması ve bilgilendirmesinden	30	79	+
	5 Yapılan başarılı işleri takdir etmesinden	40	70	+
	6 İşleri dengeli veya adil bir şekilde dağıtmasından	53	79	+
B) İŞİN KENDİSİ İLE İLGİLİ:	Çalıştığım işte beceri ve fikirlerimi sergileyebiliyor			
	7 olmaktan	63	76	+
	8 İşte kendimi geliştirebiliyor olmaktan	47	76	+
	Çalışma imkanlarımın yeterliliğinden (malzeme, aparat,			
	9 makine vb.)	47	65	+
	10 Üstlendiğim işin yükünden / miktarından	54	79	+
	İşlerimi yapmak için yeterinde zaman bulabiliyor			
	11 olmaktan	53	66	+
C) SOSYAL OLARAK:	12 Kurumda çıkan yemeklerden	85	85	0
	13 Taşıt servis hizmetinden	44	49	0
	14 Çalışma alanımızın fiziki düzenlemesinden, elverişliliğinden	53	76	+
	15 Temizlik ve düzenden	50	79	+
	16 Kurumsal sosyal dayanışma ve iletişimden	43	56	+
D) MESLEKTAŞLAR ARASI İLİŞKİLER:	17 Arkadaşlarımın birbirlerine yardımcı olmalarından	72	85	+
	18 Arkadaşlarımın birbirlerine saygı duymalarından	82	82	0
	19 Arkadaşlarımın sahip oldukları bilgileri paylaşmalarından	69	77	+
E) YÖNETİM HAKKINDA:	Şirketteki genel çalışma kurallarından (Disiplin, rahatlık vb.)			
	20 Yönetimin çalışanların sorunlarını dinlemelerinden,	53	88	+
	21 yardım için zaman ayırmalarından	44	74	+
	22 Yöneticilerin açık fikirliliğinden	41	74	+
	23 Çalışanlara karşı adil tavırlarından	47	70	+
	24 Ücret düzeninden ve adaletinden	19	44	+
	25 Yeni fikirlerin dikkate alınışından	37	79	+
F) ÜRETTİĞİNİZ ÜRÜNLERİN KALİTESİ HAKKINDA:	26 Ürettiğim parçalar hakkında bilgilendiriliyorum	66	64	0
	27 Ürettiğim parçaların kalitesinden memnunum	62	79	+
	Ürettiğim parçalarda çıkan hatalar konusunda			
	28 bilgilendiriliyorum	72	82	+
	29 İyileştirme çalışmalarına katılıyorum	66	82	+

6. TEDARİKÇİ GELİŞTİRME PROJESİNİN SONUÇLARI

Proje sonunda Makisan Makina AŞ.'de diğer alanlarda değişiklikler şu şekilde gözlenmiştir:

Beyaz yaka çalışan sayısı: Firmanın organizasyon yapısı proje boyunca büyüyerek değişmiştir. Yeni eklenen İnsan Kaynakları ve Finans departmanları ile diğer departmanlardaki çalışanların arttırılması sonucu beyaz yakalı çalışan sayısı 4'ten 9'a yükselmiştir.

Mavi yaka çalışan sayısı: Yeni eklenen bölümler, alt bölümler ve müşteri ve hedef cironun artışı firmayı yeni çalışan istihdam etmeye yönlendirmiştir. Mavi yakalı çalışan sayısı proje boyunca 24'ten 45'e yükselmiştir.

Proje başarı oranı: Standartlaşan süreçler ve genişleyen organizasyon yapısı sonrasında firmanın teklif verdiği projelerdeki başarı oranı proje öncesinde %48 iken proje sonrasında %67'ye yükselmiştir.

Müşteri artış oranı: Firmanın kurumsallaşma süreci sırasında süreçlerindeki iyileştirmeler, teklif verilen projelerde daha başarılı sonuçlar elde edilmesini; dolayısıyla da müşteri sayısını ve memnuniyetini arttırmıştır. Müşteri artış oranı proje öncesinde yıllık %6 iken proje sonrasında %42'ye yükselmiştir. Firmanın kriz ortamından doğan fırsatları değerlendirmesi sonucu, Almanya'ya ve Amerika Birleşik Devletleri'ne parça ihracatı başlamıştır.

Hedef Ciro: Müşteri sayısının ve proje başarı oranının artması, firmanın hedeflerini kriz ortamına rağmen arttırarak revize etmesine sebep olmuştur. Proje öncesinde 8 Milyon € olan ciro hedefi proje sonrasında 12 milyon € olarak arttırılmıştır.

Kârlılık: Sürekli iyileştirme çalışmalarının ve çalışan eğitimlerinin sonucu olarak süreçlerdeki kayıplar giderilmeye başlamış, hata takibi yapılması ve üretimin daha planlı gerçekleştirilmesi ile karlılık oranı proje sonrasında, proje öncesindeki değere göre %47 artmıştır.

Maliyet: İşyerinde yapılan ilk 5S, Bireysel Öneri ve KAIZEN çalışmaları sonrasında yıllık 106 bin TL'lik tasarruf sağlanmıştır. Söz konusu çalışmalar çalışanlar arasında yaygınlaştırılarak devam etmektedir.

7. SONUÇ

Tedarik süreçlerinin kontrol altında tutulması ve sürekli iyileştirilmesi, ortaya çıkabilecek aksaklıkların önceden fark edilebilmesi ve daha oluşmadan önlem alınarak giderilmesi, müşteri ve tedarikçisi arasında uzun dönemli ve sağlıklı bir ilişkinin sürdürülebilmesi için gereklidir. Çalışmamızda konu ettiğimiz tedarikçi geliştirme süreci, müşteri ile tedarikçisinin bu ortak hedef çerçevesinde birlikte yürüttükleri bir örnek çalışmadır. Ticari bir danışmanlık hizmetinden farklı olarak, müşteri tarafından, herhangi bir karşılık beklemeden organize edilen bu projenin tedarikçi üzerine ana etkisi, tedarikçinin kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar atması olarak gözlemlenmiştir. Müşteri organizasyonu içinde yapısal olarak oturmuş ve bilimsel temellere dayanan süreçlere sahip olan bir “Tedarikçi Geliştirme Departmanı” bulunması ve projeyi baştan sona yürütmesi, projeye katılan tarafların birbirini tanıyor olmaları, ortak hedeflere sahip müşteri ile tedarikçinin ilişkilerini uzun dönemde sürdürme arzuları, kısa sürede alınan sonuçlarla projenin şirketin genel başarısını etkilediğinin görülmesi, tedarikçinin de bu çalışmaya daha istekli ve yüksek motivasyonlu bir şekilde bağlanmasını ve hedefe odaklanmasını sağlamıştır. Bu sayede tedarikçi kriz ortamında kurumsallaşarak gelişmiş ve sonuçta müşteri memnuniyetini sağlamıştır.

KAYNAKLAR

ALPAY, Güven, Bodur, Muzaffer, Yılmaz, Cengiz, Çetinkaya, Saadet, Arıkan, Laçın, Performance Implications of institutionalization process in family-owned business: Evidence from an emerging economy, *Journal of World Business* 43 (2008), ss. 435-448

BARNARD, Chester I. (1945), "Education for Executives", *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 18, No. 4, ss. 175-182

DAMBRI, C.L., C.Lambert ve S.Sponem, "Control and Change – Analyzing the Process of Institutionalization", *Management Accounting Research*, 18(2007), ss.172-208

KLEINAU, Andreas C. (1995), *Zur Strategie der Lieferantenförderung*, Peter Lang, Frankfurt, s. 84

BİRLEY,S, D.Ng ve A.Godfrey, "The Family and the Business, *Long Range Planning*, V.32, No.6, 1999, ss.598-608

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

İlahi Komedyâ'dan Dersler: Aile İşletmelerini Bekleyen Yedi Ölümcül Günah

Doç. Dr. Jülide KESKEN

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00/1954, Faks: (0232) 373 41 94, E-posta: julide.kesken@ege.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Derya KELGÖKMEN İLİC

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00/2279, Faks: (0232) 373 41 94, E-posta: [derya.kelgokmen @ege.edu.tr](mailto:derya.kelgokmen@ege.edu.tr)

* * *

Arş. Gör. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
35100 Bornova/ İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00/2279, Faks: (0232) 373 41 94, E-posta: [nazliayse.ayyildiz @ege.edu.tr](mailto:nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr)

ÖZET

Aile işletmeleri diğer işletmelere nazaran daha karmaşık dinamiklere sahiptir. Bu farklılık aile üyelerinin hem sahip hem de bir çalışan sıfatıyla aile işletmesinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak aile üyelerinin profesyonel çalışanlarla birlikte çalışma ve karar verme durumu aile işletmelerindeki sorunları artırmaktadır. Bu çalışma kapsamında aile işletmelerini başarısızlığa iten söz konusu problemler Dante Alighieri'nin İlahi Komedyâ'sından yola çıkılarak katılımcı video çalışması ile analiz edilmiştir.

1. GİRİŞ

Yapılan araştırmalara göre Dünyadaki tüm işletmelerin ise %70'inden fazlası aile işletmesi iken (Leenders ve Waarts, 2003) Türkiye'de ise ekonominin önemli bir parçası olan aile işletmelerinin oranı yaklaşık %95'tir (HR İpuçları: 37, Göker; 2005: 43). Dünyanın her yerinde aile işletmelerinin devamlılığı, yeni kuşağa devri ve başarısızlığa uğrama nedenleri tartışılmaktadır. Aile işletmelerinin işlerini geleceğe taşımaları ve kalıcı olmaları için birçok kitap yazılmakta ve birçok danışman bu alanda hizmet vermektedir. İstatistikler, aile işletmelerinin sadece yüzde 30'unun 2. kuşağa geçebildiğini ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinde çöküşü önlemenin yolu, başarısızlığın işaretlerini görebilmekten geçmektedir. Zira aile işletmelerinin en büyük sorunu kendilerini başarısızlığa iten nedenleri bir türlü görememeleridir.

Girişimci bir ruha sahip olan lider-kurucu; etrafında kendi görüşlerini paylaşan, güvenebileceği kişileri toplayarak aile işletmesini kurar. Kuruluş evresi dâhil olmak üzere tüm evrelerde güven, zor zamanlarda birbirine destek olmak ve sadakat unsurları önemini korur (Kets De Vries, 1993: 61). Aile işletmelerinde kültür çok daha önemlidir. Çünkü aile üyeleri arasında kan bağının ötesinde duygusal bir bağ vardır ve aile işletmelerinde işletme kültürünün gelişimine ailenin kültürü de etki etmektedir. Bu durum aile işletmesini duygusal olarak diğer işletmelerden daha güçlü (güçsüz) kılmaktadır. Ailenin değerleri, işletmenin değerleri ile birleşince bir sinerji doğmakta ve aile işletmesine büyük bir güç katmaktadır (Aronoff ve Ward, 2000: 2 içinde Ateş, 2005: 69). Belirtilen tüm bu özellikleri nedeniyle aile işletmeleri diğer işletmelerden farklıdır.

2. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAAFLARI

Aile işletmelerinin yukarıda sözü edilen özellikleri aynı zamanda karmaşık bir sosyal sistem olmaları nedeni ile hem anlaşılmasını hem yönetilmelerini zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerini anlamak, insan davranışlarının temel kalıplarını anlamak ile mümkün olabilir.

Bugüne değin yönetim yazınında insanların temel davranış kalıplarının anlaşılmasına yönelik hatırı sayılır miktarda bilgi birikiminden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda mitolojideki temel arketiplerden günümüze uzanan oldukça zengin bir repertuarın oluştuğu söylenebilir. Dante Alighieri'nin İlahi Komedyâ'sında sözünü ettiği yedi temel günah aynı zamanda sosyal bir sistem olan aile işletmelerinin "insan"dan kaynaklanan irrasyonel davranış kalıplarını oluşturmaktadır. Bu nedenle yedi temel günahın sosyal bir sistem olarak aile işletmelerinde ve Türk kültürü bağlamındaki yansımalarının saptanması bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan günahlar aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önem teşkil etmektedir: Bu günahlar: israf (luxuria), açgözlülük (gula), hırs (avaritia), tembellik/isteksizlik/şevk kırılması (acedia), öfke (ira), kıskançlık (invidia) ve gurur/kibir (superbia)'dir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada bir sosyal sistem olarak aile işletmelerini başarısızlığa ittiği varsayılan yedi temel davranış kalıbı Türk kültürü bağlamında incelenmektedir. Çalışmanın örneklemini aile işletmeleri sahipleri (1. Nesil, 2. Nesil, 3. Nesil) ve aile işletmelerinde çalışan profesyoneller oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak derinlemesine bilgiye ulaşmak için Katılımcı Video Çalışması (Participatory Video Study) ile odak grup yöntemi kullanılmıştır. Katılımcı Video Çalışması nitel araştırma yöntemi olarak katılımcıların konu ile ilgili görüş ve düşüncelerini videoya kayıt imkanı yaratan bir yöntemdir. Video kamerasının keşfi katılımcı araştırmanın önemini savunan bilim adamları arasında heyecan yaratmıştır. Alan araştırmasının yapılmasında; katılımcılar arasındaki etkileşimi ve sonuçlarını değerlendirmeye olanak tanıyan ve anlık tepkileri dahi kaçırmayan bu metodoloji kabul görmektedir (Odotola, 2003).

Bu çalışmaya 17 kadın 5 erkek olmak üzere aile işletmelerinde çalışan ya da ikinci/üçüncü kuşağı temsil eden genç aile üyeleri dahil edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 25-33 arasında değişmektedir. Çalışma kapsamında katılımcılara Dante Alighieri'nin İlahi Komedyası'nda sözünü ettiği yedi temel günah ile ilgili sırayla onları yönlendirmeyecek şekilde kısa bir bilgi verilmiş ve bu başlıklar tartışmaya açılmıştır. Yaklaşık 45 dakika süren bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda derlenmiştir.

4. BULGULAR

4.1. İsrif

Katılımcılar israf konusuna iki farklı açıdan yaklaşmışlardır: 1- Aile üyelerinin şirket kasasından harcamasından kaynaklanan israf ve 2- İşletmenin etkin yönetilmemesinden kaynaklanan israf.

Katılımcılarımıza göre aile işletmelerinde israf; herkesin kaynaklardan eşit bir şekilde yararlanabilmesi adına işletme kaynaklarının müsrifçe tüketilmesidir. Örnek olarak hem ağabeye hem de kardeşe aynı model arabanın alınması, gelinlere benzer takıların takılması, kardeşlerin tamamına ev alınması ve bu tür alımlarda pahallı ve benzer markaların tercih edilmesi gösterilmiştir.

Özel harcamaların şirket harcamaları olarak gösterilmesi ve şahsi tüketimden kaynaklanan faturaların şirkete yollanması katılımcılar tarafından bu işletmelerde sıkça rastlanan bir durum olarak ifade edilmiştir. Aile üyelerinden sadece birinin dahi böyle bir davranışa girişmesi diğerlerinin tüketimini de tetiklemekte ve buna paralel olarak aile üyeleri arasında bir tüketim yarışı oluşmaktadır.

Aile üyeleri arasında en müsrif olanlar olarak eşler/kadınlar ve ailenin en küçük üyeleri belirtilmiştir. Ayrıca aile üyeleri arasında en küçüküye yönelik olarak korumacı bir bakış açısının geliştirilmesi o bireyin tüm kaynaklar sorgulamaksızın harcamasını beraberinde getirmektedir. En küçük çocukların en iyi okullara gönderilmesi, yurt dışında dil eğitimi imkânı sağlanması, lüks arabalar alınması vb. bu duruma örnek olarak gösterilmiştir. "Baba kazanır, çocuk harcar" bu bakış açısını yansıtan bir söylemdir.

Çok uzun zamanda yoğun çabalar sonucunda işletmeyi kuran baba daha tutumlu davranırken mevcut bir düzene sonradan dâhil olan genç kuşaklar kaynakları dikkatsizce harcamaktadır. Bu da bu örgütlerde yaşanan bir ikilemdir. Özellikle ikinci ve üçüncü kuşağın yeni alanlara düşüncesizce girme ve

yatırım yapma eğilimleri buna örnek olarak gösterilmiştir. Plansız ve anlık kararlar sonucunda yapılan yatırımlarla olumsuz sonuçlar elde edilmektedir.

Müsriflik hakkı sahipliğin bir uzantısı olarak aile üyelerine ait varsayılmakla beraber bu durumu gözlemleyen diğer çalışanlar da bir şekilde bu hakkı kendilerinde görmeye başlarlar. Bunun sonucunda çalışanların işletme kaynaklarını sabote ederek kaynak kullanımında kendilerine göre bir denge oluşturmaya çalıştıkları ifade edilmiştir.

Katılımcılar aile işletmelerinde gözlemlenen bireysel israfın yanında örgütsel israf boyutunu da ifade etmişlerdir. Bu işletmelerde organizasyon şemalarının çok iyi olmaması nedeniyle etkin bir yönetim sağlanamamaktadır. Etkin ve nitelikli insan gücünün örgüte kazandırılmaması ve insan kaynaklarına önem verilmemesi bu örgütlerin yönetiminde her aşamada israfın oluşmasına neden olmaktadır.

4.2. Açgözlülük

Plansız programsız harcamalar ve “nasılsa paramız var” bakış açısından hareketle her istediğini alma açgözlülük kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Bu noktada iki grup görüş ortaya çıkmıştır. 1- Açgözlülük ve girişimcilik arasında olası bir farklılıktan söz edilmiştir. Girişimcilik uzun vadeli, planlı ve mantıklı hareket etmeyi gerektiren bir süreç iken açgözlülük; kısa vadeli düşünme, hesapsızca hareket etme, hep daha fazla isteme ile karakterize edilmiştir. Bu bağlamda girişimcilik ve açgözlülük kavramları arasında fark olması gerektiği görüşü savunulmuştur.

İkinci görüşte ise bazı girişimcilerin açgözlü davrandığı bu bağlamda açgözlülük ve girişimcilik arasında bir benzeşme olduğu savunulmuştur. Açgözlü girişimcilerin planlama yapmaksızın, fırsatları değerlendirmek için her işe mantıksızca giriştiği ve kısa vadeli düşündüğü belirtilmiştir. Bu noktada katılımcılardan biri yaşadığı bir örneği paylaşmıştır:

“Daha önce çalıştığım bir aile işletmesi reklamcılık sektöründe faaliyet göstermekteydi. Kurucunun kısa vadeli çok kazanma arzusu ile hiç bilmedikleri çelik sektörüne girmesi işletmeyi büyük zarara uğratarak iflasına neden oldu.”

Genel olarak baktığımızda ise katılımcılar olumlu davranış biçimi olarak girişimciliği, olumsuz davranış biçimi olarak ise açgözlülüğü vurgulamışlardır.

4.3. Hırs

Bu kavram katılımcılar tarafından açgözlülükle ilişkilendirilmiştir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin akla dayanmayarak plansızca hareket etmelerinin ve olumsuz/yıkıcı hırslarının onları başarısızlığa sürükleyeceği savunulmuştur.

Katılımcılardan bazıları ise günümüz iş hayatının hırslı olmayı gerektirdiğini savunmuştur. İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin başında “hırslı olmak” belirtilmiş ve daha başarılı olmak, daha çok kazanmak için bu özelliğin önemi vurgulanmıştır.

Ayrıca aile üyeleri arasındaki güç mücadelelerinin de hırsı beraberinde getirdiği görüşüne değinilmiştir. Bu noktada sırasıyla aile üyeleri, profesyonel çalışanlar ve aile üyeleri ile profesyonel

Hangi tür davranışın hırs olarak adlandırılacağı tartışılırken ise yöneticiye danışmadan iş yapmak, yetkinin aşılması, iş arkadaşlarını etkilemek ve işlerine karışmak, başkalarının başarısını kendi başarısı gibi göstermek, kişisel çıkarları örgüt çıkarları üzerinde tutmak gibi davranışlar hırs ile ilişkilendirilmiştir.

Aslında iş yaşamı bu gibi duyguların dışarı vurulmaması ve gösterilmemesini gerektirmektedir. Bu tür davranış biçimleri aile işletmelerinin profesyonellikten ve kurumsallaşmadan ne kadar uzak olduklarının bir göstergesidir.

Katılımcılar tarafından aile işletmelerinde öfkenin dışı vurulduğu örnek durumlar:

- Alt kademedeki çalışanlara hiçbir şey yokken yüksek sesle bağırma,
- Yeni fikirlere karşı kızgınlık,
- Uzlaşmacı olmama şeklinde örneklendirilmiştir.

Aile işletmelerinde öfkenin bu denli dışarı vurumu çalışanların motivasyonlarının ve işe bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Bu öfke ve stresli çalışma koşullarına maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

Bununla birlikte öfke sadece aile üyelerindeki çalışanlar arasında değil, aile üyeleri arasında da rahatlıkla açığa vurulmaktadır. Daha fazla hak ve yetki mücadelelerine giren aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar ve kızgınlıklar sonucunda işletme içinde farklı gruplar oluşmaktadır. Aile üyeleri arasındaki kamplaşmanın ve öfkenin farkına varan diğer çalışanlar “bir tarafı” destekleyerek yandaş olmakta ve bu öfkeyi kendi lehlerine kullanma girişiminde bulunmaktadır.

4.6. Kıskançlık

Katılımcılar kıskançlığın aile işletmelerinde çok fazla görülen bir durum olduğunu ve aile üyeleri arasında devamlı bir kıskançlık olduğunu ifade etmişlerdir. Aile işletmesine katılan yeni aile üyeleri çok fazla kıskanılmaktadır; özellikle gelinler, damatlar, küçük çocuklar vb. örnek olarak ifade edilmiştir.

Kıskançlığın en önemli nedenleri: hırs, daha fazla hak elde etmek, adaletsiz kaynak dağılımı, yetki kıskançlıkları (daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği) ve özgüven problemidir. Örneğin iki kardeşin eşlerinin aile işletmesinde çalışmaya başlaması, bu iki bayan arasında yetki, hak ve kaynak mücadelelerine neden olabilmektedir.

Yine benzer şekilde ailenin çocukları arasında da kıskançlık mücadeleleri oldukça sık rastlanan bir durum olara ifade edilmiştir. Katılımcılardan biri şöyle bir örnek vermiştir:

“Çalıştığım aile işletmesinde ailenin bir kız ve bir erkek çocuğu var. İşlerin çoğunu ailenin kız çocuğu yapmakta; ancak firmanın ismi erkek çocuğun isminden alınmış ve erkek çocuk genel müdür pozisyonunda çalışmakta. Bunun sonucunda da kardeşler arasında sürekli olarak kıskançlık kaynaklı çatışmalar yaşanmakta.”

4.7. Gurur ve Kibir

Aile işletmesi sahiplerinin işletmeyi çok fazla benimseyerek dışarıdan gelen tekliflere açık olmadıkları dile getirilmiştir. Çok fazla kibirli olmaları kendilerini çok üstte görüp rakiplerine gereken önemi vermemelerine neden olmaktadır. Faaliyet gösterdikleri pazarın farkında olmamaları başarısızlıklarının en büyük nedeni olarak ifade edilmiştir.

Kibir şirket içindeki profesyonellere karşı da gösterilmektedir. Aile işletmelerinde sıklıkla rastlanan bir durum kurucunun kibir ve egosundan kaynaklanan “her şeyi biliyor” tavrıdır. Bu nedenle diğer çalışanların düşüncelerine gereken önem verilmemektedir.

Aile üyelerinin çocukları için çok para harcayarak gösteriş yapma eğilimleri de gurur ve kibir özelliklerinin bir sonucudur. Kibrin yarattığı en önemli sorun örgüt içinde güvenin oluşmasına engel olmasıdır. Özellikle aile üyelerinin aileden başka kimseye güvenmeme eğilimleri çalışanlar arasında güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Kurucu ve aile üyelerinin gücü kaybetme korkusu işi profesyonellere bırakmalarına engel olmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma sonucunda katılımcıların belirttiği görüşler genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Aile işletmelerinde profesyonel bir yönetim anlayışının olmaması, finansal kaynakların etkin bir şekilde yönetilememesine neden olmaktadır. İşletme kaynakları aile üyelerinin harcama kaynakları olarak görülmektedir. Özellikle çocukların ve eşlerin kişisel harcamalarını işletme kasasından yapmaları işletmede nakit akış dengesini bozmakta ve işletmenin geleceğini tehlikeye atmaktadır. Bununla birlikte maliyet ve israfları azaltmaya yönelik olarak geliştirilen yeni üretim tekniklerinin benimsenmesinde babanın (kurucunun) sergilediği tutucu rol değişimi engelleyebilmektedir. Bu bağlamda israflardan arındırılmış, etkin ve verimli üretime ulaşamamaktadır.

Aile işletmelerinde ebeveynlerin çocuklarını koruma güdüsü nedeniyle hatalı kararlarının görmezden gelinmesi ve çocukların başında bulundukları zarar eden birimlerin faaliyetlerinin sürdürülmesi, işletmenin uzun vadede karlılığını düşürmekte ve israfı arttırmaktadır.

Bu işletmelerde aile üyelerinin hep daha çok kazanma isteği sürekli olarak birbiri ile ilgisiz olan alanlara planlama yapmadan girmelerine neden olmaktadır. Kendi alanlarında uzmanlaşmaya gitmek yerine birçok farklı alana yayılma başarısızlığına neden olmakta, kontrolü azaltmaktadır. Bununla birlikte kısa sürede kar sağlama isteği uzun vadeli yatırım yapmalarını engelleyebilmektedir. Genellikle kurucunun yatırımın geri dönüşünü çok kısa sürede alma isteği, yapılması gereken giderlerin bir harcama kalemi olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu da ancak uzun vadede kar getirebilecek işlerin kaçırılmasıyla sonuçlanmaktadır.

Aile işletmelerinde daha çok kazanma arzusu sonucunda, içeriği sorgulanmadan sadece diğer işletmelerde başarılı olduğu düşünülerek “her derde deva ilaç” gibi sunulan yönetim teknikleri hayata geçirilebilmektedir. Yönetim modaları olarak anılan bu teknikler bu konuda önemli çalışmalara imza atan Abrahamson (1996) tarafından şöyle tanımlanmaktadır: Kendilerini yönetim bilgisi üretmeye adanmış birey ve örgütlerden oluşan moda belirleyicilerinin ürünü olarak ortaya çıkan yaklaşımlardır. Yönetim

modaları; danışmanlık firmaları, gurular, guruların eserleri, verdikleri seminerler, dünyaca bilinen işletme okulları ve popüler dergiler aracılığı ile yayılmaktadır. Kimi işletme sahipleri yenilikçi bir imaj çizmek için bu tekniklerden yararlanırken bazıları ise yüksek statüye sahip bir işletme imajı için bu teknikleri kullanmaktadır (Kesken vd., 2008). Hâlbuki her işletmenin kendine özgü dinamikleri vardır ve bir işletmeye yarayan bir ilaç diğerinde ters etkilere neden olabilir. Söz konusu yönetim modalarına örnek olarak Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği gibi teknikler verilebilir. Burada kurucuların ve tepe yönetimin dikkat etmesi gereken nokta öncelikle işletme ihtiyaçlarının teşhis edilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda belirtilen tekniklerin adapte edilerek işletmeye uyarlanmasıdır. Aksi takdirde aile işletmeleri açısından çok kötü sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Aile üyelerinin birlikte çalışmaları durumunda bir aile üyesinin hırsı ve başarılı olma arzusu kardeşler arası çatışmaya ve birbirleri üzerinde üstünlük kurma çabalarına yol açacaktır. Alt optimizasyon olarak adlandırılan bu sorun kişiler arasındaki güç çatışmalarına neden olmaktadır. Bu güç çatışmaları sonucunda ana hedeften uzaklaşmaktadır. Alt optimizasyon; her bir departmanın kendi hedef ve çıkarlarını ön planda tutarak ana hedeften uzaklaşmasıdır.

Konuya ilişkin şöyle bir örnek açıklayıcı olacaktır: İşletmede büyük erkek kardeşin üretim departmanının, küçük erkek kardeşin ise pazarlama departmanının başında olduğu varsayımından hareketle; kardeşler arası çatışma ve ağabeyin küçük kardeş üzerine üstünlük kurma çabaları alt optimizasyona yol açacaktır. Eğer baba da (kurucu) tıpkı aile de olduğu gibi büyük çocuğun sözlerine ve isteklerine daha fazla önem verirse, büyük kardeş kendi departmanının hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanacak ve bu yönde istediği gücü elde edecektir. Öte yandan küçük kardeş de duyduğu kazanma, üstünlük elde etme hırsıyla kendini ispat edebilmek için pazarlama departmanının menfaatleri yönünde hareket edecektir. Sonuç olarak kendi çıkarlarını ön planda tutan departmanlar ana hedefi (işletmenin hedefini) gözden kaçırabileceklerdir. Amaç; bölümler arası koordinasyonu sağlamak ve her departmanın ana hedef doğrultusunda alt hedeflerini geliştirmeleri olmalıdır.

Aile işletmelerinde kurucunun uzun vadede, büyük mücadeleler sonucunda elde ettikleri başarıları ikinci kuşak çok daha kısa vadede kazanmayı beklemektedir. Kısa sürede daha çok para kazanma hırsı üzerinde detaylıca düşünülmemiş yanlış yönetsel kararların alınmasına neden olabilmektedir.

Aile işletmelerinde karar vericiler ve yöneticileri bekleyen en önemli görevlerden biri; hızla değişen çevre koşullarını anlamak, bu koşullarla başa çıkabilmek için örgütlerde değişimi tetiklemek ve değişim sürecini yönetmektir. Yöneticiler ve aile bireyleri değişen koşulların getirdiği tehlikelerin etkilerini en aza indirebilmek, işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek için değişimin getireceği ikilemleri çözümlemelidirler. Değişim, çok zor ve sancılı bir süreçtir ancak ne yazık ki işletmeler, değişimleri gerekenden çok daha az değişmektedirler (Kanter ve diğerleri, 1992:4). Bu noktada özellikle aile işletmeleri kurucusunun gelişim ve değişim yerine mevcut durumu korumaya yönelik bir tutum sergilemesi işletmelerin başarısını engellemektedir.

Öte yandan “mücadeleci” ve “girişimci” bir ruha sahip olan, işletmenin kuruluş aşamasında gözünü budaktan esirgemeyen kurucunun yerine geçecek olan yeni kuşak temsilcilerin yönetimde yer alma konusundaki isteksizlikleri aile işletmelerinde karşılaşılan zaafılardan bir diğeridir. Yeni nesil eni iyi üniversitelerde okutulur, gerekli dil eğitimi verilir ancak kritik bir faktör olan ve babada var olan girişimcilik ruhu yeni nesle genellikle aşılanamaz (Kesken, vd., 2004).

Özellikle kurucunun fiilen işbaşında olduğu aile işletmelerinde tüm kararların merkezde olan baba tarafından alınması ve babanın kontrolü elinde bulundurma isteği sonucunda işin eğitimi almış profesyonel çalışanların üzerindeki baskı, örgütteki bireylerde şevk kırılmasına ve yaptıkları işe bağlanamamalarına neden olmaktadır. Bireyler üzerindeki bu baskı aynı zamanda işle ilgili yaratıcılıklarını da yok etmektedir.

Aile işletmelerindeki erkek egemen yönetim anlayışı ailenin kız çocuklarına ve diğer kadın üyelerine yönetim kademelerinde yer verilmemesine neden olmaktadır (Curimbaba 2002; Cole, 1997 içinde Lyman, 1988). Bu da yönetimde çeşitliliğin sağlayacağı yeni ve farklı bakış açılarına yer verilememesine neden olmaktadır.

Buna ek olarak bu işletmelerde özellikle aile işletmeleri kurucusunun gelişim ve değişim yerine mevcut durumu korumaya yönelik bir tutum sergilemesi değişimi isteyen çocukların şevkini kırmaktadır. Aile üyelerindeki bu şevk kırılması işlerin iyi yapılmamasına, rakip işletmelerin ürün/hizmet ve süreçlerde yaptıkları yeniliklerin ve değişimlerin izlenememesine neden olmaktadır. Bütün bunlar başarısızlığa yol açar.

Aile işletmelerinde yukarıda daha önce bahsedilen alt optimizasyon problemi sonucunda ortaya çıkan bir diğer zaaf ise yönetimde olan akrabaların (özellikle kardeşler) birbirlerine karşı duydukları öfkedir. Öfke zaafına ilişkin bir diğer örnek ise aldıkları eğitimi iş yaşamında uygulamak isteyen yeni neslin; çoğu zaman baba (kurucu) ile çatışma yaşamasıdır. Babada çoğunlukla kontrolü elde tutma, sadece kendi kararlarının hayat geçirilmesi isteği hâkim olmaktadır. Bu noktada profesyonelleştikleri alanda işletmenin karar verme mekanizmalarına etki edemeyen, fikirlerini açıkça beyan edemeyen çocuklar ise babaya karşı öfke duyabilmekte, gitgide işletmeden uzaklaşmakta ve motivasyonları azalmaktadır. Aynı durum; aile üyesi olmayan diğer çalışanlar için de geçerlidir. Örgüte katılımları yeterince sağlanmayan, yetki ve sorumlulukları kısıtlanan ve profesyonel gelişim olanakları sağlanmayan çalışanların işletmeye bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılabilirler. Buna paralel olarak artan iş gücü devir oranları ise, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada fikirlerin açıkça, korkusuzca tartışılabildiği ve ortak anlama ulaşmanın, takım ruhunu geliştirmenin esas olduğu bir değerler sistemi oluşturularak bu tür çatışmalara engel olunmalıdır.

Aile işletmelerinde gözlemlenen bir diğer durum ise işletmeyle birlikte ailenin de büyümesidir. Aile genişledikçe, yeni bireylerin (gelinler, damatlar) katılımıyla dış etkiler artmakta ve işletmenin hedefleri konusunda görüş ayrılıkları ortaya çıkmaktadır. Özellikle yönetimde bulunan kişilerin eşlerinin karar mekanizmalarına etkide bulunabilecek düzeyde yaşadıkları kıskançlık ve yarış aile işletmelerinin sürekliliğini tehdit etmektedir. Bu dönemlerde; görüş ayrılıklarını ve farklı çıkar gruplarını yönetip yönlendirebilecek daha güçlü bir liderlik ve yöneticilik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Daha önce vurgulanan yönetimdeki akrabalar arasındaki güç farklılıklarından doğan rekabet ve kıskançlık da aile işletmelerinde gözlemlenen temel zaafılardan biridir. Bu sorunun en temel nedeni büyüyen ailelerde ve aile işletmelerinde; hisse, mülkiyet ve yönetim yapısı, yönetimin devri, insan kaynakları ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyerek sağlıklı bir şekilde büyümelerini sağlayacak bir aile anayasasının zamanında hazırlanmayışıdır.

Anayasanın hazırlanması sürecinde anayasanın tüm paydaşların beklentilerini ve düşüncelerini kapsayacak şekilde tarafsız bir kişi tarafından hazırlanması gerekmektedir. Sadece kurucunun (babanın) değerlerini ve isteklerini yansıtan aile anayasasının bir faydası olmayacaktır.

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi kurucunun dürüstlük ve bağlılık değerlerine verdiği önemdir. Aile işletmesinin yüzü, ailenin yüzünü temsil eder, işletmenin adı ailenin adı ile özdeşdir (Ateş, 2005). Bu noktada aile değerlerine ters düşen ancak bir fırsat olarak değerlendirilmesi muhtemel bir teklif kurucu tarafından reddedilebilir. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde rol oynayan şirket evlilikleri ya da birleşme fırsatları kurucu ya da diğer aile üyeleri tarafından kibirli bir yaklaşım sergilenerek reddedilebilir.

Kibir, diğer işletmelerin küçümsenmesi ve onlarla işbirliğinin reddedilmesine neden olabildiği gibi tek adam rolünü seven kurucunun etrafındaki çalışanların ve aile üyelerinin fikirlerini önemsememesi ile de sonuçlanabilir.

Bu bağlamda fikirlerine önem verilmeyen profesyonel çalışanlar gelişim olanağı bulamamakta ve işletmeden kopmakta, özellikle genç kuşağı temsil eden aile üyeleri ise karar verme süreçlerinde etkili olmadıklarından tatminsizlik yaşamaktadırlar. Tüm bu olumsuzluklar, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Merkezdeki kişinin kibri, çalışanların potansiyellerini sergileyecek şekilde çalışacakları bir örgütsel ortam yaratılmasında temel engellerden birisidir. Bireylerin potansiyellerini, katılımını ve gelişimini maksimize etmenin temel yolu ise güçlendirmedir. David Dotlich (1998) şu söylemi ile güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır: “Bana kontrolü tamamen elinde tutan, baskın, kararları tek başına alan, bağımsız bir lider gösterin ki ben de size günümüz yönetim anlayışı hakkında hiç bir fikri olmayan bir kimse gösterebileyim.” Kısaca; kibirli, tutucu tek adam yönetim anlayışı terk edilmelidir.

Bu olumsuz duygular ve olumsuz duyguların getirdiği güvensiz ortam aile işletmelerinde takım çalışmasının ve birlikte çalışmanın getireceği sinerji ve karar verme etkinliğinin önüne set çekmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel aile işletmelerinde gözlenen bu yedi büyük hatadır. Kurumsallaşma sadece aile anayasaları ile oluşturulan bir sürecin dışında ilişkilerin kurumsallaşması ve yetkilerin belirlenmesini de içeren bir süreçtir. Bu bakış açısıyla söz konusu zaafıların varlığı aile işletmelerinde ilişkilerin kurumsallaşmasına izin vermemektedir.

Bu çalışma ile aile işletmelerinde yaşanan problemlerin temel boyutları belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları, bu boyutların geliştirilebilir bir ölçeğe yerleştirilmesi için gelecek çalışmalara ışık tutacaktır.

KAYNAKLAR

- ABRAHAMSON, E. (1996): Management Fashion, Academy of Management Review, 21, 1, ss.254-285.
- ADA, N., ve İLİC KELGÖKMEN, D., (2006): “Prenses Sendromu” Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı, 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul, ss.511-521.
- ARANOFF, C. ve WARD. J. L., (2000): Family Business Values. Family Business Leadership Series, 12: 17, Georgia.
- ATEŞ Ö.(2005): Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara.
- BİRBİL D. ve ÖZDEMİR Ö. (2007): “Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi”, MPM, Araştırma Raporu, Ankara.
- BLOCK, L. (2003): The leadership-culture connection: an exploratory investigation, Leadership & Organization. Development Journal, 24/6, ss.318-334.
- COLE P.M. (1997): Women in Family Business, Family Business Review, Vol 10, No:4, ss.353-372.
- CURIMBABA, F. (2002): The Dynamics of Women’s Roles As Family Business Managers, Family Business Review, Vol 15, No: 3, ss.239-252.
- DOTLICH, D., N., J., (1998): Action Learning, San Francisco: Jossey-Bass.
- ERDOĞMUŞ N. (2007): Aile İşletmeleri: Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları: 6, İstanbul.
- GÖKER, A.Z. (2005): Aile İşletmelerinde Karar Verme ve Türkiye’deki Köklü Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It, Free Press, New York, NY.
- KESKEN J., AYYILDIZ N.A., ÇAPRAZ B., ve KELGÖKMEN D. (2008): Management Fads and Fashion In Turkey: Role of Consulting Firms on Dissemination Process of Strategic Management Tools, Journal of Global Strategic Management, 03, June, pp. 5-16.
- KESKEN J. ve AYYILDIZ N.A. (2006): Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “Spiritüelite”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:53, İstanbul, ss.350-363.
- KESKEN J., AYYILDIZ N.A. ve ÜNNÜ G. (2005): “Emerging The New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations”, Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness, Ed. By Coşkun Can Aktan, Vol 2: Selected Proceedings of The First International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar University, Çeşme-Izmir, Turkey, ss.1-26.
- KESKEN, J. ŞENGÜL, A. ÇAPRAZ, B. (2004): Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında! İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, ss. 431-440.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1993): The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. Organizational Dynamics, Vol. 21, No: 3, ss. 59-71.
- LEENDERS M. ve WAARTS E. (2003): Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation, European Management Journal, Vol. 21, No. 6, ss. 686–697.

LYMAN A.R. (1988): Life in the Family Cyle, Family Business Review, Vol.1, No.4, ss.383-398.

NORMAN J. (2009): Learn from GM's 7 deadly mistakes, Small-business columnist, <http://jan.freedomblogging.com/2009/06/10/learn-from-gms-7-deadly-mistakes/15599>, Erişim: 24.12.2009.

ODUTOLA K. A. (2003): Participatory Use of Video: A case study of community involvement in story construction, Volume 2, Issue 2, Global Media Journal.

Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi?: *Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma*

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Menderes Elektrik Dağıtım A. Ş. Muğla İl Müdürlüğü Muğla

Tel: (0530) 252 71 74

E-posta: trmaliktr@yahoo.com

* * *

Kemal KARAYORMUK

Afyon Kocatepe Üniversitesi

İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

ANS Kampüsü 03200 Afyonkarahisar

Tel: (0272) 228 12 92/249

Faks: (0272) 228 11 48

E-posta: kyormuk@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla iki yılda bir düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi Kitaplarında yayımlanan bildiriler bibliyometrik analizi yöntemi ile irdelenmiştir. 2004 yılında ilk olarak düzenlenen Kongrenin 2006 ve 2008 yıllarındaki organizasyonları sonucunda ortaya çıkan kongre kitaplarındaki 152 bildiri değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda aile işletmeleri alanında tamamıyla bilim cemaatinin oluşmadığı söylenebilir. Bununla birlikte Kongredeki bildiriler genel olarak aile işletmelerinde “kurumsallaşma” kavramını ele alsa da ortak sorunsalın net olarak oluşmadığı bir durum söz konusudur. Bildirilerde genellikle yabancı eserlere yapılan atıfların çok olması bunun önemli bir göstergesidir. Ayrıca

buradan yola çıkarak alanda disiplinler birliği sağlayan egemen bir yaklaşım konusunda Ülkemizde yapılan yeterli sayıda çalışmanın olmadığı da söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, bibliyometrik analiz, atıf, yerli, yabancı.

1. Giriş

Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulamayı amaçlamaktadır. Aile işletmeleri konusunda yapılan çalışmalar özellikle son yıllarda önemli bir artış göstererek aile işletmelerinin bağımsız bir alan olması konusundaki iddiaları kuvvetlendirmektedir (Sharma, 2004; Casillas ve Acedo, 2007). Wortman (1994) aile işletmelerinin 1970' li yıllarda bir alan olarak kabul edildiğini belirtmesine rağmen Hantler (1989) bu alanda yapılan çalışmaların 1975 yıllarında çok sınırlı olduğunu belirtmektedir. Bu zamandan günümüze kadar birçok çalışma aile işletmelerinin entelektüel yapısını konu edinmiştir (Sharma ve diğerleri, 1996; 1997; Dyer ve Sánchez, 1998; Bird ve diğerleri, 2002, Chrisma ve diğerleri, 2003; Sharma, 2004; Zahra ve Sharma, 2004; Casillas ve Acedo, 2007). Aile işletmeleri özellikle son yıllarda Ülkemizde de birçok araştırmanın konusu olmasına rağmen, aile işletmelerinin entelektüel yapısını inceleyen herhangi bir çalışmanın konusu olmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma da bu boşluğu gidermek amacıyla yapılan bir girişimdir.

Bu çerçevede yapılacak olan çalışma için bibliyometri analizi kullanılacaktır. Bibliyometri, bir alanda yazılmış kitap ve makalelerin bazı özelliklerini tespit edebilmek amacıyla matematiksel ve istatistikî yöntemlerin kullanılmasıdır (Barca, Hızıroğlu, 2009, Pritchard, 1969). Başka bir deyişle bibliyometri, akademik yayınların çeşitli unsurlarının (yazar, konu, yıl, sayfa sayısı, yapılan atıflar vb.) sayısal analizler ve istatistikler yardımıyla incelenmesidir (Yozgat, Kartaltepe, 2009).

Tanımlayıcı nitelikte olabileceği gibi değerlendirici nitelikte de olabilen (McBurney ve Novak, 2002) bibliyometrik analiz, genellikle atıf analizi kullanılarak yapılmaktadır (Baker, 1990). Atıf analiz ile şu bilgiler elde edilebilir:

- Bir disiplindeki en etkili çalışmaların belirlenmesi (Wohlin, 2008)
- Disiplin içindeki formal iletişim sürecinin yapısının ve seyrinin ortaya konması (Carr ve Britton, 2003)
- Güncel bilgi ve çalışmaların dayandığı arka planın ortaya konması (Baker, 1990),
- Bilim adamlarının bilimsel katkılarının ve kariyer başarılarının değerlendirilmesi,
- Akademik birim ve dergilerin nitelik ve statülerinin belirlenmesi (Aksnes, 2006)
- Disiplinler arası benzerlik ve farklılıkların ortaya konması (Biehl ve diğ., 2006).

Atıf yapılan makalelerin dergilere dağılımının değerlendirilmesinde genellikle Bradford Yasası kullanılmaktadır. Bradford yasası, belirli bir konudaki literatürün dergilere dağılımını ortaya çıkarmaktır. Bu yasaya göre bir konu ya da disiplindeki makalelerin önemli bir yüzdesini (1/3) karşılayan daima küçük bir grup çekirdek dergi olduğu, daha büyük ikinci bir grup derginin o konudaki makalelerin diğer üçte birini, çok daha büyük bir grup derginin ise son üçte birini karşılamasıdır” (Garfield, 1980)

Bu amaçla aile işletmeleri ile ilgili çalışmaların en fazla yer aldığı Aile İşletmeleri Kongresindeki tam metin bildiriler çalışma kapsamına alınmıştır. Aile işletmeleri kongresinin ilki 2004 yılında yapılmış olup iki yılda bir İstanbul Kültür Üniversitesi tarafınca düzenlenmektedir. Aile işletmeleri kongresinin 2008 yılında 3. sù gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın genel anlamda yönetim daha özelde aile işletmeleri literatürüne yaptığı en önemli katkı aile işletmeleri alanında dünyadaki gelişmeler ışığında ülkemizdeki yönelimlerin konumlandırılması ve Ülkemize özgü entelektüel yapının ortaya çıkarılmasıdır. Daha sonraki bölümlerde araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Aile işletmeleri Kongre Kitaplarındaki tam metin bildirilerin istatistikî analizi ile aile işletmeleri araştırmalarının Ülkemizde zaman içerisinde hem geçirdiği evrim, büyüme ve yayılma şekli hem de atıf analizi ile düşünsel yapısının incelemektir. Bu bağlamda çalışma ile yanıtı aranan sorular şunlardır:

- Aile işletmeleri konusunda yapılan araştırmaların yıllara göre sayısal dağılımı nedir?
- En çok araştırma yapan yazarlar kimlerdir?
- Araştırmaların yazarları hangi üniversitelerde çalışmaktadır?
- Yapılan çalışmalarda yazarların unvanlarının dağılımı nedir?
- Çok yazarlılık durumu nedir?
- En çok kimlere atıfta bulunmaktadır (yerli ve yabancı ayırımı yapılarak)?
- En sık atıf yapılan kaynak türü nedir?
- En çok atıfta bulunan dergiler hangileridir?
- En çok atıf alan eserler hangileridir?
- Araştırmalarda dergilere yapılan atıfların dağılımı Bradford Yasasına uymakta mıdır?
- Aile işletmeleri literatürünün yaşlanma hızı nedir?
- Bildiriler aile işletmeleri alanında hangi konuları ele almaktadır?

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için Aile işletmeleri Kongre (AİK) kitaplarındaki tam metin bildiriler incelenmiştir. Bildirileri değerlendirebilmek için bibliyometrik yöntemden yararlanılmıştır.

2.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde ilk olarak bildirilerin bibliyometrik özellikleri daha sonra da bu bildirilerde yapılan atıflar ele alınmıştır.

2.3.1. Bildirilerin Bibliyometrik Özellikleri Bakımından Analizi

Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmaların genel bir profilini çıkartmak amacıyla çalışmaların bibliyometrik özellikleri değerlendirilmiştir. Buna göre çalışmaların yıllara göre dağılımı, en çok araştırma yapan yazarlar, araştırmacıların çalıştığı kurumlar, yazarların unvan ve çok yazarlılık durumu gibi konular aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Aile işletmeleri Kongre kitaplarındaki bildirilerin yıllar itibarıyla dağılımları aşağıdaki Tablo 1 de verilmiştir. Bu tabloya göre 2004 yılında 64 olan bildiri sayısı 2008 yılında 35 olmuştur. İlerleyen bir alan için bildiri sayısının yıllar itibarıyla düşmesi bu alanda önemli problemlerinin varlığının söz konusu olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Yıllar İtibarıyla Aile İşletmeleri Kongrelerindeki Bildirilerin Dağılımı

Yıl	n	%
2004	64	42.1
2006	53	34.9
2008	35	23.0
Toplam	152	100

Kongrelere en fazla katkısı sunan yazarların listesi de Tablo 2 de gösterilmiştir. Bu listeye göre Kongrelere en fazla katkısı sunan yazarlar İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Gülten Eren Gümüştekin'dir. Üç kongreye de düzenli olarak bildiri göndermiş olan yazarlar da Gülten Eren Gümüştekin, Burak Çapraz, Jülide Kesken, Barış Baraz ve Nurullah Genç'tir. Bu tablodaki önemli bir husus da "Diğer"leri olarak gösterilen yazarların oranının çok yüksek olmasıdır. Bu oranlar kongrelere bildirili olarak bir yıl katılan yazarların diğerlerine katılım sağlamadığını göstermektedir. Bu da bu alanda kapsam ve derinlik açısından ilerlemesini sınırlamakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Kongrelere En Fazla Katkıda Bulunan Yazarların Yıllara Göre Dağılımı

Yazarlar	Kongreler			Toplam
	2004	2006	2008	
İsmail Bakan	5	1	0	6
Tuba Büyükbeşe	5	1	0	6
Gülten Eren Gümüştekin	1	3	1	5
Burak Çapraz	2	1	1	4
Gürcan Papatya	3	1	0	4
Jülide Kesken	1	2	1	4

Mehmet Güven	4	0	0	4
Adnan Çelik	1	2	0	3
Barış Baraz	1	1	1	3
Ebru Karpuzoğlu	3	0	0	3
Mehmet Tikici	0	1	2	3
Mustafa Taslıyan	3	0	0	3
Nazlı Ayse Ayyıldız	0	2	1	3
Nurhan Papatya	2	1	0	3
Nurullah Genç	1	1	1	3
Refika Bakoglu	1	0	2	3
A. Turan Öztürk	1	0	1	2
Arzu Sengül	2	0	0	2
Aylin Ataay	0	1	1	2
Azmi Yalçın	1	1	0	2
Bahar Akingüç Günver	1	1	0	2
Bahattin Karademir	0	2	0	2
Bihder Güngör Ak	0	1	1	2
Canan Çetin	0	0	2	2
Cemil Ulukan	1	1	0	2
Derya Kelgökmen	0	2	0	2
Ebru Adsan	0	2	0	2
Ersan Cigerim	2	0	0	2
Fatih Karcıoğlu	2	0	0	2
Ferda Erdem	0	1	1	2
Gazi Uçkun	2	0	0	2
Gözde Gül Baser	0	1	1	2
Güliden Tanta	2	0	0	2
Haluk Soyuer	1	1	0	2
Hasan İbicioğlu	2	0	0	2
Hasan Latif	2	0	0	2
Hüseyin Özgen	0	2	0	2
Hüseyin Yılmaz	1	1	0	2
İlhan Ege	0	1	1	2
Kemal Karayormuk	0	1	1	2
M. Atilla Arıcıoğlu	0	1	1	2
M. Fatih Güner	0	2	0	2
M. Sahin Gök	2	0	0	2
Mehmet Ali Köseoglu	0	1	1	2
Mehmet Aytekin	2	0	0	2
Nazan Yelkikalan	1	1	0	2

Nesrin Ada	1	1	0	2
Nihat Alayoglu	0	2	0	2
Nihat Kaya	2	0	0	2
Oya Erdil	2	0	0	2
Rıdvan Günel	1	1	0	2
Selçuk Kendirli	0	2	0	2
Tahir Akgemci	1	1	0	2
Turan Paksoy	0	1	1	2
Toplam	65	49	22	136
Diğer*	63	60	46	169
Toplam	128	109	68	305

*Kongreye sadece bir çalışma ile katılan ve diğer kongrelere katkı sunmayan yazarlar.

Kongre kitaplarındaki bildirilerin çoklu yazarlık durumu Tablo 3 verilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi 2004 yılında tek yazarlı çalışma sayısı 23 iken 2008 yılında bu sayı 11'e düşmüştür. İki yazarın katkısıyla sunulan bildiri sayısı 2004 yılında 24 iken 2008 yılında yine düşerek 17 olduğu görülmektedir. Diğer çoklu yazar durumları da aynı şekilde düşüş göstermektedirler.

Tablo 3: Yazar Sayısının Yıllar İtibariyle Dağılımı

Yıllar	Çalışmalardaki Yazar Sayısı					Toplam
	1	2	3	4	5	
2004	23	24	12	4	1	64
2006	17	22	8	6	0	53
2008	11	17	5	2	0	35
Toplam	51	63	25	12	1	152

Kongreye bildirimleri ile katkı sunan yazarların unvanlarına göre yıllar itibariyle dağılımı Tablo 4 de verilmiştir. Bu tabloya göre kongrelere katkı sunan yazarların en çok yardımcı doçent, araştırma görevlisi, doçent ve öğretim görevlisidir. Akademik unvana sahip olmayan yazarların belirtildiği "Diğerler"inde önemli bir ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Yazar Unvanın Yıllar İtibariyle Dağılımı

Unvan	Yıllar			Toplam
	2004	2006	2008	
Profesör	6	10	8	24
Doçent	13	15	12	40
Yardımcı Doçent Doktor	45	24	10	79
Doktor	7	9	3	19
Araştırma görevlisi (Doktor)	4	2	0	6
Araştırma görevlisi	29	27	11	67
Öğretim görevlisi (Doktor)	1	3	2	6
Öğretim görevlisi	10	9	10	29
Doktora öğrencisi	1	1	5	7
Yüksek lisans öğrenci	0	3	2	5
Diğer	12	6	5	23
Toplam	128	109	68	305

Kongrelere katkı sunan yazarların çalıştığı kurumları gösteren Tablo 5 aşağıda verilmiştir. En çok katkısı Ege ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversiteleri verirken Ege Üniversitesi bütün kongrelere katkıda bulunmuş. Ancak Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ilk iki kongrede önemli bir katkı sağladığı görülmektedir. Düzenli olarak katkı sağlayan kurumlar Marmara, Selçuk, İstanbul Kültür, Çanakkale Onsekiz Mart, Dumlupınar, İstanbul, Anadolu, Kocaeli, Akdeniz, Balıkesir, Kara harp Dokuz Eylül ve Adnan Menderes üniversiteleridir.

Tablo 5: Yazarların Çalıştığı Kurumların Yıllar İtibariyle Dağılımı

Kurumlar	Yıllar			Toplam
	2004	2006	2008	
Ege Üniversitesi	11	10	4	25
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	21	4	0	25
Marmara Üniversitesi	4	3	9	16
Selçuk Üniversitesi	6	6	4	16
Çukurova Üniversitesi	2	11	0	13
İstanbul Kültür Üniversitesi	8	2	2	12
Sakarya Üniversitesi	8	0	4	12
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	8	1	11
Dumlupınar Üniversitesi	4	5	2	11

Süleyman Demirel Üniversitesi	9	2	0	11
İstanbul Üniversitesi	1	6	3	10
Anadolu Üniversitesi	4	3	2	9
Gazi Üniversitesi	2	7	0	9
Gebze Yük. Tek. Ens.	9	0	0	9
Kocaeli Üniversitesi	2	6	1	9
İnönü Üniversitesi	0	2	6	8
Akdeniz Üniversitesi	1	3	2	6
Afyon Kocatepe Üniversitesi	0	4	1	5
Balıkesir Üniversitesi	3	1	1	5
Kara Harp Okulu	1	1	3	5
Uludağ Üniversitesi	0	0	5	5
Atatürk Üniversitesi	3	0	1	4
Dokuz Eylül Üniversitesi	1	2	1	4
Erciyes Üniversitesi	0	1	3	4
Muğla Üniversitesi	0	3	1	4
Adnan Menderes Üniversitesi	1	1	1	3
Doğu Akdeniz Üniversitesi	0	3	0	3
Galatasaray Üniversitesi	0	1	2	3
Gaziantep Üniversitesi	3	0	0	3
Çağ Üniversitesi	0	2	0	2
İstanbul Teknik Üniversitesi	0	2	0	2
Karadeniz Teknik Üniversitesi	0	2	0	2
Osmangazi Üniversitesi	2	0	0	2
Wayne State University	0	2	0	2
Yeditepe Üniversitesi	2	0	0	2
Diğer Kurum	9	5	3	17
Diğer Üniversite	9	1	6	16
Toplam	128	109	68	305

2.3.2. Bildirilerin Atıfları Bakımından Analizi

Bu bölümde, bildirilerde yapılan atıfların yıllar itibariyle dağılımı, en fazla atıf alan yerli ve yabancı yazarların tespiti, en fazla atıf alan akademik dergiler, aile işletmeleri literatürünün yaşlanma yılı ve bildirilerin ele aldığı konular değerlendirilmiştir.

Bildirilerde yapılan atıfların yıllar itibariyle dağılımı Tablo 6 da verilmiştir. 152 bildiride toplam 3200 adet atıf kullanılmış olup bunun 1395 adedini dergiler, 1002 adedini kitaplar, 65 adedini editörlü kitaplar, 198 adetini bildiriler, 72 adetini tezler, 328 adetini internet siteleri, kaynakları ve 140 adetini de diğer kaynaklar oluşturmaktadır.

Tablo 6: En Fazla Atıf Alan Yayın Türü

Yayın Türü	Kongreler			Toplam
	2004	2006	2008	
Dergi	432	577	386	1395
Yerli	69	53	58	180
Yabancı	363	524	328	1215
Kitap	441	355	206	1002
Yerli	246	153	127	526
Yabancı	165	169	67	401
Çeviri	30	33	12	75
Editörlü Kitap	18	28	19	65
Yerli	3	5	1	9
Yabancı	14	23	18	55
Çeviri	1	0	0	1
Bildiri	37	80	81	198
Yerli	20	64	69	153
Yabancı	17	16	12	45
Tezler	20	27	25	72
Yüksek	10	14	16	40
Doktora	10	11	9	30
Yabancı	0	2	0	2
İnternet	123	150	55	328
Yerli	58	98	34	190
Yabancı	65	52	21	138
Diğer	63	45	32	140
Yerli	56	38	12	106
Yabancı	7	7	20	34
Toplam	1134	1262	804	3200

En çok atıf alan yabancı yazarlar Tablo 7 de gösterilmiştir. En çok atıf alan yazarlar 43 atıfla Chrisman, J. J., ve Chua, J. H. dir. Daha sonra bu yazarları 39 atıfla Ward, J. L. ve 34 atıfla Sharma, P. takip etmektedir.

Tablo 7: En Çok Atıf Alan Yabancı Yazarlar

Yazarlar	Kongreler			Toplam
	2004	2006	2008	
Chrisman, J. J.	16	13	14	43
Chua, J. H.	16	13	14	43
Ward, J. L.	14	19	6	39
Sharma, P.	9	12	13	34
Danes, S. M.	13	3	5	21
Handler, W. C.	6	10	5	21
Dyer, W. G. Jr.	2	11	6	19
Morris, M. H.	10	6	3	19
Steier, L. P.	10	5	1	16
Aronof, C. E.	5	4	4	13
Hofstede, G.	3	6	4	13
Khanna, T.	0	9	4	13
Drucker, P. F.	4	8	0	12
Miller, D.	7	8	0	12
Westhead, P.	8	4	0	12
Astracham, J. H.	4	2	5	11
Kets De Vries, M.F.R	4	4	3	11
Nel, D.	5	4	2	11
Lansberg, I.	5	5	0	10
Palepu, K.	0	7	3	10
Zahra, S. A.	3	5	2	10

En çok atıf alan yerli yazarlar Tablo 8 de gösterilmiştir. En çok atıf alan yazarlar 76 atıf ile Karpuzoğlu, E. dir. Daha sonra bu yazarı 41 atıfla Koçel, T., 29 atıfla Kırım, A. ve 19' ar atıfla Fındıkçı, İ. ve Sağlam, N. takip etmektedir

Tablo 8: En Çok Atıf Alan Yerli Yazarlar

Yazarlar	Kongreler			Toplam
	2004	2006	2008	
Karpuzoğlu, E.	24	34	18	76
Koçel, T.	17	15	9	41
Kırım, A.	13	8	8	29
Fındıkçı, İ.	1	6	12	19
Sağlam, N.	7	11	1	19
Alayoğlu, N.	1	8	8	17
Şimşek, M. Ş.	9	3	5	17
Erdoğan, N.	2	7	7	16
Yalçın, A.	2	6	4	12
Ateş, Ö.	0	7	4	11
Eren, E.	7	1	3	11
Müftüoğlu, T.	10	0	1	11
Öz-Alp, Ş.	4	4	3	11
Ulukan, C.	3	6	2	11
Atılğan, T.	8	1	0	9
Budak, Gö	5	0	4	9
Çelik, A.	4	3	2	9
Dinçer, Ö.	3	3	3	9
İlter, H. M.	6	3	0	9
Akgemici, T.	7	1	0	8

En fazla atıf alan akademik dergiler Tablo 9 da verilmiştir. Atıf alan yabancı dergilerin önemli bir ağırlığı söz konusudur. 455 akademik dergiye 1396 atıf yapılmıştır. 311 dergiye 1 kez, 58 dergiye 2 kez, 27 dergiye 3 kez, 12 dergiye 4 kez, 9 dergiye 5 kez, 6 dergiye 6 kez, 4 dergiye 7 kez, 5 dergiye 8 kez ve 2 dergiye de 9 kez atıfta bulunulmuştur. 10 ve üzeri atıfta bulunulan dergilerde aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9: En Fazla Atıf Alan Akademik Dergiler

Dergiler	Kongreler			Toplam
	2004	2006	2008	
Family Business Review	41	83	57	181
Journal of Business Venturing	49	18	3	70
Entrepreneurship: Theory and Practice	14	22	20	56
Journal of Small Business Management	7	12	8	47

Strategic Management Journal	3	27	11	41
Harvard Business Review	11	19	7	37
Academy of Management Journal	4	12	20	36
Administrative Science Quarterly	1	16	12	29
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	12	5	3	20
Academy of Management Review	3	10	4	17
Organizational Dynamics	8	4	5	17
Journal of Management	4	4	7	15
Journal of Small Business and Enterprise Development	9	5	1	15
Business Horizons	9	3	1	13
Long Range Planning	7	6	0	13
Journal of Marketing	10	2	0	12
Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi	2	4	5	11
European Management Journal	5	4	2	11
Journal of Family and Economic Issues	7	2	2	11
Executive Excellence	9	1	0	10
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi	6	3	1	10

Atıf yapılan makalelerin dergilere dağılımının değerlendirilmesi için Bradford Yasasını ele aldığımızda 1396 makalenin 1/3' ü olan 465 makale 7 dergide toplanmıştır. İkinci 1/3 oranındaki makale 68 dergide olup geri kalan 1/3 oranındaki makalede 380 dergide yer almıştır. Dolayısıyla atıf yapılan dergilerdeki dağılımın Bradford Yasasına uyduğu söylenebilir. Burada önemli bir husus olarak çekirdek dergi konumunda olan 7 dergi içerisinde yerli bir akademik derginin olmayışdır. Buda alanda bilimsel çalışmalarda önemli bir eksikliğin olduğunu göstermektedir.

Kongrelerde yayımlanan bildirilerdeki atıfların yarı yaşamları (yaşlanma hızı) hesaplanmıştır. Bunun için ilk olarak atıfların yapıldığı bildirinin yayın yılı, atıfların yapıldığı bildirinin yayın yılından çıkarılmış ve her bildiri için atıf yapılan kaynakların ortanca yaşı bulunmuştur. Daha sonra tüm bildiler için bulunan ortancaların ortalaması alınarak yaşlanma hızı ortaya çıkartılmıştır. Buna göre yaşlanma hızı 6 yıldır. Diğer bir ifadeyle bildirilerde atıf yapılan yayınların yarısı son 6 yılda yayınlanmıştır. Bildirileri tarihlerine göre sıraladığımızda en eski atfın 1932 yılında yayımlanan bir yabancı kitap olduğu tespit edilmiştir.

Kongre kitaplarında yayımlanan bildirileri aile işletmelerinin alt alanlarına göre incelediğimizde genel olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin diğer yönetim özellikle örgütsel davranış konularıyla ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Ancak ekonomik performans, stratejik yönetim, kaynaklar, rekabet avantajı gibi konularda çok az çalışmanın olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla iki yılda bir düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi Kitaplarında yayımlanan bildiriler bibliyometrik analizi yöntemi ile irdelenmiştir.

Bir alanın bilimsel bir disiplin olabilmesi için Khun' un belirttiği gibi (Barca, 2005) aile işletmeleri alanında bilim cemaati oluşup oluşmadığının, aile işletmeleri araştırmalarını disipline eden bir ortak sorunsalın olup olmadığının ve aile işletmeleri çalışmalarını yönlendiren ve disiplinler birliği sağlayan bir egemen yaklaşımdan söz edilip edilemeyeceğinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Casillas ve Acedo (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda aile işletmelerinin yönetim alanında ayrı bir alan olarak belirlendiği yaklaşımını Khun'un söylemleri çerçevesinde değerlendirmektedir. Buna göre aile işletmeleri alanının yönetimde ayrı bir alan olarak alınabileceğini söylemektedirler. Ancak bu durumun ülkemiz için aynı düzeyde olmadığı araştırma neticesinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü araştırma sonucunda aile işletmeleri alanında tamamıyla bilim cemaatinin oluşmadığı söylenebilir. Bununla birlikte Kongredeki bildiriler genel olarak aile işletmelerinde "kurumsallaşma" kavramını ele alsa da ortak sorunsalın net olarak oluşmadığı bir durum söz konusudur. Bildirilerde genellikle yabancı eserlere yapılan atıfların çok olması bunun önemli bir göstergesidir. Ayrıca buradan yola çıkarak alanda disiplinler birliği sağlayan egemen bir yaklaşımın konusunda yeterli sayıda çalışmanın olmadığı da söylenebilir. Gelecekte yapılabilecek önemli çalışmalardan biriside aile işletmeleri alanının hangi bilim dallarından nasıl beslendiğinin tespit edilmesidir. Böylelikle alandaki disiplinler birliği yönlendiren alanların tespit edilerek aile işletmelerinin nasıl ilerleme gösterdiği tespit edilebilir.

Yapılan çalışma sonucunda her ne kadar bu sonuca ulaşılsak da bu alanda ülkemizde yapılan akademik makale çalışmaları ve yüksek lisans ve doktora tezlerinin de böyle bir çalışmaya tabi tutularak gelecekte yapılacak çalışmalarla alanın entelektüel yapısının daha belirginleştirilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca alandaki paradigma kırılmalarının olup olmadığının ortaya çıkarılarak konsensüsün oluşup oluşmadığını tespit eden kapsamlı ve derinlemesine çalışmaların yapılması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Aksnes, D. W. (2006), "Citation Rates and Perceptions of Scientific Contribution", Journal of The American Society for Information Science and Technology, 57(2), 169–185.
- Baker, D. R. (1990), "Citation analysis: A Methodological Review", Social Work Research & Abstracts, 26(3) , 3-10.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 7-38.
- Barca, M., Hızıroğlu, M. (2009). 2000 'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), 113-148.
- Biehl, M., H. Kim ve M. Wade (2006), "Relationships Among the Academic Business Disciplines: A Multi Method Citation Analysis", Omega, 34, 359-371.

- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field, *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Carr, J. E. ve L. N. Britton (2003), Citation Trends of Applied Journals in Behavioral Psychology: 1981–2000, *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36 (1), 113-117.
- Casillas, J. & Acedo, F. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR, *Family Business Review*, 20(2), 141-162
- Dyer, W. G., & Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295.

Geçmişten Günümüze Isparta Kebapçılarının Stratejik Analizi

Mehmet KAPLAN

Süleyman Demirel Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü
Şarkıkaraağaç Meslek Yüksek Okulu
Şarkıkaraağaç MYO Yerleşkesi,
32800 Şarkıkaraağaç/Isparta
Tel: (0246) 411 45 44 / 134
Faks: (0246) 411 23 34
E-Posta: mhmtkpln@sdu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmelerinin günümüz küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, içinde bulundukları durumu etrafıca değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu durum aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditleri algılayabilmeleri açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu çalışmada, Isparta’da geçmişten günümüze gelen ve tarihsel kökleriyle Isparta için önemli bir değer ifade eden Kebapçı Kadir, Hacibenlioğlu Kebap ve Ferah Kebap işletmelerinin günümüz rekabet koşullarındaki durumu FÜTZ analizinden yararlanılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmeleri, Stratejik Analiz, Kebapçı Kadir, Hacibenlioğlu Kebap ve Ferah Kebap.

1. Giriş

İş/işletmecilik alan yazınında ve yönetim/organizasyon araştırmalarında aile işletmelerine ilişkin araştırma çabaları sürekli bir şekilde artış göstermektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri de dünya genelinde aile işletmeleri sayısının sürekli bir şekilde artış göstermesidir. Kaldı ki, aile işletmeleri

günümüz küresel ekonomilerini yönlendiren ve işleten örgütler olarak iş/işletmecilik dünyasında değer bulmaktadırlar.

Aile ve işletme kelimeleri yan yana geldiğinde oxymoronic bir algı ortaya çıkmaktadır. Teori de ifade edilmesine karşın uygulamayla örtüşmeyen itinasız bir söz dizilişi görüntüsü vermektedir (Akgemci ve Diğerleri, 2008). Aslında aile işletmeleri aile ve işletme ekseninde iki yönlü mücadelenin gerçekleştiği işletmeler olarak ele alınmaktadır. Bu iki yönlü mücadele en sık gözlemlenen tipik handikaplardan birini anlatan önce iş/önce aile ikilemini meydana getirmektedir. Bu ikilem paralelinde aile işletmeleri, hem rekabet evreninde yaşananları dikkate alıp önce iş anlayışını gerçekleştirmekte hem de aile bütünlüğünü koruyup, aile içerisinde oluşan/oluşma potansiyeli olan güç mücadelelerini pozitif sinerji yaratacak bir güce dönüştürmek zorunda kalmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004). Bu ikilem içerisinde aile işletmelerini kendisini oluşturan aile üyeleri ve profesyonel çalışanlarla interaktif bir sistem olarak değerlendirilirler (Akgemci ve Diğerleri, 2008).

“Ünlü psikolog ve bilim insanı S. Freud’a hayatın anlamı sorulduğunda, Freud bu soruyu “Lieben und Arbeiten” (sevmek ve çalışmak) şeklinde cevaplamıştır. Yani Freud’a göre hayatın anlamı dolayısıyla mutluluğun atardamarları sevmek ve çalışmak idi ki, bunlardan herhangi birinin eksikliği ve/veya uyumsuzluğu kişinin hayatını derinden etkilemekteydi” (Kırım, 2003).

Bu noktadan hareketle aslında birçok kişinin hayatının en önemli unsuru ailesi ve işidir ki, böyle olması gayet normal bir durumdur. Freud’un “sevmek ve çalışmak” cevabı aslında, aileyi ve işi aynı noktada bir araya getiren ve hayatın anlamını/mutluluğunu belirten aile işletmelerinin en belirgin niteliğidir. Bu nitelik aile işletmelerinin öneminin birinci nedenidir ki, sevmek ve çalışma arzularına aynı anda cevap verme aile ilişkilerinde ve işletmede aynı anda başarılı olmayı sağlamaktadır. Aile işletmelerinin öneminin ikinci nedeni ise ulusal ekonomilerin etkileyici/geliştirici gücü olmalarıdır (Kırım, 2003).

Bir aile işletmesinin başarısını ve/veya başarısızlığını belirleyen en önemli etkilere biri de iç ve dış çevre faktörleridir. Bu etkilere yarar elde etmek için aile işletmelerinin iç ve dış çevreyi dikkate alarak stratejik analiz yapmaları ve bu analiz sonuçlarına göre strateji üretmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada bu etkileri değerlendirmeye ve Isparta işletmeciliğinin değerlerinden olan Isparta Kebapçılığının üç önemli temsilcisinin (Kebapçı Kadir, Hacibenlioğlu Kebap ve Ferah Kebap) stratejik analizini yapmaya yöneliktir.

2. Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve FÜTZ Bileşeni

Aile işletmelerinin stratejilerini oluşturup geleceğe yönelik bir bakış açıları geliştirmeleri için en önemli süreç stratejik analiz süreci olarak değerlendirilir (Akgemci, 2007). Stratejik analiz süreci, “işletmelerin faaliyette bulundukları genel ve sektörel çevre unsurlarının mevcut durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili bir süreçtir” (Ülgen ve Mirze, 2004). Bu süreç sürekli ve dinamik bir süreç olarak değerlendirilir. Yani bir kere yapıp bırakılan bir çalışma değildir. Genel ve sektörel çevre ile işletme içindeki unsurlardan meydana gelen değişimler karşısında dengeyi/düzeni koruyabilmek için, süreç yeniden başlatılmalı/sürdürülmelidir. Böylelikle stratejik analiz sayesinde işletmenin amaçları yeniden ele alınır/tanımlanır, bunlara uygun stratejiler seçilir ve böylelikle hem dış çevre hem de iç çevre incelenmiş olur (Dinçer, 1998).

Yoğun bir değişimin/dönüşümün yaşandığı iş/işletmecilik evreninde başarılı olabilmek ve başarıyı sürdürülebilir kılmak için aile işletmelerinin hem dışsal analizlerini hem de içsel analizlerini yapmaları bir zorunluluk olarak değerlendirilir (Papatya, 2007). Aile işletmeleri bu dışsal ve içsel analiz yaparken stratejik analizlerini gerçekleştirmiş olur.

Stratejik analiz, bilgi toplama ve toplanan bilginin değerlendirilip/yorumlanmasıyla başlayan bir süreçtir. Stratejik analiz sürecinin en önemli aşamalarını dış ve iç çevrenin analizi oluşturur. Dış çevre unsurlarının işletme içinde yarattığı fırsatlar/tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlemesi sonucu işletmenin üstünlükleri/zayıflıkları belirlenir. Daha sonra ise elde edilen bulgular durum belirleme matrislerinin yardımıyla sınıflandırılır (Akgemci, 2007).

FÜTZ bileşeni stratejik analizi sürecinin en önemli aşaması olarak değerlendirilir. Çünkü FÜTZ bileşeni dış ve iç çevrenin analizi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kaldı ki, birçok işletme dış ve iç çevrenin ortak etkileşimi paydasında elde ettikleri bilgilerin sistematikleşmesinde FÜTZ analizinden yararlanmaktadırlar. Bu çalışmada da FÜTZ analizinden yararlanılarak sonuçlara gidilmiştir.¹⁵ (Kanbur ve Kanbur, 2008).

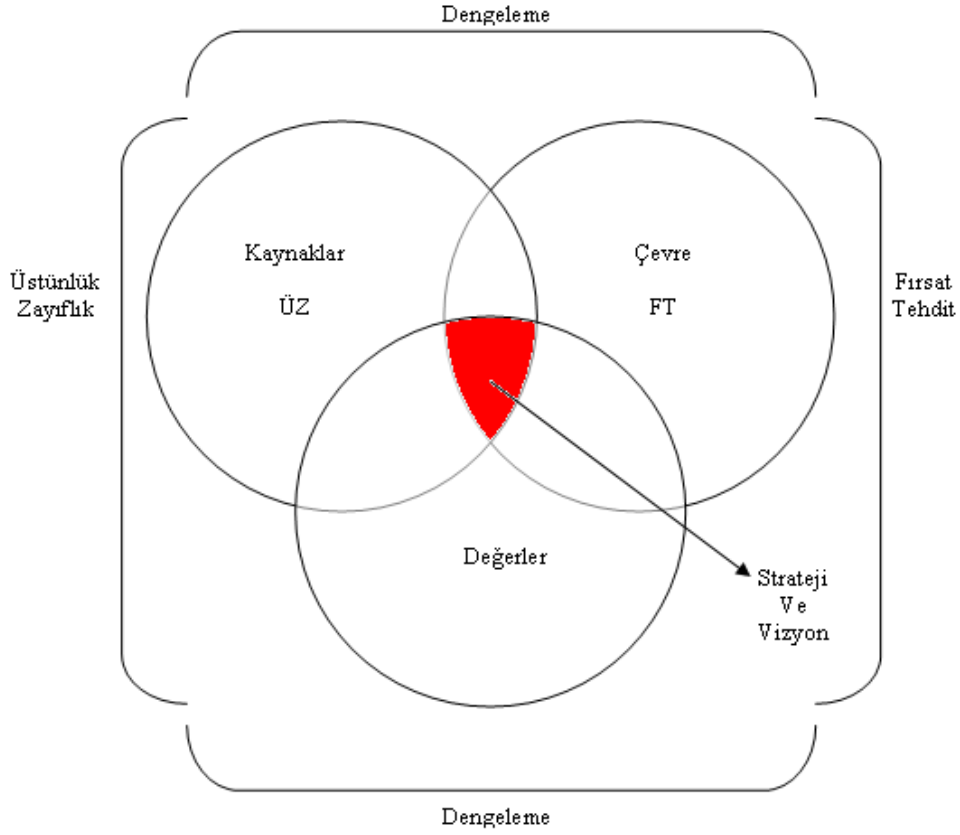
FÜTZ analizinde; fırsatları (F), üstünlükleri (Ü), tehditler (T) ve zayıflıkları (Z) harfleri ile kısaltarak ifade etmek mümkündür.¹⁶ Fırsatlar ile işletmelerin sahip oldukları fırsatların neler olduğu, üstünlükler ile işletmelerin güçlü/üstün yönlerinin tespiti, tehditler ile işletmelerin karşı karşıya bulunduğu tehlikeler, zayıflıklar ile de işletmelerin güçsüz/zayıf yönlerinin tespiti yapılır.

FÜTZ analizinin yapılmasının bir aile işletmesine temel anlamda iki önemli yararı vardır. İlk olarak FÜTZ analizi ile aile işletmesinin mevcut durumunun tespiti yapılır. Bu anlamda FÜTZ bir mevcut durumun analizi olarak değerlendirilir. İkinci olarak FÜTZ analizi ile aile işletmelerinin gelecekteki durumunun ne olacağı öngörülmeğe çalışılır. Bu ikinci anlamıyla FÜTZ analizi gelecek durum analizi olarak değerlendirilir. Bu bağlamda FÜTZ analizi yakını ve uzağı görmeye yardımcı olan bir araçtır (Akgemci, 2007). Aşağıdaki şekil FÜTZ analizini kümeler şeklinde değerlendirmektedir.

¹⁵ Bu çalışma üçüncü aile işletmeleri kongresinde yayınlanmış olan ve Aysun Kanbur ile Engin Kanbur'un ortak çalışmalarından esinlenerek tasarlanmıştır. Bu noktada ilgili araştırmacılara çok teşekkür ederim. Nitekim esinlenen çalışmada da aynı yöntem kullanılmıştır.

¹⁶ FÜTZ analizi yaygın olarak SWOT analizi olarak ele alınır/kullanılır. SWOT analizinde S (Strenghts=Üstünlükler), W (Weaknesses=Zayıflıklar), O (Opportunities=Fırsatlar) ve T (Threats=Tehditler). Ancak bu çalışma ulusal bu kongrede sunulduğu için FÜTZ olarak ele alınmış/kullanılmıştır.

Şekil 1: FÜTZ Analizi



Kaynak: Thompson, J. L., (1997), Strategic Mangement, Third Edition, Thomson Business Press, Boston/USA, s. 30'dan alınmış ve uyarlanmıştır.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere FÜTZ analizi kaynaklar, çevre ve değerler kümelerinde şekillenmektedir. Bu kümelerin ortak paydasında ise strateji ve vizyon bulunmaktadır. Bu noktada FÜTZ analizinin yapılmasında aşağıda yer alan tablodaki sorulara yanıtlar aranmaktadır.

Tablo 1: FÜTZ Analizi Soruları

Fırsatlar	• Yeni ürünler, hizmetler, dağıtım ağları ve satış yöntemleri var mıdır? • Yönetim etkinliği geliştirilebilir mi? • Rekabet ayrıcalıkları var mıdır? • Yeni pazar kesimleri oluşturulmakta mıdır? • Yeni müşteriler edinilmekte midir? • Güncel durumlara karşın alternatif durumlar var mıdır? • Fırsatları değerlendirebilecek yetenekler var mıdır?
------------------	--

Üstünlükler	• İşletmenin pazardaki durumu nasıldır? • Kârlılık oranı nedir? • Pazardaki sağlamlık derecesi nasıldır? • Pazarlama avantajları nelerdir? • İnsan kaynağı etkinliği nasıldır?
Tehditler	• Hangi engeller ile karşılaşmaktadır? • Rakipler ne yapmaktadırlar? • İş standartları değişmekte midir? • Ürün/hizmet standartları değişmekte midir? • Teknolojik gelişmeler konumu tehdit etmekte midir? • Finansal sorunlar var mıdır?
Zayıflıklar	• Neler kötü yapılmaktadır? • Neler iyileştirilebilir? • Nelerden uzak durulmalıdır? • Rakipler hangi konularda daha iyidirler? • Başkaların gözünde zayıf yönler nelerdir?

Kaynak: (Dinçer, 1998; Akgemci, 2007 ve Ülgen ve Mirze, 2004)'den derlenmiştir.

Yukarıdaki sorulara verilecek olan yanıtlar aile işletmelerindeki strateji geliştirme sürecini hem kolaylaştıracak hem de etkinleştirecektir¹⁷ (Akgemci, 2007). Analiz yapılırken FÜTZ matrisinden yararlanılır. Bu matrisin neleri ifade ettiği aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2: FÜTZ Matrisi

	Üstünlükler	Zayıflıklar
Fırsatlar	İşletmelerin üstünlüklerine uyan fırsatların değerlendirmesini sağlayacak stratejiler.	Fırsatların izlenmesiyle zayıflıkların üstesinden gelecek stratejiler.
Tehditler	Tehditlerin üstün olunan yönler ile bütünleştirilerek fırsata çevrilmesini sağlayacak stratejiler.	Zayıflıkların dış tehditlerden kolayca etkilenmesine engel olacak savunma stratejilerinin oluşturulması.

Kaynak: (Akgemci, 2007: 54'ten alınmıştır.)

¹⁷ Ancak bu noktada şunu belirtmekte yarar vardır. FÜTZ analizi iç ve dış çevrenin analizinde ortak ve yaygın kullanıma sahip sistematik bir yaklaşım olsa bile her aile işletmesine uygulanabilecek paket süreçlerden oluşan bir listenin olmadığı unutulmamalıdır. Kaldı ki, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde bile farklılıklar yaşanabilmekte fırsatlar ve tehditler ile üstünlükler ve zayıflıklar arasındaki ince perde belirsizleşebilmektedir. Ayrıntılı bir değerlendirme için Bkz. Stewart, R. A., Mohamed, S. ve Daet, R. Strategic Implementation of IT/Is Projects In Construction: A Case Study. Automation In Construction, 11 (6), s. 683.

Aile işletmeleri, dış ve iç çevre sonucunda belirledikleri fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklara göre stratejilerini yerleştirebilecekleri “FÜTZ Matrisi” hazırlarlar. Bu matris yardımıyla iç çevrenin getirdiği üstünlükleri ve zayıflıkları, dış çevrenin getirdiği fırsat ve tehditleri nasıl değerlendirebileceklerini görebilirler (Akgemci, 2007). Böylelikle FÜTZ analizi sayesinde stratejilerin belirlenmesinin arka planı oluşturulmuş olur ve stratejilerde meydana gelebilecek açıklıklar önceden belirlenmiş olur (Dulupçu, 1995).

3. Isparta Kebapçılarının Stratejik Analizi

Isparta’da geçmişten günümüze gelen ve tarihsel kökleriyle Isparta için önemli bir değer ifade eden Kebapçı Kadir, Hacıbenlioğlu Kebap ve Ferah Kebap işletmelerinin günümüz rekabet koşullarındaki durumu FÜTZ analizinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Bu işletmeler Isparta’nın en eski aile işletmeleri arasında yer almaktadır. Bu aile işletmelerinin ortak özelliği ise kuşaktan kuşağa, geçmişten günümüze hâlâ işletmecilik sevdasıyla devam etmeleridir. Bir başka ortak özellik ise aynı iş alanı içerisinde faaliyet göstermeleri ve Isparta kebabını müşterilerine sunmalarıdır. Isparta kebabı ya da bilinen ismiyle Isparta fırın kebabı, pişirilmekte olduğu özel fırınlarda, is ve alevi olmayan özel meşe odunu ve çalı köklerinden yakılan ateş karşısında pişirilmektedir. Fırının içine daire şeklinde yerleştirilen yeterli sayıdaki tavaların içine konan özel yağların verdiği fırın içi rutubet sayesinde, kebab kurumadan yeterli miktarda yumuşak kalmaktadır (Düden, 2010). Isparta kebabı, kuzu, oğlak ve erkek etlerinin kaburgalarından kendine özgü pişirilme şekliyle, zararlı yağların alevin karşısında kızarmasıyla kolesterolü en az olarak ortaya çıkan et yemeğidir. Bu özel kebabı geçmişten günümüze aynı lezzette sunan Kebapçı Kadir, Hacıbenlioğlu Kebap ve Ferah Kebap işletmelerine ilişkin genel bir bilgi aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Isparta Kebapçılarının Tarihsel Kökenleri ve Aile Bilgileri

Kebapçılar	Tarihsel Köken ve Aile Bilgileri
Kebapçı Kadir	1851 yılında Hafız Dede ile başlayan, Siyasi Osman Dede ile devam eden, üçüncü kuşak Kadir Açıkalin’ın Kebapçı Kadir markasını yaratmasıyla yeni bir boyut kazanan ve şu anda 4. Kuşak Hüseyin Açıkalin tarafından yönetilen 159 yıllık bir markadır. İşletmenin kurucusu Hafız Dede kebabçılık kültürünü Isparta’da yaşayan Eski Yunanlılardan çıraklık yaparak öğrenmiştir. Hafız Dede Eski Yunanlıların Isparta’dan gitmesiyle mesleği icra eden ilk kişidir.
Hacıbenlioğlu Kebap	1833 yılında kurulan işletme ataerkil bir yapı içerisinde bugün beşinci kuşak tarafından yönetilmektedir. İşletme Mustafa Efendi tarafından kurulmuştur. Daha sonra ikinci kuşak Hacı Hafız Süleyman, üçüncü kuşak Mustafa Gülata ve dördüncü kuşak Süleyman Gülata tarafından yönetilmiştir. Beşinci kuşak Mustafa Gülata, inşaat mühendisi olup, kebabçılığın yanına helvacılığı da ekleyerek dedelerinden öğrendikleriyle işletmesini geleceğe taşımaya çalışmaktadır.
Ferah Kebap	1944 yılında birinci kuşak Nuri Parlar tarafından kurulmuş bir işletmedir. Daha sonra ikinci kuşak İbrahim Parlar ile Ali İhsan Parlar kardeşler işletmenin devamını sağlamışlardır. Daha sonra ise ikinci kuşaktan Ali İhsan Parlar’ın oğlu Nuri Parlar üçüncü kuşak olarak işletmenin faaliyetlerine devam etmektedir. Üçüncü kuşak Nuri Parlar makine mühendisi olup okuldan geldiği 1985’ten bu yana mesleği devam ettirmektedir.

Isparta kebabçılarının¹⁸ kuruluş yılları itibarıyla farklılıklar olmasına rağmen, nesilden nesle devam etmek ortak özelliğiyle bir rekabet içerisinde olduğu değerlendirilebilir. Bu rekabet içerisinde hizmet anlayışlarında aşağıda yer alan ortak özellikleri barındırmaktadırlar:

- Kebab yapılırken kullandıkları malzemenin doğallığı ve kalitesi çok önemlidir.
- Kebabın sunumunda terazi kullanımıyla oluşturulan dürüstlük çok önemlidir ki burada müşteri hakkına saygı anlayışı gelişmiştir.
- İşi severek yapma ya da meslek sevgisi sayesinde işin içine sevginin/mutluluğun da katılması kebabların lezzetini artırmaktadır.
- Önce hizmet anlayışıyla kârın sonradan geleceğine olan inançları vardır.
- Çalışanlarına çok önem vermekte ve çalışanların sürekliliğini çok önemsemektedirler. Özellikle ustalarla emekli oluncaya kadar birlikte çalışılmaktadır.
- Üretilen tüm ürünler belirli standartlar dâhilinde üretilmektedir. Terazile tartma, malzemelerin tek kaynak elde edilmesi, etlerin yaylalardaki Yörük çobanlarının yetiştirdiği doğal ortamlarda yetişen hayvanlardan elde edilmesi ve soğutucularda sağlığa uygunluğunun sağlanması bu standartlara örnek olarak verilebilir.
- Kullanılan taş fırınlarının yapımına da özen gösterilmektedir.
- Kurumsallaşma çabası içerisindeyler.
- Usta-çırak ilişkileri odağında bir yetiş(tir)me kültürü bulunmaktadır.

Bu ortak özelliklere bağlı olarak Isparta Kebabçılarına yönelik genel bir değerlendirme yapılması ve bütünleştirilmiş bir anlayış içerisinde FÜTZ analizi yapılması uygun görünmüştür. Bu amaçla aşağıdaki tablo Isparta Kebabçıların FÜTZ analizini değerlendirmeye yöneliktir.

Tablo 4: Isparta Kebabçıların FÜTZ Analizi

FÜTZ	Analiz
Fırsatlar	- Kaliteli ve doğal malzeme kullanımı ve sürekli aynı yerden alınması - Müşterilerle karşılıklı anlayış (hizmet ve memnuniyet anlayışı) içerisinde ilişki geliştirme - Üretim/hizmet standartlarının bulunması - Üniversite öğrencilerinin varlığı ve sayılarının sürekli artış göstermesi - Askerlerin varlığı. - Isparta nüfusunun artması

¹⁸ Bu çalışmada, Isparta Kebabçıları olarak sadece araştırmamızın evrenini oluşturan Kebabçı Kadir, Hacibenlioğlu Kebab ve Ferah Kebab anlatılmaktadır.

Üstünlükler	- Lezzet anlayışının değişmemesi - Marka oluşturmaya ve kurumsallaşmaya yönelik çabalar - Mevcut iş geleneklerinin sürekliliği - Planlama yapmaları. - Şehrin merkezinde yer almaları. - Değişmeyen kalite anlayışı
Tehditler	- Şehir içerisinde yer alan taklit ürünler/hizmetler - Et yönlü beslenme kültürünün değişmesi - Ekonomik belirsizlikler - Gelecek kuşakların bu işi sürdürmeme riski - Gelişen teknolojiye ayak uydurmama riski - Modern yönetim anlayışlarından yoksunluk
Zayıflıklar	- Kurumsallaşamama - Pazarlama anlayışlarının yetersizliği - Profesyonel yönetim eksikliği - Sosyal sorumluluk politikalarının yetersizliği - Ayrıntılı bir büyüme planlarının olmaması

Yukarıda yer alan FÜTZ analizine bağlı olarak aşağıdaki matris ve stratejiler üretilebilir. Aşağıda yer alan matris ve üretilen stratejiler Isparta Kebapçılarının gelişimi için önemli bir analiz olarak değerlendirilir.

Tablo 5: Isparta Kebapçılarının Strateji Matrisleri ve Stratejileri

	Üstünlükler	Zayıflıklar
Fırsatlar	-Müşterilerle etkili ilişki geliştirerek müşteri yönlü davranış geliştirmek -Kaliteli ürün/hizmet anlayışının sürekli geliştirilmesi -İş geleneklerinin sürdürülebilirliği	-Kurumsallaşma çalışmalarının ve danışman eşliğinde gerçekleştirilmesi. -Pazarlama ve yönetim eksikliğine yönelik bir eylem planı oluşturma gerekliliği. -Ayrıntılı bir büyüme planı oluşturma.
Tehditler	-Markalaşmaya yönelik adımların planlanması ve yönetilmesi. -Yeni ürün konseptleri oluşturma. -Yeni müşteriler arama/bulma.	-Değişen beslenme kültürüne uygun kebab odaklı yenilikçi ürünler geliştirmek. -Profesyonelleşme odaklılık. -Çevreyi etkileme/uyum.

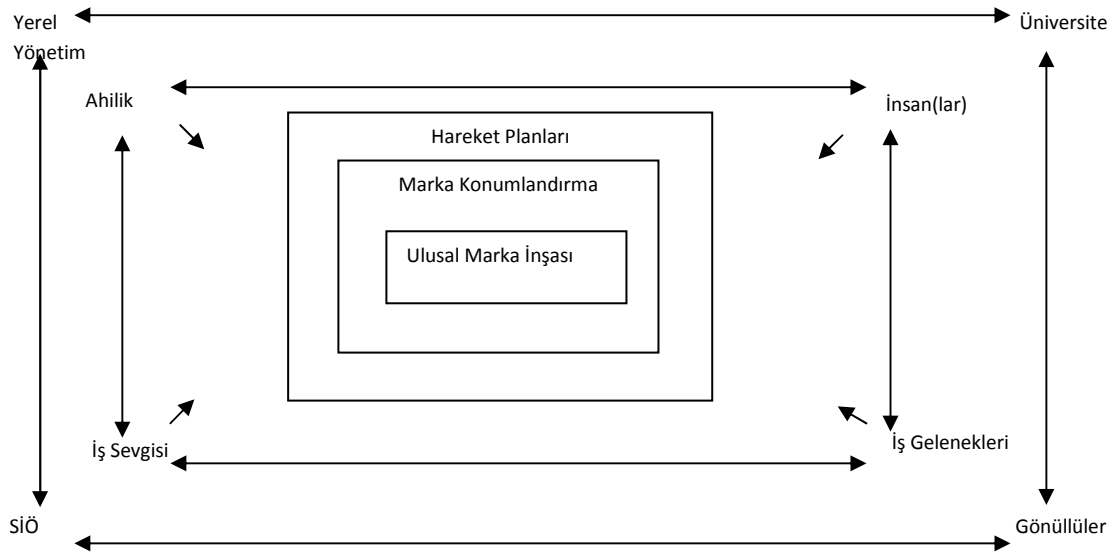
Yukarıda yer alan strateji matrisleri ile birlikte Isparta Kebapçılarının strateji geliştirme süreci hem kolaylaştırılacak hem de etkinleştirilecektir. Bu matris yardımıyla iç çevrenin getirdiği üstünlükler ve zayıflıklar ile dış çevrenin getirdiği fırsat ve tehditlerin nasıl değerlendirilebileceği daha etkili bir şekilde görülmüş olacaktır.

4. Sonuç: Ulusal Marka İnşası Çalışması

Çalışmanın içerisinde de belirttiğimiz üzere tüm aile işletmelerine uygulanan ve benzer kabul edilen herhangi bir reçete vermekten uzak durmak gerekir. Çünkü hiçbir aile işletmesinin aynı şekilde benzemeleri/benzer olmaları imkânsızdır. Kaldı ki, benzetmek aile işletmelerinin dirik yapılarının yitirilmesine ya da rekabetçi avantajlarının ortadan kaybolmasına yol açacaktır (Papatya ve Papatya, 2004). Zaten Türk Aile işletmeleri yapıları gereği karmaşık bir ortamda benzer şekilde hareket etmemekte ve yapıları farklı bir nitelik kazanmaktadır (Buğra, 2003).

Aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılması için en önemli yön; planlı hareket etme kabiliyeti kazanma ve uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazanarak kurumsallaşmalarıdır (Sebilcioğlu ve Diğerleri, 2010). Bu bağlamda Isparta Kebapçılarına yönelik aşağıdaki şekil planlama ve uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazanmaya yönelik bir rekabet avantajı yaratabilir.

Şekil 2: Ulusal Marka İnşası İçin Bir Çerçeve Tasarım



Yukarıda yer alan Ulusal marka inşası için bir çerçeve tasarım şekli Isparta Kebapçılarına yönelik geliştirilmiş bir inşaa çalışmasıdır. Dolayısıyla şeklin merkezinde “Ulusal Marka İnşası” bulunmaktadır. Isparta kebabçılarının nesilden nesle sürdürülebilirliği sağlamaları için mutlaka markalaşmaları gerekmektedir ki, bu da marka konumlandırması yapmaları ve hareket planları oluşturmalarıyla mümkün olacaktır.

Ulusal Marka inşası için bu eksenle Isparta Kebapçılarının FÜTZ analizinden çıkarılan dört sonucu (ahilik, insan(lar), iş gelenekleri ve iş sevgisi) benimsemeye devam etmeleri ve benimsediklerini farklı açılardan düşünüp geliştirmeleri gerekecektir. Isparta Kebapçılarının nesilden nesle sürdürülebilirliği sağlamak için ahilik kültürünü korumaları ve usta/çırak ilişkileriyle insan(lar) yetiştirmeye devam etmeleri gerekir. Yine iş sevgisini soldurmadan yeşertmeye devam etmeleri ve bunu sürekli olarak sulayarak, iş geleneklerini yeniden tanımlayıp farklılaştırmaları gerekecektir.

Isparta Kebapçılarının bu süreçte tek başlarına hareket etmemeleri gerekmektedir. Bütünsel bir anlayış içerisinde sinerjik bir yapı içerisinde yerel yönetimlerin desteğini almaları, sivil iş örgütleriyle (SiÖ) birlikte hareket etmeli, üniversiteden destek almaları ve gönüllü elçilerle (Isparta’ya yolu düşen herkes, öğrenciler, askerler vb.) Isparta Kebabı ve Kebapçılarına yönelik bir ağızdan ağıza pazarlama kampanyası başlatmaları gerekir.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T. (2007). **Stratejik Yönetim**. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Buğra, A. (2003). **Devlet ve İşadamları**. (3. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dulupçu, M. A. (1995). **Göller Bölgesinin Sosyo-Ekonomik Açıdan SWOT Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İktisat ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Isparta.
- Düden, S. “Et Olsun Da, Ne Olursa Olsun” Demeyin, İllaki Isparta Fırın Kebabını Da Deneyin!. <http://www.ispartaya.com/isparta/kebab/index.htm>. Erişim Tarihi: 12. 01. 2010.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). İskender Dede’nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender’in Stratejik Analizi. **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. (Edi. Tamer Koçel). İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF AGMER. İKÜ Yayınları No: 78. 18-19 Nisan, İstanbul, 1/31.
- Kırım, A. (2003). **Aile Şirketlerinin Yönetimi**. (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Papatya, N. (2007). **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**. (2. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Papatya, N. ve Papatya, G. (2004). Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması. **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. (Edi. Tamer Koçel). İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF AGMER. 17-18 Nisan, İstanbul, 618-630.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E. (2010). **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**. (1. Baskı). İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Stewart, R. A., Mohamed, S. ve Daet, R. Strategic Implementation of IT/Is Projects In Construction: A Case Study. **Automation In Construction**, 11 (6), 683.
- Thompson, J. L., (1997), **Strategic Mangement**. (Third Edition), Boston/USA: Thomson Business Press.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

Yönetim Kurullarında Farklılıkların Yönetimi: Aile Şirketlerinde Bir Uygulama

Yrd. Doç. Dr. Murat YÜCELEN

TC Yeditepe Üniversitesi

Ticari Bilimler Fakültesi

26 Ağustos Yerleşkesi, Kayışdağı 34755, İstanbul

Tel: (0216) 578 09 50

Faks: (0216) 578 09 38

E-posta: murat.yucelen@yeditepe.edu.tr

* * *

Ali Korhan ÖZEN (MBA)

Selçuk Ecza Deposu İç Denetim Birimi

Mahir İz Cad. No:45 Altunizade 34662, İstanbul

Tel: (0216) 554 05 54

Faks: (0216) 554 05 56

E-posta: akorhanozen2002@yahoo.com

ÖZET

Farklılıkların yönetimi, işin rengi ne olursa olsun her türlü entegrasyona uyumu ve dayanışma kültürünü de beraberinde getiren bir kavramdır. Yönetim kurulunun işleyişindeki süreçlerde farklılıkların fikirsel ve fiili olarak bir arada olması ve çok sesliliğe uyum kültürünün şirket genelinde yaygınlaşması, yönetim kurulunda yer alan mevcut ve gelecekteki aday üyelerin bu kültüre uyumlarını kolaylaştırarak karar verme, stratejik düşünme ve yeniliklere açık olma kültürünü de olumlu yönde beraberinde getirmesini sağlayacaktır. Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın amacı, aile şirketlerinin yönetim kurullarında var olan farklılıkların etkin yönetiminin kurumsallaşma sürecinde olan veya bu sürece giriş

durumundaki aile şirketlerine farklı fikirlerin zenginliği doğrultusunda sürdürülebilir bir başarıyı getirebilmedeki katkısını belirleyebilmektir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsal Yönetim, Farklılıkların Yönetimi

1. GİRİŞ

Aile şirketlerinde yer alan yönetim kurullarında nasıl bir kültür ve iklim ortamında çalışıldığı, şirketin sürdürülebilirlik merkezi konumunda yer alan yönetim kurulu ile hem kurumsal hem de bireysel yapılarda yer alan karakter kavramının vazgeçilmez unsuru olan farklılık kavramlarının birbirine uyumunda önemli bir rol teşkil etmektedir. Yönetim kurullarında yer alan ve giderek artan farklılıkları yaşayan, bunları içerisinde yer aldıkları organizasyona bir katma değer olarak yansıtmaya çabasında bulunan yönetim kurulu üyeleri, hem beraber çalıştıkları diğer yönetim kurulu üyelerini hem de daha alt kademede yer alan idari personeli anlamaya çalışır ve onlara değer verir. Üyelerin kendi davranışlarını sorgulayabiliyor olmaması veya en azından objektif bir gözle kendilerini değerlendirme çabasında olmamaları, günümüz aile şirketlerinde yaşanmakta olan problemlerin belki de en temelinde yatan unsur olan benmerkezcilik kavramının aslında ne kadar yıkıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinde genelde hâkim olan sorgulayamama durumu bireysel kararlarda isteksiz olarak çoğunluğa uymayı zorunlu kılmaktadır. İsteksiz olarak hâkim hissedarin ya da yönetim kurulunda yer alan diğer kıdemli üyelerin baskınlığı sonucunda ortak karara uyma zorunluluğu aslında bu durumda kalan üyenin belki de sunumda bulunabileceği çok daha farklı bir kararı dile getirmesine mani olabilmektedir. Bu durum farklı fikir ve değerlendirmelerin ortaya konulmasında bireysel çekincelerden çok aile şirketinin bir şirket olmaktan daha çok bir aile kavramına dönüştüğünü göz önüne sermektedir. Hâlbuki bireysel farklılıklarını sürdürülebilirlik veya değer yaratımı gibi ortak bir amaç için tek bir potada eritebilen yönetim kurulu üyeleri böylelikle daha uyumlu bir şekilde çalışma imkânı yakalayabilecek, aile kavramı ile şirket kavramını birbirinden daha kesin çizgilerle ayırabilme imkânına kavuşacaklardır. Böylelikle ayrımları daha net bir çizgiyle belirlenmiş yapıda yer alan bir yönetim kurulu farklılıkların daha özgürce dile getirilebileceği, düşüncelerin paylaşılabilceği birçok seslilik ortamına kavuşabilme yolunda büyük bir adım atmış olacaktır.

Yukarıda belirlenen unsurlar doğrultusunda bu çalışmada, güncel kurumsal yönetim kavramları arasında önemli bir yere sahip olan farklılıkların yönetiminin, aile şirketlerinin yönetim kurullarının etkinliği ve nihai başarısı ile ilişkisi incelenmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere kurum kimliği ve aidiyet unsurları, karar vermede bağımsızlık ilkesinin önemi, performans değerlendirme ve stratejik sezgi ilişkisi, maaş/ücret ile performans ilişkisi, alışkanlıklar ile çok yönlü bakış dengesinin önemi ve genç kuşakların aile şirketinin yönetimine entegrasyonu konularına yönelik incelemeler yapılmış ve araştırma bulguları sonucunda öneriler sunulmuştur.

2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE AİDİYET KİMLİĞİ VE OBJEKTİVİTE

Özellikle aile şirketlerinin yönetim kurulunda çalışan bireyler, gerek aile kültürünün şirketin çalışma atmosferine yansımaları, gerekse de organik yapının getirdiği şartlardan dolayı karakteristik özelliklerini harmanlamış bir şekilde aldıkları kararlarda ve birbirleriyle olan etkileşimlerinde sıklıkla vurgulamaktadırlar. Şirketlerde en alt basamaktan en üst basamağa kadar tüm safhalardan tecrübe kazanarak yetişen bir yönetim kurulu üyesi, gerek alaylı gerekse de akademik ve kültürel bakımdan

kendisini yetiştirmiş olsa bile içerisinde yetiştirdiği şirketin kültürüyle mutlaka bir bütünleşme içerisine girecektir (Milton, 2008).

Yönetim kurullarında yer alan üyelerin aldıkları formal eğitim ile farklı alan ve iş kollarında kendilerini yetiştirmeleri gibi faktörler, olumlu özellikleri yanında bir takım sorunları da beraberinde getirecektir. Yönetim kurulunda şirketin var olduğu zamandan bu yana çalışan ya da uzun yıllardır faaliyet göstermesinin sonucu üyeliğe layık görülen bireyin bakış açısı da tartışılabilir bir düzeyde dar kalıplı ya da eleştirel bir nosyondan yoksun olabilecektir. Ancak gerek farklı bir iş kolundan, gerekse de farklı bir sektörden gelen yönetim kurulu üyelerinin bir araya gelmesiyle oluşabilecek yönetim kurulu, temelde şirkette daha önceden var olan ve faaliyetini sürdüren üyelerle birlikte çok daha farklı bakış açısına, eleştirel bir uzmanlığa ve yargılama gücüne, aynı zamanda da demokrasinin en temel getirilerinden biri olan çok sesliliğe ve şeffaf yapıya sahip olacaktır (Ashforth ve diğerleri, 2008).

Her şeye rağmen yönetim kurulunda bulunan diğer üyeler, alışkanlıklarına ters gelebilecek ya da alışılmışın dışında faaliyet gösterebilecek bir yönetim kurulu üyesine olumlu biçimde yaklaşmayabilirler. Bundaki en temel neden belki de hâkimiyetin, kabul ettirebilme gücündeki azalmanın meydana gelmesi olabilir. Yüksek düzeyde oluşan aidiyet duygusunun meydana getirebileceği negatif bir unsur sayılabilecek dar kalıplı bakış açısına sahip olmak ve tüm düşüncelere eleştirel bir gözle bakmadan ve yargılamadan katılımda bulunmak dolayısıyla, dışarıdan katılması muhtemel bir sese ilk başlarda pek de olumlu biçimde yaklaşılacaktır.

3. STRATEJİK YAKLAŞIMDA BAĞIMLILIK UNSURUNUN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Bütünün parçalarına bakmakla görevli olan yönetim kurulu üyeleri, ayrıntılardan genele doğru bir bakış açısıyla şirket faaliyetlerine bakmalı ve önsezilerine dayanarak gelişmekte olan olayların ileride hem şirketin içerisinde faaliyet gösterdiği alan da hem de genel ekonomik ortamda ne gibi sonuçlar doğurabileceğine dair düşüncelerini çekinmeden söyleyebilmelidir. Günümüzde birçok aile şirketinde, özellikle de kurumsallaşma yani kurumsal yönetim felsefesine entegre olma yolunda ilerleyen aile şirketlerinde yer alan yönetim kurulu üyeleri ne yazık ki düşüncelerini rahatça ortaya koyamamakta, olaylara eleştirel gözle bakamamakta ve çekimser kalmaktadırlar. Farklılıkların farkında olan ama bunu dile getiremeyen yönetim kurulu üyeleri, daha önceden alışlagelmiş usuller ile çalışmalarına devam etmek zorunda kalmaktadırlar (Polzer ve diğerleri, 2002). Hâlbuki yönetim kurulunda yer alması muhtemel bir bağımsız yönetim kurulu üyesi, bakış açısındaki farklılıkla, farklı bir düşünce sistematığına sahip olmasıyla ve iyi bir profesyonel geçmişe sahip olmanın getirdiği doğal bir sorumluluk olan liyakatin sürdürülebilirliği için vereceği bireysel ve katılımda bulunabileceği ortak kararlarda çok daha objektif ve adaletli olmak zorundadır (Klein ve diğerleri, 2007). Bu unsurun dışında bağımsız yönetim kurulu üyesinin şirketin başarılı olabilmesi ve farklılıkların olumlu sonuç verebilmesi üzerindeki muhtemel bir anahtar etkisi de, bağımsız yönetim kurulu üyesinin şirketin asli bir profesyonel çalışanı olmaması, yani karar alırken işinden olma ya da diğer üyeler tarafından yargılanması durumunda bunun olumsuz etkisinin çok daha az bir derecede sürecekte olmasının getirdiği doğal rahatlıkta olması ve dolaylı yoldan da olsa, yönetim kurulunun oluşturacağı sinerjide ve nihayetinde şirketin başarısında önemli bir konumda olma fırsatına sahip olmasıdır.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE STRATEJİK SEZGİ KAVRAMI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜTÜNLÜĞE ETKİSİ

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konu da yönetim kurullarında performansların değerlendirilmesidir. Yönetim kurulları CEO'nun performansını etkili bir şekilde değerlendirse de kendi üyelerinin performansını değerlendirmede aynı başarıyı yakalayamamaktadır. Bireysel farklılıkların performans üzerine olan etkileri ve etkin bir şekilde değerlendirilmeleri yönetim kurullarının işleyiş mekanizması üzerinde oldukça etkilidir. Bakış açıları ve değer yargıları özde farklı olsa dahi ortak bir amaç için alınacak kararlarda bir kuvvet birliği sağlayamayan ya da kararların alınmasında geç kalan, etkin olamayan bir yönetim kurulu şirketin geleceği ve alınacak kararların risk düzeyi yönünden oldukça sıkıntı yaratacaktır. Aslında bu husustaki en önemli problem yani yönetim kurulları içerisinde tüm bu sorunların sebebi sayılabilecek en önemli unsur, en önemli tespit, *üyelerin stratejik sezgiye* sahip olup olmamalarıdır. Stratejik sezgi, bir yönetim kurulunu ve buna bağlı olarak şirketin kendisini hem yer aldığı sektörde hem de şirketin içerisinde farklılık yaratmasında ele alınabilecek en önemli unsurlar arasında sayılabilir. Stratejik sezginin performans değerlendirme aşamasında belki de bir adım öne çıkmasındaki en önemli unsur, kurulun başarısı için farklılıkların kalitesini ve durumunu ortaya çıkartmasında yatmaktadır (Carney, 2005).

Yönetim kurulları dâhilinde farklılıkların yönetiminde stratejik sezgi kavramının ele alınmasındaki önem, bir futbol takımı örnek gösterilerek de açıklanabilir. Bir yönetim kurulu futbol takımı gibidir. Herkesin golcü olduğu ya da aynı mevkide oynadığı bir takımda başarı doğal olarak gelmeyecektir. Böyle bir takımda doğal olarak bir kaleci de gerekli olacaktır. İşte kaleci kavramıyla burada anlatılmak istenen, çalışmaların arkasında yer alan ve oyunun bütünü hem dışarıdan izleyen hem de içerisinde yer alarak etkin ve zamanında müdahaleleriyle yönlendiren stratejik sezgi kavramına sahip bir yönetim kurulu üyeliğidir. Bu noktadan hareketle farklılıklardan sürdürülebilirliği sağlamak bir yönetim kurulunun, özellikle de bu kurula başkanlık edecek olan bireyin esas sorumluluğu dâhilinde yer almaktadır (Le Breton-Miller ve diğerleri, 2006). Fakat bu sürdürülebilirliği sağlamaya ve stratejik sezgi kavramını önde tutarak ilerlemeye çalışmak her zaman yeterli olmayabilir. Bunun sağlanmasında belki çok basit gözükse de saygı ve sorgulama ortamı sağlanmalıdır. İnisiyatif alabilen, her kararı dört boyutlu düşünebilen yönetim kurulu üyeleri tüm yukarıda anlatılan özelliklerin temelinde yer alabilmelidir.

5. PERFORMANS YANSIMALARINDA ŞEFFAFLIK UNSURUNUN ÖNEMİ ve ÜCRETLENDİRME İLİŞKİSİ

Yönetim kurullarında farklılıkların yönetiminde sıkça karşılan karşılaşılan sorunlardan bir tanesi de maaş, yani üye kazançlarıdır. Bu konu uzun vadeli teşviklerin sağlanmasında ve yönetiminde belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurullarında yer alan üyelerin maaşlarının belirlenmesinde genelde şirketin dâhilinde yer aldığı sektör ortalaması ya da şirket yönetmenliğine göre yapılan düzenlemeler göz önüne alınmaktadır. Bugün birçok büyük şirket içerisinde yönetim kurulu üyelerinin maaşlarının belirlenmesinde kısmen de olsa bireysel duygu ve düşüncelerden bağımsız hareket edildiğine ve şeffaflık unsurunun gün gittikçe daha uygulanabilir bir hale getirildiğine şahit olmaktayız. Lakin yönetim kurulu üyeleri arasında meydana gelebilecek olan kazanım farklılıklarının işletme performansını etkileyebilme ve işletme performansından etkilenebilme derecesi yüksektir (Mitchell ve diğerleri, 2003).

Bireysel tatminkârlık düzeyinin ve gelecek riskinin minimum düzeye indirgenmesinde oldukça önemli bir rol oynayan kazanç ve teşvikler yönetim kurulu üyelerinin şirkete kattıkları değerlere göre belirlenmelidir. Şeffaf ve adil bir yönetim kurulu, kurul içerisindeki farklılıkların ortaya konması ve doğru sonuçlara ulaşılabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Yönetim kurulu üyelerinin harcadıkları zamanı,

çabayı ve kullandıkları bilgi ve becerileri hesaba katmak ile sermayedar adına aldıkları sorumluluk ve hukuksal riskleri göz önünde bulundurmak, kazanç ve teşviklerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken unsurlardandır. Aslında ücret unsuru hissedarların şirkete olan yatırımlarından tatmin edici bir kazanç sağlamalarında güçlü bir araç olabilir. Özellikle aile şirketlerinde yönetim kurulu tarafından alınacak ücretlendirme ve teşvik gibi kararlarda, ücretlendirme unsurunun ardında yatan karar kurul üyelerine net olarak açıklanmalıdır. Bunun en önemli faydası kurul üyelerinin farklılıklarını ortaya çıkarmasıdır. Bu farklılıkların ücret unsuru tarafından ortaya çıkarılmasında belki de en önemli etken olan performans-maliyet karşılaştırmasında esas alınması bakımından önemini ortaya koymasındır. Performans-maliyet unsuru kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler ile birlikte değerlendirilmeli ve tüm risk unsurlarıyla orantılı olarak ücretlendirilmede bulunulmalıdır. Özellikle kısa ve uzun vadede önemini ortaya koyması bakımından incelenen bağımsız yönetim kurulu üye ya da üyelerinin ücretlendirilmesinde zaman kavramının alternatif maliyeti de göz önünde bulundurulmalıdır. Birden çok şirket içerisinde bağımsız yönetim kurulu misyonuna sahip bir bireyden şirkete ayırdığı zaman ve alınan kararlarda olması muhtemel direkt ve dolaylı etkiler için harcadığı zaman kavramı ücretlendirmenin maliyeti altında yatan temel sebep olarak düşünülmelidir. Bu hassas ve karmaşık konuya gösterilecek olan kurumsal yaklaşım özellikle kurumsallaşma sürecinde bulunan aile şirketlerinde hem iç hissedarlar hem de dış hissedarlar tarafından şirkete olan güvenilirliği de artıracaktır. Özellikle kurumsal yönetim uygulamalarını bünyelerine entegre etme çabasında bulunan aile şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin kardan pay alabilme imkanlarının olması, uzun vade de getirisi yüksek olan teşvik ve primler ile ödüllendirilmesi, kurul üyelerinin şirkete olan aidiyetlerinin artırılmasında yüksek bir ivmeye neden olarak şirketin hedeflerine ulaşmasında stratejik önemi yadsınamayacak kadar önemli olan yönetim kurullarının daha da huzurlu bir ortama kavuşmasına neden olmaktadır.

İşte bu nedenlerden dolayı stratejik önseziye sahip olmalarıyla belki de kendilerini bir adım öne çıkaran bağımsız yönetim kurulu üyelerine, Türkiye'deki genel şirket yapısının büyük bir yüzdesini oluşturan aile şirketlerinde pek sıcak bakılmamaktadır. Çünkü *çok seslilik* ve *bağımsız değerlendirmenin* kendisine yer bulması pek istenmemektedir (Steier, 2001). Bunun nedeni, şirketteki hâkim hissedara yani sahabe itiraz edilememesi, bu tutumun da bir süre sonra sonuçları belki de geri çevrilemez olan körlüğe yol açabilmesidir. Aslında böyle bir tutum ya da davranışın sona erdirilmesinde bir çözüm yolu da mevcuttur. Her şeyden önce yönetim kurullarında farklılıkları yönetebilmek için yönetim kurulu üyeliğinin bir meslek olarak algılanmaması gerekmektedir. Bu gereklilik özellikle şirket içerisinde uzun yıllar çalışan bireylerin yönetim kuruluna terfilerinden sonra önemini ortaya koymaktadır. Çünkü meslek olarak algılandığı zaman, alınacak kararlarda bir meslek olmanın getirdiği dar kalıplılık ve hiyerarşiye bağlılık, çok sesliliği ve akabinde doğması muhtemel kararları etkileyecek ve kısıtlayıcılığı da beraberinde getirecektir. Aile şirketlerinin geneline baktığımızda hakim hissedara, belki de diğer bir ifadeyle patrona olan aidiyet tutkusu doğal olarak yönetim kurulu üyesindeki sorumluluk ve yönetme duygusunu bir mesleki çerçeve içerisinde gösterse de, bütünün içerisinde yer alması muhtemel bir bağımsız üye kendisine verilen görevi bir meslek kuralcılığı dışında görüp, kurum kültürüyle ve kurumsal aidiyet bünyesiyle yakınlık gösterip entegrasyon durumuyla daha çok ilgilenecek ve olaya bu farklı açılardan bakacaktır. Çünkü bağımsız üyenin içerisinde yer aldığı yönetim kurulunda farklı ama ortak amaca yönelik bir ses olabilmesi doğaldır ki aidiyet duygusuyla da ilgilidir. Lakin bu aidiyet duygusuna yönelik ilgili amacın gerçekleşebilmesi, yönetim kurulu üyeliğinin bağımsız üye tarafından bir mesleki amaç ve kazanım olarak görülmesinden ziyade, yer aldığı kurum kültürüne olan katılımdaki yoğunluğa, farklı bir ses olarak yönetim kurulunun geneliyle olan bütünleşmesine ve başarıya olan katkısının algılanış biçiminde yatmaktadır.

6. TEK TARAFLI YAKLAŞIM VE ALIŞKANLIK KAVRAMI

Alışkanlıklar aslında farklılıkların yönetiminde önemli olarak değerlendirilebilecek bir alandır. Alışkanlıkları bırakabilmek belki de yönetim kurulu içerisinde farklılık yaratabilmek ve bireyleri ayrı ayrı değerlendirerek bir fikir birliğine ulaşabilmek adına oldukça önemlidir. Yetkinliklerin devredilebiliyor olması ve “her şeyi ben yaparım” felsefesinin bırakılabilmesi bakış açısını değiştirerek daha gerçekçi ve egolardan ayrılmış bir ortak vizyona dönüşümde yönetim kurulu için oldukça faydalı olacaktır. Türkiye’de yerleşmiş olan kültür, şirket sahiplerinin aile yakınlarını ya da şirket içerisinde gelen isimleri yönetim kurulunda öncelikli olarak tercih etmesinde çok önemli bir etkidir. Bu nedenle şirketlerin büyük bir yüzdesinde profildeki resim hep aynı kalmaktadır. Resmin değişmesiyle dengelerin bozulmasından, farklılıkların belirginleşmesi ile değişimin genele yayılmasından korkulmaktadır. Türkiye’deki yerleşik şirket kültüründe benzerliklerin uyumu daha tercih edilebilir bir yapıdadır. Kurumsallaşma sürecinin ilk safhalarında olan aile şirketlerinde geçmişin en büyük yansıması durumunda olan esnaf patron ya da daha doğru bir deyişle merkezîyetçi hâkimlik, alışkanlıkların korunması ya da benzerliklerin uyumuna daha fazla önem vermektedir. Çünkü burada önemli olan düşünce, farklılıkları gidermek ya da bütüne adapte etmenin muhakkak ki çok daha fazla bir maliyete yol açacağı düşüncesi ve mevcut durumda bulunanın yerine yenisini getirme durumunda oluşabilecek belirsizlik riskidir. Çünkü şirketlerdeki yönetim kurullarında bireysel çatışmaların yaşanmasında da en büyük etken alışkanlıklarımızı sınıflandırmamızdır. *Detaycı* düşünmek ya da *bütünü* görmek, *kuralcı* olmak veya *serbestlik* şeklinde en basite indirgenen alışkanlıkların sınıflandırılması verimliliği düşürmekte, farklılıkların yönetimine odaklanmaktan çok en temel problem olan bireyler arası iletişim sorununu ortaya çıkarmaktadır. Aslında tüm alışkanlıklarımızın temelinde kazanmak ya da kaybetmek içgüdüğü yatmaktadır. Aile şirketlerindeki yönetim kurullarında karar alma aşamalarında daha sık ortaya sunulan hâkim düşünce olan *elindekini kaybetmemek* ve *mevcudiyeti korumak* fikri ve bu felsefeye yapılan ortak katılım, aslında farklılıkların yönetiminde alışkanlık kavramının salt bir özellikten çok kaybetmemek için benzerliklere odaklanma stratejisi haline dönüştüğünü bize göstermektedir (Chrisman ve diğerleri, 2003).

Sonuç olarak bizden olana öncelik verme ve yetkinliklerin devredilmesinde yaşanan sıkıntılar özellikle büyük emeklerle kurulmuş aile şirketlerinin içsel denetimini zorlaştırmakta, sağlıklı bir idame için karar alma mekanizması olan yönetim kurullarında görülen alışkanlıkların ortak bir karar vermede engel olarak ortaya çıkması, aile şirketlerinin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmalarını geciktirmektedir.

7. KUŞAK ÇATIŞMALARININ YÖNETİMİNDE FARKLILIKLARIN ENTEGRASYONU

Yönetim kurullarında yer alan üyeler arasındaki kuşak çatışmaları da şirketin geleceğinde önemli bir yere sahip olduğu belirtilen farklılıkların değerlendirilmesi ve yönetimi başlıklarının altında önemli bir konudur. Özellikle aile şirketlerinin yönetim kurulu yapıları incelendiğinde bu yapının içeriği, kurumsal yönetim ilkelerini şirket bünyesine entegre etmemiş ya da kurumsallaşma sürecine girdikten sonra şeklinde ikiye ayrılabilir. Kuşak çatışmalarının aile şirketlerinde en çok görüldüğü dönem özellikle geçiş süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle ikinci kuşağın yatırım yapma amacıyla şirketi ileriye taşıma düşüncesi ve idarede profesyonel yöneticilere ağırlık vermek istemesi ile girişimci yani kurucu arasında yaşanması muhtemel çatışmalar, işi kuran kişide belirlemeye başlayan “iş kuranın rolü azalır” düşüncesiyle hızlı bir şekilde bölünmeye doğru devam etmektedir. Bu bölünmeden en çok etkilenenler ise doğal olarak ikinci kuşak ile yönetim kurullarında yer almaya başlayan profesyonel yöneticilerdir. İster kuruluştan bugüne isterse de daha sonra şirket bünyesine katılsa dahi, şirketin iç dinamiğinden kaynaklanan çatışmalar profesyonel yöneticilerde istihdam sorununu doğurabilmekte ve kararların güven içerisinde alınabilmesini zorlaştırabilmektedir. Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda yönetim

kurulu üyeleri aile üyelerinden oluşmaktadır. Burada ele alınması gereken önemli husus ise kurulda yer alan genç kuşak üyeler ve şirketin kuruluş aşamasından günümüze kadar gelmiş olup kurulda yer alan yönetim kurulu üyelerinin birbirleriyle olan uyumudur (Dyck ve diğerleri, 2002). Özellikle alınacak kararların niteliği ve şirketin içerisinde bulunduğu sektör ve genel ekonomik ortamın yorumlanıp girişim kararlarının alınmasında bu uyum büyük önem teşkil etmektedir. Gelenekçi kuşağın daha dengeli ve muhafazakâr karar vermesi ile risk almasını ve durumlara daha geniş bir açıyla bakmasını bilen genç kuşak arasında fikir ayrılıklarının olması ve bunların şirketin idamesine olan etkileri yadsınamaz bir gerçektir (Le Breton-Miller ve diğerleri, 2004). Günümüzde yönetim kurullarında yer alan genç kuşak daha çok şirket bünyesinde yer alan idari pozisyondaki profesyoneller ile iletişimi sağlamakta, profesyonellerin şirket hizmetleri ve alınması muhtemel kararlardaki görüş ile önerilerini yönetim kuruluna taşıyarak karar aşamalarında tüm şirket içerisinde yer alan farklı seslerin bir bütün halinde sunulmasına ve etkisine imkân vermektedir. Genellikle üyeler arasında yaşanan kuşak çatışmaları ise kurulda yer alan kıdemli üyelerin etkinliği ile taraf değiştirmektedir. Burada farklılıkların yönetiminde çok sesliliğe olan demokratik yaklaşım, şeffaflık faktörü gibi unsurların yönetim kurulu ve dolayısıyla şirket bünyesine olan adaptasyonlarında da gecikmeler olmaktadır. Doğal olarak kuşak çatışmalarını engellemede farklılıkların yönetimi de sıkıntılı ve zorlu bir süreçtir. Bunu en aza indirmek adına yapılabilecek belki de en önemli çözüm yolu yönetim kurulunun bir aile toplantısı olarak ele alınmamasında yatmaktadır.

8. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve ÖRNEKLEM

Belirlenen alanlar üzerinde araştırmanın gerçekleştirilmesi için özgün bir anket geliştirilmiştir. Anket soruları araştırmacılar tarafından akademik ve uygulamalı alanlarda yapılan incelemeler, geliştirilen fikirler ve zamana yayılmış deneyim ile gözlemler doğrultusunda belirlenen anahtar öğelere yönelik biçimde şekillendirilmiştir. Anketin yapısına ve sorulara son hali verilmeden önce hem araştırma alanı ile ilgili çalışan akademisyenlere hem de aile şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan üyelere kişisel bağlantılarla ulaşılmış, danışılmış ve şahsi görüşleri alınmıştır. Bu değerli geri bildirim doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir. Anketin son şekli Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinde (TKYD) görevli uzmanlara gönderilerek anketin uygunluğu onaylatılmış ve anketin bu kurumların yönetim kurullarının kararı ile yönetim kurulu üyesi sıfatına sahip olan üyelerine çevrimiçi olarak ulaştırılması sağlanmıştır. Örneklem bu yöntem ile sınırlandırılarak daha odaklı bir kitleye yönelik bir araştırma olması hedeflenmiştir. Ek olarak, soruların kurumsal bir üst yazı eşliğinde ulaştırılmasının katılımı artıracağı düşünülmüştür. Hedef kitlenin belirli bir gruba odaklı olmasının bilimsel anlamda hem olumlu hem olumsuz yönleri olabileceği göz ardı edilmemiştir, bu nedenle araştırmanın ileri tarihlerde farklı gruplara ve nihai olarak ulaşılabilen tüm aile şirketlerinin yönetim kurullarına yöneltilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın zamana yayılmasının ek bir katkısı ise araştırılan konu üzerinde zaman içindeki değişimin hangi yönde olduğunun anlaşılabilmesi olacaktır.

Anket toplamda 977 sayıda yönetim kurulu üyesine gönderilmiştir. Toplamda 22 adet kullanılabilir yanıt elde edilmiş olup bu sayı yüzde 2,2'lik geri dönüşte tekabül etmektedir. Yanıtlaması 6-8 dakika süren bir ankete katılımın bu oranda kalmasının şaşırtıcı olmakla birlikte oldukça anlamlı olduğu düşünülmektedir.

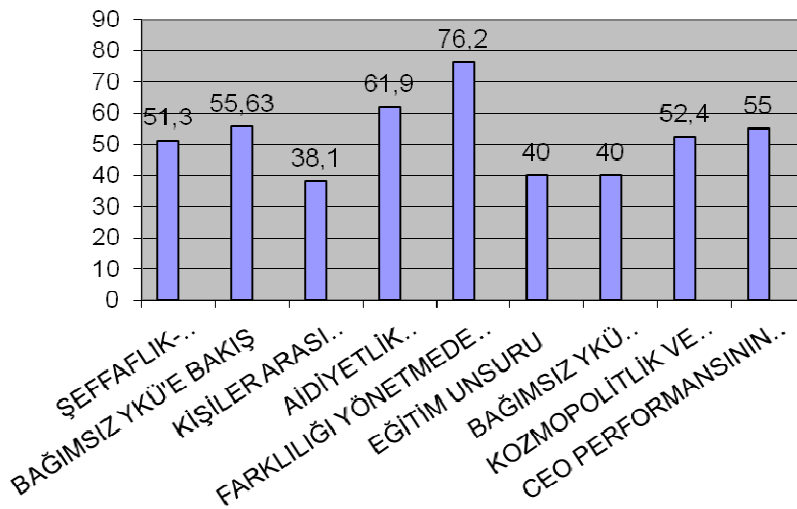
Anketlerden elde edilen veri SPSS 13,0 programına yüklenerek istatistikî incelemeye tabi tutulmuştur.

9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın odak noktası aile şirketlerinde stratejik kararların verilmesi sürecinde yönetim kurullarının yapısındaki farklılıkların ne yönde etkili olup olmadığının anlaşılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda sorulan sorulardan elde edilen yanıtlar sonucunda faktör analizi yapılarak yönetim kurullarının etkinliğinde ön plana çıkan 9 temel alan belirlenmiştir:

- Şeffaflık ve Ücretlendirme
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğine (YKÜ) bakış
- Kişiler arası çatışmaların oran ve etkisi
- Aidiyet kavramı
- Farklılıkları yönetmede somut destekler
- Eğitim unsuru ve etkisi
- Bağımsız YKÜ bilgilendirme
- Kozmopolitlik ve Sürdürülebilirlik
- CEO performansının değerlendirilmesi

Tablo 1’de bu 9 alanda elde edilen bulguların ağırlıklı ve göreceli ortalamaları verilmiştir:



Tablo 1: Araştırmanın genel bulguları

Tablo 1’de yer alan anket sonuçlarına göre ankete katılan yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin toplamda yüzde 51,3'lük kısmı yapılan ücretlendirmelerde şeffaflık unsurunun yüzde 47,6 oranında gerçekleştiğini, yapılan ücretlendirmelerin de yüzde 55'lik kısmının şirket yönetmeliğine göre yapıldığını belirtmektedir. Bu bulgu aynı sektörde faaliyet gösteren aile şirketleri ele alınacak olduğunda şirket yönetmeliğine göre yapılacak ücretlendirmelerin hem bireysel performans artışına katkı sağlayabileceği hem de şirketin yer aldığı sektör içerisinde diğer rakiplerinden daha iyi bir ivme yakalayabileceği konusunda bize bilgi sunmaktadır.

Yapılan anket çalışmasında elde edilen sonuçlar arasında üzerinde önemle durulması gereken bir diğer nokta ise farklılığı yönetmede yapılan somut desteklerin yüzde 76,2 gibi oldukça yüksek bir oranda olmasıdır. Farklılıkların etkin yönetimi ile ilişkili diğer bir olumlu bulgu kişiler arası çatışmanın oran ve etkisinin yüzde 38, 1 düzeyinde gerçekleşerek göreceli olarak düşük bir oranda kalmasıdır. Bunlara ek olarak kuruma aidiyet kavramı yüzde 62 oranında hissedilmektedir.

Yönetim kurulu üyeliğinin bağımsızlığı yüzde 55,6 oranında olumlu bulunmuş olup bağımsız üyenin bilgilendirilmesi konusunda yalnızca yüzde 40'lık bir oran elde edilmiştir. Diğer düşük bir oran ise yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyinin öneminin yalnızca yüzde 40 düzeyinde gerçekleşmiş olmasıdır. Kozmopolitlik ve sürdürülebilirlik alanı ile CEO performans değerlemesinin öneminde göreceli olarak daha yüksek bir ağırlıklı ortalama ile yüzde 50'nin biraz üzerinde değerler elde edilmiştir.

10. SONUÇ, YORUMLAR ve ÖNERİLER

Bu araştırmada aile şirketlerinin yönetim kurullarında farklılıkların etkin yönetiminin kurumsal yönetim ilkeleri ışığında stratejik karar verme etkinliği ile ilişkisi araştırılmıştır. Uygulanan anket doğrultusunda edinilen bulgular aile şirketlerinin yönetim kurullarının etkinliği açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi bakımından şeffaf ve performans odaklı biçimde tasarlanacak ücretlendirme politikaları, şirketin yönetim kurulunda yer alan üyelerin beklentilerini karşılayarak madden doyuma ulaşan yöneticilerin istikrarında önemli rol oynayacaktır.

Günümüzde aile şirketlerindeki yönetim kurullarında kendilerine daha sık yer bulmaya başlayan bağımsız yönetim kurulu üyelerine şirket genelinde çok farklı bir bakış açısı uygulanmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmada yanıt bulan sorular arasında, bağımsız yönetim kurulu üyesinin aldığı kararlarda ve hiyerarşide farklı bir tepki görmemesi yüzde 55,6'lık bir çoğunluk tarafından kabul edilmiştir. Özellikle dikkat çekilmesi gereken ve bu bulgu ile tezat oluşturan önemli bir nokta ise yönetim kurullarında yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sadece yüzde 40 gibi düşük bir oranda şirket faaliyetleri ve alınan kararlar konusunda detaylı olarak bilgilendirilmesidir. Burada üzerinde durulması gereken konu, özellikle aile şirketlerinde yer alan ya da alması düşünülen bir bağımsız üyenin sadece profesyonel bir sığara layık görülmüş olmak yerine, çalıştığı süreç boyunca tüm kararlara katılan, bilgilendirilen, ortak payda katkısı olan bir üye olarak yer almasının gerekliliğidir. Sezgisel farklılığı ile öne çıkan bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin şirket genelinde alınacak stratejik kararlara katılımının tam olmaması ve kendisiyle koordinasyon konusunda düşülecek ihtilaf durumu, şirketin geleceğine bireysel bazda doğru bir projeksiyon tutamamasına yol açabilecektir.

Kişiler arası çatışmaların ise, aile şirketlerinde, özellikle de yönetim kurulunda yer alan üyeler arasında çok fazla görülmediği bulgulardan anlaşılmaktadır. Yüzdesel bazda olumlu olan bu sonuç, bu

oranın ne kadar adil ve şeffaf olup olmadığının sorgulanmasına engel değildir. Bütününü bozmamak ya da karşıt olmamak amacıyla fikirsel bazda tartışmaya girmekten kaçınan yönetim kurulu üyeleri aslında kendi kararlarını açıkça ortaya koyamamakta ya da duygusal endikasyonlar gösterebileceklerinden dolayı bunlardan çekinmektedir. Hâlbuki sadece şirket sınırları içerisinde yaşanması muhtemel kişiler arası çatışmalar belki de şirket ve yönetim kurulu adına çok daha olumlu ve istikrarlı olabilecek yaratıcı kararların alınmasına imkân sağlayacaktır. Önemli olan nokta, çatışmanın kökten yok edilmesi değil, etkin biçimde yönetilmesidir. Olumlu yönü ile bakıldığında bu bulgu, aile şirketlerinin yönetim kurullarında çatışma yönetimi tekniklerinin uygulanıyor olduğu anlamında da algılanabilir.

Bir önceki değerlendirme kriterinde de incelendiği üzere, farklılığı yönetmede yapılan somut destek konusunda da şeffaflık ve fayda unsuru sorgulanması gereken bir husustur. Genellikle somut desteklerin sadece sözlü olarak kaldığı, dominant unsurların ise belirgin olarak görüldüğü aile şirketleri yönetim kurullarında böyle yüksek bir oranda "evet" kararının çıkması bizleri "gerçekten mi?" diye düşünmeye sevk etmektedir. Yüzde 76,2'lik bir oranın ayrıca "genellikle" diye ele alınması, bünyelerinde aile anayasası ya da şirkete özgü bir yönetim tüzüğü bulunduran şirketlerde bile bu konuya gerektiği kadar önem verilip verilmediğini bizlere göstermek adına faydalı bir sonuçtur.

Eğitim konusunda ise ülkemizin çarpıcı bir gerçeği ile karşı karşıya olunduğunu bu çalışmada bir kez daha görmek mümkündür. Yönetim kurulunda yer yer alan ya da alması düşünülen üyelerde eğitim kalitesinde ve seviyesinde yüzde 40 gibi düşük bir oranda kalınması, kurulda alınması muhtemel rasyonel ve istatistikî kararların gerçekliliğinin sorgulanabilirliği açısından bizlere yol göstermektedir. Özellikle birden fazla kuşaktır yönetilen bir aile şirketinin yönetim kurulunda yer alan üyelerin birçoğunun işin ya da piyasanın içerisinden gelmesi ya da belli başlı fikir ve alışkanlıklara bağlı kalınarak yönetime dair kararların alınması sıklıkla görülmektedir. Alınan eğitimin sadece bir diploma olarak görülmemesi, ya da yönetim kurulunda hangi alandan sorumlu olacağı belli edilen yönetim kurulu üyesinin aldığı eğitimin ve edindiği kültürün, vereceği kararların en azından tutarlılığı konusunda başarılı olacağına bu çatışmanın yazarları inanmaktadır. Alınan formal eğitimin yönetim kurulu ve şirket içerisinde yenilikçi kuşağı temsil etmedeki etkisi, şirketin yer aldığı sektör açısından yurt içi ve yurt dışı piyasaları izleyebilmedeki faydası yadsınamaz bir gerçektir.

Kozmopolitlik ve sürdürülebilirlikte ise geçmişe oranla biraz daha olumlu bir hava yakalandığı görülmektedir. Özellikle farklı mesleki tecrübe ve kültürlerden gelen yönetim kurulu üyelerinden oluşması muhtemel bir yapıda her ne kadar kişisel çatışmaların ve fikirsel uyuşmazlıkların oluşması mümkün olabilse de, stabil bir durumda bulunan bir yönetim kurulunun da şirketin geleceği açısından ne derece doğru ve yenilikçi kararlar alabilme cesaretine sahip olabileceği sorgulanmalıdır. Bu durumun özellikle tartışılması gerekmektedir. Bütününü oluşturmak için, parçaların farklılığı olduğu kadar, eldeki parçaların uyumu da sağlanmalıdır. Aile şirketlerinde farklı yerlerden bir araya gelen ya da aile içerisinden yetişen genç ve yaşlı kuşağın bir arada bulunabilme eğilimi ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğindeki yetenekleri şirketin de kaderini belirleyecektir. Bu konu için en önemli sonuç ise, farklılıkları en aza indirgeyerek uyumlu bir şekilde ortak kararların alınabilmesidir. Şirket içerisinde hazırlanması olası bir şirket anayasası ve özellikle yönetim kuruluna ait olarak hazırlanabilecek bir işleyiş kılavuzu, sistemin en az hata ile işlemesine katkıda bulunacaktır.

CEO performanslarının değerlendirilmesinde ise, icra kurulunun başında olan CEO, bilindiği üzere şirketin kısa ve uzun vadeli operasyonel faaliyetlerinden ve alt ve üst kademelerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin uyumlaştırılmasından sorumludur. CEO'nun temel görevleri arasında yer alan takım çalışmasına olan katkısı ve iletişimi artırma konularındaki performansı, yönetim kurulu ile şirket genelindeki iletişimin maksimum düzeyde verimli olmasına ve yönetim kurulunun şirket içerisindeki

işleyiştten haberdar olarak daha doğru kararlar almasına yol açabilecektir. Tüm bunların yanı sıra bir aile şirketinde CEO pozisyonluğuna getirilmesi düşünülen bir kişinin içeriden yetiştirilme ya da dışarıdan transfer yoluyla sağlanıp sağlanamayacağı da üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Burada belirleyici olan en önemli unsur "zamanlamadır". İster içeriden yetiştirilme ya da dışarıdan transfer yoluyla sağlansın, bir CEO'nun yönetim kurulu tarafından beklenen başarısı, uzun vadeli etkisini sürdürecekt icra faaliyetlerine imza atması ve performansta devinimi sağlayabilmesine bağlıdır.

KAYNAKLAR

- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., Corley, K.G. (2008), "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", *Journal of Management*, 34: 325–374.
- Carney, M. (2005), "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 249–265.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Litz, R. (2003), "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration", *Journal of Business Venturing*, 18(4): 467–472.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., Mischke, G.A. (2002), "Passing The Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession", *Journal of Business Venturing*, 17(2): 143– 162.
- Klein, S.B., Bell, F. (2007), "Nonfamily Executives in Family Business—A Literature Review", *Electronic Journal of Family Business Studies*, I(VI): 19–36.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L.P. (2004), "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 305–328.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. (2006), "Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long Term Orientations, and Sustainable Capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 731–746.
- Milton, L.P. (2008), "Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1063–1081.
- Mitchell, R.K., Morse, E.A., Sharma, P. (2003), "The Transacting Cognitions of Nonfamily Employees in the Family Business Setting", *Journal of Business Venturing*, 18(4): 533–551.
- Polzer, J.T., Milton, L.P., Swann, W., Jr. (2002), "Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups", *Administrative Science Quarterly*, 47: 296–324.
- Steier, L. (2001), "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust", *Family Business Review*, 14(4): 353–367.

“Güven” Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi

Yard. Doç. Dr. 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

* * *

Dr. Sinem ERGUN 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 işletmelerinde “güven” olgusu, aile işletmelerinin gerekli kaynak ve yeteneklere ulaşmalarında ve bunları yaratmalarında stratejik bir öneme sahiptir. Bir aile işletmesinde yürütülen bu 18 aylık etnografik çalışmada, güven kavramının aile işletmesi dinamikleri içinde nasıl bir yere sahip olduğu, sınırlarını nasıl genişlettiği ve diğer örgütsel faaliyetleri nasıl etkilediği gözlemlenmiştir. “Güven” kavramının farklı formları, dinamik ve aniden ortaya çıkan bir oluşum olduğu; durağan olmayan, sürekli değişen, gelişen ve akış halinde olan bir süreç içinde bulunduğu, çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu oluş, aile işletmeleri için “güven” bazlı örgütlenmenin “kurumsallaşmaya” yeni bir bakış getirdiği temel bir bulgudur.

Anahtar kelimeler: Aile işletmesi, güven, kurumsallaşma, etnografik araştırma.

I. GİRİŞ

Bu çalışma bir aile işletmesi üzerine geçmiş yıllarda yapılmış olan etnografik bir araştırmanın devamı niteliğindedir. Yapılmış olan bu ilk çalışmada aile işletmelerinin sahip olduğu ortak değerleri üzerinde durulmuştur. O çalışmada “güven” kavramının işletmede çok geniş bir alanda ortaya çıktığı görülmüştür. Yapılan her konuşmada, görüşmede ve gözlemede güven kelime olarak yer almıştır, güvene dikkat çekici bir biçimde işletmede yer ayrıldığı hissedilmiştir. Bu etnografik çalışma aile içi ve aile işletmesi boyutuna çekilerek devam ettirilmiş ve “güven” kavramı üzerine daha derin bir bakış açısı kazanılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmada aile içinde ve aile işletmesinde güven kavramı irdelenmiştir. İncelemelerle “güven” bağımlı ya da bağımsız bir değişken değil bir süreç olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle, ortamdaki akışta yer alan bir fenomen olarak dinamikleriyle birlikte incelenmiştir. Araştırmalar sonucunda işletmenin yaşam döngüsünde güven kavramının içeriğinin değişiklikler gösterdiği fark edilmiştir. İlk kuruluşunda ve şirketin ilk yıllarında işletme içersindeki güven nosyonu ile bugün var olan güven arasında farlılıklar olduğu diyaloglardan ortaya çıkarılmıştır. Güvenin bu değişiminin lineer olmadığı bir diğer bulgudur. Güven vardı ve bu işletme büyüdükçe büyüdü gibi düz bir çizgiden öte daha karmaşık bir oluşum ve gelişim süreci gözlemlenmiştir.

II. GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramı ekonomi, psikoloji, felsefe, sosyoloji ve yönetim gibi pekçok farklı perspektif tarafından incelenmiştir (Schoorman, Mayer and Davis, 2007). Aynı doğrultuda güven işletme maliyeti iktisadi, kaynak bağımlılığı, değişim kuramı, kurumsallaşma teorisi, ve vekalet teorisi gibi teoriler tarafından da incelenmiştir.

Bütün bu teorilerde ki temel önerme, işletmelerde güven arttıkça normalüstü bir performans ve kar elde edildiği yönündedir. İşletme ve strateji yazınında da belirtildiği gibi güven işletmeler için faydalıdır ve ona sahip olan işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney and Hansen 1995; Gulati 1995; Handfield and Bechtel 2002).

Her türlü ilişki için çok temel bir kavram olduğundan güven çok araştırılmış ve yazını gittikçe zenginleşen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven kişiler arasında gerçekleşen her türlü etkileşimin temelini oluşturan çok duygusal ve kişilerarası bir olgudur (Ebert 2009; McEvily et al., 2003). Güvenin ilişkiler için hayati önemine sahip olmasının yanında güven somutlaştırılamayan soyut bir kavramdır. Bu soyut karakteri sebebiyle yazında çok çeşitli güven tanımları bulunmakta ve güven olgusunun çok çeşitli şekillerde kavramsallaştırdığı görülmektedir (Ebert, 2009; Khodyakov 2007). Genel kabul görmüş güven tanımlarından bir tanesi güveni şu şekilde tanımlar; bir kişinin diğer bir kişinin niyetlerine ve davranışlarına dair olumlu beklentilere sahip olarak zarar görebilmeyi göze almış olmasıdır. (McEvily et al., 2003; p: 92). Güvenin bu açıdan tanımı güvenmenin beklenti veya niyet yönlerini ortaya koymaktadır. Güveni bir beklenti veya niyet olarak kavramsallaştırmak güveninin örgütsel faaliyetleri etkilemedeki davranışsal boyutlarını inceleyen araştırmalar için çok faydalıdır (McEvily et al., 2003). Ayrıca, örgüt içindeki güven olgusunun birçok örgütsel faaliyette kurumsallaşmanın yerini aldığı da belirtilmektedir (Steier, 2001).

Güvenden bahsetmek için güvenilirlik kavramının da üzerinde durulması gerekmektedir. Güvenilirlik “güvenilmeye layık olmak” olarak tanımlanabilir (McEvily et al., 2003, p: 93). Güven karşı tarafın niyetlerinin veya güdülerinin algısı ile ilgili iken güvenilirlik gerçek niyetler ve güdülerle ilgilidir.

Güvenin organizasyonel bir ilke olarak sayılabilmesi için güven ve güvenilirlik aynı doğrultuda hareket etmelidir. Örneğin, çıkarıcı kişilerin bulunduğu sosyal ortamlarda güvenin doğuracağı sonuçlar farklı olacaktır. Çıkarıcı davranışlara güvenilmesi sonucunda olumsuz ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda eğer çıkarıcı kişilere karşı güven yerine farklı organizasyon ilkeleri uygulanmalıdır. Bunun tam tersi durumlarda ise yani güvenilir kişilere güvenilmediği ortamlarda güvenmenin sağlayacağı faydalar ortaya çıkamayacak ve pasif bir role sahip olacaklardır. Dolayısıyla, eğer güvenin işletme içinde yayılması ve örgütsel bir ilke olarak uygulanması isteniyorsa güvenilir ve çıkarıcı davranışlar birbirinden ayrılmalıdır (McEvily et al., 2003). Ancak, güvenin dinamik ve karmaşık doğası sebebiyle bu ayrımı her zaman yapabilmek çok kolay ve mümkün değildir. Örneğin bir kişiye bazı alanlarda güvenilebilir ancak bazı alanlarda güvenilemeyebilir (Sundaramurthy, 2008) ve bir kişi güvenilirliğini başka kişilere karşı gizleyebilir veya çok göz önüne çıkarabilir (McEvily et al., 2003). Güvenin bu değişken doğası örgütler içinde çok çeşitli faaliyetleri etkilemektedir. Örgüt içinde veya dışında ağ oluşturma faaliyetleri, karar verme mekanizmaları veya bilgi paylaşımı bu duruma birkaç örnek olarak verilebilir. Güvenilirlik kavramının yanında güven bireylerde hareket etmede özgür olma nosyonunu da içerir. Özgürlüğün sağlanmadığı durumlarda güvenmek problemleri bir hal alır. Bu gibi durumlarda güvenin yerine korku, kontrol etme güdüsü ve güç savaşları gibi formelleşme ve kontrol gibi yönetim ilkelerine ihtiyaç duyulur (Khodyakov 2007).

Her ne kadar akademik çevreler tarafından “güven” çok ilgi görmüş olan bir kavram olsa da araştırmalarda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Öncelikle güvenin genel kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamakta ve bu da araştırmacılar için karmaşaya neden olmaktadır (Mayer, Davis, and Schoorman, 1995; Perry and Mankin, 2004). Ayrıca güven çok farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Dolayısıyla çok farklı şekillerde ölçülmeye çalışılmış ve güvenin sahip olduğu güç tam olarak ortaya çıkamamıştır. Bunların yanında Harris (2003)’ünde belirttiği gibi güven çalışmalarında güven kavramı genellikle lineer bakış açısıyla irdelenmiştir. Güven arttığında kurumlar bundan kazançlı çıkar ve "güven" konsepti çoğunlukla insan aklının - bireysel betimlemeli - psikolojik bir durumu olarak tanımlanır. Yani güven genellikle bir değişken olarak kabul edilir: bağımsız, bağımlı veya bir ara değişken (Ebert, 2009; Hardin, 2006; Khodyakov, 2007). Bu, güvenin statik bir kavram haline getirilmesidir ki burada güvenin bir insanda mevcut olduğu veya mevcut olmadığı ve bu durumun zaman içerisinde değişmediği görüşü kabul edilmiştir. Egemen olan görüş, aynı zamanda güvenin sonuçlar üzerindeki doğrudan etkisini de analiz eder ve performansa özel bir vurgu yapar (Dirks ve Ferrin, 2001). Aslında böylesi bir bakış açısı güvenin karmaşık doğasını, özellikle aile işletmelerinde daraltır, çünkü aile işletmelerinin yapıları daha duygusal ve akrabalık ilişkisi temelindeki değiş-tokuş işlemlerine eğilim gösterirler. Güvenin, bir dizi duygusal, insanlar arası ve kurumsal taraflarca uzlaştırılan etkileşimlerin kullanılması suretiyle çeşitli faktörlerin harekete geçirdiği mekânsal bir süreç (Murphy, 2006) olarak tanımlanması daha faydalı olacaktır. Güvene bu türlü bir yaklaşım, güven oluşumunun etkileşimsel doğasını görmemize ve etkinliğinin sürdürülmesine, güvenin diğer kurumsal sistemlere ve rutin işlemlere nasıl sızdığını ve bunları nasıl dönüştürdüğünü anlamamıza olanak sağlayacaktır. Bu nedenle bu çalışmada, güveni insanlarda veya kurumlarda mevcut statik bir özellik olarak ele almıyoruz; daha çok, güvenin kendisinin dinamik bir doğaya sahip olduğunu kabul ediyoruz. Güvenin bu süreç araştırması, güvenilir etkileşimlerin geçtiği yolların oluşumunu, gelişimini ve süregelmesini göstermemizi mümkün kılmaktadır (Khodyakov, 2007).

III. AİLE ŞİRKETLERİ BAĞLAMINDA GÜVEN

Güven konusu gibi aile işletmeleri de araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında önemli bir inceleme odağı haline gelmiştir. Aile işletmelerinin araştırılmasına olan ilginin bu kadar artmasının ana

nedeni, aile işletmelerinin birçok ekonomide ticari kurumların ana şekli olması olabilir (Melin ve Nordqvist, 2007). Literatürde ana hedef, aile işletmelerini diğer kurumsal oluşum tiplerinden ayırmaktır. Aile işletmeleri üç ayrı katmandan oluşmaktadır ki bunlar maliklik, ticaret ve ailedir. Bu üç katman, birbirine geçen farklı kurumlar olarak kabul edilebilir. Aile işletmelerini diğer kurumsal şekillerden ayıran temel özellik, ailenin mevcudiyeti ve bunun faaliyetler ve maliklik ile ticaret süreçleri üzerindeki etkisidir (Sharma, 2004). Aile işletmeleri araştırmalarının ana damarı, bir tip aile ticaretini tanımlamak ve kavram haline getirmektir. Ancak Melin ve Hardqvist (2007), aile işletmelerinin bile aralarında ayrıştıklarını; bunun nedenini de maliklik, ticaret ve aile kurumlarının aralarındaki farklılıklar olduğunu ileri sürmektedirler. Aile işletmelerini homojen kurumlar olarak kabul etmek, aile işletmesi anlayışımızı daraltmak ve basitleştirmektir ve her bir aile işletmesinin sahip olduğu kendine özgülüğü küçümsemektir. Bu nedenle araştırma, özgün aile işletmesi şekillerinin kendine özgü özelliklerini vurgulamak suretiyle yapılmalıdır (Melin ve Nordqvist, 2007). Araştırmamız bu öneri doğrultusunda, bir aile işletmeleri yapısında bulunan farklı kurumsal güçlerin etkileşim kanıtını getirmeye çalışmaktadır. Yani, aile işletmelerinin ticari faaliyetleri ve işlemleri, sadece ekonomik nedenlere dayanmamaktadır. Kurumsal bağlamda "aile bireyleri"nin varlığı, bu işlemlere ilave ve genellikle duygusal boyutlar katmaktadır (Steier, 2001). Bu nedenle güven, aile işletmeleri için önemli bir kavram haline gelmektedir, çünkü aile işletmelerinin temel özellikleri yoğun sosyal etkileşimler ve ilişkilerdir (Salvato ve Melin, 2008). Doğal olarak tüm kurumsal şekiller ilişki içermektedir. Ancak, aile işletmeleri durumunda bu ilişkiler, kurumda aile bireylerini bağlayan ekonomik dürtülerin ötesine geçer. Kurucuların veya kardeşlerin arasındaki ilişkiler, ortak soy ve paylaşılan aile kimliği temelinde kendine özgü bir özellik taşımaktadır (Sundaramurthy, 2008). Bunun yanı sıra güven, aktörlerin kurumsal sınırlar dışındaki özel etkileşimleri ve/veya kurumsal bir bağlamda ticari etkileşimleri vasıtasıyla geliştirilir ve devam ettirilir. Aile işletmeleri için, her iki etkileşim de, özellikle aile işletmelerinde çalışan aile bireyleri arasındaki etkileşim, önemlidir.

Aile işletmeleri zaman içerisinde dönüşüme uğrar ve güven, bu dönüşümü mümkün kılan temel bir dinamik olarak düşünülebilir. Aile işletmeleri çoğunlukla, kuruluşlarından beri var olan güven temelinde ilişkisel sözleşmelere dayanmaktadır. Aile işletmesi konumunda bulunmayan işletmelerde bu durum oldukça farklıdır çünkü yabancılar arasındaki ticari ilişkiler resmi sözleşmelerle başlar ki taraflar birbirlerini daha iyi tanıdıkça ve duygusal bağlar oluşukça bunların yerini yavaş yavaş ve muhtemelen daha ilişkisel sözleşmeler alır. Aile işletmeleri, doğalarında bulunan güveninin bir felaket kaynağı haline gelebileceğinin farkında olmalıdır. Aile işletmeleri nesiller boyunca evrim yaptıkça ve dönüşüme uğradıkça, güveni kendi lehlerinde kullanabilmek için gerekli uyarlamaları yapmak zorundadırlar (Steier, 2001).

Güven ve aile işletmeleri, üzerlerinde çok araştırma yapılmış alanlar olmalarına rağmen, aile işletmeleri dâhilindeki süreçler ve dinamikler hakkındaki ise bilimiz hala sınırlıdır (Steier, 2001; Sundaramurthy, 2008).

IV. YÖNTEM

Bu araştırmanın kaynağını, bu araştırmada anılan aynı aile işletmesinde yapılan etnografik bir araştırma oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde paylaşılan değerler, ilk araştırmanın çerçevesi olmuştur. Araştırma sürecinde, kurumsal alanlarda "güven" kavramının geniş bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Her bir konuşmada, röportajda ve gözlemde, "güven" sürekli olarak kullanılıyordu. Araştırmalarda ayrıca, güvenin aile işletmesinin her bir katmanında şaşırtıcı bir şekilde alan bulduğu ve alan yarattığı anlaşıldı. Bu kavram temelinde, güvenin bir aile işletmesi yapısında nasıl çalıştığının daha derinden anlaşılması

amacıyla bir araştırma daha yapıldı. Bu süreçte, güven bir değişken (bağımsız, bağımlı veya bir ara değişken) olarak kabul edilmedi; daha çok sosyal alanlarda etkileşim akışı esnasında oluşan dinamik bir süreç olarak görüldü. Yani güven, kurumsal yaşam döngüsünde bir yerde statik bir değişken olarak değil, bir ticari şirketin yaşam döngüsü esnasında oluşan bir süreç olarak kabul edildi.

Bu araştırmada, araştırma yöntemi olarak etnografik araştırma yöntemi kullanıldı, çünkü bu yöntemin, sosyal alanlardaki kavramların ve süreçlerin tespitini daha mümkün kıldığı; daha derin ve yoğun bir anlayış imkânı sağladığı düşünülmektedir. Etnografik araştırma yöntemi, sosyal bilimler tarafından bir kültürün veya grubun özelliklerinin açıklanması amacıyla kullanılan bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Fetterman, 1998). Etnografik çalışmalarda araştırma, araştırmacı tarafından oluşturulmuş deneysel bir alanda yapılmaz, doğal yapılarda gerçekleştirilir. Konuşmalar, gözlemler ve belgeler, bu çalışmalardaki verilerin ana kaynağıdır. Veriler toplandıktan sonra, araştırmacının elinde incelenen olaya ilişkin alıntılar, hikâyeler ve açıklamalar bulunmaktadır. Araştırma nesnesi, bunlar temelinde kavram haline getirilir ve kavram hakkında anlatımlar oluşturulur (Genzük, 2003).

V. ARAŞTIRMA ORTAMI

Etnografik çalışma, kâğıt ve kirtasiye sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde yapılmıştır. Kâğıt ve kirtasiye sektörü, ülkede uzun zamandır yerleşik bir sektördür. Aynı sektörde çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmeler bulunmaktadır ve ülkenin tipik bir özelliği olarak işletmelerin çoğu aile işletmesidir. Çalışmada, işletmenin ve çalışanların gizliliğini korumak anlamında işletmenin adı Beyaz Firması ve çalışanlar da farklı adlarla anılacaktır. Konu olan Beyaz Firması, yaklaşık 120 çalışanı olan bir aile işletmesidir. İşletmeyi 2. ve 3. nesiller yönetmektedir. Bunlar, yönetim ve maliklikte aktif rol almaktadır. Baba Ali mali konulardan sorumludur ve 3. nesil Oğul Arda üretimden, satıştan, yatırımlardan ve diğer kurumsal faaliyetlerden sorumludur. İşletmede iki aile bireyi daha vardır, bunlar Baba Ali'nin kızlarıdır ve aktif olarak çalışmaktadırlar.

Beyaz Firması 1940'lı yıllarda dede tarafından kurulmuştur ve bugün Baba Ali (75) ve oğlu Arda (43), iki kız kardeşi Ayşe (39) ve Fatma (29) ticarete aktif rol almaktadır. Arda, kurumun beyni gibi görünmektedir. Uluslararası ticari ilişkiler, yeni ürün tasarımları ve geliştirmeler, yatırım projeleri, üretim ve satış süreçleri, onun kontrolü altındadır. Kız kardeşler çok aktif rollerde bulunmamakla birlikte üzerlerine düşen işleri yapmaya çalışmaktadırlar. Önemli kararlarda son kararı Baba Ali almaktadır, çünkü mali konulardan o sorumludur. Arda eğitim yılları boyunca da tatillerini fabrikada, özellikle üretim tesisinde yarı zamanlı olarak çalışmıştır. Mezun olur olmaz tam zamanlı çalışmaya başlamıştır. İşe olan katkısı yıllara bakıldığında önemlidir. İlk uluslararası ticaret çabaları, yeni makine yatırımları, satışlarda artış ve yeni yatırımlar, büyüme trendi onun zamanında gerçekleşmiştir.

VI. BULGULAR

İşletmede yapılan araştırma sonucu, aşağıda anlatılan güven üzerine kurgulanmış temel noktalar ortaya çıkmıştır.

Güven işin doğru yapılmasını kayganlaştırmaktadır...

Üretim makinelerinin bir tanesinde fotoseller arızalanıyor. Üretim sürecinde de ayarların ölçümü için fotoseller çok önemli. Milimetrik ayar bozukluğu üründe hatalara sebep oluyor. 5-6 ay önce Nizam(44-makina ustası) fotosellerin bozulduğunu imalat müdürüne bildiriyor ve bakım için firma yetkilisine telefon ediliyor. Firma yoğun olduklarını ve geleceklerini söylüyor. 3-4 aylık üretim boyunca ustabaşı ayarları hep kendisi eliyle yapıyor ve firma bir daha aranmıyor veya konuyla ilgilenebilecek diğer firmalar da aranmıyor. Bu durum üretimi de aksatmıyor. Fakat hatalı ürün çıkmasına sebep oluyor. Ürünler İngiltere'ye ihraç ediliyor. Fakat bu hatalı ürünlerden dolayı firma büyük zarar ediyor ve İngiliz müşterisini kaybediyor. Bu olayda ustanın fotoselleri tamir ettirmek yerine kendi eliyle yapması hatalı bir davranış olarak düşünülebilecekken, ustanın çok güvenilen bir usta olduğu yorumu yapılıyor. Usta "masraf çıkartmamak" diğer bir deyişle şirketi korumak adına bu şekilde hareket etmiştir. Ancak şirket yönetimi tarafından çok güvenilen bir usta olduğu için bu davranışından ve bunun sebep olduğu sonuçlardan dolayı herhangi bir yaptırım yapılmıyor, hatta uyarılmıyor.

"O ustamız en güvendiğimiz elemanımızdır" Arda (Oğul, yönetici) ; İlhan (10 yıldır çalışıyor, imalat müdürü).

Bu olayda sistemi yürütür tutmaya çalışması üst yönetimi etkilemiştir. Güvenilen ustanın üretimi devam ettirme çabası olumlu değerlendirilmiştir. Güven; yapılan davranışın içinde ustanın üretimi devam ettirme çabası olarak görülmüş ve bu bağlamda değerlendirilmiştir.

Güven etik kavramını kayganlaştırmaktadır...

Taner (11 yıldır çalışıyor) elektrik teknisyeni olarak çalışmaktadır. Taner'e hurda kâğıt satışı karşılığında bir miktar para ve çeşitli kırtasiye malzemeleri verilmektedir. Bir hafta sonu Arda (Oğul yönetici) fabrikayı çocuklarına göstermektedir. Elektrik teknisyeni Taner gelip çocuklara hurda kâğıt satışı sırasında hurdacı tarafından verilmiş post-it'lerden hediye eder. Bu post it'lerden kendi odasında daha çok olduğunu evine de götürdüğünü söyler. Bu olay pek çok işletmede etik görülmeyen bir davranış olarak kabul edilebilir. Çünkü bunlar kişiye değil şirkete verilmiştir ve yönetim tarafından şirket içinde şirket çalışanları tarafından tüketilmesi yönlendirilmelidir. Taner yapmış olduğu davranış etik çerçevenin dışına çıkmaktadır. Taner bunun bir suç sayılabileceğinin farkında değildir. İlginç olan Arda'nın de bu davranışı normal karşılaması ve bunda bir sorun görmemesidir. Arda'dan bu davranışı yorumlaması istendiğinde Taner'in "güvenilir" bir eleman olduğunu vurgulamıştır.

Burada da güven karşımıza çıkmış ve etik olmayan davranışın üstünü örtmüştür, etik olmayan davranışın fark edilmesini engellemiştir. Sağlanmış olan güven bu durum karşısında etik olmayan davranıştan daha önemlidir.

Sosyal sermaye oluşumu güven ile sağlanmakta...

Ekonomik krizin ortaya çıktığı günlerde işletmenin bayilerini Tunus'a götürme planları bulunmaktadır. Bu ilk defa olarak yapılacak olan yurt dışı gezi için aylar öncesinden hazırlıklara başlanmış ve bütün bayiler belli bir kotayı doldurdukları takdirde bu geziye katılabilecekleri vaat edilmiştir. Gezi krizin yarattığı gergin ortama rağmen iptal edilmez. Bayiler Tunus'a giderler. Son akşam yemeğinde Arda'nın yaptığı kısa teşekkür konuşmasının ardından iki kişi daha söz almak ister;

“bu kriz ortamında bizi buraya getirdin ya... biz sizi artık hiçbir zaman bırakmayacağız”. (Bolu bayi-Mahmut Bey-yaş 53-3 yıldır çalışılıyor)

“biz böyle bir gezi daha önce yaşamamıştık – sizinle beraber daha da büyüyeceğiz” (İstanbul bayi- Aydın Bey-yaş 59-7 yıldır çalışılıyor)

İkili görüşmelerde ayrıca özellikle Arda’nın güvenilirliği vurgulanmıştır.

Güven ilişkileri düzenleme unsuru olarak ele alınmakta...

İzmir bayii uzun zamandır çeklerini, ödememektedir. Bu durum aralarında bir huzursuzluk yaratmaktadır. Bayiler gerekli kotalarını doldurup Tunus biletlerini almakta oldukları esnada İzmir Bayi halen ödemelerini gerçekleştirememiştir. Durum değerlendirmesi için Arda’ya son kararı sorulur:

“Tunus gezisine gelsin ve bizim ona ne kadar güvendiğimiz gösterelim...belki biraz da mahcup olur !”

İzmir bayii Tunus gezisine davet edildi, çünkü Arda bu bayiye kotayı doldurmamış olmasına rağmen güvendiğini ve inandığını göstermek istedi. Burada amaç bayiye motive etmek, ona sahip çıkıldığını göstermek, kötü gününde yanındayız demek kısaca “biz bir ailenin parçasıyız” demektir.

Güven iş tanımları veya dokümantasyonun- kontratların yerine kullanılmakta...

İşletme içersinde sıklıkla kullanılan güven kavramına örnekler müdürler hakkında sahip olunan düşüncelerde de bulunmaktadır. Adnan (10 yıldır çalışıyor, Satış Müdürü), ve İlhan’a (10 yıldır çalışıyor, İmalat müdürü) güvendiği sıklıkla dile getirilmekte fakat aslında bunun arkasında bir beklenti olduğu gözlemlenmektedir. Yani sahip olunan düşünce kalıbı şudur;

“ona güveniyorum ve o elinden geleni yapar”

Fakat işletme içersinde bu güvenin devamında iş süreçlerinin tanımlanması, standartlar, bütçeler, programlar, kontroller, yetkiler yer almamaktadır. Dolayısıyla güven ve beklenti işleyiş sürecindeki tek standarttır. Herkesin elinden gelenin bu kadar olduğu düşüncesi hâkim olmaktadır. Hatta bir gün Arda, imalat müdürüne çok kızmış ve imalatla her hafta kendisine rapor verilmesini istemiş. Daha önce böyle bir dokümantasyon ve bütçe, plan gibi çalışmalar sadece sözde gerçekleşiyorken Arda, halen sakladığı mektubu gösterdi, bu mektup 3-4 yıl kadar önce üretim programında çıkan bir problem sonucu yaşanan gergin anlardan sonra Arda akşam saatlerinde iş yerinden ayrıldığı sıralarda imalat müdürü tarafından cebine gizlice konmuştu. Mektup çok duygusal içerikliydi. Yazanlardan bir kısmı:

“Ben elimden geleni yapıyorum bana güvenmiyor musunuz...?”

Güven başarısızlık halini kayganlaştırmakta...

Adnan Bey (10 yıldır çalışıyor, Satış Müdürü) 14 yıl kadar önce rakip firmadan ayrılmış ve kendine iş kurmuştur. Sektörde kurduğu iş ile Beyaz Firması ile iş ilişkisi başlamıştır. Arda’nın güvenini

kazandığı fakat işlerinin kötüye gittiği dönemde işletmede satış elemanı olarak işe başlamıştır. Ticaret hayatına atıldığı dönemde borçlandığı ve işe girerek çalışmaya başladığı Beyaz firmasına borçlarının da geri ödemeyi başarmıştır. Güven ile işe alınan bu eleman bugün işletmede satış müdürü olarak çalışmaktadır. İşletmenin yurt içindeki güven kaynağı olmuş ve en yüksek kademelere çıkmayı başarmıştır. Bu süreçte ailenin diğer bireyleri her aşamada kendisine tepkilerini göstermiş fakat Arda tarafından kazandığı güvenle işletmede ilerlemiş ve işletmeye büyük destekleri zamanla herkes tarafından kabul edilmiştir.

Kendisi görüşmeler esnasında eski çalıştığı rakip firmada güveni hiçbir zaman hissetmediğini dile getirmektedir. Beyaz Firmasında ona sunulan güvenin onun satış elemanlarına yansıdığını ve aynı Arda'dan gördüğü gibi onları onlara güvenerek yetiştirdiğini kendisi bizzat dile getirmiştir.

Aile bireylerinde güven:

Bu aile şirketinde güvenin nasıl geliştiğini ve çapını genişlettiği anlamak için, aile bireylerinin güven hakkındaki düşüncelerinden örnekler vermek yararlı olacaktır.

Ali'nin güven yansımaları:

Kültürel ve kişisel özelliklerine bağlı olarak, Ali "aile" kavramına güvenmektedir ve "kan bağı"na çok önem vermektedir. Bütün aile bireylerinin aile ticareti için çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedir. Kız ve erkek torunların kariyer planları, şirketin büyümesini sağlama açısından değerlendirilmelidir. Kritik sorumluluklar, Fatma ve Ayşe gibi çekirdek aile bireyleri arasında paylaşılmalıdır ve Gökhan (kuzen) gibi bazı akrabalar ile dışarıdan kaynak alınmıştır ama bunların ticaretteki performansları düşük olmuştur. Bu yaklaşımın yanı sıra, oğluna inandığından, oğluna şirkette, kızlarına kıyasla daha fazla pay vermiştir. Arda'nın yönetim ve yatırım kararı alma yetkisi vardır. Ama mali konular hala Ali'nin kontrolü altındadır. Arda şirketin genel müdürü olmasına rağmen, kendini hala babasından "harçlık" alır gibi hissetmektedir. Birçok konuşmada, babasının "güveni"ni hiç hissetmediğini söylemiştir. Ali'nin şirketi ne zaman bırakacağı ve kendisinin yalnız başına yönetimde kalacağı konusunda emin değildir.

Ali kurumun mali sorumluluğunu taşımaktadır. Kendi kasa defteri vardır, bunu cebinde taşır, tüm mali işlemleri özel olarak yapar. Ancak, muhasebeye bakan ve resmi konularda yevmiye defteri hazırlayan bir kişi daha vardır.

Taner (43) elektrik mühendisidir ve Beyaz Firmasında 10 yıldan fazla bir süreyle çalışmaktadır. Şirket yen, fabrikaya taşındığında, özellikle elektrik konusunda yapılacak çok iş olmuştur. Taner, bazı acil işleri hafta sonunda tamamlamak istemiştir. Kendi sorumluluğunda olmayan ama yeni bir fabrikaya taşındıkları için herhangi biri tarafından herhangi bir şekilde yapılması gereken ampulleri, sigortaları vs. kontrol işlerini yapmak istemiştir. Ancak Ali onun fabrikaya hafta sonu veya çalışma saatleri dışında girmesini güvenlik nedeniyle istememiştir.

Ayşe'nin güven yansımaları:

Ayşe fabrikada 15 yıldan fazla bir süreyle çalışmaktadır ve stoklardan sorumludur. İlhan (Üretim Müdürü, 37 yaşında, 8 yıllık deneyimli), yaptığı işler yarım-yamalak olduğundan kendisini sık sık eleştirmektedir. Bir keresinde, stoklarda eksik olduğundan dolayı kızdığına şöyle demiştir:

"... burası bizim yerimiz, ve herkesin sorumlulukları var, ama Ayşe ve Fatma sorumluluklarını yerine getirmiyorlar – birinin bunlara bir şey söylemesi lazım. Patron çok çalışıyor ama o kadar yalnız ki..."

Ayhan Bey (Satış ve Pazarlama Müdürü, 42 yaşında, 10 yıllık deneyim), Ayşe ile Fatma'nın performansından pek memnun değildir. Şöyle demektedir:

"Patronum çok yalnız herkes kız kardeşlerinin doğru-dürüst çalışmadığını biliyor, işte ellerinden geleni yapmıyorlar..."

Ayşe, kardeşi Arda ile tartışırken şöyle demiştir:

"kim kimin refahını istiyor ki, sen benim iyi durumda olmamı istemiyorsun!..."

Arda'nın güven yansımaları:

Arda, gençliğinde babasının ona güvenmediğini, biraz bile güven hissetmediğini ve ebeveynlerinin ona hiçbir zaman böyle bir his vermediğini söylemiştir. Eğer böyle bir şey hissetmiş olsa idi, her şeyin daha farklı olacağını düşünmektedir. Arda, hayatının farklı dönemlerine ilişkin bu düşünce tarzını bilinçli olarak değiştirmeye çalışmaktadır. Bu bilinç, evden ayrılıp evlendikten ve kendisi aile haline geldikten sonra oluşmuştur. Planlarında oğullarına güven göstermek ve bu güvenle yaşamak vardır. Evlenme, anne-baba evinden ayrılma ve aile şirketine tam zamanlı çalışma hemen hemen eşzamanlı olmuştur. Bugün 17 yıl sonra, şirketin yönetimindedir ve şirket tamamen onun felsefesine uygun olarak yönetilmektedir. Kendilerini rahat hisseder hissetmez şirketi oğullarına bırakmayı planlamaktadır; şöyle demektedir:

"... kısa bir süre sonra istifa edeceğim ve şirketi çocuklarıma bırakacağım, babam gibi yapmayacağım..."

"Ben çocuklarıma güveniyorum, şirketi çok önemli yerlere getirecekler..."

Arda'nın oğlu Can (15 yaşında) ve Cem (13 yaşında), aile ticaretinde çalışmak istemektedir. Kariyer planları, aile şirketinin ihtiyaçlarına göre şekillenmiştir.

Arda'nın duyduğu güveni anlamak için, bir örnek daha:

"En çok bu acenteye güveniyorum, çünkü hep zamanında ödeme yapıyor ve eli çok açık"

Şirket dâhilinde, çalışanlar ona "patronum" diye hitap etmektedir, hâlbuki diğer aile bireyleri ile iletişim süreçlerinde Ali Bey veya Ayşe Hanım gibi isimleri ve ilgili unvanları kullanmayı tercih etmektedirler. "Patronum" tabirini kullanmakla hatta üzerine basmakla, "senin yetkini kabul ediyorum –

sen özellikle benim patronumsun" özel vurgusunu yapmaktadırlar. Bu da Arda'nın çalışanlarının güvenini kazandığını göstermektedir.

VII. SONUÇ

Beyaz Firmasının tarihçesine baktığımızda, süreç halindeki güven evrimi kolaylıkla görülebilmektedir. Güven hareketli doğası ile kurumsal uygulamalara sızmıştır ve kurumun düzenleyici ilkeleri haline gelmiştir. Baba Ali'nin uygulamaları ve sonra Arda'nın güven hakkındaki değerlendirmelerinde bazı farklar göstermektedir ve bunlar da sürece yansımaktadır. Arda'nın kurumdaki rolü baskın hale gelince, güven sahasını genişletmektedir ve diğer tüm kurumsal uygulamalar da evrimleşmektedir. Bunun yanı sıra, Arda'nın oğullarına olan güveni şirketin devamı için gelecek nesilleri garanti etmektedir. Çocuklara becerinin sadece kelimeler ile değil, güven ile verileceğine inanılmaktadır. Arda'nın güvene olan yaklaşımı, organizasyon sürecinde egemen değer haline gelmektedir ve çocukları da bu aile ile birlikte çalışma niyetlerini yoğunlaştırmaktadır.

Güvenin bu gelişmesi, dosdoğru çizgisel bir yönde de gerçekleşmemektedir. Kurulştan sonra ilk yılda güven olduğu ve şirket büyüdükçe bu güvenin arttığı sonucunu çıkartılamaz. Tam aksine, ilk yıllarda güven kavramları sorunlu olmuştur. Örneğin, Ali üçüncü şahıslara hatta kendi ailesinin bireylerine bile güvenme konusunda şüphe duymuştur. Bu durum, aile işletmelerinde başlangıçta bulunan güvenin doğal olarak artacağı ve başlangıçtaki bu güven nedeniyle, kurumun kuruluşundan sonraki yıllarda, artık sözleşmelerin ilişkisel temellere oturtulacağı yolundaki sava zıt düşmektedir (Sundaramurthy, 2008). Bu nedenle, bu aile işletmesindeki güvenin gelişme ve devam ettirme süreçleri daha karmaşık ve dinamik bir özellik göstermektedir.

Etnografik inceleme esnasında, özellikli bir durum bize, etik-dışı bir davranışın güvenilir bir çalışan tarafından gerçekleştirilmesi halinde, etiğin nasıl önemsiz bir hale geldiğini göstermiştir. Araştırmamızdaki veriler, McEvily'nin (2003) güvenin organize edici bir ilke olarak kavramlaştırılması düşüncesini destekleyen sonuçlar ortaya çıkartmıştır. Bu sava göre, güven organizasyonun belirli öğelerini yapılandırıcı ve harekete geçirici iki nedensel yoldan etkilemektedir. Güven genelde diğer organizasyon ilkeleri ve faaliyetleri ile beraber hareket etmektedir. Güven bu iki nedensel yolu kullanarak kurumların etkileşim modellerini ve süreçlerini değiştirmektedir. Etkileşim modelleri ve süreçleri, kurumların aktörler arasındaki işleri koordine eden ana kaynaklardır. Ancak güven, öncül organizasyon ilkesi olarak da hareket edebilir. Örneğin, resmiyetin ve resmi kontrol sistemlerinin olmadığı yerlerde, bunların yerine güven geçer (McEvily et al., 2003). Güven, kurumların oluşumunu, sürekliliğini ve hem resmi hem de resmi olmayan sosyal yapılarına nüfuz eder. Güven, aktörlerin statüsüne ve iktidarına tesir eder. Güven ayrıca aktörler tarafından kurumsal faaliyetlerin başarısı için kullanılan, koordine edilen ve birleştirilen kaynakların harekete geçirilme süreçlerinde etkin rol oynar.

Ayrıca çalışmada başka araştırmalara ilham verebilecek farklı bulgular ortaya çıkmıştır. Etnografik bulgulara göre, "güven" diğer kurumsal uygulamalarda ve güç yapılarında, kendini ve farklı oluşlarını gösteren süreçsel bir oluşumdur. Araştırmada kurumsallaşmanın önemli bir yönü olan dokümantasyon güvenin mevcudiyeti ile gözden çıkarılmaktadır. Ayrıca araştırmanın, yeni bir "kurumsallaştırma" anlayışı ile "güven temelinde kurum"a doğru bir tür kaymayı açığa çıkardığını ileri sürebiliriz.

Bulguların ilgili konular hakkında ilham vermesinden dolayı, güvenin dâhili sürecinin harici etkileşimleri nasıl etkilediği, şebeke ağı üzerinden nasıl bir ticaret ilişkisi içersine girdiği daha sonraki

çalışmalarda araştırılmaya çalışılacaktır. Bunun yanı sıra, ilave araştırmalar güvenin organizasyon faaliyetlerindeki karanlık tarafı üzerinde de odaklanılabilir, ki bu aslında disiplinde araştırması daha az yapılmış bir alandır (McEvily et al., 2003). Bu ilave araştırmalar ile güvenin dinamik doğasının anlaşılması daha kolay olacaktır.

KAYNAKLAR

- Barney, J.B. and M.H. Hansen. (1995). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, Vol. 12, pp.450-67.
- Ebert T.A.E. (2009). Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles. *Journal of Business Market Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 65-84.
- Genzuk, M. (2003). *A Synthesis of Ethnographic Research*. Occasional Papers Series. Center for Multilingual, Multicultural Research (Eds.). Center for Multilingual, Multicultural Research, Rossier School of Education, University of Southern California. Los Angeles
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85-112.
- Fetterman, (1998). *Ethnography*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Handfield R. B. and C. Bechtel, (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 367– 382
- Harriss, J. (2003). Widening the radius of trust: Ethnographic explorations of trust and Indian business. *Journal of Royal Anthropological Institute*, 9, 755–773.
- Khodyakov, D. (2007). Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. *Sociology: The Journal of the British Sociological Association*, 41(1), pp. 115-32.
- Mayer, R., Davis, J., and F. D. Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- McEvily, B., Perrone V., and Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), pp.91-106.
- Melin, L and M. Nordqvist, (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), pp.321–333
- Perry, R. W., and L. D. Mankin, (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), pp. 277-291.
- Salvato C. and L. Melin, (2008). Creating Value across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), September, pp. 259-276.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*. 32(2), pp. 344-354.

- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future. *Family Business Review*, 16(1), pp.1–35.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), pp. 353-367.
- Sundaramurthy C. (2008). Sustaining Trust within Family Businesses, *Family Business Review*, 21(1), pp. 89 -102.

Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi:

Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi

Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme bölümü
17200-Biga/Çanakkale
Tel: (0286) 335 87 38
Faks: (0286) 335 87 36
E-posta: nyelkikalan@comu.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Erdal AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme bölümü
17200-Biga/Çanakkale
Tel: (0286) 335 87 38
Faks: (0286) 335 87 36
E-posta: erdalaydin08@gmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri, içinde aile üyelerinin yer alması nedeniyle duygusal yönü de olan işletmelerdir. Bu sebeple aile işletmeleri incelenirken, işletmeciliğin rasyonel yönü olarak ifade edilen verimlilik, karlılık, üretkenlik gibi ilkelerin yanı sıra duygusal faktörlerin de dikkate alınması bir gereklilik olmuştur.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin ve sonraki kuşağa devrin başarıyla sağlanması noktasında, temelde yapısal olarak birbirine zıt iki sistem gibi algılanan aile ile işletme kültürünün senkronizasyonu büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerini başarıya taşıyan değerleri, ilkeleri, normları, vizyon ve misyon anlayışını, sonraki kuşak aile üyelerinin sürdürülebilir kılması rasyonel ilkeler ışığında yapılan düzenlemelerin yanı sıra, duygusal sahiplik olgusunun yaratılabilmesi ile mümkündür.

1. GİRİŞ

İşletmelerin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusunun varlığı, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkün olacaktır. Psikologlar bunu **bağlanma** olarak ifade etmektedir. Söz konusu bağlanma, “anlaşılmaz bir yakınlaşmanın ötesinde, aklın derinliklerinde insanın kimliğine geçen bir bağlılık” şeklinde tanımlanmaktadır.

Aile üyelerinin iç ve dış çevreyle olan ilişkilerinde duyguların etkisi büyüktür. Bu nedenle, çatışmaların önlenmesinde duyguların etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin önündeki en büyük sorun olarak karşımıza çıkan çatışmaların temelinde; aile üyelerinin gelecek kaygısı, belirsizlik, aile üyeleri arasındaki rekabet, güven eksikliği, dedikodu kültürü, duygusal doyumsuzluk ve duygusal aidiyetsizlik gibi nedenler bulunmaktadır. Sonuçta çatışmalar, fonksiyonel olsun ya da olmasın, özünde duygusallığı barındırır ve bireylerin ya da grupların amaçlarına karşı bir tehdit algılaması şeklinde ortaya çıkar.

Kurucu kuşak, aile üyeleri arasında duygusal sahipliği yaratmak ve sürdürmek için doğru tedbirleri almak ve duygusal sahipliğin kendi kendine oluşacağı şartları yaratmakla yükümlüdürler. Unutulmamalıdır ki, sonraki kuşak ile işletme arasındaki ilişki ne kadar olumlu ve çift yönlü olursa duygusal sahiplik olgusu o kadar güçlü olacaktır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ

Çatışma konusunun yalnızca davranış bilimlerinde değil, ekonomiden siyasal bilimlere kadar uzanan çok çeşitli alanlarda tanımı yapılmıştır. Bütün bu farklı tanımların ortak noktaları dikkate alındığında, çatışmayı birkaç farklı şekilde tanımlamak mümkündür. Buna göre, çatışma, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005). Daha geniş ifade ile çatışma, “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Kılıç, 2001). Sonuçta nasıl tanımlanırsa tanımlansın her türlü çatışmanın içinde; kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır. Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şeklidir (Güney,1998). Örgütsel anlamda ise March ve Simon (1958) çatışmayı, standart karar verme mekanizmalarındaki bir aksaklığın meydana gelmesi, bozulma olarak ifade etmektedirler (Aykan,2008). Örgütsel çatışma ise örgüt içindeki birey ya da grupların, kendi içlerinde, birbirleri aralarında, örgütle aralarında, çeşitli ve farklı nedenlere bağlı olarak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/ya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özelliklere sahip bir etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Örgütlerde çatışma herhangi bir karar verme durumunda bireylerin alternatifler arasında tercih yapamadıkları zaman veya bireylerin ayrı ayrı seçenekleri tercih etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Akat vd, 1999). Örgütün hangi düzeyinde ve

kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın, bir çatışmayı etkin yönetebilmenin ilk şartı, nedenlerini doğru tespit etmektir. Çatışmanın varlığını kabul etmek ve nedenlerini doğru analiz ederek değerlendirmek, çözüme daha sağlıklı ulaşmayı da mümkün kılmaktadır. Genel olarak örgütlerde çatışmanın ortaya çıkma nedenleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

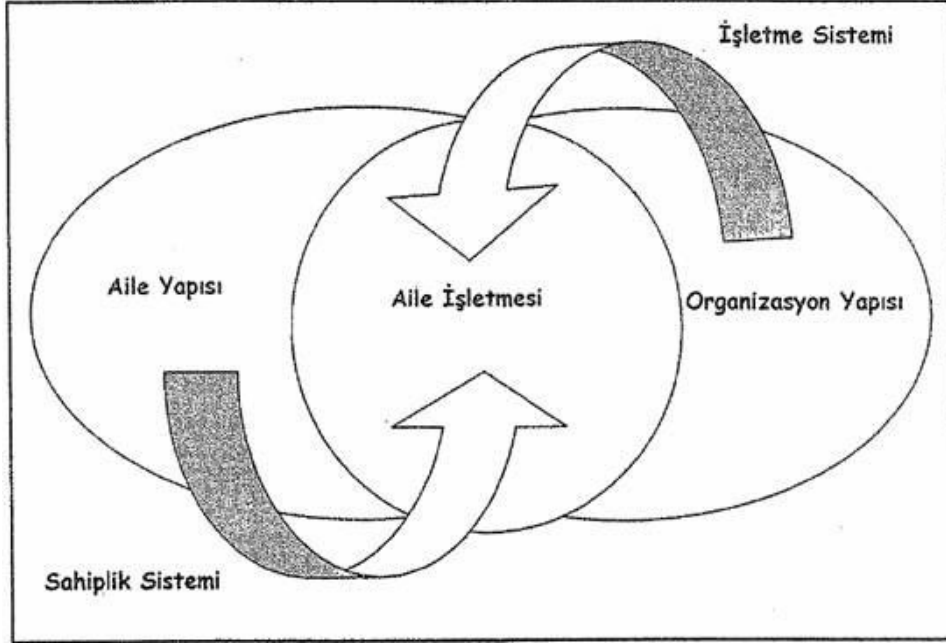
TABLO: Çatışmanın Nedenleri

YAPISAL FAKTÖRLER	BİREYSEL FAKTÖRLER
1-İşbölümü ve yetki belirsizliği	1-Beceri ve yetenek farklılıkları
2-Fonksiyonel bağımlılık	2-Kişilik farklılıkları
3-Kıt kaynaklar	3-Algılamada farklılıklar
4-Amaç farklılıkları	4-Ahlaki değerler
5-Statü farklılıkları	5-Duygular
6-Örgütün büyüklüğü	6-İletişim eksiklikleri ve engelleri

Kaynak: Adnan Ceylan vd.; “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, 2004

Çatışma konusunda sebebi ne olursa olsun, başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken hususlar mevcuttur. Bunlar, çatışma normaldir ve fikirlerin farklılığı sağlıklıdır; yönetilen çatışmalar faydalıdır ve süreç sonuç kadar önemlidir. Çatışma her işletme için kaçınılmazdır ancak tartışmanın içine aile üyeleri girdiği zaman bu daha sıklıkla yaşanmaya başlamaktadır. Sermaye yapısı ya da yönetim uygulamaları konusunda kardeşler arasındaki rekabet, çatışma veya eşler arasındaki tartışmalar aile yönetimindeki bir işletmede büyük gerginliklere neden olabilmektedir. Ailenin değerleri ve işletmenin değerleri çelişmeye başladığında çatışmalar da artabilmektedir (<http://www.businesslinkkent.com/cmn/viewdoc.2004>). Aile şirketleri “aile dinamikleri” ve “işletme dinamikleri” olmak üzere iki grup faktörün etkisi altında faaliyet göstermektedir. Bu iki grup dinamiğin aile şirketi çatısı altında bir araya gelmesi ve etkileşimi aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

ŞEKİL: Aile Şirketlerinde İşletme ve Aile Arasındaki İlişkilerin Dinamikleri



Kaynak: Michita Champathes Rodsutti and Piyarat Makayathorn; Organizational Diagnostic Factors in Family Business; Development and Learning in Organizations, Vol.19, No.2, 2005.

Aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal odaklı faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı ile bağlı amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme dinamikleri (organizasyon yapısı) ise rasyonel odaklı verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, karlılık gibi faktörleri içermektedir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir. Duygusallık ve rasyonellik ilkelerini entegre edemeyen, uyumlaştıramayan aile şirketleri çeşitli sorunlar ve buna bağlı çatışmalar yaşamaktadır.

“Aile içinde eşler arasında, ebeveynler ve çocuklar arasında, kardeşler arasında veya büyükbaba, büyükanne, hala, teyze, amca, dayı arasında herhangi bir nedenle meydana gelen çatışma aile içi çatışmalar” şeklinde tanımlanmaktadır. Aile içi çatışmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana gelmekte ve farklılıklar göstermektedir.

- Bu nedenlerin ilki aile üyelerinin çok yüksek **duygusal** bağlarla birbirlerine bağlı olmalarıdır. Duygusallık çatışmaları arttırmakta ve yoğunlaştırmaktadır.
- İkinci neden aile üyelerinin **uzun süreli ilişkilerin** içinde olmaları ve birbirleriyle sıklıkla etkileşim içinde bulunmalarıdır.

Sonuçta her aile ayrı, kendi kurallarına itaat eden ve dışarıdan gelen müdahalelere karşı koyan bir görünüm sergilemektedir. Bu da uzun, karışık ve sancılı çatışmalara neden olabilmektedir. Çözüm olarak da aileler problemlerden sakınmak, çatışmaları bastırmak ve birbirlerinden ayrılmak için uğraşmaktadırlar (Malek,2004). Bir aile işletmesi yaratmak ve onu başarılı kılmak için kaç yıl veya kaç jenerasyon geçtiği önemli değildir. İçsel (aile içi) çatışmalar bütün rakiplerin birleşmesinden daha çok aile işletmesine zarar vermekte ve onu parçalayabilmektedir. Bugünün iş dünyasında aile üyeleri yaratıcı

fikirlerle ortaya çıkmak ve birlikte çalışmaktan daha çok, birbirlerini suçlamaya ve birbirleriyle savaşmaya daha fazla zaman harcadıklarında uzun süreli olmaları imkânsız hale gelmektedir.

Aile üyelerinin niçin savaştıklarının tipik bir nedeni de **sınırlı kaynaklara sahip olmalarıdır**. Her işletmede, bir miktar para, birkaç hissedarlık ve üst yönetim pozisyonu mevcuttur. Aile üyelerinin her biri yöneticilik için, para ve hissedarlık için kendisinin en uygun olduğuna güçlü olarak inandığında, diğer bütün aile üyelerini memnun etmek güçleşmektedir. Aile işletmelerindeki çatışmaların diğer bir nedeni de **değişimdir**. Bazı aile üyeleri değişimin zorunlu ve gerekli olduğuna, işletmede değişim olmaksızın gelişmenin olamayacağı fikrine inanmaktadırlar. Diğerleri ise değişime direnmek için akla sığan, makul nedenler olduğuna inanmaktadır. Bu düşüncedekilere göre eğer işletme işini iyi yaparsa değişime zaten ihtiyaç yoktur; kötü yaparsa bunun için para ve zaman yoktur. Bir aile işletmesinin çatışmadan kaçınmanın nasıl olacağına bakmaması gerçek bir meydan okumadır. Ancak bu tümüyle imkânsızdır. Çünkü işletme çatışmayla nasıl başa çıkacağına ve çatışmayı yapıcı olarak nasıl çözümleyebileceğine önem göstermek zorundadır. Aile üyelerinin çatışmayla uğraşma, başa çıkma yolları onların bireysel kişiliklerine de bağlıdır. Bazısı “my way or the highway-benim yolum veya anayol” yaklaşımına sahiptir; diğerleri uzlaşmayı tercih eder ve bazıları da bir sorunun varlığını hatta olasılığını inkâr etmek için uğraşmaktadır. Gerçek problemin çözülüp çözülmediği ise farklı bir hikâyedir. Bir aile işletmesinde çatışma sıklıkla çok komplekstir, karmaşıktır ve görüldüğünden çok daha derindir. Para veya hisse ile ilgili bir konu çözümlendiğinde çatışma çözümlenmiş gibi görünebilir ancak diğer bazı konular-ki bütünüyle farklı yapıda olan- örneğin ilk kez çözümlenmeye ihtiyaç gösteren konular, aile üyelerinin birbirlerini anlamak ve dinlemekte zorlanması gibi sorunlar çözüme ulaşmadıkça tam anlamıyla uzlaşıdan söz edilemez (Leone,2004). Böylesi çatışmaların doğmamasını garanti etmek için, ilk olarak işletmenin kimliği için planlama yapmak ve potansiyel her tartışmaya karşı önlem almak anahtar yöntemlerdir (<http://www.businesslinkkent.com/cmnviewdoc,2004>). Aile işletmeleri duygusal yoğunluğa sahip sistemlerdir ve bu nedenle birçoğu olası çatışmalara açıktır. Aileler ve işletmeler etkili çatışma yönetimine sahip olduklarında hayatta kalmaktadırlar. Çözülmemiş çatışmalar zararlıdır ve işletmeyi risk altına sokabilmektedir. Başarılı aile işletmeleri incelendiğinde, bunların çatışmayı yönetmeyi iyi bildikleri, farklı fikirleri doğru değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Ayrıca sözkonusu şirketlerde aile üyelerinin rekabetçi bir avantajdan haz aldıkları, birlikte çalışabilme yeteneğine sahip oldukları, birbirlerine karşı dürüst ve ekonomik çevresel değişime karşı hızlı tepki verdikleri ortaya konmuştur. Aşağıda bir aile şirketine çatışmayı önlemek için geliştirilen en iyi uygulamalar sıralanmaktadır:

- a. Meritokrasi (meritocracy) temelli, açık güçlü liderliğin varlığı,
- b. Tazminat, istihdam, terfi gibi konularda aile istihdam politikalarının varlığı,
- c. Formalleşmiş aile toplantılarının yapılması,
- d. Bağımsız kurul ile güçlü, etkili yönetimin varlığı,
- e. Açık ve direkt iletişimin sağlanması,
- f. Aile için olduğu kadar aile üyesi olmayanlar için de etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığı.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİK

Literatürde aile işletmeleri iki temel kriterle tanımlanmaktadır; sahiplik ve yönetim (Degadt,2003). Aile işletmeleri ile diğer bütün işletmeler arasındaki en temel farklılık, aile işletmelerinin hem iş hem de aile çıktıları ile ilgili olmasıdır. Aile işletmelerinde verimlilik, süreklilik ve kar gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile üyelerinin katılımı, istek, ihtiyaç ve beklentileri de dikkate alınmaktadır. Kısacası aile işletmelerinde yönetim ve işletme boyutlarına ek olarak aileyi de kapsayan duygusal boyut yer almaktadır (Aykan,2008).

Duygusal sahiplik gelecek nesil ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir. Hissedilebilir fakat elle tutulamaz (Björnberg ve Nicholson,2008). Duygusal sahiplik (genç) aile üyelerinin kendi aile işletmeleriyle olan bağlılıkları ve işletmeleri ile özdeşimlerini açıklayan ilişkilerin bilişsel ve duyuşsal durumudur (Nicholson ve Björnberg, 2008).

Aile işletmelerinde sonraki kuşakta sahiplik olgusunun yaratılabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusunun varlığı, bu değerlerin ancak aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda gerçekleşecektir. Psikologlar bunu **bağlanma** olarak ifade etmektedirler. Bağlanma psikologlar tarafından **“anlaşılmaz bir yaklaşmanın ötesinde, aklın derinliklerinde insanın kimliğine geçen bir bağlılık”** şeklinde tanımlanmaktadır(Nicholson ve Björnberg, 2008).

Buna göre duygusal sahiplik olgusu, aile üyeleri açısından yerleşik kanının aksine sadece finansal fayda, sahiplik veya hukuki bağlayıcılığın ötesinde, sorumluluğu, gururu, duygusal bağı, özdeşleştirmeyi ve kişiselleştirmeyi de içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle duygular işletmeler açısından kimi zaman iyi yönetildiğinde başarının anahtarı konumunda iken, kimi zaman şiddetli yıkımlara, tahribatlara ve parçalanmalara sebebiyet veren bir güç niteliğindedir.

Duygusal sahiplik olgusu üç farklı yaklaşımla ilişkili olarak açıklanmaktadır. Bunlardan ilki **“evrimsel psikoloji”** adıyla bilinen Darwinizm yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aileyi, biyolojik üreme kaynağı, ekonomik üretim ve tüketim, toplum içinde yaygın işbirliği işlevleri olan, uyum sağlayan bir varlık olarak kabul etmektedir (Nicholson,2008).

Evrimsel psikoloji insan davranışını doğa ile ilişkisi içinde inceleyen bir bilim dalıdır. Biyolojiden kültüre giden yolda bir köprü vazifesi ile insan doğasını yeni bir anlayışla açıklamaktadır. Evrimsel psikoloji iki ayrı bilimsel olgunun bir sentezidir: Evrimci biyoloji ve bilişsel psikoloji. Evrimci biyolojinin kaynağını C. Darwin'in Türlerin Kökeni (1859) adlı çalışması oluşturmaktadır. Darwin evrimi “doğal seçim” ile açıklamaktadır. Evrimin iki yasası, yani hayatta kalma ve kendini çoğaltma, canlıların davranışlarını belirlemekte ve evrimci psikolojinin doğasını oluşturmaktadır. İkincisi ise 1950-1960'lardaki “bilişsel devrim”dir. Bilişsel psikoloji, düşünce ve duygu mekanizmasını veri ve bilgi işlem kavramlarıyla açıklarken, insan davranışlarının zihinsel süreçlerin sonucu olduğunu ve zihnin bir bilgisayar gibi çalıştığına vurgu yapmaktadır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution>).

Ailede ve doğal olarak aile işletmelerinde ebeveynler genetik yatırımlarının üzerindeki etkilerini devam ettirmek isterken, çocuklar kendi başlarına ve ayrı olarak kendi ilgi alanlarını kendileri belirlemektedirler. Bu yüzden, ebeveynler ile çocukları arasında kiminle evlenmeleri gerektiği, nasıl yaşamaları ve nasıl çalışmaları gerektiği, yaşam biçimi seçimleri, iletişim biçimleri vb. gibi konularda

çatışmalar yaşanmaktadır. Yaşanan sorunlarda kültürel farklılıklar olsa da aslında konular tamamen evrenseldir(Nicholson,2008).

Duygusal sahiplik olgusunun oluşmasına ilişkin ikinci kuramsal yaklaşım **“Sosyal Kimlik Kuramı”**’dır. Bu yaklaşım Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970’lerin ortalarında geliştirilmiştir. Kuram, grup üyeliğini, süregelen çoğu yaklaşım gibi kurumsal ya da biçimsel bir kavram olmaktan ziyade birlikteliği, bizliği, ait olmayı içeren sosyal psikolojik bir kavram şeklinde ele almaktadır. Gordon Allport yaptığı tanımlamada sosyal psikolojiyi, "bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarının, diğerlerinin, gerçek ya da düşlenen varlığından nasıl etkilendiğini anlama ve açıklama girişimi" olarak tanımlamaktadır (Demirtaş,2010).

Duygusal sahiplik olgusunun tanımlanmasına ilişkin üçüncü yaklaşımda **Bağlılık Kuramı (Attachment Theory)**’dır. Bu yaklaşımı ilk defa John Bowlby (1969,1973,1980) küçük çocuklu annelerin etkileşimi çalışmasında geliştirmiştir. Bu kavram diğer birçok yazar tarafından da, yakınlık ve uzaklık açısından çocukların ebeveynleri ve bakıcıları ile olan farklı bağlanma şekillerini ifade etmek için kullanılmıştır. Gerçekten bağlanma şekilleri yaşam süresi boyunca kimlik oluşumunda ve yakın ilişkilerde hayati rol oynamaktadır. Evrimsel bakış açısından bağlanma için motive edenler koruma ve neslin devamını sağlama niyetindedir. Bunun çıktıları ise sevgi, bağlılık ve sıcaklıktır (Nicholson,2008).

Aile işletmelerinde gelecek nesil üyelerin çocuklukta maruz kaldığı değişik ebeveynlik rejimlerinin, farklı yaş gruplarında ve ailenin ilk, orta veya sonuncu çocuğu olmasına bağlı olarak, farklı bağlanma tarzları sergilediği belirlenmiştir. Çünkü ilk doğan çocuklar ailelerinin isteklerini ve hedeflerini sadakatle izlemeye hazır olurlarken, sonradan doğanlar daha asi ve yollarını kendileri bulma eğilimindedirler, Bağlılık teorisi bu farklılıkların nedenini genetik davranış ile açıklamaktadır (Inge,1992).

Duygusal sahiplik olgusunun yaratılmasında sonraki kuşağın zihinsel ve duygusal olgunluğu büyük önem taşımaktadır. Çünkü sonraki kuşağın duygusal sahipliğinin gelişimine etki eden birçok faktör vardır. İşletmenin büyüklüğü, aile kültürü, kariyer planlamaları, işletmenin yaşamını sürdürecekt tek bir adayın olması gibi. Fakat arzu edilen ve önerilen, sonraki kuşağa: **varlık eğitiminin**; (sonraki kuşağa aile işletmesi hakkında bilgilerin verildiği, elde edilen varlığın nasıl ve hangi süreçlerden geçerek elde edildiği konusunda eğitimi kapsar), **karakter eğitiminin**; (sonraki kuşaklara temel insanî değer ve erdemleri kazandırma, değerlere karşı duyarlılık oluşturma ve sorumluluk bilincinin kazanılmasına yardımcı olmaktadır.) ve **kaos yönetim eğitiminin**; (aile içinde ve iş hayatında yaşanan kaos nasıl çözülür) verilerek duygusal sahiplik olgusunun oluşumuna zemin hazırlamak gerekir (Akingüç,2008).

4. DUYGULAR VE DUYGULARIN YÖNETİMİ

Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm bireylerde gelecek kaygısı, belirsizlik duygusu, acımasız rekabet, bireylerarası mücadele, güvensizlik ve duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık gibi birçok sosyal ve duygusal sorunların temelini oluşturmaktadır (Töremen ve Çankaya,2008).

İnsan davranışları üzerinde duygusal aklın egemen olmasını engelleyerek, duyguları çok iyi tanımak ve onları doğru yerde, doğru zamanda yönetebilmek ve yönlendirebilmek önemlidir. Bu süreci, duyguların bireyi tutsak alması olarak değil, bireyin duygularını etkili yönetme süreci şeklinde ifade etmek mümkündür. İnsanların çevrelerindeki her şeye karşı duydukları, hissettikleri ve gösterdikleri tepki ve yaklaşımlarını etkileyen, belirleyen olumlu ve olumsuz davranışları tespit ederek, bunları ayırt edebilme beceri ve sürecini duygu yönetimi olarak tanımlamak olasıdır (Çeşitçioğlu,2003; Yaylacı,2006).

Duygular ve onların yaşamdaki değeri ile akıl ve duygu çatışması iki bin yıllık bir geçmişe sahiptir. Duygular Antik Yunan dönemindeki filozoflardan günümüze kadar önemini koruyan bir tartışma olmuştur. Platon bireyin tüm öğrenme aşamalarının duygu odaklı olduğunu dile getirirken, Aristo, “birisine kızmak kolaydır, ancak doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru sebeple ve doğru biçimde kızmak, işte bu çok zordur” diyerek, duyguları doğru yönetmenin öneminden söz etmiştir. Dolayısıyla duygular, geçmişte olduğu gibi bugün ve gelecekte, hem bireyin günlük yaşantısının hem de örgütsel hayatın vazgeçilmez unsurları olacaktır (Aksaraylı ve Özgen,2008).

Çalışma yaşamında duygu konusunun oldukça uzun bir geçmişi olmasına rağmen, örgütlerde duygulara yönelik modern araştırmaların sosyolog A.R. Hochschild’in duygusal emek (emotional labor) üstüne yazdığı kitabı “The Managed Heart” ile beraber başladığı kabul edilmektedir. Duygular, bireyleri çevrelerinde gelişen çeşitli olaylardan haberdar ederek, kişisel amaçlarına katkı sağlamaktadır. Duygulara ilişkin en önemli özellik bir amaca yönelik olmalarıdır. Dolayısıyla bireylerin çevrelerinde yer alan herhangi bir olay, durum, koşul veya kişi, söz konusu duyguları harekete geçirmek suretiyle ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Duygular konusundaki kritik nokta, duygularla baş edebilmek ve onları doğru yöne kanalize edebilmektir. Bunun anlamı, duyguların ne olduğunu fark etmekle yetinmeyerek, onları tanımanın ve etkin kullanmanın yöntemlerini öğrenmektir (Özkalp ve Cengiz,2003).

Aile üyelerinin iç ve dış çevreyle ilişkilerinde duyguların etkisi büyüktür. Bu sebeple, çatışmaların önlenmesinde duyguların etkin kullanımı büyük önem arz etmektedir. Çatışmalar, fonksiyonel olsun veya olmasın, özende duygusallığı barındırır ve bireylerin ya da grupların amaçlarına karşı bir tehdit algılaması şeklinde yaşanmaktadır (Jordan ve Troth,2004).

Duygulardan kaynaklanan çatışmalar işletmelerde en çok gereksinim duyulan rasyonelleştirme ilkelerinin uygulanmasını da engellemektedir. Lenin’in de ifade ettiği gibi: “duygular fena akıl hocalarıdır” (Akyol,2009). Bu nedenle etkin şekilde yönetilmeleri bir zorunluluktur.

5. BİR AİLE ŞİRKETİ VE ONUN HAZİN HİKÂYESİ: MODA DEVİ GUCCI

Bu çalışmada bir aile şirketi olan Gucci’nin geçmişten günümüze yaşam evresi ele alınarak vak’a analizi yapılmıştır. Hikayede duygusal sahiplik olgusu ve duygular iyi yönetilmediğinde yaşanan çatışmaların aileyi nasıl hızlı bir şekilde çöküşe götürdüğü tasvir edilmeye çalışılmıştır. Zira çalışmanın teorik kısmında da ifade edildiği üzere, “bir aile işletmesi yaratmak ve onu başarılı kılmak için kaç yıl veya kaç jenerasyon geçtiği önemli değildir. İçsel (aile içi) çatışmalar bütün rakiplerin birleşmesinden daha çok aile işletmesine zarar vermekte ve onu parçalayabilmektedir. Bugünün iş dünyasında aile üyeleri yaratıcı fikirlerle ortaya çıkmak ve birlikte çalışmaktan daha çok, birbirlerini suçlamaya ve birbirleriyle savaşılmaya daha fazla zaman harcadıklarında uzun süreli olmaları imkânsız hale gelmektedir”.

Gucci markası, 1906 yılında, Gucci’nin “GG” logosunun başkahramanı olan Guccio (Guido) Gucci tarafından kurulmuştur. Marka daha sonra Gucci’nin oğlu Rodolfo, devamında da onun oğlu olan Maurizio tarafından yönetilmiştir. Tam seksen üç yıl boyunca Gucci ailesi tarafından idare edilen ve lüks endüstrisinin göz bebeği haline gelen bu dev marka 1993 yılında Maurizio Gucci tarafından satılmıştır. Ailenin trajik öyküsü de böylece başlamış oldu. Şirketteki tüm hisselerini satan ailenin üzüntüsü bununla da son bulmamıştır. Maurizio Gucci, kendi karısının tuttuğu bir kiralık katil tarafından 1995 yılında öldürülmüştür (<http://www.elle.com.tr/roportaj/00987/>).

Bu hikaye İtalya'nın Floransa kentinde hasır şapka yapımı ile geçimini temin eden kurucu Guccio (Guido) Gucci ile başlamaktadır. Gucci bir terzi kızı olan Aida Calvelli ile evlenir ve Aida'nın gayrimeşru olan oğlu, Mussolini'nin partisinde yerel bir memur ve ailenin yıkımının bir belirtisi Ugo'yu sahiplenerek, kendi nüfusuna alır. Daha sonra Aida hamile kalır ve hem ilk çocukları hem de tek kızları olan Grimalda'yı dünyaya getirir. Sonrasında dört tane erkek çocukları olur ancak birisi bebekken ölür. Hayatta kalanlar ise 1905'te doğan Aldo, 1907'de doğan Vasco ve 1912'de doğan Rodolfo'dur.

Guccio Gucci birikimleri ve bir arkadaşından aldığı 25.000 Liret borç para ile Floransa'da Gucci'nin ilk perakende dükkanını açtı. Almanya ve İngiltere'den kaliteli ithal deri ürünler getirerek turistlere satıyordu. Bir süre sonra mağazanın yanına bir küçük dükkân daha açarak, kendi deri ürünleri ile ihraç ettiği derileri birbirine ekleyerek kaliteli tamir işleri de yapmaya başladı. Bu arada çocuklardan Ugo hariç diğer hepsi aile işinde çalışmaya başlamıştı. Ticaret konusunda en meraklı ve başarılı olan Aldo idi, Vasco boş zamanlarını burada geçirmekten zevk alıyordu, Rodolfo ise hayali film endüstrisi olmasına rağmen aile şirketine de çalışıyordu.

Bir baba olarak Gucci, sert kişiliği ile disiplinli bir baba idi. Çocuklarına da aile içinde saygılı olmalarını emrederdi, çocuklarına verdiği değeri sert bir şekilde gösterirdi.

Aldo 1925 yılında yirmi yaşında iken aile işinde çalışmaya başladı. Yeteneği ve ilgisi sayesinde kısa sürede dikkat çekmeye başladı. Olwen ile evlendi ve art arda Giorgio, Paolo ve Roberto adında üç erkek çocukları oldu.

Rodolfo ise aktör olma isteğinden dolayı babasıyla anlaşamıyordu ve işten ayrılma kararı alarak aktörlüğü seçti. Bu arada Aldo onun bıraktığı işlerle de ilgilenerek kendisini iyice kanıtladı ve yeteneklerini arttırdı. Babası da onun yeteneklerinin ve ilgisinin farkındaydı, çoğu kez onun fikirlerini kabul ediyordu. Bu arada Rodolfo aktörlükte umduğunu bulamayarak babasına tekrar aile işinde çalışmak istediğini bildirdi. Rodolfo'nun işe ilk katkısı Milan dükkânını işletmek olmuştur. Daha sonraları ise Gucci çantalarının tasarımında öncü rolü üstlenmiştir. Rodolfo Gucci bu arada genç bir aktris ile evlenmiş ve Maurizo adında bir oğlu olmuştur.

Guccio Gucci yavaş yavaş Aldo'nun bu işin lideri olmasına izin vermiş ve onun 1953'de ölümüne kadar Aldo şirketin gücünü eline almıştır. Baba Gucci oğullarına geride bir imparatorluk bırakarak ölen bir milyonerdi. Ancak bu miras yüzünden tartışma çıkacağını da biliyordu. Bu sebeple, ilk aile stratejisi olarak çocuklarının birbirlerine karşı saygılı olmalarını öğütüyordu; ikinci stratejisinde Gucci çocukları arasında bir rekabeti bilerek başlatmıştı ona göre bu yarış onların daha iyi olması için birbirlerini teşvik edici olmalıydı. Üçüncüsü ise, cinsiyet ve görev konusundaki inançlarına bağlı gelenekçi biri olarak Gucci kızı Grimaldi'yi mirasın dışında bırakmıştır. Grimaldi mirasın önemli bir bölümünden hariç tutulduğunu öğrendiğinde buna çok sinirlenmiş ve mahkemeye başvurmuştur ancak mahkemeyi kaybetmiştir. Buna rağmen kocası ile dükkânlarda durmadan çalışmıştır.

Aldo Gucci Dönemi: Aile şirketinin şimdiki lideri Aldo olmuştur. Aldo haftada iki ya da üç kez kardeşleri Vasco ve Rodolfo ile toplantılar yapıyordu. Bu toplantılar ona kardeşleri nezdinde güven kazandırmıştı, böylece bütün stratejik yönetim özgürlüğünü de ona bırakmışlardı. Aldo bu arada yavaş yavaş oğullarını da işin içine çekmeye ve alıştırmaya başlamıştı. ***O, düşünceli ve hükmedici bir baba idi.*** Çocuklardan Giorgio ve Roberto Newyork'taki ofiste babaları ile çalışmaya başladılar. Ancak bir süre sonra Giorgio babasının gölgesi altında kalmak istemedi ve ayrılarak Roma'daki mağazanın yönetimi için İtalya'ya döndü. Paolo ise daha farklıydı. Floransa'da kendi başına çalışmayı tercih etti. ***Ayrıca Paolo***

babasının baskıcı bir tarzı olduğunu hep dile getirdi ve karşı çıktı. Böylece Aldo çocuklarının güçlükle çalışacaklarını şimdiden fark etmiş oluyordu.

Her şeye rağmen Aldo bir girişimci ve lider olarak çok başarılıydı. 1974 yılına kadar dünya çapında 14 Gucci mağazası ve 46 tanede butik mağaza açmıştı. Oğulları aracılığı ile parfüm işine de girmeye başlamışlardı.

1974'de Vasco hissesini karısı Maria'ya bıraktıktan sonra kanserden öldü. Bunların hiç çocukları olmamıştı.

Rodolfo ani bir hastalıkla karısı Alessandra'yı kaybedince aile büyük bir yıkıma uğradı. Bu olay sonunda Rodolfo tek çocuğu olan Maurizio'ya karşı daha düşkün olmaya başladı. Sokakta dahi onu takip ettiriyordu. Ceza vermek için zaman zaman cebindeki azıcık parayı da alıyordu. Bu durum Maurizio'yu babasına karşı daha asi yapıyordu. Babasına bir şey sormaktan nefret ediyordu.

Böylece Rodolfo oğlu Maurizio'nun Patrizia Reggiani ile evlenmesine de engel olamamıştı. O'na göre gelin ve ailesi oğlunu parası için tercih ediyordu ama bunu oğluna bir türlü anlatamamıştı. Rodolfo'nun kendisi ise bir daha hiç evlenmedi.

Paolo Gucci: Tartışmasız olarak ailenin yüzkarası olan ismidir. Sürekli olarak babası başta olmak üzere ailenin aleyhine çalışmış bir isimdir. Daima aileden ayrı bağımsız çalışma isteğinde olmuştur. Bunun içinde yeterli derecede ve istediği, beklediği desteği bulamayınca asileşmiştir. Uzun bir müddet amcası Rodolfo tarafından destek görmüştür. Ancak yaptıkları karşısında bir süre sonra amcası da hoşgörüsünü yitirmiş ve New York'ta babasının işinde çalışmaya gitmesini önermiştir. Ancak o kimseye haber vermeden valizini alarak kendi başına İtalya'dan ayrılıp New York'a girmiştir. Hatta amcasında öğ almaya karar bile vermiştir. Bu arada babası Aldo'yu da öfkeliendirmenin yollarını aramaktadır. Bir süre sonra PG Collection'u piyasaya sürdü ancak Paolo'nun bu ismi karalayacağını düşünen babası onu aile işinden de kovdu. Kovulduğunda Paolo 28 yaşındaydı.

Uzun bir zaman sonra Aldo, Paolo ile aileyi tekrar birleştirmek istedi. Ailenin tamamı ile yenilen bir yemekte Aldo, oğullarına şirketten %11 hisse verirken yalnızca Paolo'ya %17'lik hisse veriyor ayrıca PG'i de içine alan ürünlerin ticaretinde yeni bir dağıtımın liderliğini de ona veriyordu. Ancak Paolo babasına güvenmiyordu, nitekim daha sonra yapılan toplantılarda Paolo'nun bütün önerilerinin reddedilmesi de onu haklı çıkarıyordu. Paolo bu işte bir hile olduğunu anlamıştı. Sonraki süre içerisinde yapılan bir kurul görüşmesine Paolo hazırlanarak gelmiş ve deyim yerindeyse kartlarını masaya açmıştı. Toplantıda söylenecek konuları ve sorunları o ezberinden okumaya başlamıştı. Ancak diğer yöneticiler onun bu davranışını dikkate almadılar bile. Hatta Paolo söylediklerini kaydetmek için toplantıya bir de cihaz getirmişti, kaldırması istendi, kaldırmayınca da Aldo cihazı yere fırlattı. Toplantı sona erdiğinde Paolo'nun yüzü çizikler içindeydi ve bu durum onu daha da hırslandırmıştı. Gucci'de çalıştığı yıllarda bütün finansal dökümanları biriktirmişti, incelediğinde Aldo'nun adını taşıyan sahte bir fatura sistemi çıkararak kardeşlerinden milyonlarca dolar alabileceğini fark etti. PG markasını da kullanarak onları tehdit etmeye karar vermişti.

Maurizio Gucci: Maurizio kuzeni Paolo'nun aksine amcasının güvenini kazanmıştır. Babasının 1983'te ölümünden sonra kendisine kalan %50 hisse ile şirketin yönetimini ele geçireceğine inanıyordu ancak tek eksiği babasından kaynaklanan kendine olan güvensiz yapısı idi.

Aldo bu noktada üç konuda yanıliyordu ve hata yapıyordu. Bunlardan ilki, Maurizio'nun Gucci'yi sarsacak gücünü fark edememişti. İkincisi oğlu Paolo'nun kendi çabaları ile kendi adı altında kazanma kararını ve hırsını hafife almıştı. Üçüncüsü ve daha önemlisi, Amerika Devletleri Milli Gelirleri Hizmetleri tarafından kendisine yapılan tehdidi çok fazla önemsememişti. Gucci'yi sanki kendi bankası imiş gibi kullanarak kardeşleri ve kendi hesabına usulsüz yoldan paralar aktarmıştı.

Amcasının tutuklanacağına inanan Maurizio yeni bir girişimde bulunarak Gucci Licensing (Gucci Ruhsatı) adı altında Paolo'nun yeni kurduğu şirketi destekleme kararı aldı. Böylece Gucci markası adı altındaki bütün ruhsatlar kontrol edilecekti. Paolo ile karşılıklı hisseler konusunda da bir anlaşma yaptı.

Hareketli akrabaların yer aldığı Gucci dünyasında Maurizio'nun Paolo ile olan birleşme planları da kısa sürdü. Maurizio daima sinsi planları olan Paolo'ya ihanet etmişti. Ondan intikam almaya karar verdi. Maurizio'nun vergilerden kurtulmak için düzenlediği belgeleri mahkemeye sundu. Sonuçta Maurizio tutuklandı. Ancak bu arada diğer aile üyelerini zorda bırakacak ve kendi durumunu güçlendirecek yeni planlar da yaptı. Rodolfo ve Giorgio'nun hisselerini satın almayı başardı. Aldo'ya ise yeni ortağı Invstcorp'un da desteği ile sadece %17 gibi bir oranda hisse bıraktı. Böylece Aldo'nun şirketteki gücü azalmış oluyordu. Aldo'nun oğlu da onu sahiplenmedi ve onu sattı. 1990 yılında Aldo tükenmiş bir adam olarak 84 yaşında iken öldü. Onun asi oğlu Paolo da 1995 yılında bir ciğer hastalığından öldü. Bu arada Maurizio'nun şirketi birazda şımararak, lüks ürünlere tekrar girme kararı almıştı. Ancak işler planladığı gibi gitmedi ve Gucci hanedanlığının sonu gelmeye başladı.

Bu arada Maurizio eşi Patrizia'yı da terk etmiş ve Paola isimli bir kadınla birlikte yaşamaya başlamıştı, artık karısını sevmediğini de söylüyordu. Patrizia'ya haber göndererek soyadını kullanmamasını da istemişti. Üstelik çocuklarını da mirastan mahrum bırakmıştı. Patrizia bir tür kanser hastalığına yakalanmıştı ve bütün çağrılarına rağmen kendisine dönmeyen eşinden intikam almaya karar verdi. Sonuçta 1995 yılında 27 Mart günü bir kiralık katil tutarak ofisinde öldürttü. Suçlu bulunarak 29 yıla mahkum oldu (Gordon ve Nicholson (Çev.M. Melih Savaş), 2009).

Sözün Özü: Guccio Gucci Floransa'da küçük bir deri ürünleri şirketi kurdu ve sonra üç oğlu da ona katıldı. Baba, rekabetin iyi performansla yol açacağı inancıyla evlatlarını birbiriyle yarıştırdı.

Her biri zaten edinmiş olduğu rol modellerine sahip olarak, üçüncü kuşaktaki kuzenler kan davasını sürdürdü. Bunlardan birisi, Maurizio şirketin kontrolünü ele geçirdi; ancak iflasla karşılaşınca hisselerini aile dışından bir ortağa satmak zorunda kaldı.

Sara Gay Forden¹⁹, kurucunun, evlatları arasında husumeti geliştirmekle şirketin nihai olarak yitirilmesinin önünü açtığına dikkat çekiyor (<http://kobi.milliyet.com.tr/haber/kobi-en-iyi-10-aile-sirketinin-tarihi,4570>).

6. SONUÇ

Aile işletmeleri duygusal yoğunluğu da olan işletmelerdir. Bu durum, uygulama boyutunda rasyonel işletmecilik kuralları ile bir araya geldiğinde çatışmaların sebebi de olabilmektedir. Çatışmalardan sakınmak ise söz konusu bu iki zıt gibi görünen kutupların uyumlaştırılması ile mümkündür. Peki, bu nasıl sağlanacaktır? Çözüm aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusunu

¹⁹ Sara Gay Forden, 10 aile şirketinin hikâyesini anlattığı kitabı ile tanınmaktadır. Gucci ailesi de –“Gucci'nin Evi: Cinayet, Delilik, Cazibe ve Hırsla İlgili Duygusal Bir Öykü” -bunlardan birisidir.

tanımlayarak, duyguları etkin şekilde yönetmekten geçmektedir. Maalesef ülkemizdeki ve dünyadaki çoğu aile işletmeleri bunu fark edemedikleri için dağılmış ve yok olup gitmişlerdir.

Bu çalışmada Gucci markası doğumundan çöküşüne bir vak'a olarak ele alınmış ve teorik çerçevede dikkatle incelenmiştir.

Duygusal sahiplik olgusunun yaratılmasında sonraki kuşağın zihinsel ve duygusal olgunluğu büyük önem taşımaktadır. Çünkü sonraki kuşağın duygusal sahipliğinin gelişimine etki eden birçok faktör vardır. İşletmenin büyüklüğü, aile kültürü, kariyer planlamaları, işletmenin yaşamını sürdürecekt tek bir adayın olması gibi. Fakat arzu edilen ve önerilen, sonraki kuşağa: **varlık eğitiminin**; (sonraki kuşağa aile işletmesi hakkında bilgilerin verildiği, elde edilen varlığın nasıl ve hangi süreçlerden geçerek elde edildiği konusunda eğitimi kapsar), **karakter eğitiminin**; (sonraki kuşaklara temel insanî değer ve erdemleri kazandırma, değerlere karşı duyarlılık oluşturma ve sorumluluk bilincinin kazanılmasına yardımcı olmaktır.) ve **kaos yönetimi eğitiminin**; (aile içinde ve iş hayatında yaşanan kaos nasıl çözülür) verilerek duygusal sahiplik olgusunun oluşumuna zemin hazırlamak gerekir.

Tüm bu konularda Gucci aile işletmesi yaşamı boyunca tamamen iyi niyetlerle, farkında olmaksızın yapılan hatalarla bu sonucu yaşamıştır. Bu da bize aile işletmelerinde ailenin her türlü duygularının dikkatle incelenmesi gerektiğini bir kez daha göstermiş ve öğretmiştir.

KAYNAKLAR

- Akat, İlker vd., İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi,1999.
- Akingüç, F., "Aile İşletmelerinde Süreklilik", 3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul,18-19 Nisan 2008.
- Aksaraylı, M., Özgen, I., "Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Araştırma",Ege Akademik Bakış,(2),2008.
- Akyol, T., "Erdoğan Çok Öfkeli", Milliyet Gazetesi, 17 Şubat 2009.
- Aykan, E., "Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama", 3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul,18-19 Nisan 2008.
- Björnberg, A., Nicholson, N., Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm, Institute For FamilyBusiness, London Business Scholl,2008.
- Ceylan, A.vd., "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, 2004
- Degadt, J., "Business Family and Family Business: Complementary and Conflicting Values, Journal of Enterprising Cultures, Vol.11, No.4,2003.
- Demirtaş,H.,A., "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>, erişim tarihi 05.02.2010.
- Gordon, G., Nicholson, N., Aile Savaşları, Karakutu Yayınları, 2009.
- Güney, S., Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü, Ankara,1998.

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution>
- <http://kobi.milliyet.com.tr/haber/kobi-en-iyi-10-aile-sirketinin-tarihi,4570>
- <http://www.businesslinkkent.com/cmnviewdoc,2004>
- <http://www.businesslinkkent.com/cmn/viewdoc.2004>
- <http://www.elle.com.tr/roportaj/00987>
- Inge, B., The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth, Development Psychology, 1992.
- Jordon, P., Troth, A., Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution, Human Performance, 17, 2004.
- Kılıç, M., “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi” (Edi. S.Güney(2001),Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), 2001.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Arıkan Basım Yayım,2005.
- Leone, G., “Resolving Conflict in a Family Business”, <http://www.buzzle.com/editorials/text.2004>.
- Malek, C., “Family Conflict”, http://www.crinio.org/ck_essays/ck_family_conflict.cfm.2004.
- Nicholson, N., Björnberg, A., The Shape of Things to Come-Emotional Ownership and The Next Generation in the Family Firm, Chap.2 in Tapies J&Ward J, Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within family-owned businesses,2008.
- Nicholson, N., Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research and Practise, Family Business Review, Vol.21, Issue:1, 2008.
- Özkalp, E., Cengiz, A.,A., “İşyerinde Duygular ve Yönetimi”. 11. Ulusal yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.22-24 Mayıs, Afyon,2003.
- Rodsutti, M. C., Makayathorn P.,“Organizational Diagnostic Factors in Family Business”, Development and Learning in Organizations, Vol.19, No.2, 2005.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., “ Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:5,2005.
- Töremen, F., Çankaya, İ., “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, Kurumsal Eğitimbilim, www.keg.aku.edu.tr, 1(1), 2008.

Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu İle Başa Çıkmada Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi

Dr. Nihat ALAYOĞLU
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Küçükyalı 34840, İstanbul
Tel: (0216) 489 18 88 (PBX)
Faks: (0216) 489 97 14
E-posta: alayoglu@gmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan ve birçok araştırmaya konu olan temel sorunlardan biri, şirketlerin devamlılığının nasıl sağlanacağı hususudur. Bu konuda yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasını kurucuların muhafazakâr tutumları, devir planının yapılmaması, yeni nesil aile bireylerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasında izlenen yanlış politikalar, aile bireylerine yönelik bir istihdam stratejisinin olmayışı, aile işletme dengesinin kurulamayışı, aile bireyleri arasında yaşanan kuşak çatışmaları ve benzeri birçok faktöre bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ele alınan ve özellikle çok ortaklı bir hüviyet kazanmaya başlayan ikinci ve üçüncü nesil aile işletmelerinde ortaya çıkan önemli problemlerden biri de, literatürde “kalabalık aile sendromu” olarak yer alan husustur. Bu bildirinin amacı, “kalabalık aile sendromu” arifesinde olan veya fiilen yaşayan işletmelerin, bu sorun ile nasıl başa çıktıkları, öncesinde alınması gereken tedbirlerin neler olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktır. Bu kapsamda, çok ortaklı bir aile işletmesi vak’a olarak ele alınacak ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, kalabalık aile sendromu, formel eğitim, informal eğitim vak’a analizi.

1.GİRİŞ

Aile işletmeleri, yaşam evrelerinin farklı dönemlerinde farklı sorunlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadır. İşletmelerin büyüme evresi, şirketle birlikte ailenin de büyüdüğü ve genişlediği, yeni nesil aile bireylerinin eğitimlerini tamamlayıp iş hayatına atılmaya hazır duruma geldikleri, evlilikler nedeniyle aileye dışarıdan katılımların olduğu, yönetimde kuşak değişiminin gündeme alınmaya başladığı bir evredir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, gerek ülkemizde gerekse dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren bu evredeki aile işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan biri “kalabalıklaşma”dır. Literatürde “kalabalık aile sendromu” olarak yer alan bu sorun, çok sayıda yeni nesil aile bireyinin işletmede aynı anda aktif rol almak istemesi, ancak işletmenin bu talepleri beklentiler çerçevesinde karşılayamaması ile ortaya çıkmaktadır. Büyük çoğunluğunun henüz ikinci kuşağa devir aşamasında veya arifesinde olan ülkemiz aile işletmelerinde, özellikle çocuk sayısının daha fazla olduğu Anadolu’da, “kalabalıklaşma” sorunu “sendrom” haline gelmeye başlamıştır. Bu sorun ile yüz yüze olan ancak ciddiyetinin farkında olmayan veya farkında olup da ne yapacağını bilemeyen işletmeler yanında, planlı yada plansız olarak hayata geçirdiği bir takım uygulamalarla sorunun şiddetini azaltan veya öteleyen işletmelere de rastlanmaktadır. Bu soruna ilişkin çözümler işletmenin büyüklüğü, hangi kuşakta olduğu, kurumsallaşma düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak işletmeden işletmeye çeşitlilik gösterebilmektedir.

2. YENİ NESİL AİLE BİREYLERİNİN GELECEĞE HAZIRLANMASI VE KALABALIK AİLE SENDROMU İLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Dünya coğrafyasında hemen her ülkedeki aile işletmelerinin karşı karşıya olduğu en önemli sorunların başında “kalabalık aile sendromu” gelmektedir (Erdoğan, 2007:83.) Bu sorun, özellikle henüz ikinci kuşağa devir aşamasında veya arifesinde olan ülkemiz aile işletmelerinde de, özellikle çocuk sayısının daha fazla olduğu Anadolu’da, daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. Yeni nesil aile bireylerinin eğitimlerini tamamlayarak iş hayatına atılma evresine gelmeleri ve şirkette görev alma talebinde bulunmaları, özellikle böylesi bir sorunu önceden öngöremeyen ve gerekli tedbirleri almayan aile işletmelerinde işleri daha da güçleştirmekte, sorunun “sendrom” haline dönüşmesine sebep olmaktadır. Anadolu’da faaliyet gösteren bu durumdaki bir aile işletmesinin sahibi, yaşadıkları sıkıntıyı şu şekilde ifade etmektedir: *“Şirketi babamız kurdu. Biz üç kardeşiz. Çocuklarımızı işlerin başına gelecek şekilde eğittik, yetiştirdik. Ancak, gelecekte ortaya çıkacak sıkıntıları unutmamız. Şimdi şirketlerin yönetimine geçmek isteyen aile üyelerinin sayısı 20’yi geçti. Bir kuşak sonra bu daha da artacak. Sorunu nasıl aşacağımızı bilmiyoruz”* (Bazzal, 2003.) Aile işletmelerinin geleceğini büyük ölçüde etkileme potansiyeline sahip bu sorun nasıl çözülebilir? Yapılan bazı çalışmalar, bu sorunun aşılmasında aile işletmelerinin kendilerine özgü bir takım çözümler üretme çabası içinde olduklarını göstermektedir.

2.1. Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanması

Aile işletmelerinin pek çoğundaki kurucu ve hissedarların zihnini sürekli meşgul eden temel sorunlardan bazıları şunlardır: Bizden sonra ne olacak? İşletmemizin geleceği emin ellerde olacak mı? Çocuklarımız, işletmemizi başarılı bir şekilde yönetecek ve gelecek nesillere aktarabilecek mi? Yeni nesil aile bireylerinin işe ilişkin tutumları ne şekilde olacak? Eğitimlerini tamamladıktan sonra aile işinde mi çalışmak isteyecekler; yoksa tamamen farklı bir alanda kariyer yapma yoluna mı gidecekler? Eğitimini tamamlayan çocukların hepsini işletmede beklentilerini karşılayacak şekilde istihdam edebilecek miyiz? Kuzenler arasındaki dengeyi nasıl kuracağız, buna imkân bulabilecek miyiz?

Bu soruların cevapları, aile işletmesi liderlerinin, çocuklarının yetişme evresinde onlara karşı takındıkları tavır ve tutumları ile doğrudan ilintilidir. Genellikle aile işletmesi liderleri çocuklarının eğitimleri sonrasında aile işletmesine girmek isteyeceklerini varsayar; bazıları ise, çocuklarına baskı yaparak aile işinde çalışmaya zorlar. Geleceğe yönelik planlarını da buna göre yaparlar. Ancak, Aile büyüklerinin çocuklarında bulundukları ortamda şirket ile ilgili yaptıkları değerlendirmeler, onların gelecekte verecekleri karar üzerinde önemli ölçüde etkili olabilmektedir. Mesela, sürekli işyerindeki sorunlardan şikayet eden bir babanın çocukları, büyük ihtimalle işe ilişkin olumsuz tutum geliştirecek ve tercihlerini farklı bir alanda kariyer yapma yönünde yapacaklardır (Leach & Bogod, 1999:177–178.) Dolayısıyla, özellikle geleceği şimdiden düşünerek gerekli planları yapıp, adımları atmayan aile şirketi liderleri, ummadıkları veya beklemedikleri sonuçlarla karşı karşıya kalabileceklerdir.. Bu nedenle, aile işletmesi liderleri ve hissedarları, gerek işletmenin geleceğe dönük hedeflerini gerekse ailenin yapısı ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, çocukların yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasına ilişkin planlar üzerinde ciddi şekilde düşünmeli, onların yetiştirilmesine ilişkin programlarını hazırlamalıdır.

2.1.1. Yeni Nesil Aile Bireylerinin Eğitimi

Yeni nesil aile bireylerin geleceğe hazırlanması ve yetiştirilmesine yönelik eğitimler temel olarak iki yöntem altında incelenmektedir: İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri (Erdoğan, 2007:179.) İşbaşı eğitimi, bizzat işi yaparken gerçekleştirilirken, iş dışı eğitim ise, teorik eğitimleri kapsamaktadır.

2.1.1.1. İşbaşı Eğitimi

İşbaşı eğitimi; planlı, yapılandırılmış, kontrollü ve sistematik bir biçimde deneyimli eğitici (usta, yönetici vb.) tarafından normal çalışma saatlerinde iş başında kişiye bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik bir eğitim yöntemidir (Erdoğan, 2007:182.) Bu eğitim yöntemi, sadece düşük beceri gerektiren işlerde değil, aynı zamanda yöneticiliğe hazırlanan veya belli bir pozisyonda işe yeni başlayanların işe ve işletmeye hızla uyum sağlaması açısından da yararlıdır (Cannell, 1997:28.)

Yeni nesil aile bireylerinin yetiştirilmesinde önemli bir yeri olan ve işbaşı eğitimleri içinde değerlendirilebilecek iki önemli uygulama ise, “rotasyon” ve “mentorluk” tur.

Rotasyon. Bir örgütte işgörenlerin bölümler arası yatay transferi olarak tanımlanan rotasyon, aile işletmelerinde yeni nesil aile bireylerinin geliştirilmesi programı çerçevesinde, işletmenin bütün fonksiyonları ile ilgili deneyim kazanmasını sağlamak için yapılır (Erdoğan, 2007:183.) Diğer taraftan, bu yöntem sayesinde genç aile bireylerinin, hem mevcut performansları, hem de hangi tür işlere daha yatkın oldukları değerlendirilir. Böylece, potansiyelleri açısından uygun olan bölümde ve uygun olan pozisyonda göreve başlatılma imkânına sahip olunur.

Mentorluk. Bir nevi sıkı usta-çırak ilişkisine dayanan mentorluk, tecrübeli ve yetkin kişi tarafından, üzerinde mutabık kalınan amaç ve hedefler doğrultusunda, deneyimsiz fakat gelecek vadeden gençlerin eğitilmesi ve geliştirilmelerinin sağlanmasıdır (Alayoğlu, 2006:536.) Mentorluk, eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır (Koçel, 2003:25.) Bu boyutuyla mentorluk; yetenekli gençlerin, geleceğin yöneticileri ve liderleri olarak hazırlanmasında ve onların

kariyer gelişimine ciddi şekilde katkı sağlayacak etkili bir yöntemdir. Yeni nesil aile bireylerinin, aile işletmesinde aktif olarak görev alacağı dönemde mentorluk uygulaması, daha da önem kazanmaktadır

Aile işletmelerinde mentorluk uygulaması, aile içinden veya dışından deneyimli bir kişinin gözetiminde yapılabilir. Bu bağlamda, özellikle aile büyükleri, yeni nesil aile bireylerine mentorluk yapmak suretiyle hem onların geleceğe hazırlanmasında aktif rol alabilir, hem de uzun yıllar boyunca ağır bedeller ödeyerek edindikleri bilgi ve deneyimlerini ilk elden aktararak, onları gelecekte yapabilecekleri hatalar nedeniyle ortaya çıkabilecek muhtemel kayıplardan büyük ölçüde koruyabilecektir (Alayoğlu, 2006:536.) Türk aile işletmeleri incelendiğinde, başarılı olmuş bir çok iş adamının yetişme dönemlerinde mentor rolü oynayan deneyimli bir büyüğün (genellikle baba veya dedenin) etkili olduğu görülmektedir. Mesela hem Sakıp Sabancı hem de Selçuk Yaşar babalarının nezaretinde işi öğrendiklerini, kendilerini yetiştirdiklerini ve bazı kararlarda babalarını yönlendirdiklerini ifade etmektedirler. Yine bu süreçte bir mentor olarak babalar, bazen de dedeler, iş deneyimlerini paylaşmanın yanında, aile değerleri ile iş ve ticaret ahlakına ilişkin ilkelerini de yeni nesil aile bireylerine aktarmakta imkânına sahip olmaktadır (Erdoğan, 2007:184-186.)

2.1.1.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Yeni nesil aile bireylerinin geleceğin işadamları, yönetici ve liderleri olacakları düşünülürse, onların yetişmeleri ve geleceğe hazırlanmalarında iş dışı eğitimler de işbaşı eğitimleri kadar gerekli ve önemlidir. İş dışı eğitim yöntemlerini *formel* ve *informal* olarak iki grupta incelemek mümkündür.

a) Formel eğitim: İlköğretimden başlayıp, üniversite ve sonrasına kadar olan örgün eğitimi kapsamaktadır. Genç nesil aile bireylerinin formel eğitimlerinin, yetenekleri, geleceklerine ilişkin planları, işletmenin ihtiyaçları vb. hususlar dikkate alınarak planlaması ve gençlerin bu yönde teşvik edilmesi kritik önemdedir.

b) Informal Eğitimler. Konumuz kapsamında, yeni nesil aile bireylerine yönelik informal eğitimler olarak şunlar önerilebilir: *Temel Değerler ve Varlık Eğitimi* *Kişisel Gelişim Eğitimi*.

Temel Değerler ve Varlık Eğitimi. Temel değerler eğitimi, yeni nesil aile bireylerinin, işletmede çalışsın ya da çalışmasın, yaşam için gerekli olan değer ve erdemlere sahip olabilmeleri açısından önemlidir. Bu eğitimle, genç aile bireyinin kendini tanıması ve ailenin önemle üzerinde durduğu değerlerin kazandırılması amaçlanır. Varlık eğitimi ise, birinci kuşağın girişimciliğini, yoktan var etme olgusunu, ailenin ve işletmenin varlıklarının oluşumundaki süreçleri, ailenin ve işletmenin kültürüne sinmiş değerlerini bir sonraki kuşağa aktarmayı amaçlar. Bu eğitim, varlık içinde doğmuş yeni nesil gençlerin ailesinin ve işletmesinin durumunu bir “ ayrıcalık” değil, bir “ sorumluluk” olarak algılaması için gerekli çalışmaları kapsamaktadır. Varlık eğitimi ile, ailenin genç bireylerine gelecekte gerek yönetimde gerek insan ilişkilerinde temel alacakları temel doğruların öğretilmesi de amaçlanır (Günver, 2006:92–93.)

Kişisel Gelişim Eğitimi. Yeni nesil aile bireylerinin, kişisel özellikleri, yetenekleri ve gereksinimleri araştırılarak, geliştirilmesi gereken yönleri ile ilgili eğitimleri, ilgi alanları ve kariyer hedefleri de dikkate alınarak, alması sağlanır.

Genç aile bireylerinin yetiştirilmesinde, işbaşı eğitimi yöntemlerinin iş dışı eğitim yöntemleriyle takviye edilmesi üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir husustur (Erdoğan, 2007:182.)

2.1.2. Yeni Nesil Aile Bireylerinin İşe Giriş Stratejileri

Yeni nesil aile bireylerinin aile işletmesine katılımı ile ilgili olarak genelde iki strateji uygulanmaktadır: *Erken ve geç çalışma stratejisi* (Günver, 2002:74.)

2.1.2.1. Erken Çalışma Stratejisi: Bu stratejiyi benimseyen aile işletmelerinde yeni nesil aile bireyleri eğitim öncesi ve sonrası olmak üzere üç aşamalı bir uygulamaya tabi tutulur.

(1) İlköğretim öncesi çocukların okul hayatına hazırlanmalarını sağlamak için anaokuluna gitmeleri gibi, ailenin henüz küçük yaşta çocuklarının işletme ortamı ile tanışmalarının sağlanmasına yönelik uygulamalar yapılır; bunu cazip hale getirmek için de işletme içinde yaş ve ilgi alanlarına uygun oyun ve eğlence alanları tahsis edilerek, uygun araçlarla donatılır.

(2) Eğitim sürecinde;

- (a) Yeni nesil aile bireyleri bir taraftan eğitimini sürdürürken diğer taraftan da aile şirketine yarı zamanlı (part -time) çalışmaya başlar. Ancak buradaki çalışma iş hayatının ve işletmenin genel olarak tanınmasına yöneliktir.
- (b) Yeni nesil aile bireyleri, hafta sonları ya da okul çıkışlarından sonra şirkette çalışarak işletme fonksiyonlarına yönelik genel bilgiler öğrenmesi sağlanır

Bu uygulamanın yeni nesil aile bireylerin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanması açısından avantajları olduğu kadar bazı dezavantajları da söz konusudur. Bu uygulama ile,

- İşletmenin çalışma şekli ve doğası hakkında erken yaşta bilgi sahibi olur.
- İşletmede çalışanlarla ilişkisi erken yaşta gelişir.
- İşletme için gerekli becerileri geliştirir ve işletme içinde kabul edilir.
- Ancak, aile üyesi gencin çalışma esnasındaki doğal hataları yetersizlik olarak algılanabilir; diğer taraftan, genç aile bireyinin kazanacaklarının aile işletmesinin iş çevresi ve bilgisi ile sınırlı kalması da söz konusu olabilir (Alayoğlu; 2003:134.)

(3) Eğitimini tamamladıktan sonra ise işe katılımda iki yöntem uygulanabilmektedir:

- (a) Yeni nesil aile bireylerinin, direkt olarak kurucu ortakların eğitim ve gözetimine veya bir üst yöneticinin asistanı olarak işe başlatılması ve doğrudan üst yönetime alıştırılması,
- (b) Yeni nesil aile bireylerinin, şirketin alt kademelerinden başlayarak ve yönetim merdiveninin basamaklarını kişisel güçleriyle çıkarak, sorumluluk aldığı alt mevkilerden itibaren karar verme yeteneklerini geliştirmek suretiyle tecrübe kazanmalarının sağlanması (Alayoğlu; 2003:135.)

Pek çok aile işletmesinde aile üyelerinin alt kademelerden başlayarak, işi öğrenerek ve yavaş yavaş yükseltilmesi yolu tercih edilmektedir. Hatta aile üyesinin çok iyi okullardan çok iyi derecelerle mezun olması bile bu uygulamayı değiştirmemektedir (Erdoğan, 2007:192.)

2.1.2.2. Geç Çalışma Stratejisi: Bu stratejiyi tercih edenler tarafından, yeni nesil aile bireylerinin, dışarıdan anlamlı iş deneyimi kazanarak, aile işletmesine katılmaları önemsenmektedir (Carlock&Ward, 2001:106.) Bu nedenle, yeni nesil aile bireylerinin aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce bir başka kurumda çalışması ve deneyim kazanmasına teşvik edilmekte; hatta bazen zorunlu tutulmaktadır. İşletmecilik ve iş yaşamı deneyimini farklı kuruluşlarda arttırdıktan sonra ise, aile işletmesinde çalışmasına izin verilmektedir. Bu strateji yeni nesil aile bireyinin,

- (a) Kendine olan güveni artar; ancak dışarıdaki deneyim aile işletmesi değerleri ile gelişebilir,
- (b) Uzun yıllar aile işletmesinde çalışmış yöneticilerde kıskançlık duyguları gelişebilir.

Bu nedenle, yeni nesil aile bireylerinin aile işletmesine katıldıkları ilk yıllarda, göreve meydan okuyucu (kişiyi zorlayan) işler ile başlatılması, hem bu tür sorunların asgariye indirilmesi, hem de gerçek potansiyellerinin ortaya çıkarılarak, işletmeye kazandırılması açısından önemli bir başlangıç adımı olur (Erdoğan, 2007:192.)

2.2. Kalabalık Aile Sendromu ile Başa Çıkma Stratejileri

Kalabalıklaşma sorunu yaşayan aile işletmelerinin, bu sorunu aşmaya yönelik uygulamaları farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık, işletmenin büyüklüğü, kurumsallaşma düzeyi, yetişkin yeni nesil aile bireylerinin sayısı ve kariyerler planları gibi bir çok faktörden kaynaklanabilmektedir. Bu çerçevede, uygulanan yöntemler temelde şu şekilde sıralanabilir:

- (a) Holding veya Şirketler Grubu büyüklüğündeki aile işletmelerinde, yetişkin yeni nesil aile bireylerinin yetenekleri ve tercihleri de dikkate alınarak bağlı şirketlerin üst düzey yöneticiliğine getirilmesi,
- (b) Yeni nesil aile bireylerinin işletmenin alt fonksiyonlarında yönetici pozisyonunda istihdam edilmesi,
- (c) İşletmede çalışma ile ilgili kriterler tespit ederek (mesela; en az yüksek lisans yapmış olmak, asgari 3 yıl farklı bir şirkette çalışmış olmak ve en az bir kez terfi etmek gibi) bu şartları sağlayabilenlerin istihdam edilmesi,
- (d) Farklı alanlarda çalışmak isteyenlere sermaye desteği vererek, kendi işlerini kurmalarına destek olunması,
- (e) Ana işletmenin bazı üretim fonksiyonlarını dışarı çıkararak, farklı şirketler halinde ana şirketin tedarikçisi durumuna getirilmesi ve her birinin yeni nesil aile bireylerine aktarılması,
- (f) Aile Meclisi, İcra Kurulu, Danışma kurulu gibi organlar ihdas edilerek, işletmede aktif rol alamayan aile bireylerinin bu organlarda istihdam edilmesi ve benzeri uygulamalar.

Kalabalık aile sorununu aşmak için aile işletmelerinin uygulamalarına ilişkin Türkiye ve Dünya'dan bazı örnekler aşağıdaki tablo'da gösterilmektedir.

Aile Adı	Aile Üye Sayısı	Çözüm Yöntemi
BOYNER HOLDİNG	19	Yeni nesil aile bireylerinin holding bünyesinde çalışabilmesi için, öncelikle beş yıl süreyle, ilgi duydukları alanda grup dışında çalışmaları ve bu sürede en az iki kez terfi etmeleri gerekiyor.
EYİLİK HOLDİNG	33	Aile üyelerinin işletmede görev alabilmesi için asgari yüksek lisans yapmış olması isteniyor.
İNCİ GRUBU	23	Kurucu Cevdet İnci, 5 kızının ailesi için 5 ayrı şirket kurmuş ve bu şirketler İnci Holding'i oluşturmuş. 5 kardeş 5 aile olarak örgütlenmiş, her aile kendi aile anayasasına göre yönetiliyor. - Holdinge her aileyi temsilen sadece bir kişi gidiyor. Böylece, kavgalar aile içinde, yani şirkette yaşanıyor, holding'e gelmeden önleniyor
DOĞTAŞ	-----	Şirkete katılmak isteyen yeni nesil üyelerinde şu kriterler aranıyor: - İyi bir üniversiteden mezun olması, - Yüksek lisans ve en az bir yabancı dil öğrenmesi, - Belirlenmiş staj programlarını bitirmiş olması, - Yurt dışında en az bir yıl yabancı bir şirkette çalışmış olması gerekiyor.
ANADOLU GRUBU	30-40	- Yeni nesil aile bireylerinin eğitimlerini ve askerliklerini tamamlamış olmaları gerekiyor. - Ayrıca, 3 yıl staj yapmak zorunlu. (Staj döneminde belli bir puana erişilmesi gerekiyor. Puanlama, profesyonellerce yapılıyor. Ancak yeterli puanı alabilenler belli görevlere yerleştiriliyor.) - Grup içinde görev alan herkes, bulunduğu konuma kendi başarılarıyla geliyor. Bunu hak etmeyenler kendi işini kuruyor ve grup dışında kalıyor.
LAIRD NORTON COMPANY LLC.	150	- Üvey olanlar dahil çocuklara genellikle şirketten bir birim veriliyor. - Genç yetişkinler ise yardımcı direktör olarak iş hayatlarına devam ediyor ve icra kurulu toplantılarına katılmalarına izin veriliyor. - Aile üyelerinin çoğunun geçimlerini şirketten sağlamalarına izin verilmiyor. - Sadece sınırlı sayıda aile üyesi şirket bünyesinde istihdam ediliyor. - Aile programları ile bireylerin kendilerini geliştirme, iş kurma ve bunu başarıya taşımalarına destek veriliyor

Kaynak: Erdoğan, 2007, s. 84., Ateş, 2009, s. 20-21,73,138,161'den derlenmiştir.

3. VAK'A ANALİZİ: Bahadır Tıbbi Alet Cihaz ve İnşaat Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Vaka çalışması, bir ortamın, tek bir kişinin, tek bir tür dokümanın ve olayın ayrıntılı olarak incelenmesi olarak tanımlanabilir. Çeşitli niteliksel vak'a çalışmalarından biri de organizasyonları inceleyen vak'a analizleridir. Bu analizlerin veri kaynakları, ilgili kurumun yetkilileriyle görüşmeler yapılması, organizasyonun mevcut halinin gözlemlenmesi, var olan yazılı kaynakların incelenmesi ve benzerleridir(Yıldız Uzuner, 1999:185.)

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışma, büyük ailelerin yaşadığı ve “sendrom” a dönüşme potansiyeli taşıyan “kalabalıklaşma” sorununun nasıl aşılabacağına ilişkin literatürdeki uygulamalara kısaca yer verdikten sonra, bu sorunu “önleyici tedbir” anlayışıyla hareket edip, kendilerine özgü çözüm üreten bir aile işletmesinin incelenmesini ve elde edilen bulguların ilgilileriyle paylaşılması amaçlanmıştır.

Vak’a analizi şeklinde yürütülen çalışmada, işletmenin kurucu hissedarları ile yüz yüze mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat soruları yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanmış ve görüşme esnasında ilave sorularla konu. işletme özelinde derinlemesine analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Bulgular

Bahadır Tıbbi Alet Cihaz ve İnşaat Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de yapılan vak’a çalışması ile ilgili bulgular alt başlıklar halinde aşağıda yer almaktadır.

3.2.1 İşletme Hakkında Genel Bilgiler

1983 yılında Samsun Küçük Sanayi Sitesi’nde kurulan Bahadır Tıbbi Aletler A.Ş., 1991 yılında Samsun Organize Sanayi Bölgesi’ndeki (OSB) tesislerine taşınmıştır. Bugün ise, OSB’deki ve Samsun Serbest Bölgesi’ndeki tesisleri ile sağlık sektörüne hizmet veren, firma Türkiye’nin önde gelen cerrahi alet üreticilerinden birisidir. Üretimini ISO 9001–2000 ve ISO 13485:2003 Kalite Yönetim Sistemlerine uygun olarak gerçekleştirmektedir.

Ana üretim alanları, sağlık kurumlarının bütün branşları için medikal aletler, ameliyathanelerde kullanılan cerrahi el aletleri, sterilizasyon konteynerleri ve aksesuarları, steril edilebilir hastane terlikleri ve masa üstü buhar sterilizatörüdür. Ürünlerinin tamamı kendi imalatı olup, yaklaşık 18.000 kalemdir. Ürünlerini yurt içi ve yurt dışı pazarlara sunmaktadır.

Bahadır A.Ş. geçmişin tecrübesini, ileri teknolojilerle birleştirerek, kalite, benzersiz servis hizmeti ve güvenlik sağlamak konusunda daima önde olma çabası içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

İşletme misyonunu, “bilgi ve tecrübeyi, çok çalışma ve azimle birleştirerek sürekli gelişen dünyada lider ve kalıcı olabilmek”; vizyonunu ise “önce kendine, sonra ailesine, çalışanlarına, çevresine ve ülkesine sürekli fayda sağlayan bir kurum oluşturmak” şeklinde tanımlamaktadır.

a) **İşletmenin Hissedarlık Yapısı ve Görev Dağılımı:** Bahadır A.Ş., 3 kardeşin çocukları olan 9 kuzenin bir araya gelerek kurduğu bir aile işletmesidir.

Şirket Ortakları	Hisse Payı Oranı	İşletmedeki Görevi	Eğitim Düzeyi
1. Ahmet Bahadır	%11	Y.K.Başkanı	Gemi Mak.İş. Müh.
2. Yakup Bahadır	% 11	Y.K.Başk.Yard.	Elektronik Müh.
3. Bedri Bahadır	% 11	Y.K. Üyesi	Lise
4. Halim Bahadır	%11	Y.K.Üyesi	İlköğretim
5. Mahmut Bahadır	%11	Y.K.Üyesi	Orta
6. Mehmet Bahadır	%11	Y.K.Üyesi	Öğretmen
7. Şemsettin Bahadır	%11	Y.K.Üyesi	İlköğretim
8. Ali Kemal Bahadır	%11	Y.K.Üyesi	İlköğretim
9. Mustafa Kamil Bahadır	%11	Y.K.Üyesi	Orta

Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel müdürlüğü kurucu ortaklardan Ahmet Bahadır yürütmektedir. Genel müdüre bağlı bütün birimlerin yöneticileri, aile üyesi olmayan profesyonel çalışanlardan oluşmaktadır

b) İşletmenin yıllık toplam cirosu (son 3 yıl) ve pazarı:

İşletme, ulusal pazarın yanı sıra ürünlerini yurt dışına da ihraç etmektedir. İhracatını Almanya, Fransa, İtalya, A.B.D, Belçika, Hollanda, Çin Halk Cumhuriyeti, Tayland, Bulgaristan, Japonya, Fas, İngiltere, Suriye, Gürcistan, Portekiz, İsrail, Sırbistan, Suudi Arabistan, Azerbaycan, Polonya, Tunus, Rusya, Malezya, Kazakistan ve ayrıca, Almanya üzerinden yaklaşık 80 ülkeye yapmaktadır.

YIL	Toplam Ciro (TL)	Yurt İçi	Yurt Dışı
2007	8.923.901,36	5.448.659,92	3.475.241,44
2008	6.926.999,37	4.451.868,89	2.475.130,48
2009	10.351.146,73	5.519.091,62	4.832.055,11

c) İstihdam: İşletmede istihdam edilen toplam işgören sayısı 145 olup, pozisyonlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Yönetici düzeyinde çalışan sayısı	9
Ar-Ge Bölümünde çalışan uzman sayısı	4
İşgören düzeyinde çalışan sayısı	133
Toplam	145

Herhangi bir görev için liyakat esastır; eğer profesyonel çalışan başarılı ve nitelikli ise, o kişinin pozisyonuna aile bireylerinden biri talip olsa dahi, nitelik açısından daha üstün olmadıktan sonra değerlendirmeye alınmamaktadır. Bu mesaj, bütün aile üyelerine güçlü şekilde verilmektedir. Diğer taraftan, işletmede birinci dereceden akrabalar (karı –koca, baba – oğul veya kızı, iki kardeş vb.) prensip olarak çalıştırılmamaktadır.

d) İkinci Nesil: Bahadır A.Ş.'nin hissedarlarının çocuklarının sayısı 20'ye ulaşmıştır. Yeni nesil aile bireylerinin bir kısmı eğitimlerini tamamlamış ve iş hayatına atılmış, bir kısmı ise eğitim hayatını sürdürmektedir. İkinci nesil aile bireylerinin profili aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İşletmede çalışanların sayısı	4
Henüz iş hayatına atılma yaşında olmayanların sayısı	8
Kendi işini kuranların sayısı	5
Farklı bir işte çalışanların sayısı	2
Herhangi bir işte çalışmayan (Ev hanımı)	1
Toplam sayı	20

İşletmede istihdam edilen aile fertlerinin pozisyonlarına göre sayısal dağılımı ise şu şekildedir.

Üst Düzey Yönetici / Kurucu Ortak	3
Danışman (Y.K. Üyesi) / Kurucu Ortak	6
Personel (İkinci nesil)	4
Toplam	13

e) İşletmenin Tedarikçileri: Bahadır A.Ş. uyguladığı strateji ile, eğitimini tamamlayıp iş hayatına atılma aşamasına gelen yeni nesil aile bireylerini belki bir süre işletmede deneyim kazanmalarını sağladıktan sonra, kendi işlerini kurmaya teşvik etmektedir. Bu konuda uyguladığı yöntemlerden biri de, ana şirketin ürettiği bazı ürünleri dışarıya çıkarmak ve yeni nesil aile bireylerinin üretmesini sağlamak şeklinde olmaktadır. Bu şirketler, Bahadır A.Ş'nin tedarikçisi olarak faaliyet göstermektedir.

Firma Adı	Hissedarları / Oranları	Ürünleri
Bahadır Sağlık Sanayi A.Ş..	Bahadır Tıbbi Aletler AŞ /Eşit	Aynı veya benzeri
Bahadır Medikal	Gökçen Bahadır % 82 / Bahadır Tıbbi Aletler AŞ %18	Hastane terliği
Kale-san	%35 Bengisu Bahadır / % 65 Hasan Çağlar (Bahadır A.Ş'nin Ustası)	Tel sepet

Hammadde (paslanmaz çelik, alüminyum ve benzeri hammaddelerin) tedariki aile dışı şirketlerden sağlanmaktadır.

3.2.2. Yeni Neslin Yetiştirilmesi ve Geleceğe Hazırlanması

Bahadır ailesinin yeni nesil aile bireylerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasına yönelik uygulamaları formel ve informal eğitim alt başlıkları altında incelenmiştir.

3.2.2.1. İnfomal Eğitim

İnfomal eğitim kapsamında, aile değerlerinin aktarılması, kişisel model olma ve ilişkilerin geliştirilmesine ilişkin uygulamaları incelenmiştir.

Aile Değerleri. Kurucu ortaklar, sahip oldukları aile değerlerini mümkün olduğu nispette muhafaza etmek ve yaşatmayı önemsemekte; yeni nesillere de aktarmaya gayret etmektedir. Bununla birlikte kurucu ortaklar, bu değerleri yeni nesillere yeterince aktaramadıklarını düşünmektedirler. Yeni neslin, içinde bulundukları eğitim ortamı ve sosyal çevrenin daha fazla etkisi altında olduklarını, bu durumun aile değerleri ile tam olarak örtüşmediğini, bazı ortak değerlere sahip olmakla birlikte farklılıkların da azımsanmayacak derecede fazla olduğunu ifade etmektedirler.

Kurucu ortaklar, yeni nesil ile aralarında oluşabilecek anlayış farklılığı azaltabilmek için bilgilerini yenileme, yeni gelişmelerden haberdar olma konusunda kendilerini geliştirmeye önem veriyorlar. Bunun hem işletme hem de yeni nesil ile ilişkilerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için bir zorunluluk olduğuna inanıyorlar. Ve bunu, şu şekilde ifade ediyorlar: *“Çocuklardan geri kalmamak için kendinizi güncel tutmaya gayret etmelisiniz. Yani onlarla ortak dili yakalamak lazım. Dolayısıyla çocuklar herhangi bir konuda bir problemleri olduğu zaman bizimle, o problemlerini çözebilmeliler; nitekim çözebiliyorlar. Kendimizi bu konuda güncel tutmaya gayret ediyoruz. Aynı şey işletmemiz içinde geçerli. Biz bu işletmeyi yönetiyoruz, eğer biz kendimizi patronlar olarak yenilemezsek şirketimizin önünde takoz oluruz. Ve böyle takoz olan çok insanlar görüyoruz. Onun için biz kendimizi çok güncel tutmalıyız. Her konuda fikir sahibi olmalı ve şirketin önünü açmalıyız. Gelişme ne yöne gidiyorsa. Sürekli okuyoruz, araştırıyoruz. Sahaflar çarşısına gidiyoruz, yönetimle ilgili kitaplar alıyoruz, günde en az dört gazete okuyoruz. Kitapları, konferansları takip ediyoruz. Ayrıca, ihtiyaç duyulan konularda özel eğitimler de alıyoruz.”*

Model olma. Ahmet Bahadır, çocukların yetiştirilmesinde büyüklerin iyi bir “model” olmalarının öneminin altını çiziyor ve ekliyor: *“Çocuklara sadece nasihat etme ile değerlerinizi aktarabilmeniz mümkün değil. Yaşayış olarak örnek olmalısınız. Model olmazsanız, sözlerinizin hiçbir anlamı yok. Ben bunu kendi hayatımda küçüklüğümden de biliyorum. Eğer siz söyledığınızı yaşarsanız o çok etkili olur. Bunu da çocukların yetiştirilmesinde etkili bir yöntem olarak görüyoruz.”*

İletişim ve İlişki geliştirme: Çocuklarla ilişkilerinin geliştirilmesi, güçlü bir bağın kurması ve geliştirilmesi için farklı ortamlarda birlikte zaman geçirilmesinin kritik önemde olduğuna inanıyorlar ve bu konudaki uygulamalarını şu şekilde ifade ediyorlar: *“Diyelim ki bir yere gideceğiz; bizimle gelir misiniz dediğinde geliyorlar. Mesela onların hoşuna gideceği ortamlara gidebiliyoruz. O uyumu sağlayabiliyoruz. Oralara sevmesek de bunu yapmaya mecbur hissediyoruz. Bizden uzaklaşmasınlar diye. Onların hoşlandığı ortamlarda bulunduğunuz zaman, çocuklar daha mutlu da oluyorlar. Onlar sizin varlığınızı bilecekler ama kendilerini de yalnız hissedecekler. Jandarma gibi orada olduğunuz görüntüsünü onun çevresine vermeyeceğiz. Bunun gerekli olduğuna inanıyoruz; yoksa onları kaybedebiliriz.”*

Kurucu ortakları oluşturan kuzenler, aynı zamanda yeni nesil aile bireylerinin, yaşam koçu ve mentoru konumundalar. Bütün ortaklar, her bir çocukla ayrı ayrı ilgilenmekte ve onlara rehberlik etmektedirler. Çocuklar da, ilgi alanları ve yeteneklerine göre amcaları ile irtibata geçmektedirler.

3.2.2.2. Formel Eğitim

Çocukların eğitimine çok önem verilmekte ve eğitim hayatları yakinen takip edilmektedir. Eğitimlerini en iyi şekilde almaları için her türlü imkân sağlanmaktadır. Her ortak kendi çocuğunun eğitiminden maddi ve manevi olarak sorumludur. Ancak, herhangi bir durumda veya ihtiyaç duyulması halinde, şirket lideri müdahale edebilmektedir.

Çocukların hepsinin üniversite eğitimini tamamlamaları ve asgari bir yabancı dil öğrenmeleri üzerinde hassasiyetle durulan konuların başında gelmektedir. Üniversite eğitimi ile ilgili alan konusunda çocuklara müdahale edilmemekte, hatta istedikleri alanda okumaları teşvik edilmektedir. Nitekim çocukların bazıları aldıkları eğitim ile ilgili alanlarında devlet memuru olarak çalışmaktadır.

Üniversite eğitimi sonrası, gerek dil öğrenimi gerekse yüksek lisans için yurtdışına gitmek isteyen çocuklara bu imkân sağlanmakta ve hatta teşvik edilmektedir. Ancak, özellikle yüksek öğrenim döneminde, gerek yurtiçinde gerekse yurt dışında okusun, okul, ulaşım ve temel ihtiyaçların dışında maddi imkân sağlanmamaktadır. Daha fazla paraya ihtiyaç duyan çocuk, çalışmak ve bu ihtiyaçları için para kazanmak durumundadır. Her ortak kendi çocuğunun eğitim masrafından sorumlu olmakla birlikte, her biri aynı uygulamayı yapmaktadır. Bu uygulamanın çocukların disipline olmaları açısından önemli olduğunu düşünen aile büyükleri, böylece çocuklara “imkânların sınırsız olmadığı” mesajını bilinçli olarak vermektedirler. Nitekim Amerika’da okuyan bir aile bireyi genç, part-time olarak bir pizzacıda çalışmaktadır.

3.2.3. Yeni Nesil Aile Bireylerinin İş Hayatına Yönlendirilmesi: *Bahadır A.Ş’nin Kalabalıklaşma Sorununun Çözümüne Yönelik Uygulama ve Stratejisi*

Kurucular, “kalabalıklaşma” sorununu çözüm için “önleyici tedbir yaklaşımı”na sahip olduklarını, bu yaklaşım çerçevesinde ana şirket içinden yeni şirketler oluşturarak ve bu şirketleri ana şirketin tedarikçisi haline getirerek, potansiyeli olan gençlerin aynı çatı altında yığılmasını ve birbirleriyle rekabet edip işletmeye zarar vermesini de engellemeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca, bu şirketlerin en büyük alıcısı ana şirket olduğu için; hem kendi hissedarı oldukları şirketin hem de babalarının hissedarı oldukları ana şirketin başarısı, doğal olarak öncelikli hedefleri arasında olmaktadır. Adeta, babalar, çocuklar ile kuzenler; diğer taraftan ana şirket ile tedarikçisi olan diğer şirketler arasında, bir “menfaat birliği” oluşturulmaktadır. Bu da aradaki bağların daha da güçlenmesini beraberinde getirmektedir. Bu yöntemin süreçlerine ilişkin adımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

İşle tanıştırma ve alıştırma dönemi: İşletme ortakları, çocukların çok erken yaşlarda işyeri ile tanışması, iş ortamını görmesi ve işe ilişkin zihinlerinde bir takım algı ve kanaatlerin oluşturulmasına önem vermişlerdir. Bu amaçla, çocukların okul öncesinde ve sonrasında da tatil dönemlerinde işletmeye istekli bir şekilde gelmelerini sağlamak için, atari, bilardo, masa tenisi ve benzeri cazibe alanları oluşturulmuştur. Aynı zamanda, işletmeye gelen her bir çocuğa profesyonel yöneticilerin gözetiminde yaşlarına uygun bazı görevler verilmekte, kendilerine tahsis edilen ajandalara, geldikleri gün ve çalıştıkları saatleri, görevleri ile ilgili yaptıkları işleri yazmaları istenmektedir. İşe gelmeyen veya gelmek istemeyen ailenin diğer çocuklarını da teşvik etmek için, gelen her çocuğa işletmede geçirdikleri süre için saat başına ücret ödenmektedir. Diğer taraftan, ajandalara yazılanların doğruluğu, ilgili personel/yönetici tarafından takip edilmekte ve yanlış beyanda bulunanlar cezalandırılmaktadır.

Oryantasyon dönemi. Üniversite eğitimi sonrası aile işletmesinde çalışmak isteyen genç aile bireyleri, eğer herhangi bir alanda uzman değilseler, öncelikle farklı birimlerde 3 aylık bir oryantasyona tâbi tutulmaktadır. İşletmenin bütün birimlerinde rotasyonu esas alan oryantasyon programı, kalite müdürlüğü tarafından hazırlanan plan çerçevesinde, genç aile bireyinin her birimin yöneticisinin gözetiminde çalışması şeklinde uygulanmaktadır. Program süresince aylık olarak hem birim yöneticilerinden hem de oryantasyona tabi tutulan genç aile bireyinden aylık raporlar alınmaktadır. Ayrıca, oryantasyon döneminde, kurucu ortaklar da genç aile bireyinin işlere olan ilgisini, yatkınlığını ve performansını izlemektedir. Program tamamlandıktan sonra kendisine, hangi alanda uzmanlaşmak ve hangi birimde görev yapmak istediği sorulmakta, tercihine göre uygun olan birimde işgören statüsünde çalışmaya başlatılmaktadır. Bazı durumlarda, işin niteliğine göre daha az yorucu veya daha rahat olarak algıladıkları birimlerden yana tercihlerini kullanmak isteseler de, aile büyükleri, bu dönemdeki gözlemlerini de dikkate alarak, daha uygun olacağını düşündükleri alana yönlendirebilmektedirler.

Profesyonel çalışma dönemi. Çalışmaya başlayan genç aile bireyi, bağlı olduğu birimin yöneticisine tabi olmak zorundadır. Çocuklara, şu mesaj açık ve net olarak verilmektedir: *“İşyerinde, taşıdığınız soyadınızın size sağlayacağı hiçbir ayrıcalık söz konusu değildir.”* Bu mesaj, iki açıdan fayda sağlamaktadır:

- (a) Diğer iş görenlerin, patron çocuklarının da kendileri ile aynı şartlarda çalıştığını görünce motivasyonlarının artması,
- (b) Genç aile bireylerinin kendi iç disiplinlerini sağlama, ayrıcalıklı (imtiyaz) oldukları psikolojisinden kurtulmaları ve ayrıca, iş görenlerin çalışma şartlarını yaşayarak öğrenme ve onların psikolojilerini anlamalarının sağlanması.

Kendi işini kurma dönemi. Her genç aile bireyi, oryantasyon sonrası yerleştirildiği birimde asgari bir yıl (bu süre bazen 2–3 yıla kadar çıkabilmektedir) çalışmakta ve o birim ile ilgili tüm süreçleri öğrenmesi sağlanmaktadır. Bu süreç içerisinde kurucu ortaklar, genç aile bireyinin performansını ve potansiyelini gözlemlemeye devam ediyorlar. Uygun gördükleri ve hazır olduğu kanaatine vardıkları çocuğu kendi işini kurmaya teşvik ederek, şirket dışına çıkarıyorlar. Uygulamaya ilişkin sürecin adımları şu şekildedir.

- (a) Ana şirkette oryantasyon ve çalıştığı birimde yeterli tecrübeyi edindikten sonra, genç nesil aile bireyi ya da bireyleri, kurucularında tavsiyesi doğrultusunda, şirketlerini kurma işlemlerine başlıyor.
- (b) Kurulan yeni şirkete, ana şirket %18’lik bir pay ile ortak oluyor; %82’si ise kurucu genç nesil aile birey yada bireylerine ait oluyor.
- (c) Ana şirket, kurulan işletmeye dışarı çıkardığı birim ile ilgili tüm ekipmanları yapılan değer tespiti sonucu ortaya çıkan bedel üzerinden devrediyor. İşletme ve yatırım sermayesi olarak ihtiyaç duyulan miktarda nakit parayı da yeni şirkete aktarıyor. Yeni şirket, bu parayı ana şirkete makul bir vadede geri ödüyor. Başarılı olması durumunda, borcunu ödedikten sonra, isterlerse ana şirkete ait hisseyi de o günkü bedeli üzerinden devralma hakkına sahipler. Ancak, şu mesaj verilmeye çalışılıyor: *“ bizimle ortak olmak sana zarar getirmez, bize az bir pay verersen daha iyi olur”*.
- (d) Ana şirket ile kurulan yeni şirketler arasındaki ticari faaliyet, baba-oğul, amca-yeğen, ortak – kardeş ilişkisi içerisinde değil, tamamen ticari kurallar çerçevesinde, profesyonelce yapılıyor. Hislere ve duygulara yer yok; her şey prosedüre uygun ve rasyonelce yürütülüyor.

- (e) Ana şirket ile ortaklık sürdüğü müddetçe, gençlerin tercih ettiği amcalarından biri ana şirketin hissesini temsilen yeni şirketin yönetiminde yer alıyor.
- (f) Ana şirket, yeni şirketin ürettiği ürünleri, kalite ve standartlara uygun olması kaydı ile (Kalite müdürünün onayı isteniyor) alma garantisi veriyor. Ayrıca, yeni şirkete ürünlerini, rakipleri de dahil başka müşterilere de satma hakkı veriliyor.
- (g) Şirket kurarak dışarı çıkan genç aile bireylerinin babaları, diğer 8 ortağa karşı kendi çocuklarının kefil oluyor. Ana şirkete herhangi bir zarar verdikleri zaman, zarar kefil tarafından tazmin ediliyor.

Bahadır A.Ş. Y.K.Bşk.Yrd Yakup Bahadır bu uygulamalarının temel mantığını şu örnekle açıklıyor: *“Yapmaya çalıştığımız şey, yumurtayı tabaklara ayırmak. Tavadan herkes almaya kalktığı zaman kaos ortaya çıkar. Herkes firmaya üşüşür.”*

Bir başka uygulama da şu şekildedir: Genç nesilden iki kuzen kurdukları şirket ile ana şirketin faaliyet alanında çalışıyorlar. İş ve konsept olarak ana şirketin rakibi durumunda ve oluşturdukları kendi markaları ile piyasaya mal veriyorlar. Ürünlerinin bir kısmını da ana şirkete kendi markaları ile ürettiriyorlar.

3.2.4. Değerlendirme

Bahadır Tıbbi Aletler A.Ş., üç kardeşin çocuklarından oluşan 9 kuzenin bir araya gelerek ortak girişimciliğe başlaması, diğer bir ifadeyle başlangıç itibarıyla “kalabalık” bir aile işletmesi olmaları nedeniyle, bir çok aile işletmesinden farklılık arz etmektedir. Günümüzde, özellikle kardeş ortaklıklarının veya 2-3 ortaklı diğer şirketlerin uzun süre varlıklarını sürdürememesi, ortaklar arası yaşanan çatışmalar nedeniyle dağılmasına ilişkin veriler dikkate alındığında, Bahadır Tıbbi Aletler A.Ş’nin 27 yıldır sürekli büyüyerek varlığını devam ettirmesi de, ayrıca dikkat çekici ve incelenmeye değerdir. Ayrıca, uymak zorunda oldukları herhangi bir yazılı kuralları olmamasına rağmen, 9 ortağın bugüne kadarki uyumlu çalışması da dikkat çekici bir başka noktadır. Bu çalışma esnasında, bu başarılarının arka planında şu ilkelerin önemli ölçüde etkisi olduğu anlaşılmıştır.

- (a) Kurucuların hisselerinin başlangıçta eşit olması,
- (b) Aile değerlerine bağlılık ve “menfaat birliği” gözetilmesi,
- (c) Kurucu ortaklarının birbirlerine artı değer kattıkları ve başarılarının (ve güçlerinin) bu birliktelikten kaynaklandığının bilincinde olmaları,
- (d) Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevinin bütün ortakların oybirliğiyle belirlenmesi,
- (e) Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevini yürüten ortağın,
 - âdil ve özverili olması,
 - kurallara uygun hareket etme noktasında diğer ortaklardan daha hassas davranması,
 - Önemli kararlarda her ortağın fikrini alması ve onları sabırla dinlemesi,
- (e) Üretim ile ilgili hususlarda çalışanların da fikrinin alınması,
- (f) Yeni nesil aile bireylerinin yetişmesine önem verilmesi, bu çerçevede,

- onların ilgi alanları, yetenekleri ve istekleri doğrultusunda kariyerlerini geliştirme imkanı verilmesi,
- İş hayatına atılmaları konusunda destek olunması ve belli bir oryantasyon ve deneyin sürecinden sonra kendi işlerini kurmaya teşvik edilmesi.

Kurucu ortakların bundan sonraki sürece ilişkin öncelikli hedefleri ise şu şekildedir:

- (a) İşletme yakın gelecekte, paslanmaz çelik depo, silikon parça üretimi ve pres parça üretimi (vida vb)'ni yeni nesil aile bireylerine kurduracağı şirketlerle dışarıya çıkarmayı hedefliyor.
- (b) Şirketin devamlılığını sağlamak ve büyümeyi sürekli kılmak için, orta vadede halka açılmayı planlıyor.
- (c) Aile birliğinin muhafaza edilmesini ve ana şirketin geleceğini teminat altına almak için, kurucu ortaklardan sonrasını planlama, tüm aile bireylerinin üzerinde mutabık kaldığı kalıcı, uygulanabilir ilke ve kuralların belirlenerek yazılı olarak yer aldığı bir "aile anayasası"nın hazırlanması çalışmaları başlatılmıştır. Bu konuda bir ön hazırlık çalışması için genç nesilden bazıları görevlendirilmiştir. Süreç devam etmekte ve en kısa sürede sonuçlandırılması hedeflenmektedir.

4. SONUÇ

Kalabalık aile sendromu, Dünyanın birçok ülkesindeki köklü aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı bir sorun olduğu gibi, özellikle büyük çoğunluğu ikinci kuşağa geçme aşamasında olan ülkemiz aile işletmelerinin de gündemine girmeye başlamıştır. Bu konuda, bu çalışmada da görülebileceği gibi, aile işletmelerinin bazıları proaktif davranarak önceden, bazıları da bu sorunla karşı karşıya kaldığında kendi özel şartlarına uygun çözümler üretmeye çalışmıştır. Ancak, bir taraftan henüz bu sorunun farkında olmayan veya o aşamaya gelmemiş işletmelerin çokluğu, diğer taraftan bu konudaki örnek uygulamaların azlığı sorunun önümüzdeki yıllarda daha da derinleşerek büyüyebileceğini ve yaygınlaşabileceğini düşündürmektedir.

Yeni nesil aile bireylerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasında izlenecek yol ve yöntemler, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması, konumuz özelinde ise; yaşanması muhtemel sorunların önlenmesi açısından kritik önemdedir. Yeni nesil aile bireylerinin geleceğe hazırlanması ve yetiştirilmesinde ve kalabalık aile sorununun aşılmasında şu hususlara dikkat edilmesi önerilmektedir:

- Yeni nesil aile bireylerinin eğitimlerini en iyi şekilde almaları sağlanmalı, yeteneklerine uygun yüksek öğrenime yönlendirilmesi hususuna özellikle dikkat edilmeli (Cabrera - Suaraz, 2005; 74),
- Eğitim hayatları boyunca, özellikle tatil dönemlerinde, aile işletmesinde doğrudan deneyim kazanmalarına imkân verecek ortam hazırlanmalı; özellikle üniversite eğitimi esnasında aralıklı olarak aile işletmesinde staj türü bir çalışmaya tabi tutularak, işin ayrıntıları üzerinde tecrübe kazanmaları sağlanmalı,
- Üniversite eğitimi tamamladıktan sonra, tercihen aynı sektörde faaliyet gösteren, farklı bir işletmede çalışarak deneyim kazanması teşvik edilmeli (Cabrera-Suaraz, 2005:75; Leach & Bogod, 1999:178),

- Zamanı geldiğinde aile işletmesinde çalışmasından memnuniyet duyulacağı belirtilirken, kendi kariyerine ilişkin tercihi hangi yönde olursa olsun onu da destekleyeceklerine dair net mesaj da verilmeli,
- Çocuklara, iş hayatının heyecan verici ve mücadelecı yanlarının aktarılması kadar, bazı olumsuz ve can sıkıcı yönlerinin de olduğu anlatılmalı,
- Yeni nesil aile bireylerinin, iyi bir şekilde yetişmelerini sağlamak için, aile içinden veya dışından bir mentor (kılavuz) tahsis edilerek, sahip oldukları potansiyeli en iyi biçimde geliştirmelerine önem verilmeli (Leach & Bogod, 1999:178–179),
- Aile işletmesine katılmak isteyen yeni nesil aile bireyleri giriş (alt kademe) düzeyinde spesifik bir görevle işe başlatılmalı (Carlock & Ward, 2001:105),
- Ailenin bir ferdi olmalarının işe girişte ve çalışma esnasında onlara bir ayrıcalık sağlamayacağı, işe yerleştirmede işletmenin ihtiyaç ve önceliklerinin dikkate alınacağı mesajı güçlü şekilde verilmeli,
- Yeni nesil aile bireylerinin, mevcut işyerini mutlak ve zorunlu iş kapısı gibi görmemeleri gerektiği uygun bir şekilde ifade edilmeli,
- Yeni nesil aile bireylerinin ailenin temel değerlerine sahip olarak yetiştirilmesine önem verilmeli ve bunu sağlayacak programlar hazırlanmalı,
- Yeni nesil aile bireylerinin, aile büyükleri tarafından yakından izlenerek, olumsuz görünen tutum, düşünce ve davranışları için gereken önlemler alınmalı,
- Yeni nesil aile bireylerinin, işin mevcut durumu ve yakın gelecekteki genişleme potansiyeline göre ihtiyaç duyulabilecek alanlarda yetişmelerine (yetenekleri ve kişisel özellikleri uygun ise) dikkat edilmeli, yabancı dil öğrenmeleri ve gerekirse belirli bir süre yurt dışında eğitim almaları sağlanmalı (Fındıkçı, 2005:198–199),
- İşletme lideri ve hissedarı aile büyükleri, hayat boyu öğrenme anlayışı içinde kendilerini sürekli geliştirerek, yeni nesil aile bireyleri için rol modeli olma işlevini üstlenmeli,
- İşletme lideri ve hissedarları, özellikle kalabalık ailelerde, yeni nesil aile bireylerinin kendi işlerini kurmamalarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi alternatifleri göz ardı etmemelidir.
- Nihayet, belli bir büyüklüğe erişmiş her aile işletmesi için, kendi özel şartları çerçevesinde, bu sorunların aşılması ve gelecek nesillerin de yaşamaması için, ilke ve kuralların belirlenerek yazılı hale getirilmesi, aile ve işletme ilişkilerini sağlıklı bir yapıya kavuşturacak kurul ve organlar oluşturulması, kısaca “kurumsallaşmış” bir yapı oluşturulması kritik önemdedir.

Bu çalışma, bu soruna ilişkin çözüme yönelik uygulama veya ileride bütün aile işletmelerinin faydalanabileceği bir modelin geliştirilmesine yönelik araştırmacıların yapacağı çalışmalara mütevazı bir katkı niteliğindedir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, Nihat; **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.
- Alayoğlu, Nihat; “Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14–15 Nisan 2006,s.534-544.
- Ateş, M. Rauf; **Yarının Aile Şirketleri**, İnno Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Bazzal, Fadime; “Ailedeki Yeni Sendrom”, **Capital**, Yıl 11, Sayı 8, Ağustos 2003, Çevrimiçi: http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=564.
- Cabrera-Suaraz, Katiuska, “Leadership Transfer and Successor’s Development in the Family Firm”, **The Leadership Quarterly**, 16 (2005), ss. 71-96.
- Cannell, Mike; “On the Job Training”, **People Management**, 6 March 1997, p.27-30.
- Carlock, Randel S. & John L.Ward, **Strategic Planning for the Family Business**, Palgrave, New York, 2001.
- Fındıkçı; İlhami; **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.
- Günver, Bahar Akingüç; **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, İstanbul, 2002.
- Günver, Bahar Akingüç; “Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.89-95.
- Leach, Peter; Tony Bogod; **Guide to the Family Business**, Third Edition, BDO Stoy Hayward, London, 1999.
- Karpuzoğlu, Ebru; **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, Nurullah; **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul, Mayıs 2007.
- Ward, John, **Keeping the Family Business Healthy**, Jossey – Bass, San Francisco, 1987.
- Uzuner, Yıldız; “Niteliksel Araştırma Yaklaşımı”, 9.Ünite, s.185; Editör: Ali Atıf Bir, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 601, Eskişehir, 1999.

Bir Aile Şirketinde Sibernetik Modelleme Uygulaması: Yaşayan Sistem Teşhisi

Yrd. Doç. Dr. Nuri Gökhan TORLAK

Fatih Üniversitesi, İşletme Bölümü

Fatih Üniversitesi Hadımköy Kampüsü

Tel: (0212) 866 33 00 / 5032

E-posta: gtorlak@fatih.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Yüksel AYDEN

Fatih Üniversitesi, İşletme Bölümü

Fatih Üniversitesi Hadımköy Kampüsü

Tel: (0212) 866 33 00 / 5040

E-posta: yayden@fatih.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma Stafford Beer tarafından geliştirilen sibernetik bir model olan Yaşayan Sistem Teşhisi (YST)'nin bir aile şirketinin organizasyon yapısında uygulanmasını ve bu araştırmadan elde edilecek bulguları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Beer'in önerdiği model, uygulamacılara sibernetik ilkeleri ve araçları kullanarak, çevrelerine uyumlu ve yaşayabilirliğin bütün özelliklerine sahip organizasyonların nasıl oluşturulması gerektiği konusunda bir fikir vermektedir. Bu çalışmada Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin mevcut durumu tanıtılmış ve modelin daha iyi anlaşılması ve organizasyonel problemlerin teşhisi amacıyla bu şirkete YST'nin bir uygulaması yapılmıştır. Bu teşhis sürecinde elde edilen ampirik bulgulara dayanarak şirketin organizasyon yapısı yeniden şekillendirilmiş ve bu sibernetik modelin kısıtları ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yaşayan Sistem Teşhisi, Yaşayan Sistem Modeli, Organizasyonel Sibernetik.

1. GİRİŞ

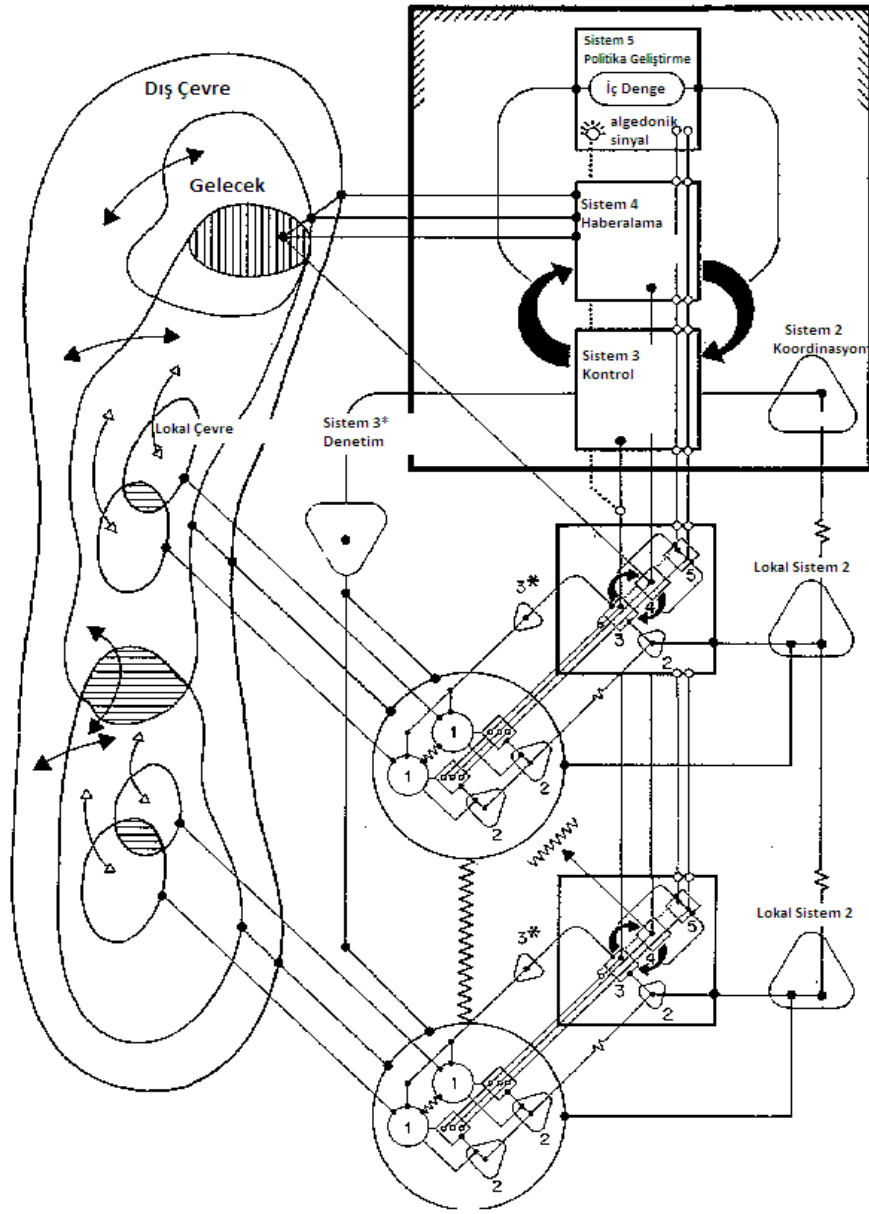
Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Yaşayan Sistem Teşhisi' (YST) nin kuramsal bir tasviri yapılmıştır. İkinci bölümde, Yaşayan Sistem Modeli' (YSM) nin kullanım yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, YSM'nin uygulaması başlığı altında Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir aile şirketinin mevcut durumu anlatıldıktan sonra YST'ye göre sistem tespiti ve YSM'ye göre sistem teşhisi yapılmıştır. Son bölümde, YST'nin bu aile şirketine yapılan uygulamasında modelin aile şirketlerinde kullanılabilirliği ve gözlemlenen sorunları teşhis edebilirliği değerlendirilmiş ve karşılaşılan problemlere çözüm önerileri getirilmiştir.

2. YAŞAYAN SİSTEM TEŞHİSİ

YST, Stafford Beer'in (1979, 1981, and 1985) yaptığı çalışmalar sonucunda geliştirdiği bir sibernetik modelleme türüdür. Yönetim bilimine mekanik bakış açısını değiştiren YST, en bilinen ve en kapsamlı organizasyonel sibernetik modelleme örneğidir.

Beer'e göre geleneksel organizasyon yapıları, organizasyonları anlamada ve yorumlamada yetersiz kalmaktadır. Organizasyonlar sürekli artan bir komplekslikle karşı karşıya kalmakta ve çevrelerine süratle uyum sağlamak zorunda olduklarından, uyum sağlama becerisi daha yüksek ve yaşayabilirliğin bütün özelliklerini taşıyan bir organizasyon modeline ihtiyaç vardır. Sibernetiği "etkili organizasyonun bilimi" (Beer, 1985) olarak tanımlayan Beer'e göre yaşayabilirliği anlayabilmek için en uygun ve en zengin model insan sinir sistemidir (Beer, 1981). Bu amaçla organizasyonlara '*makine metaforu*' ndan ziyade '*nöral-sibernetik*' ya da '*beyin metaforu*' bakış açısını kullanarak (Morgan, 1986; 1997) ve sibernetik ilkelerden ve insan sinir sisteminin çalışma şekline dayanarak YSM'yi geliştirmiştir. YSM organizasyonlar için hem yenilikçi bir tasarım sunmakta hem de organizasyonel problemlerin teşhisinde kullanışlı bir araç olmaktadır. Bu nedenle, Beer'in önerdiği modelleme ve metodoloji "Yaşayan Sistem Teşhisi (YST)" olarak da adlandırılabilir (Flood and Jackson, 1991).

İnsan sinir sistemi biri dikey biri yanal olmak üzere iki boyutlu bir sistemdir. Dikey eksen üzerinden sinirsel emirler iletilirken, yanal eksenler üzerinden ise otonom organlar ve kaslar vücut içi organik dengenin korunması amacıyla koordine edilir ve içyapıya bağlanır. (Beer, 1981). Bu yapı canlılığını sürdürebilmek için farklı organlar ve farklı alt-sistemler tarafından gerçekleştirilen beş farklı fonksiyonu yerine getirmek zorundadır. İlk olarak, organlar ve kaslar gerçekten bir faaliyeti yapan otonom birimlerdir. İkinci olarak, sempatik sinir sistemi organların ve kasların etkinliklerini dengelemekten sorumludur. Üçüncü olarak, içsel kontrolün sağlanması pons ve medulla sayesinde gerçekleşir. Dördüncü olarak, dış çevrenin ve dış çevreden gelen etkilerin algılanması görevi ise duyu organları tarafından yerine getirilir. Beşinci ve son olarak, üst beyin fonksiyonları beyin korteksinin sorumluluğundadır ve bu yapı sistemi tamamlar. Beer insan sinir sisteminin yukarıdaki çalışma şeklini sibernetik ilkelerle bir araya getirerek yaşayabilirliğin beş farklı fonksiyonuna sahip YSM'yi geliştirmiştir (Şekil 1.).



Şekil 1. Yaşayan Sistem Modeli (Beer, 1985)

Bu beş fonksiyon *uygulama, koordinasyon, kontrol, haberalma ve politika geliştirme*dir ve her biri organizasyonun yaşayabilirliği için gereklidir. Bunlar sırasıyla Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3, Sistem 4 ve Sistem 5 şeklinde adlandırılmıştır.

Sistem 1 (S1) operasyonel unsurdur ve gerçekte organizasyonun yaptığı işi gerçekleştirir. Bir organizasyon aynı anda birden fazla görevi yerine getiriyor olabileceğinden birden fazla operasyonel

unsur, yani S1 olabilir. Her S1 kendine özel lokal yönetime sahiptir. Bu lokal yönetim üst yönetime bağlıdır ve gerekli talimatları bu üst yönetimden alır. S1'ler kendi özel vresi ile ilgilenmekte ve uyum sağlamakta özerkliğe (otonomi) sahiptir (Jackson, 2000). Bu zerkliğin oluşturulabilmesi için her S1 bir başka *yaşayan sistem* olarak tasarlanır ve bu da YSM'nin yinelenen bir yapıya sahip olmasına ve organizasyonun her kademesinde kendi kendisini tekrar etmesine sebep olur.

Sistem 2 (S2) koordinasyon fonksiyonunu yerine getirir. Farklı S1'ler arasında oluşabilecek çatışmaların çözümünden ve giderilmesinden sorumludur. Ani ve beklenmedik durumlarda S1'ler karşılaştıkları problemlerin çözümünde sahip oldukları kısıtlı lokal bilgilere göre hareket edeceğinden ve kendi çıkarları doğrultusunda müdahale etmeye meyilli olacaklarından bu koordinasyon fonksiyonunun varlığı gereklidir. Böylece S1'lerin bütün sistemin işleyişine zarar vermesinin önüne geçilmiş olur (Jackson, 2000).

Sistem 3 (S3) S1 aktivitelerinin kontrolünden sorumludur. S1'lerin S2'den gelen yönetmelik ve kurallar ile Sistem 5 (S5)'den gelen amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğinden emin olur. S3, S1'lerin performanslarını takip eder ve kaynak dağıtımını gerçekleştirir. Bu sebeple S3 ve S1'ler arasında amaçlar göz önüne alınarak kaynak pazarlığı yapılır. Bu görevlerin yanında S3, Sistem 3* (S3*) adlı bir başka dikey hat üzerinden operasyonel unsurların faaliyetlerini yakından denetler. Bu kanal vasıtasıyla alınan anlık bilgiler, S1'lerin kesintisiz denetimine olanak sağlar (Jackson, 2000).

Sistem 4 (S4)'n organizasyonda iki önemli görevi vardır. İlk olarak, dış çevreden veri toplama ve bunları raporlama S4'n sorumluluğundadır. İkinci olarak, toplanan bu verileri önemine göre üst veya alt yönetime iletmek de S4 tarafından gerçekleştirilir (Jackson, 2000). S4 sürekli olarak organizasyonel çevreyi takip eder ve planlama, karar verme ve organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetler için gerekli ve ilgili verileri toplar. Toplanan bu verilerin S5 tarafından kullanılması için gerekli ortamı hazırlamak ve bir *yönetim merkezi* oluşturmak da yine S4'n sorumluluğundadır. Sistem 1, 2 ve 3'den gelen *acil (veya ivedi) bilgilerin* S5'e ulaştırılması ve S5'in *algedonik sinyal* ile uyarılması da S4'n görevleri arasındadır (Flood and Jackson, 1991).

Organizasyonel politikaları geliştirmek bütün organizasyona yön vermek Sistem 5'in en önemli rolüdür. S5 bütün sistemin kimliğini oluşturur ve sistemin bir parçası olduğu bir üst sistem ile irtibatı sağlar. Dış çevreden ve i çevreden gelen farklı nitelikteki talepler arasındaki dengeyi kurmaya ve oluşabilecek çatışmaları çözmeye çalışır. S5, Sistem 1, 2, 3, ve 4'ten gelen sinyallere cevap verir ve operasyonel görevleri belirler. Organizasyonun geleceği ile ilgili planlama yapmak ve bunları amaçlara dönüştürmek de S5'in sorumluluğu altındadır (Flood and Jackson, 1991).

3. YAşAYAN SİSTEM MODELİ'NİN KULLANIM YÖNTEMİ

YSM'nin kullanım yöntemi için biri *sistem tespiti* bir diğeri *sistem teşhisi* olan iki adımlı bir süreç takip edilir (Flood and Jackson, 1991).

Sistem tespiti sistemin amacının ve bu amaçlarla ilgili bütün birimlerin belirlenmesi sürecidir. YSM kompleks (dış çevreye açık, hedefleri olan unsurlardan oluşan, unsurları arası etkileşimin çok olduğu, kısmen gözlemlenebilen ve davranışsal etkilere maruz)-üniter (unsurlarının aynı hedeflerde birleştiği) sistemlerin incelenmesinde kullanıldığından, sistemin amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi hayatidir. Amaçların belirlenmesinden sonra, bu amaçlarla ilgili sistem tanımlanır ve tesbit edilir. Bu sistem "zyineleme kademesi 1" olarak adlandırılır. Bu kademe "odaktaki sistem" olarak incelenecektir. Odaktaki sistemin asıl operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren birimler S1'ler olduğundan, S1'lerin açığa

çıkarılması gerekmektedir. Bu S1'ler "özyineleme kademesi 2"yi oluşturlar. Son olarak, odaktaki sistemin bir alt-sistemi olduğu üst-sistem tanımlanır ve bu kademe de "özyineleme kademesi 0" olarak isimlendirilir (Flood and Jackson, 1991; Jackson, 1991).

Sistem teşhisi süreci mevcut organizasyonun sibernetik ilkeler açısından sorgulanması ve odaktaki sistemin beş fonksiyonunun YSM'ye göre incelenmesi sürecidir (Flood and Jackson, 1991). Odaktaki sisteme ait S1'in incelenmesinde (1) her unsurun çevresi, operasyonları ve lokal yönetimi tesbit edilmeli, (2) bu unsurlar üzerindeki üst yönetimden gelen kısıtlamalar ortaya çıkarılmalı, (3) her unsurun sorumlulukları ve performans göstergeleri ele alınmalı, ve (4) S1 YSM diyagramına göre modellenmelidir. Odaktaki sisteme ait S2'nin incelenmesinde (1) operasyonel unsurların kendi arasında veya bir operasyonel unsur ile çevresi arasında çıkabilecek muhtemel çatışmaların kaynakları listelenmeli, (2) S1 unsurları arasındaki uygunluk araştırılmalı ve (3) organizasyon içerisinde olması beklenen S2 fonksiyonu sorgulanmalıdır. Odaktaki sisteme ait S3'ün çalışılmasında (1) S3 unsurları listelenmeli, (2) S3'ün yetkisini kullanma şekli incelenmeli, (3) S1 unsurları ile kaynak pazarlığının nasıl yapıldığı sorgulanmalı, (4) S3 birimlerinin hesap verme yükümlülüğü sorgulanmalı, (5) S3 tarafından S1 faaliyetleri ile ilgili yapılması beklenen denetim ve (6) S3 ve S1 unsurları arasındaki ilişki incelenmelidir. Odaktaki sisteme ait S4'ün incelenmesinde (1) S4 faaliyetleri listelenmeli, (2) bu faaliyetlerin organizasyonun geleceğe uyumunu sağlayıp sağlayamayacağı anlaşılmalı, (3) S4'ün pazarda ne olduğunu, gelişen trendleri gözlemleyip gözlemlemediği araştırılmalı, (4) S4'ün dışsal ve içsel bilgiyi bir araya getirme rolü sorgulanmalı ve (5) S4'ün S5'i acil gelişmeler hususunda uyarıma imkânına sahip olup olmadığı sorgulanmalıdır. Odaktaki sisteme ait S5'in incelenmesinde (1) yönetim kurulu üyeleri ve faaliyetleri açık bir şekilde belirlenmeli, (2) S5 tarafından oluşturulan değerler, davranış biçimleri, örgütsel dil, ritüel vb. unsurların S4'ün algılaması üzerindeki etkileri kavranmalı, (3) bu kültürel unsurların S3 ve S4 arasındaki ilişkiyi nasıl etkiledikleri anlaşılmalı (istikrar ya da değişim), ve (4) S5 ve S1'in aynı kimliği paylaşıp paylaşmadığı belirlenmelidir. Odaktaki sistemin beş fonksiyonu da modellendikten sonra bilgi kanalları ve kontrol döngüleri oluşturularak model tamamlanır. Ayrıca yöneticilerin başa çıkmak zorunda oldukları çeşitliliğin azaltılması için bilgi sistemlerine ihtiyaç vardır. Alt-sistemlerde ortaya çıkabilecek muhtemel bir acil durumda S5'in *algedonik sinyal* vasıtasıyla derhal uyarılması gerekmektedir.

4. YAŞAYAN SİSTEM MODELİ'NİN UYGULANMASI

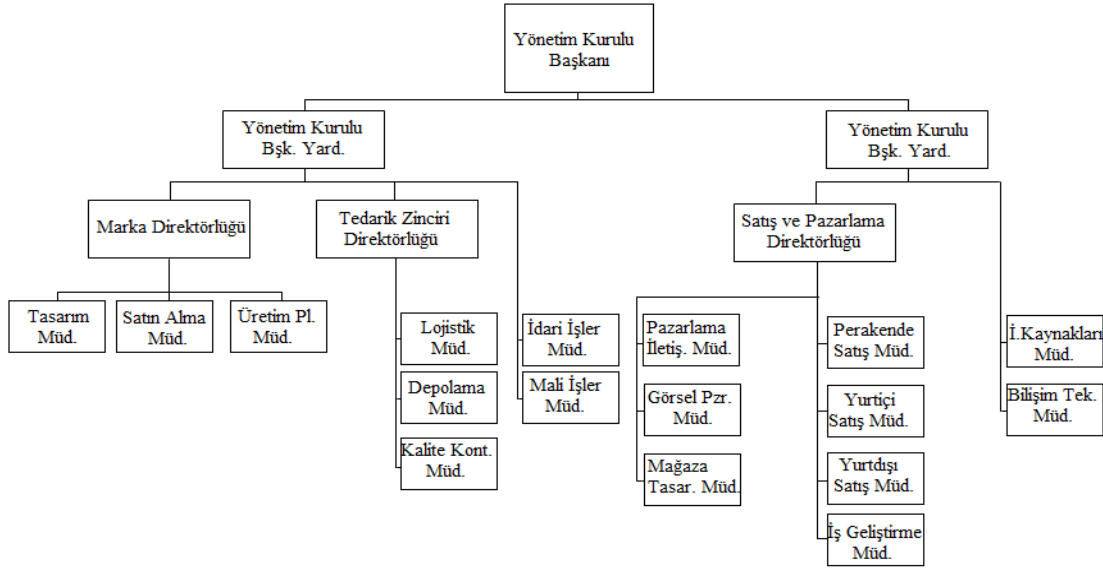
4.1. Şirketin Mevcut Durumu

Bu çalışmada uygulama konusu olan şirket, Türkiye'de ve yurtdışında yoğunluklu olarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir holdinge bağlı bir pazarlama şirkettir. Şirket, holdingin tanınmış ve pazarlarında güçlü konumlara sahip iki markası için üretilen ürünlerin *tasarım, üretim planlama, dağıtım ve pazarlama* faaliyetlerinden sorumludur. Bir aile işletmesi olan holding; dokuma, örme ve denim (kot) tekstil ürünleri tasarlamakta, üretmekte ve pazarlamaktadır. Bu faaliyetlerin tamamı holdinge bağlı şirketler tarafından yürütülmektedir. Holding kendisine bağlı şirketleri finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, denetim, stratejik planlama ve müşteri ilişkileri yönetimi fonksiyonlarıyla destekleyen ve grubun bütün şirketleri için yön ve bilgi sağlayan bir merkez niteliğindedir. Holdinge ait bu iki markanın ürünlerinin sezonluk olarak etkili bir şekilde üretimi ve pazarlanması bütün grubun başarısında çok önemli bir role sahiptir. Bu sebeple üretim ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiren şirketlerin performanslarına holding içerisinde daha fazla önem verilmektedir.

Holdingin iki markasına ait ürünlerin tasarım, üretim planlama, lojistik ve pazarlama faaliyetleri yanında şirket, holdingin yurtiçi perakende mağazalarının yönetiminden de sorumludur. Bu açıdan şirket

holdingin tekstil pazarındaki müşterileri ile doğrudan bir ilişki içerisinde ve dış çevreyle sıkı bir etkileşim halindedir.

Şirket fonksiyonel bir organizasyon yapısına sahiptir (Şekil 2.) ve ayrıca holdingin yönetim kurulu başkanlığı görevini de yürütmekte olan ailenin en büyük kardeşine doğrudan bağlıdır. Yönetim kurulu başkanının kontrol alanı, başkanın iki kardeşinden oluşmakta ve şirketin tepe yönetiminde aile üyeleri etkin olmaktadır. Bu kardeşlerden birincisi marka direktörlüğü, tedarik zinciri direktörlüğü, mali işler müdürlüğü ve idari işler müdürlüğünün yönetiminden sorumludur. İkinci kardeş ise satış ve pazarlama direktörlüğü, insan kaynakları müdürlüğü ve bilgi teknolojileri müdürlüğünden sorumludur.



Şekil 2. Şirketin Organizasyon Yapısı

Yukarıda sayılan bölümler her iki markaya da ait tekstil ürünlerinin sezonluk koleksiyonlarının oluşturulmasından ve pazarlanmasından sorumludur. Marka direktörlüğü altında yeni koleksiyonun tasarımı, siparişlerin alınması ve üretimlerin gerçekleştirilmesi tamamlanır. Tedarik zinciri direktörlüğü üretilen ürünlerin tedariğini, depolanmasını, kalite kontrolünü ve dağıtımını gerçekleştirir. Satış ve pazarlama direktörlüğü ise mağazaların tasarımını ve ürünlerin nihai tüketiciye veya satış noktalarına satımını gerçekleştirir. Böylece sezonluk bir iş akışı baştan sona tamamlanmış olur.

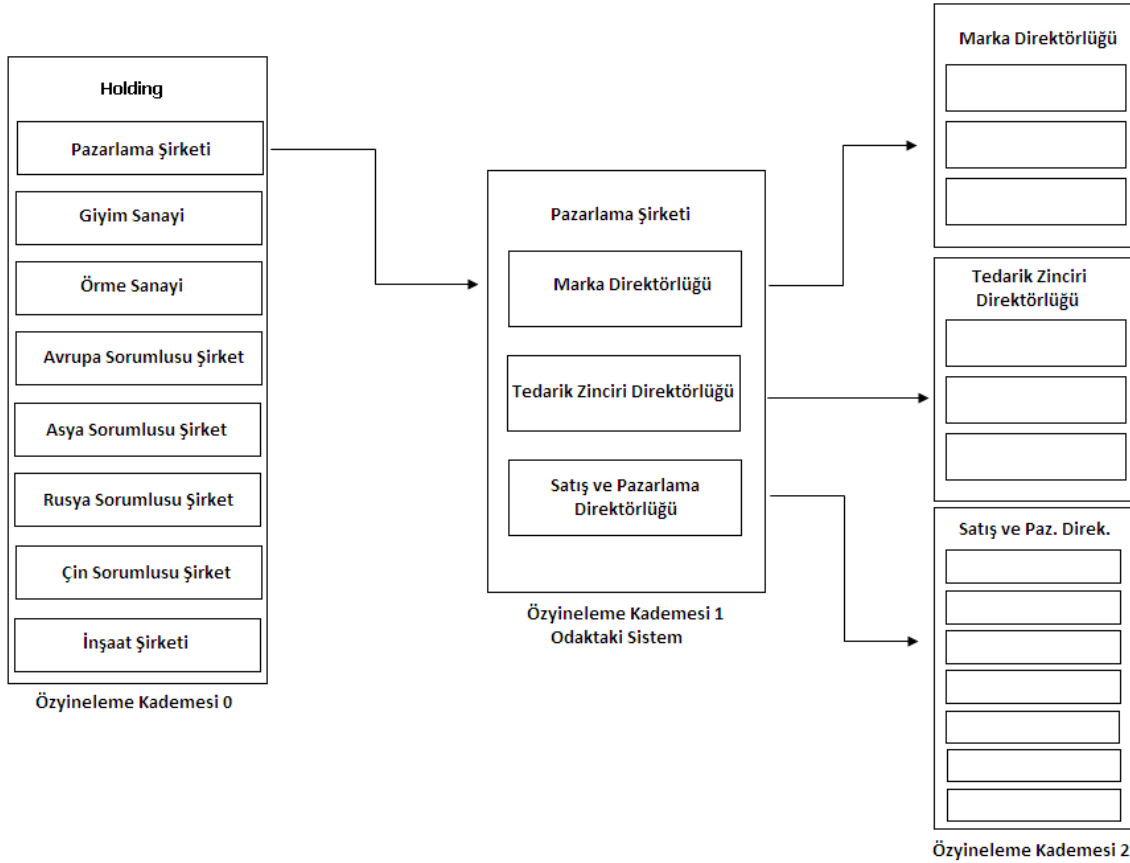
Yaşayan Sistem Modeli kompleks-üniter karakteristiğe sahip problemler için uygun çözüm önerileri getirmekte kullanılır (Flood and Jackson, 1991). Çalışmamızın odaktaki sistemini oluşturan pazarlama şirketi dinamik ve hızlı değişen, organizasyonların çevrelerine süratle uyum sağlamalarını gerektiren ve operasyonların sezonluk periyotlar halinde yürütüldüğü tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu sebeple kısıtlı bir süre içerisinde yeni koleksiyon oluşturulmalı, tedarik edilmeli ve herhangi bir gecikme olmaksızın yeni sezon ürünleri şirket tarafından pazara arz edilmelidir. Ayrıca,

şirket birbiri ile karşılıklı ilişki halinde çok sayıda direktörlükten oluşmakta ve holdinge ait diğer şirketler ile de yakın ilişki içerisinde operasyonlarını gerçekleştirmektedir. Bu nedenle de hem şirket içerisindeki haberleşme hem de şirketin grubun diğer işletmeleri ile yaptığı iletişim önem kazanmaktadır.

Yaşayan Sistem Modeli iki amaca yönelik olarak kullanılabilir. İlk olarak model sibernetik ilkelere göre yeni bir organizasyonun geliştirilmesinde kullanılabilir. İkinci olarak mevcut bir organizasyonun sibernetik ilkelere göre yapısal olarak incelenmesi ve varsa problemlerin teşhisi için de YSM'e kullanılabilir (Jackson, 1991). Bu çalışmada ikinci amaç gözetilmiş ve şirketin organizasyon yapısı sibernetik ilkelere göre incelenerek, organizasyonun yaşayabilirliği ve etkililiği sorgulanmıştır.

4.2. Sistem Tespiti: Şirketin Amaçlarının Tespit Edilmesi ve Özyineleme Kademelerinin Tanımlanması

Yaşayan sistem modelinin kullanımından önce, organizasyonun özyineleme kademelerini belirlemek gerekmektedir. Özyineleme kademelerinin tanımlanmasında pazarlama şirketi “odaktaki sistem” ve “özyineleme kademesi 1”i meydana getirir. Bir üst yönetim sistemi ise holdingtir ve holding “özyineleme kademesi 0”ı oluşturur. “Özyineleme kademesi 2” ise “odaktaki sistem”in üç adet S1 unsurunu oluşturan marka direktörlüğü, tedarik zinciri direktörlüğü ve satış ve pazarlama direktörlüğüdür (Şekil 3.).



Şekil 3. Şirketin Özyineleme Kademeleri

“Özyineleme kademesi 0” merkezi yönetimi sağlayan ve kendisine bağlı 8 şirketten meydana gelen holdingin kendisidir. Bu bağlı şirketlerin herbiri özyineleme kademesi 0’ın S1 unsurlarıdır. Herbir bağlı şirket kendine özel amaçlara sahiptir. Bu özel amaçların yanında holdinin misyonu çerçevesinde bu bağlı şirketler ortak bir amaç üzerinde de mutabıktır. Bu misyon;

“Faaliyet alanındaki ürün ve hizmetlerin tasarlanmasından, nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen sürecin tüm aşamalarında etkin, verimli ve yararlı olarak uluslararası markalarımızı ve ülkemizi en iyi biçimde temsil etmek” şeklinde belirlenmiştir.

Holdingin S1 unsurlarından biri olan pazarlama şirketi “özyineleme kademesi 1”i oluşturmaktadır. Şirketin özel amacı ise; “Markalarımızın ürünlerini verimli ve amaca uygun olarak tasarlamak, bu tasarımları modellere dönüştürmek, modellerin sipariş alımlarını gerçekleştirmek, siparişlerin üretim planlarını yapmak, yurtiçinde ve yurtdışında üretimlerini takip etmek ve üretilen ürünlerimizin toptan ve perakende mağazalarımıza sevkiyatını ve satışını gerçekleştirmek” şeklinde tanımlanmıştır.

4.3. Sistem Teşhisi: Şirketin Yaşayan Sistem Modeli’ne Göre Yeniden Organize Edilmesi

Odaktaki pazarlama şirketi yaşayabilir ve holdingden bağımsız bir şekilde varlığını sürdürebilir olmalıdır. Şirket kendi başına bir kâr merkezidir ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için üç operasyonel birime sahiptir. Bu operasyonel birimler; marka direktörlüğü, tedarik zinciri direktörlüğü ve satış ve pazarlama direktörlüğüdür. Bu üç direktörlük odaktaki sistemimizin S1 unsurlarını oluşturmaktadır ve yaşayabilir birimler olarak yeniden tasarlanmaları gerekmektedir.

Sistem 1

Şirketin gerçekleştirdiği ana operasyonlara göre üç direktörlük S1 unsurları olarak ele alınabilir.

Sistem 1a (S1a) marka direktörlüğüdür ve sezonluk koleksiyonların tasarlanması ve tedarik edilmesi ile ilgilenmektedir. Sezonluk iş akışı marka direktörlüğü tarafından başlatılır. Marka direktörlüğü’nün operasyonel unsurları tasarım birimi, satın alma birimi ve üretim planlama birimidir. Bu üç birimin yöneticileri ve marka direktörü, marka direktörlüğü’nün lokal yönetimini oluşturur. Tasarım ve satın alma süreçleri gerçekleştirilirken, bu yöneticilerin yakın bir şekilde çalışmaya ve tasarım sürecinin yolunda gittiğinden emin olmak için toplantılar yapmaya ihtiyaçları vardır. Marka direktörlüğü’nün lokal çevresi uluslararası fuarlar, ilgili tekstil sektörü, rakipler, ürünlerin tedarik edildiği firmalar ve müşteriler tercihleri ile ilgili geribildirimlerin alındığı mağazalar ve satış noktalarıdır. Bu direktörlük üst yönetime bağlı olmalı ve hedefleri doğrultusunda gerekli olan finansal kaynakları ve insan kaynaklarını S3’den almalıdır. S3 tarafından kontrol edilebilmeli ve diğer unsurlarla arasındaki koordinasyon S2 tarafından sağlanmalıdır. Marka direktörlüğü, S3* üzerinden sürekli olarak denetime tabi tutulacak şekilde oluşturulmalı ve denetim fonksiyonu direktörlük çalışanlarınca anlaşılmalıdır. Marka direktörlüğü’nün amaçları S5 tarafından belirlenip, S3 tarafından hedeflere dönüştürülmelidir. Direktörlük kendi politika geliştirme fonksiyonuna ve lokal çevresine cevap vermekte belirli bir özgürlüğe sahiptir. Ancak direktörlüğün bu özerkliği sistemin bütününe zarar vermediği ve kaydedilir şekilde performansı düşürmediği müddetçe muhafaza edilmelidir. Bu durum çevresel değişkenliği azaltabilmesine olanak sağlar. Marka direktörlüğü için haberalma fonksiyonu tasarım birimi ve satın alma birimi tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu iki birim de yeni trendleri keşfetmek için ve daha iyi tedarikçiler bulabilmek için dış çevreyi gözlemlemelidir. Marka direktörlüğü için S3 fonksiyonları operasyonel unsurun yöneticileri

tarafından yapılır. Odaktaki sistemin tamamında eksikliği gözlenen koordinasyon fonksiyonu olmadığı için lokal bir S2 unsuru mevcut değildir.

Odaktaki sistemin ikinci operasyonel unsuru, Sistem 1b (S1b), tedarik zinciri direktörlüğüdür. Tedarik zinciri direktörlüğü lojistik, dağıtım ve kalite kontrol faaliyetlerinden sorumludur. Yine depolama ve depolardaki ürünlerin dağıtımı bu direktörlük tarafından gerçekleştirilir. Tedarik zinciri direktörlüğü, tedarik zinciri direktörü, lojistik müdürü, depolama müdürü ve kalite kontrol müdüründen oluşan bir lokal yönetime sahiptir. Bu direktörlüğün lokal çevresi tedarikçiler, taşıma şirketleri ve ürünlerin dağıtıldığı Türkiye'deki mağazalardan oluşmaktadır. S1a gibi S1b'de dikey eksenlerle üst yönetime bağlı olmalıdır. Amaçlarını S5'den almalı, S3 tarafından ise kontrol edilebilmelidir. Sistem 3* kanalı üzerinden sürekli olarak denetime açık şekilde tasarlanmalı ve bu kanalın varlığını kabul etmelidir. Diğer operasyonel unsurlarla ilişkisinin koordinasyonu için bir S2 tarafından koordinasyona tabi tutulmalıdır. Bu koordinasyon fonksiyonun eksikliğinden dolayı, tedarik zinciri direktörlüğünün özerkliğine S3 veya S5 tarafından sıklıkla müdahale edilmektedir. Ürünlerin tedarikinde bir gecikme veya taleplerde ani bir değişim olduğunda, S3 veya S5 problemleri çözme girişiminde bulunmaktadır. Bu yüzden sistemin bütün operasyonel unsurlarının koordinasyonunun sağlanabilmesi için, S2 fonksiyonuna ihtiyaç vardır. S1b kendi lokal yönetiminde kendi haberalma fonksiyonuna sahip değildir. Bu sebeple komuta yetkisine sahip yeni bir birim haberalma fonksiyonu amaçlı oluşturulmalıdır. Bu birim en iyi taşıma firmalarını ve dağıtım kanallarını bulmak için dış çevreyi araştırmalıdır.

Odaktaki sistemin son operasyonel unsuru S1c, satış ve pazarlama direktörlüğüdür. Bu direktörlüğün kontrol alanında pazarlama faaliyetleri, perakende satışlar, mağaza tasarımları ve müşteri ilişkileri birimleri bulunmaktadır. Satış ve pazarlama müdürü, perakende satışlar koordinatörü, yurtiçi ve yurtdışı satış müdürü, iş geliştirme müdürü, pazarlama iletişim müdürü, görsel tasarım müdürü S1c'nin lokal yönetimini meydana getirirler. Bu birimin lokal çevresi Türkiye'deki ve şirketin faaliyette bulunduğu ülkelerdeki tekstil pazarıdır. Diğer operasyonel unsurlara benzer şekilde S5'den amaçlarını alır, S3 tarafından kontrol edilir ve S3* tarafından denetime tabi tutulabilir olmalıdır. S1c'nin haberalma fonksiyonunu iş geliştirme müdürlüğü sağlar. Bu birim pazarı gözlemleyerek yeni satış noktaları ve mağaza lokasyonları bulmaya çalışır.

Sistem 2

Sistem 2 (S2) fonksiyonu operasyonel unsurlar arası uyumun sağlanması için gereklidir. Ancak odaktaki sistemimiz böyle bir koordinasyon fonksiyonuna sahip değildir. S1 unsurları arasında çıkan çatışmalar S3 ve S5 tarafından çözülmekte olmasına rağmen bu durum hem operasyonel unsurların özerkliğine zarar vermekte hem de S3 ve S5 gibi unsurların odaklanmaları gereken faaliyetlere gereken önemi verememelerine sebep olabilir. Bu yüzden koordinasyon fonksiyonu olarak bir düzenleyici merkez ve bu merkeze bağlı alt koordinasyon birimlerinin her S1 için oluşturulması gerekmektedir.

Şirketin gerçekleştirdiği faaliyetler sezonluk olduğundan ve birbirine bağımlı olduklarından, operasyonel unsurlardan birinde meydana gelen bir problem genellikle bütün iş akışını geciktirebilmektedir. Bu sebeple S2 fonksiyonunun varlığı unsurlar arası uyumun sağlanması için hayati derecede önemlidir. Operasyonel unsurlar arası oluşabilecek muhtemel çatışma kaynakları şöyle tespit edilmiştir;

- 1- Yeni koleksiyonun S1a tarafından S1c'de gelen geribildirimler göz önüne alınmadan yapılması
- 2- Yeni koleksiyonun tasarımının zamanında tamamlanmaması ve bu sebeple tedarikte gecikme olması ve S1b'nin yeni ürünleri zamanında dağıtamaması
- 3- Tedarikçilerle yapılan kontratlarda dağıtım süresi göz önüne alınmadığından S1b'nin dağıtımda sorunlar yaşaması
- 4- Dağıtım sürecinin kendisinde S1b'nin yönetiminden kaynaklanabilecek gecikmeler
- 5- Taleplerinde meydana gelebilecek ani değişikliklerden dolayı S1c'nin alt birimlerinin sınırlı sayıda olan stoklar için eşzamanlı olarak talepte bulunmaları

S2 belirtilen muhtemel çatışma kaynaklarının farkında olmalı, çıkabilecek çatışmaları giderebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu konularda kurallar ve yönergeler belirlenmeli ve operasyonel unsurlara bildirilmelidir.

Şirket iş akışını gözlemleyebilmek için MS Axapta ve ERP programları kullanmaktadır. Her operasyonel unsur bu programlara ulaşabilmekte, kendi faaliyetleri ile ilgili verileri sisteme yükleyebilmekte ve kendilerini ilgilendiren diğer faaliyetlerin yüklenmiş verilerine ulaşabilmektedirler. Ancak S1 unsurlarının faaliyetlerini daha geniş bir perspektiften görebilecek, yorumlayabilecek ve aralarındaki uyumu sağlayabilecek bir üst yönetim birimi bulunmamaktadır. Bu amaçla S1 unsurları arası koordinasyonu sağlayacak bir birim geliştirilmelidir. Bu birim kullanılan yazılımlar hakkında uzman ve bu yazılımların tamamına ulaşabilecek bir merkez şeklinde olmalıdır. Bu birim hem S3 hem de S1 unsurları ile iletişim kanallarına sahip olmalı ve özyleneleme ilkesi gereği alt birimlerde oluşturulacak alt koordinasyon birimleri ile iletişim kanalları geliştirilmelidir.

Sistem 3

Sistem 3 (S3) organizasyonun operasyonel unsurlarını kontrol eder ve kaynak dağıtımını gerçekleştirir. Mali işler müdürlüğü, idari işler müdürlüğü, insan kaynakları müdürlüğü ve bilişim teknolojileri müdürlüğü kontrol alanları ile birlikte S3 fonksiyonunu oluştururlar. Mali işler müdürlüğü S1 unsurlarının operasyonları için gerekli mali kaynağı, insan kaynakları müdürlüğü ise personel gereksinimini temin eder. Bilişim teknolojileri müdürlüğü ise operasyonel unsurlar için gerekli yazılımların sağlanmasından ve geliştirilmesinden sorumludur. S1 unsurlarının performansları ile ilgili raporlar, idari işler müdürlüğü tarafından incelenir. Şirketin üst yönetimince belirlenen amaçları S1 unsurları için özel amaçlara dönüştürmek ve bu amaçları S1'lere iletmek S3'ün görevidir. Bu görev şirketin etkililiğinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir ve dikkatlice yapılması gerekmektedir. Bu operasyonel amaçların tespitinde ve bunlarla ilgili kaynak pazarlığının gerçekleştirilmesinde S3 fonksiyonunu oluşturan müdürlükler S1 unsurlarının lokal yönetimleri ile periyodik toplantılar yapmalıdır. Şirkette yapılan araştırmada orta kademe yönetiminin, S1'lerin lokal yönetimleri ve S5 birimleri arasında sıkıştıkları gözlemlenmiştir. S3 fonksiyonunu oluşturan birimler, yazılı olarak (formal) komuta yetkisine sahip olmalarına rağmen, uygulamada S5 fonksiyonunun kontrol, denetim ve görevlendirme faaliyetlerini yapmasına yardımcı ve tavsiye verici şekilde çalışmaktadırlar. Bu durum organizasyonun mevcut kültüründen dolayı S5 birimlerinin S4 ve S3 üzerine çökmesinden kaynaklanmakta, hem S3 birimleri etkili ve verimli kullanılamamakta hem de S5 birimleri politika geliştirme fonksiyonuna gereken önemi verememektedir. S3 fonksiyonunun bir diğer önemli görevi alt yönetim birimlerinden gelen enformasyonu önemine göre süzüp üst yönetime bildirmektir. Bu durum üst yönetimin alt kademelerden gelen enformasyon akışıyla boğulmasına sebep olabilir. Ancak odak

şirketimiz bir aile işletmesi olduğu için üst yönetim böyle bir enformasyon akışından rahatsız değil, tersine memnun olmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, üst yönetim fonksiyonlarının etkili ve verimli yapılabilmesi için bu süzme işlemi zaruridir. Sadece ivedilikle cevap verilmesi gereken ve yerinde çözülemeyen durumlarda S3, algedonik sinyal kanalıyla yönetimin üst kademelerine gerekli enformasyonu iletmelidir. Formal olarak böyle bir iletişim kanalı tanımlanmamış olmasına rağmen, bahsedilen durum organizasyonda alt kademede meydana gelen herhangi bir ani ve acil durum üst yönetime kolaylıkla iletilebilmesine olanak sağlamaktadır. Bunun için S3 fonksiyonları yetkilerini tam olarak kullanabilmesi teşvik edilmeli ve gerekli organizasyon kültürü oluşturulmalıdır.

S3'ün kaynak pazarlığını gerçekleştirebilmesi için, her operasyonel unsur (S1a, S1b, S1c) sezonluk operasyonları için bütçeleme hazırlamalı ve bütçeler her operasyonel unsurun sorumluluğunda olan özel faaliyetlerle ilgili verileri içermelidir. Her bir bütçe S3 içerisinde tanımlanmış direktörlükler tarafından onaylanmalıdır. Mali kaynakların yanında insan kaynakları ile ilgili talepler birimler arası periyodik toplantılarda karara bağlanmalıdır. Operasyonel unsurlar tahmin edilenden fazla kaynağa ihtiyaç duyabileceklerinden bu kanal sürekli bir şekilde kullanılmalıdır. Kaynak pazarlığının performans göstergeleri göz önüne alınarak etkili bir şekilde yapılması, S3'den S1'lere gelebilecek ve özerkliklerine zarar verecek müdahaleleri azaltır.

Şirkette denetim (S3*) fonksiyonunun yerine getirilmesi için, perakende satış planlama birimi kullanılabilir. Bu birim koleksiyon içeriklerinin belirlenmesinde, maliyetlendirmede ve ürün yelpazesinin oluşturulmasında faal rol almakta, organizasyonlarda farklı birimler arası gerçekleştirilen toplantılara katılabilmekte ve gerekli verilere ulaşabilmektedir. Bu birim organizasyon şemasında S1a içerisinde görünüyör olmasına rağmen, sorumlulukları gereği birimler arası yatay bir iletişim becerisine sahiptir. Resmi olarak tanımlanmamış olmasına rağmen denetim faaliyetlerinin bir kısmını bu birim yerine getirmektedir. Hem denetimin faaliyetleri için gerekli verilere ulaşabilmesi, hem de sahip olduğu iletişim becerisi göz önüne alınarak organizasyonun S3* faaliyetleri için gerekli olan birim bu birimden oluşturulabilir. Bu amaçla, perakende satış planlama biriminin S1a içerisinde sorumlu olduğu operasyonel görevlerin aksamaması için bu birimin eleman sayısının artışa gidilebilir. Bir operasyonel unsura ait (S1a) birimin diğer operasyonlar üzerinde denetim yetkisine sahip olması çatışmalara sebep olabileceğinden S3* fonksiyonlarını yerine getirecek personel bu birimden, S3 içerisinde tanımlanabilecek yeni bir denetim birimine veya S3 içerisinde tanımlanmış idari işler müdürlüğünün kontrol alanına alınabilir. Böylece S1 unsurlarının denetim fonksiyonunu tam olarak anlaması sağlanabilir.

Sistem 4

Haberalma fonksiyonunu yerine getirmekten sorumlu olan Sistem 4 (S4), şirkette kesin bir şekilde tanımlanmamış ve oluşturulmamıştır. Haberalma fonksiyonu ile ilgili görevler, organizasyonda farklı birimler tarafından farklı amaçlar için gerçekleştirilmektedir. Öncelikle yönetim kurulu üyeleri – çoğunlukla aile üyeleri– dış çevreyi analiz etmekte kurumsal planlama için gerekli olan verileri toplamaktadır. Ayrıca S2 fonksiyonunun eksikliği, aile üyelerinin rutin operasyonel işlerin akışı ile yakından ilgilenmelerine sebep olmakta bu da iç çevreden de veri toplayabilmelerine olanak sağlamaktadır. S5 fonksiyonu bu kısıtlı bilgilere dayalı olarak politika geliştirmek zorunda kalmaktadır. Öte yandan organizasyonun dış çevresini doğrudan gözlemleyen bazı birimler de mevcuttur. Tasarım birimi yeni koleksiyonların geliştirilmesi için pazar araştırmaları yapmakta ve veri toplamaktadır. S1c'nin lokal S4 fonksiyonunu oluşturan iş geliştirme müdürlüğü şirket için yeni pazarlar ve perakende mağazaları için yeni lokasyonlar bulmaya çalışmaktadır. Bunların yanında pazarlama iletişim birimi müşterilerin tercihlerini ve ihtiyaçlarını yakından takip edebilmektedir.

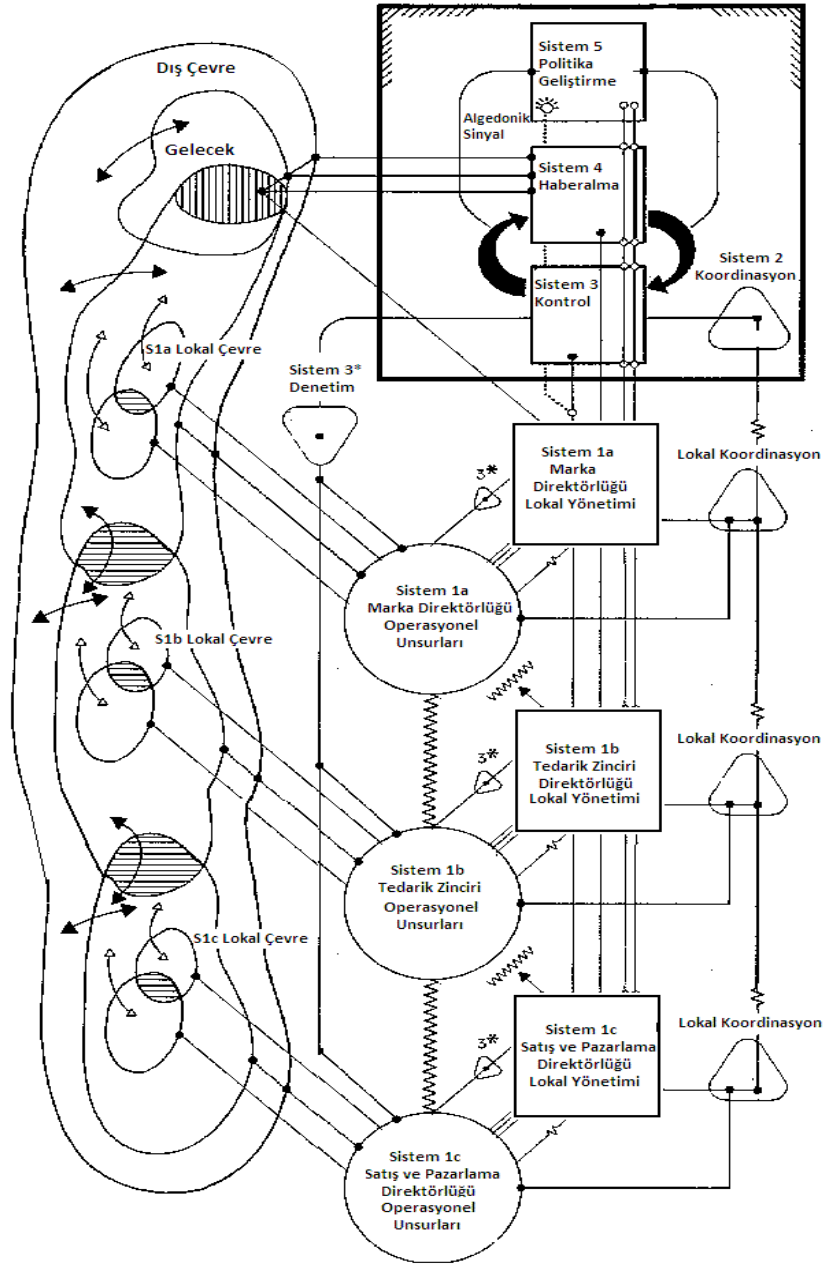
Gerçekte şirket, bulunduğu sektör için çok değerli olan ve bir pazarlama şirketi için hayati öneme sahip olan haberalma fonksiyonunu farklı birimler içerisinde değişik kanallar üzerinden yerine getirmektedir. Fakat birimler arası bu ayrım sinerjinin oluşturulamamasına sebep olmaktadır. Yine şirket işlerin rutin akışı sırasında ulaşabildiği verileri kullanmakta ancak ihtiyaç duyulan veya hedeflenen özel bir enformasyonun hangi kanal üzerinden isteneceği açık bir şekilde bilinmemektedir. S4 fonksiyonunun etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi ve bir sinerjinin oluşturulabilmesi için birimler arası periyodik görüşmeler yapılmalıdır. Bu toplantılara aile üyeleri, tasarım, iş geliştirme ve pazar iletişim müdürü katılmalı böylece içsel ve dışsal enformasyonun bir araya getirildiği bir yönetim merkezi oluşturulmalıdır.

Sistem 5

Şirkette S5 faaliyetleri yönetim kurulu üyeleri tarafından yerine getirilir. Şirket politikaları ve geleceğe yönelik planlar aile üyeleri -özellikle kardeşlerden en büyüğü- tarafından belirlenir. Bu durumun şirkete getirdiği bazı avantajlar ve dezavantajlar vardır. Odadaki şirketin tepe yönetiminden sorumlu olan isim -yaşca kardeşlerin en büyüğü- ayrıca holdingin de yönetim kurulu başkanlığını yürütmektedir. Bu iki rollü durum şirketin özerkliğine zarar vermekte ve holdingden bağımsız bir varlık göstermesini engellemektedir. Diğer yandan, yönetim kurulu başkanı tekstil sektöründe büyük oranda tecrübeye sahibidir. Sahip olduğu bu tecrübeyi rutin olarak yürütülen işleri yakından takip etmek yoluyla alt kademe yöneticilerine aktarabilmektedir. Karar alma durumunda ilgili kişilerin fikirlerini sorarak ve değerlendirerek en son kararı yine kendisi vermektedir. Bu noktada iç ve dış çevreden gelen farklı talepler şirketin en üst düzey yöneticisi ve aile fertlerinin en büyüğü olan bu kardeş tarafından harmonize edilmekte ve dengelenmektedir.

S5 organizasyonu geleceğe hazırlayan ve organizasyonun kimliğini oluşturan fonksiyondur. İç ve dış çevreden gelen enformasyonu değerlendirmek, iç ve dış çevrenin farklı taleplerine cevap verebilmek, bütün bunların yanında holdingin diğer şirketleri ile ilgilenebilmek yalnızca aile üyeleri tarafından yerine getirilemez. Bunun farkında olarak aile, şirketin yönetim kurulunda aile üyelerinin yanında profesyonel yönetici ve doktora derecesinde eğitim almış kişilere de yer vermektedir. Bu durum S5 fonksiyonunun sağlıklı işlemesi adına bir aile işletmesinde önemli ölçüde faydalıdır. Böylece aile üyelerine karşı belirli bir ölçüde denge unsuru oluşturulmuş ve işletmeye farklı bir bakış açısı kazandırılmış olur.

S5 fonksiyonu, işletmeye hâkim olan aile işletmesi kültürünün etkisi ile alt-kademelerde yürütülen operasyonlarla yakından ilgilenmeye meyillidir. Bu duruma şirketin kültürünün yanı sıra S2 fonksiyonunun yokluğu ve S4 fonksiyonunun zayıflığı sebep olmaktadır. S2 fonksiyonunun eksikliği, S1 unsurları arasında oluşan çatışmaların çözümünde S5 fonksiyonunun müdahalesine zemin hazırlamaktadır. Oysa S2 eksiksiz olarak oluşturulur, S3 birimleri etkili ve verimli kullanılırsa S5 fonksiyonu bu müdahaleleri yapmak durumunda kalmayacağından S5'in asli görevleri olan strateji geliştirme ve politika belirleme görevlerini daha etkili yerine getirebilecektir.



Şekil 4. Şirketin YSM'ye Göre Modellenmesi

5. SONUÇ

Bu çalışmada Yaşayan Sistem Model'i bir aile şirketine uygulanmış (Şekil 4.) ve mevcut organizasyon yapısında gözlemlenemeyen problemler, model aracılığıyla teşhis edilmiş ve bu problemlerin giderilmesi adına öneriler getirilmiştir. Şirketin üç direktörlüğü operasyonel unsurlar olarak tanımlanmış ve bu direktörlüklerin yaşayabilirlikleri ve özerkliklerinin sağlanabilmesi için lokal

yönetimlerde görülen eksiklikler açığa çıkarılmıştır. Şirketin genelinde koordinasyon fonksiyonunun (S2) eksikliği tespit edilmiş ve bu yapının eksikliğini organizasyonun geri kalanı üzerine yaptığı olumsuz etkiler teşhis edilmiştir. Kontrol ve denetimden sorumlu birimler tanımlanmış ve daha etkili ve daha verimli kullanılabilecekleri fark edilmiştir. Haberalma fonksiyonunu yerine getiren birimler, aynı görevlerin farklı birimler tarafından yapılmasını engellemek ve sinerji oluşturabilmek için, bir yönetim merkezinde bir araya getirilmiş periyodik toplantıların yapılması önerilmiştir. Son olarak politika geliştirme fonksiyonunun diğer sistemlerde teşhis edilen problemlerin giderilmesi sonrasında, strateji geliştirme ve uygulamaya daha odaklanılabileceği ve üst yönetimin görev yükünün azaltılabileceği tespit edilmiştir.

Çalışmamızda organizasyonlara yenilikçi bir tasarım önerisi getiren YSM'nin uygulanabilirliği ve kısıtlarının daha iyi anlaşılabilmesi amaçlanmıştır. Odaklandığımız şirket bir aile şirketi olduğu için modelin aile işletmelerinde kullanılabirliği, faydaları ve aile işletmelerinde gözlemlenebilecek muhtemel problemlerin teşhisinde kullanılabirliği test edilmiştir. Bu bakımdan çalışma sonunda elde edilen bulgular modelin kendisi ile ilgili ve modelin aile işletmelerine bakan yönü ile ilgili olarak iki farklı şekilde açıklanabilir.

YSM yöneticilerin organizasyonel problemlerin teşhisi ve organizasyonun yaşayabilirliğinden emin olmak için kullanılabileceği faydalı bir araçtır. Bütün organizasyonlara uygulanabilecek genel bir taslak ortaya koymakta ve organizasyonlara bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşılmasını önermektedir. Mamafih çalışmamız sırasında, şirketin yöneticilerinin sistem yaklaşımlarına ait terimleri bilemedikleri gözlemlenmiştir. Bu durum modelin ve bakış açısının üst kademe yöneticilerine açıklanması ve kullanılabirliğinin gösterilmesinde zorluklara sebep olmuştur. Ayrıca modelin temel aldığı beş fonksiyonun ve bu fonksiyonların sorumluluklarının anlaşılması organizasyonun üyelerinin bireysel rollerini algılamaları için gereklidir. Bazen bir çalışan aynı anda birden fazla role sahip olabileceği için, hangi rolün hangi fonksiyonla ilgili olduğu ve etkili bir şekilde yapılmadığı zaman organizasyona olumsuz etkisinin ne olabileceğinin çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bütün bunlar yönetici ve çalışanlar için modelin kullanılabirliğinde bazı sorunlar oluşturmaktadır.

YSM'nin en önemli varsayımı açıklanan beş fonksiyonun eksiksiz yapılması durumunda organizasyonların yaşayabilirliklerinden emin olunabileceğidir. Bu bakımdan uygulamacıya düşen yönüyle yapılması gereken, gözlem ve/veya mülakat yoluyla toplanılan veriler ışığında organizasyonun yeniden tasarlanması veya problemlerinin teşhis edilmesidir. Ancak bu durumda uygulamacıya inisiyatif verilmemiş olmakta, modele herhangi bir müdahale modelin bütünlüğünün bozulmasına ve güvenilirliliğinin zedelenmesine sebep olmaktadır. Bu bakımdan model yapısı itibari ile katı olarak adlandırılabilir.

YSM, operasyonel unsurlara faaliyetlerinde özerklik verilmesi ve bunun muhafaza edilmesini önermektedir. Böylece hızlı bir şekilde dış çevreye cevap verilebilmekte ayrıca organizasyonel öğrenme sağlanabilmektedir. Yine bu özerklik, hem iç hem de dış çevreden üst yönetime akacak olan çevresel çeşitliliği ve karışıklığı azaltmaktadır. Çalışmamızda bir aile holdingine bağlı olan ve üst yönetiminin tamamına yakını aile bireylerinden oluşan bir şirket incelenmiştir. Şirkette üst kademe yöneticileri operasyonel işleri yakından takip etmekte ve koordinasyon görevini yapmaya çalışmaktadır. Fakat bu durum her ne kadar verimliliği azaltsa da orta kademe yöneticileri ve alt kademe çalışanlarını olumsuz etkilememektedir. Çalışanlara göre böyle bir yakınlık aile üyelerinin "kendi" işlerini yakından takip etmelerini mümkün kıldığı gibi, çalışanların aile bireylerinin tecrübelerinden faydalanabilmelerini ve iyi bir öğrenme ortamı oluşturabilmelerini de sağlamaktadır. Ancak, modelin önerdiği kurallar çerçevesinde S5 fonksiyonu bağımsız operasyonel unsurlara müdahale etmemeli ve bu işlerle meşgul olmamalıdır.

Buradan anlaşılacağı üzere modelin önerdiği ilkeleri, çalışmadaki aile işletmesi gibi kùltùrlere sahip işletmelerde uygulamada zorluklar olmaktadır. Bu duruma farklı bir perspektiften bakılacak olursa model aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlamak için gerçekleştirilecek yapısal değışikliklerde kullanılabilir.

KAYNAKLAR

Beer, S., 1979, The Heart of Enterprise, Wiley, Chichester.

Beer, S., 1981, The Brain of the Firm, 2nd ed., Wiley, Chichester.

Beer, S., 1985, Diagnosing the System for Organisations, Wiley, Chichester.

Flood, R.L., and Jackson, M.C., 1991, Creative Problem Solving: Total Systems Intervention, Wiley, Chichester.

Jackson, M.C., 1991, Systems Methodology for the Management Sciences, Plenum, New York.

Jackson, M.C., 2000, Systems Approach to Management, Kluwer Academic/Plenum, New York.

Morgan, G., 1986, Images of Organisation, Sage, Beverley Hills, CA.

Morgan, G., 1997, Images of Organisation, Sage, London.

Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim

Yard. Doç. Dr. Özlem YILDIRIM ÖKTEM

Boğaziçi Üniversitesi, Hisar Kampüsü, Uluslararası Ticaret Bölümü
34340 Bebek / İstanbul

Tel: (0212) 359 45 05, **Faks:** (0212) 287 24 80

E-posta: ozlem.yildirim1@boun.edu.tr

* * *

Yard. Doç. Dr. Nisan SELEKLER GÖKŞEN

Boğaziçi Üniversitesi, Hisar Kampüsü, Uluslararası Ticaret Bölümü
34340 Bebek / İstanbul

Tel: (0212) 359 69 37, **Faks:** (0212) 287 24 80

E-posta: goksenn@boun.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı aile kontrolündeki şirket gruplarında kurumsallaşmış yönetim kurulu yapısının, kendisini değiştirmeye yönelik ulusal ve uluslararası kurumsal baskılar karşısında verdiği tepkiyi incelemektir. Çalışmanın teorik çerçevesini kurumsallaşma teorisi oluşturmaktadır. En büyük 6 şirket grubuna bağlı halka açık şirketlerin yönetim kurulu yapılarındaki değişim 2002-2008 yılları arasında incelenmiştir. Yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu büyüklüğü kompozisyonu açısından ele alınmıştır. Yönetim kurulu kompozisyonunda ise üyeler, aile, içeriden profesyonel yönetici, dışsal üye ve ortak şirket temsilcisi olarak sınıflandırılmıştır. İstatistiksel yöntem olarak ANOVA kullanılmıştır. Bulgular araştırma dönemi boyunca bağlı şirketlerin yönetim kurulu yapılarında istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik olmadığını göstermektedir.

Anahtar sözcükler: Kurumsal baskılar, kurumsal teori, şirket grupları, aile şirketleri

1. GİRİŞ

Son yıllarda kurumsal yönetime verilen önem bütün dünyada artmıştır. İyi bir kurumsal yönetim sisteminin gerek bir ülkenin ekonomik gelişimi gerekse o ülkede faaliyet gösteren şirketlerin küresel rekabet gücü açısından önemi sıklıkla vurgulanmaktadır (Ararat ve Uğur, 2003; La Porta ve arkadaşları, 1998). OECD tarafından hazırlanan ve pek çok ülkede, olduğu gibi ya da bazı değişikliklerle kabul edilen “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin benimsenme derecesi uluslararası yatırımcıların yatırım kararlarında önemli bir ölçüt haline gelmiştir. Bu gelişme kurumsal yönetim konusunun önemini, özellikle küresel rekabete ayak uydurmak için finansman ihtiyacı duyan gelişmekte olan ülke şirketleri için arttırmaktadır (Ararat ve Uğur, 2003; Gibson, 2003).

Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde önemli yer tutan konuların başında yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi gelmektedir. İlkeler, yönetim kurulunda ekseriyetin icracı olmayan ve dışsal üyelerden oluşması gerektiğini savunmaktadır (OECD, 1999). Ancak, gelişmekte olan ülke şirketlerindeki yerleşik yönetim kurulu yapısı tavsiye edilen bu yapıdan önemli farklılıklar göstermektedir. Genellikle aile sahipliği ve yönetimindeki şirket gruplarının hakim ekonomik aktör olduğu bu ülkelerde (Amsden ve Hikino, 1994; Buğra, 1994) yönetim kurulları, ailenin grup üzerindeki kontrolünü devam ettirmek için kullandığı bir araçtır (Buğra, 1994). Bu nedenle de gerek aile üyeleri gerekse yıllardır grupta çalışmakta olan ve ailenin güvenini kazanmış profesyonel yöneticiler, yönetim kurullarında sıklıkla görülmektedir (Suehiro ve Wailerdsak, 2004; Young ve arkadaşları, 2001). Dolayısıyla, yönetim kurulları ekseriyetle OECD tarafından icracı ve içsel üye olarak tanımlanan kişilerden oluşmaktadır. Bu çalışmada amaç, pek çok gelişmekte olan ülkede egemen ekonomik aktör konumunda olan şirket gruplarında (Chung ve Mahmood, 2006) kurumsallaşmış olan yönetim kurulu yapısının, değiştirilmesi yönündeki ulusal ve uluslararası baskılar karşısında nasıl bir tepki verdiğini incelemektir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1 KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

Çalışmanın teorik çerçevesini kurumsallaşma teorisi oluşturmaktadır. Kurumsallaşma teorisine göre örgütsel form kurumsal baskılarca şekillenir (DiMaggio ve Powell, 1983). Teoriye göre meşruiyet, bir örgütün varlığını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu ana kaynaktır. Kurumsal baskıların taleplerine uygun davranmak da örgütlere meşruiyet kazandırır. Bu baskılar nedeniyle benimsenen yapı, süreç ve uygulamalar, örgütlerin verimliliğini ve performansını tehdit edebilir ancak kazandırdıkları meşruiyet örgütün varlığını devam ettirmesini sağlar (Palmer ve Biggart, 2002; Meyer ve Zucker, 1989). Kurumsallaşma teorisi, bu çizgisiyle, örgüt teorisindeki iş çevresine odaklanmış, ussalcı yaklaşımlardan farklılık gösterir (Özen, 2007).

Örgütsel formun şekillenmesinde çevresindeki kurumların zorlayıcı, normatif ve bilişsel baskıları rol oynar. Daha çok biçimsel kurallar şeklinde ortaya çıkan zorlayıcı baskıların kaynağı, örgütün bağımlı olduğu ve örgütü cezalandırma potansiyeline sahip güçlü kurumlardır (Palmer ve Biggart, 2002; Strang ve Sine, 2002; DiMaggio ve Powell, 1983). Bu kurumlar arasında devlet ve devletin yetkili kıldığı örgütler önemli yer tutar (Strang ve Sine, 2002). Normatif baskıların kaynağı ise neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda kurallar geliştiren, meslek kuruluşları, dernekler, üniversiteler gibi kurumlardır. Bu kurumların onayını kazanma isteği içinde olan örgütler, onların benimsediği yapı, süreç ve uygulamaları kabullenme eğilimi gösterirler (Palmer ve Biggart, 2002). Diğer yandan, bilişsel baskılar ise örgütsel

aktörlerin düşünce yapılarından kaynaklanmaktadır. Bireylerin davranışlarını şekillendiren ve kısıtlayan da içinde yaşadıkları kurumsal çevredir. Diğer bir deyişle, neyin “doğru” olduğuna dair inançlar da kurumlar tarafından şekillendirilir (Strang ve Sine, 2002). Olduğu gibi kabul edilen ve sorgulanmayan bu inançlar da örgütleri şekillendirici rol oynar. Dolayısıyla, çeşitli baskılar ile dayatılan yapı, süreç ve uygulamalar benimsenir, sağladıkları fayda ötesinde bir anlam kazanır, yani kurumsallaşır ve varlıklarını herhangi bir desteğe ihtiyaç duymadan devam ettirir.

Kurumsallaşmış olan yapı, süreç ve uygulamaları değiştirmek güçtür. Bunun önemli nedenlerinden biri, örgütsel aktörlerin düşünce yapılarının da kurumsallaşmış unsurlar tarafından şekillendirilmiş olmasıdır. Kurumsallaşmış olan bir yapı, süreç ya da uygulamanın uygunluğu ve doğruluğu sorgulanmaz. Bu nedenle de değiştirilmesi düşünülmez (Ribeiro ve Scapens, 2006). Diğer yandan, kurumsallaşmış unsurları değiştirmek isteyen aktörler bile, düşünce yapıları kurumlar tarafından şekillendiği için yenilikler yaratmakta zorluk çekerler (Scott, 2001). Son olarak, değişiklik talepleri daha çok, sistemi kendileri için bir tehdit olarak gören, nispeten daha zayıf ve başarısız, periferdeki aktörlerden kaynaklanır. Bu aktörler ise kurumsallaşmış unsurlardan faydalanan egemen aktörlerin direnci ile karşılaşır (Garud ve arkadaşları, 2007; Strang ve Sine, 2002; Leblebici ve arkadaşları, 1991). Ayrıca, değişim yerleşik kurumsal yapıdan ne kadar farklı ise gösterilen direnç, o kadar artmaktadır (Lane, 1992).

Bu çalışmada kurumsallaşmış ve değişime dirençli hale gelmiş yönetim kurulu yapısının, kendisini değiştirmeye yönelik nispeten daha yeni ortaya çıkmış olan kurumsal baskılar karşısında verdiği tepki incelenmektedir.

3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ BENİMSETME YÖNÜNDE BASKILAR

Kurumsal yönetim yapılarını değiştirme yönündeki baskılar genellikle normatif ve bilişsel olmuştur. Zorlayıcı baskılara ise fazla rastlanmamıştır.

Değişim yönündeki baskılar uluslararası düzeyde ana olarak OECD, İMF ve Dünya Bankası’ndan kaynaklanmıştır. 1999 yılında OECD tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, iyi bir kurumsal yönetim yapısının taşıması gereken özellikleri betimlemek suretiyle gerek kural koyucular gerekse yatırımcılar ve şirketler üzerinde normatif baskılar oluşturmuştur (OECD, 2004). Diğer yandan İMF ve Dünya Bankası ise, özellikle Doğu Asya’da yaşanan kriz sonrasında, kredi vermek için kurumsal yönetim yapılarını iyileştirmeyi şart koşturarak suretiyle, zorlayıcı bir tutum sergilemiştir (Chang, 2006a). Ayrıca her üç kurum da yaptıkları yayınlar ile sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısının, ekonomik büyüme ve gelişme için şart olduğunu savunarak, örgütsel aktörlerin düşünce yapılarını değiştirmeye gayret etmiştir (Suehiro, 2001; Khan, 1999).

Ulusal düzeyde ise baskılar zorlayıcıdan çok normatif bir karakter taşımıştır. Kendi Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni OECD’nin İlkeleri’ni model alarak oluşturan ülkeler, bu ilkelerin uygulanmasını zorunlu kılmamış, ilkeler “uygula ya da açıklama yap” prensibi çerçevesinde kabul edilmiştir (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004). Diğer bir deyişle, çeşitli standartlar tavsiye edilmiş, “doğru” tarif edilmiş ama uygulama kanunlarca zorlanmamıştır. Ancak, örneğin ülkemizde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda hisseleri el değiştiren şirketler için “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” yayımlanmak mecburi kılınmıştır. Bu raporlarda şirketlerden beklenen, hangi ilkeleri uyguladıklarını ve hangilerini uygulamadıklarını belirtmeleri ve uygulamama nedenlerini açıklamalarıdır. Bu yaklaşım, dolaylı bir zorlayıcı baskı olarak görülebilir çünkü şirketleri “doğru” olanı uygulamadıklarını kabulle zorlamaktadır. Ancak güçlü bir

zorlayıcı baskıdan bahsetmek mümkün değildir. Diğer yandan, ulusal düzeyde de kurumsal yönetimi iyileştirme çabaları yatırımcı birlikleri, üniversiteler ve araştırma enstitülerince desteklenmiştir.

4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ BENİMSEMEME YÖNÜNDE DİRENÇ

Kurumsal değişimi başlatmak açısından devlet önemli bir aktördür. Bunun önemli nedenlerinden biri devletin iş dünyası üzerinde düzenleyici bir role sahip olmasıdır (Strang ve Sine, 2002). Bu rol, devlete bağımlı iş sistemlerinin bulunduğu Kore ve Türkiye gibi geç gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde daha çok hissedilmektedir (Whitley, 1992). Ayrıca her devlet, ama özellikle geç gelişmekte olan ülke devletleri, çeşitli kaynakları kontrolü altında tutmak suretiyle iş dünyası üzerinde şekillendirici rol oynamaktadır (Strang ve Sine, 2002; Buğra, 1994). Bunlara ek olarak, önemli bir mal ve hizmet alıcısı olması da devlete güç katmaktadır (Strang ve Sine, 2002). Devletlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını zorunlu kılmamaları, yerleşik yapılardan faydalanan örgütlere hareket alanı sağlamıştır. Örneğin, sekiz Doğu Asya ülkesi üzerine yapılan bir çalışma, kurumsal yönetime dair ilkelerin yayınlanmasının, bunların uygulanması anlamına gelmediğini göstermiştir (Cheung ve Jang, 2006). Dolayısıyla, zorlayıcı baskıların olmaması, örgütlerin kurumsal yönetime dair prensipleri özde değil, sözde uygulamasını kolaylaştırmıştır.

Diğer yandan normatif ve bilişsel baskıların, değiştirici etki göstermesi için zamana ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Yeni yeni ortaya çıkan enformel nitelikteki kuralların benimsenmesi ve düşünce yapılarının değişmesi kısa zamanda gerçekleşecek şeyler değildir. Gerek alışıldan vazgeçmenin manevi güçlüklerinin (van Gestel and Teelken, 2006), gerekse çıkarları yerleşik düzen ile uyumlu olan güçlü aktörlerin itirazlarının süreci daha da zorlaştırması mümkündür.

5. ARAŞTIRMA ORTAMI VE HİPOTEZLER

Aile sahipliği ve yönetimindeki şirket grupları Türkiye'de egemen olan örgütsel formdur (Buğra, 1994; Amsden ve Hikino, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Pek çok gelişmekte olan ülkede egemen ekonomik aktör konumunda olan bu tip grupların doğuşu ve yükselişi, bu ülkelerde devletin oynadığı role bağlanmaktadır (Chung ve Mahmood, 2006; Buğra, 1994). Türkiye'de de devlet, şirket gruplarını kamu bankalarından kredi sağlama, yabancı rekabeti sınırlama, ucuz hammadde sağlama gibi çeşitli yollarla desteklemiştir (Buğra, 1994). Bu nedenle, devlet ile iyi ilişkiler kurmak şirket grupları için daima önemli olmuştur. Hayati önem taşıyan bu ilişkiyi çoğu zaman aile üyeleri ya da grubun tepesinde yer alan holding bünyesinde uzun yılladır çalışan ve artık aileden biri gibi olmuş yöneticiler yürütmüştür (Buğra ve Üsdiken, 1995). Aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin üstlendiği bir diğer görev de grup şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği yapmak suretiyle, grup şirketlerini bir arada tutmak ve koordine etmek ve aile kontrolünü devam ettirmek olmuştur. Dolayısıyla, değiştirilmek istenen yapı, şirket grubu formunu ayakta tutan unsurlardan biridir. Ayrıca, bu yapının ülkemizdeki şirket gruplarındaki yaygınlığı (Örneğin, Gökşen ve Üsdiken, 2001) önemli derecede kurumsallaşmış olduğunu göstermektedir.

Türkiye'nin OECD ilkeleri ile tanışması, bu ilkelerin Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından Türkçeye çevrilmesi ile olmuştur (TÜSİAD, 2000). Daha sonra, 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Türkiye'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni hazırlamış ve bu ilkeleri 2005 yılında tekrar gözden geçirmiştir. İlkelerin uygulanması ihtiyarı olmakla beraber, şirketlerin "Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu" hazırlamaları zorunludur. Dolayısıyla, ilkeleri uygulamak zorlanmamış ama neden

uygulanmadığının açıklanması istenmiştir. Diğer yandan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu gibi kuruluşlar da ilkelerin tanıtılması ve benimsenmesini sağlama yönünde çabalar göstermiştir. Dolayısıyla, Türkiye’de kurumsal yönetimi iyileştirme yönündeki çabalar normatif ve bilişsel baskılar çerçevesinde gelişmiştir. Yayınlanıp yayınlanmadığı sıkı kontrol edilmeyen ve sadece İMKB şirketleri için geçerli olan Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne Uyum Raporları ise ancak zayıf bir zorlayıcı baskı niteliği taşımaktadır.

Değişime yönelik bu çabalara karşın, gerek SPK (2006) gerekse OECD (2006) tarafından yapılmış bazı çalışmalar, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumun yüzeysel olduğuna işaret etmektedir. Uyum Raporlarında yetersiz açıklamalar yapmak, SPK tarafından bağımsız kabul edilen ancak özde bağımsızlıklarını kabul etmek zor olan emekli yöneticilerin, dışsal üye olarak atanması gibi tepkiler değişimin sembolik kaldığına işaret etmektedir (OECD, 2006; SPK 2006).

Yönetim kurullarının içsel üye ağırlıklı kompozisyonunun kurumsallaşmış olması, önerilen yapının yerleşik düzenle büyük bir çelişki içinde olması ve egemen aktörlerin çıkarları ile uyumlu olmaması ve değişime yönelik baskıların güçlü olmaması gibi nedenlerden ötürü yönetim kurulu yapısında önemli değişiklikler beklenmemektedir. Ancak şirket gruplarının baskıları tamamen göz ardı etmesi de dışı açılma çabaları, Türkiye’nin gelişmesine katkıda bulunma misyonları ve devlet kurumları ile uyum içinde çalışma gelenekleri nedeniyle mümkün görünmemektedir. Bu nedenlerden ötürü, baskılara daha çok sembolik olarak nitelendirilebilecek bir uyum göstermeleri beklenebilir. Bu tip bir uyum da en kolay, aile üyelerinin yönetim kurullarındaki yerlerini güvindikleri profesyonel yöneticilere bırakmasıyla gerçekleşebilir. Böylece yönetim kurulları profesyonelleşecek ama aile ve grubun değerleriyle yoğrulmuş yöneticiler sayesinde ailenin grup üzerindeki etkinliği devam edecektir. Dolayısıyla, aşağıdaki üç hipotez geliştirilmiştir.

H1: Yönetim kurullarında aile üyelerinin oranı azalacaktır.

H2: Yönetim kurullarında içeriden profesyonel yöneticilerin oranı artacaktır.

H3: Yönetim kurullarında dıştan üyelerin oranı artmayacaktır.

6. YÖNTEM

Araştırma, ülkemizde kurumsal baskıların ortaya çıkmaya başladığı 2002 yılından başlayarak 2004, 2006 ve 2008 olmak üzere dört dönemi içermektedir. Örneklemi Türkiye’deki büyük aile holdinglerine bağlı halka açık şirketler oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki şirket gruplarının seçiminde, en az beş sektörde faaliyet gösterme ve en az dört kote şirkete sahip olma kriterleri kullanılmıştır. Bu iki kriterin seçilmesinde amaç, kurumsal baskılardan daha fazla etkilenmesi beklenen büyük ve göz önünde olan gruplara ulaşmaktır. Araştırmanın ilk döneminde bu kriterleri altı aile holdingi karşılamış ve araştırma süresince bu altı holdinge bağlı halka açık şirketler çalışmanın örneklemi oluşturmuştur. Örneklem, 2002 yılı için 53, 2004 yılı için 52, 2006 yılı için 51 ve 2008 yılı için 49 olmak üzere 205 bağlı şirketten oluşmaktadır. Veri tabanının oluşturulmasında İMKB tarafından yayınlanan 2002, 2004, 2006 ve 2008 yıllarına ait şirket yıllıkları, şirket ve holding faaliyet raporları, şirketlere ait Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları ve şirketler hakkında çeşitli sitelerde verilen bilgilerden yararlanılmıştır. Bu kaynaklar yoluyla yanıtlanamayan sorular, şirketler ile direkt temasa geçmek suretiyle cevaplanmıştır.

7. DEĞİŞKENLER VE ÖLÇÜMLER

Yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulunun büyüklüğü ve kompozisyonu açısından incelenmektedir.

Yönetim kurulunun büyüklüğü yönetim kurulundaki üye sayısı ile ölçülmüştür. Yönetim kurulu kompozisyonunun incelenmesinde ise aile üyeleri, grup bünyesinde çalışmakta olan veya emekli profesyonel yöneticiler, ortak firma temsilcileri ve dışsal üyeler olmak üzere dört kategori oluşturulmuştur. Bu çalışmada aile, geniş aile olarak tanımlanmış olup kurucu, eşi, çocukları, onların eşleri ve çocukları, kurucunun kardeşleri, onların eşleri ve çocukları aile üyesi olarak sınıflandırılmıştır. Holding merkezi yönetiminde ve/veya bağlı şirketlerinde tam zamanlı olarak görev yapmakta olan veya geçmişte grup bünyesinde görev yapmış olan bireyler içeriden yönetici olarak sınıflandırılmıştır. Bağlı şirket ile ortaklığı bulunan yerli veya yabancı firmaların sahipleri veya profesyonel yöneticileri ise ortak firma temsilcileri olarak kodlanmıştır. Geçmişte grup bünyesinde çalışmamış, grup ile olan tek bağı yönetim kurulu üyeliği olan, aile üyesi olmayan kimseler ise dışsal üye kategorisine yerleştirilmiştir. Daha sonra, bu dört farklı kategorinin yönetim kurulundaki oranları hesaplanmıştır.

Yönetim kurulu yapısındaki değişikliklerin incelenmesinde istatistiksel yöntem olarak ANOVA kullanılmıştır.

8. BULGULAR VE SONUÇ

8.1. BULGULAR

Tablo 1 örnekleme dâhil olan altı holdingin 2008 yılı özelliklerini göstermektedir. Tablodaki birinci değişken olan grup yaşı, 2009'dan grubun bünyesinde kurulan ilk şirketin kuruluş yılı çıkartılarak hesaplanmıştır. Buna göre, örneklemdaki en yaşlı grup 71, en genç ise 46 yaşındadır. Büyüklük değişkeni ise grup bünyesindeki çalışan sayısı ile ölçülmüştür. Örneklemdaki grupların çalışan sayısı ortalaması yaklaşık 30000 olup büyüklükleri 70750 ile 6450 arasında değişkenlik göstermektedir. Örneklemdaki gruplardan yarısının kurucusu hala hayatta olup holding ve çeşitli bağlı şirketlerde yönetim kurulu üyeliklerini sürdürmektedirler. Nesil olarak bakıldığında ise altı aile gruplarının yarısı 1. ve 2. nesil aile üyeleri tarafından yönetilmekte, bir tanesinde sadece 2. nesil, geriye kalan iki tanesinde ise 2. ve 3. nesiller iş başındadır.

TABLO 1: Örneklemdaki Şirket Gruplarının Özellikleri (2008)

Holding	Yaş	Büyüklük	Kurucu	Nesil
1	71	70750	Yaşamıyor	2 ve 3
2	66	51120	Yaşamıyor	2 ve 3
3	49	20000	Yaşıyor	1 ve 2
4	46	18000	Yaşıyor	1 ve 2
5	57	9200	Yaşamıyor	2
6	55	6450	Yaşıyor	1 ve 2

Tablo 2, örneklemdaki 6 gruba bağlı halka açık şirketlerin özelliklerini yansıtmaktadır. 2008 yılında örnekleme yer alan bağlı şirketlerin yaş ortalaması 32 olup çalışan sayısı ortalaması ise 2713'tür. Sektörel dağılıma bakıldığında, örneklemdaki şirketlerin %61'inin üretim sektöründe, dörtte birinin finans sektöründe, geriye kalan %14'ünün ise hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

TABLO II: Örneklemedeki Bağlı Şirketlerin Özellikleri

	2002	2004	2006	2008
Yaş	28,08	30,69	31,92	31,61
Büyükölük	1190	1522	2098	2713
Halka açık kısım	26,84	28,09	27,75	27,49
Yabancı ortağın payı	9,48	8,49	11,07	15,05
Üretim sektöründeki şirketlerin yüzdesi	0,75	0,74	0,67	0,61
Hizmet sektöründeki şirketlerin yüzdesi	0,15	0,16	0,21	0,14
Finans sektöründeki şirketlerin yüzdesi	0,10	0,10	0,12	0,25

Tablo 3, bağılı şirketlerin yönetim kurulu yapılarındaki değişimi göstermektedir. Buna göre, 2008 yılında ortalama yönetim kurulu büyüklüğü 7.65'tir. Yönetim kurullarındaki dört kategorinin ortalama dağılımına bakıldığında ise her dört dönem için yönetim kurullarının yarısını holding bünyesinde çalışan veya emekli profesyonellerin oluşturduğu görülmektedir. Aile üyeleri ise araştırma dönemi başında yönetim kurullarının yaklaşık dörtte birini oluştururken, bu oran araştırma dönemi boyunca tutarlı olarak azalarak son dönemde beşte bir kadar gerilemiştir. Ancak aile üyesi oranındaki bu düşüş, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dışsal üye yüzdesindeki değişimin ise tutarlı bir seyir izlemediği söylenebilir. Dışsal üye oranı araştırma dönemi boyunca %11,73 ile %15,58 arasında ufak değişiklikler göstermiş olup, bu değişim hiçbir dönem için istatistiksel olarak anlamlı değildir.

TABLO III: Örneklemedeki bağılı şirketlerin yönetim kurulu yapısı

	2002	2004	2006	2008
Yönetim kurulunun büyüklüğü	7.42	7.63	7.83	7.65
Aile üyesi yüzdesi	24,37	22,8	19,75	19,19
İçeriden profesyonel yöneticilerin yüzdesi	50,74	50,27	50,71	52,21
Dışsal üye yüzdesi	11,73	12,68	14,58	12,15
Ortak temsilcilerinin yüzdesi	13,17	14,26	14,96	16,45

8.2. SONUÇ

2002-2008 yılları arasında yönetim kurulu kompozisyonunda önemli bir değişim gözlenmemiştir. Ailenin yönetim kurulundaki varlığı tutarlı olarak azalmış ancak içsel profesyonel yöneticilerde beklenen artış gözlenmemiştir. Dönem boyunca aile üyelerinin yönetim kurulundaki varlığı %21,26 azalma gösterirken, içeriden profesyonel yöneticilerin temsil oranı düzenli bir azalma ya da artma göstermemiştir. Ancak 2008 yılı ile 2002 yılı karşılaştırıldığında, %2,90 gibi küçük bir artış görülmektedir. Diğer yandan yine tutarlı bir seyir izlemeyen dışsal üyelerde de, dönem sonu itibarıyla %3,58'lik minör bir artış gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, bulgular ancak üçüncü hipotezi desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bulgular bir bakıma çelişkili denebilecek iki gelişmeye işaret etmektedir. Bir taraftan, aile üyelerindeki azalmanın içeriden profesyonel üyelerde bir artış ile

dengelenmemesi, uzun vadede yönetim kurulu yapısının değişeceğine dair bir işaret olarak algılanabilir. Ancak diğer yandan, aile üyeleri ve içeriden profesyonel yöneticilerin toplam varlığının en az olduğu dönemde bile %69.85 olması, içeriden üyelerin yönetim kurulundaki egemenliğinin devam ettiğini göstermektedir. Oysa, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ana hedefi bu baskın konumu sona erdirmektir. Ayrıca, dışsal üye temsil oranı, en yüksek olduğu 2006 yılında bile ancak %14.26'ya ulaşmaktadır ki, bu ortalama yaklaşık bir yönetim kurulu üyesine denk gelmektedir. Dolayısıyla, artan dışsal üye yüzdesi bu üyeleri yönetim kurulunda bir güç odağı haline getirmekten uzaktır.

Yönetim kurulu yapısındaki bu durağanlık değişimin zorlayıcı baskılar olmaksızın gerçekleşmesinin güç olduğuna işaret etmektedir. Normatif ve bilişsel baskıların etkilerini göstermeleri için büyük ihtimalle çok daha uzun süreye ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak diğer yandan yönetim kurulu kompozisyonunun şirket gruplarının yönetiminde ve bir arada ve aile kontrolünde tutulmasındaki önemi düşünüldüğünde, değişime karşı direncin devam etmesi beklenebilir.

KAYNAKLAR

- Aguilera, R.V. ve Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: What is the trigger?. *Organization Studies*, 25, 3, 415-443.
- Amsden, A.H. ve Hikino, T. (1994). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3, 1, 111-147.
- Ararat, M. ve Uğur, M. (2003). Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations, *Corporate Governance*, 3, 1, 58-75.
- Buğra, A. (1994). *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*. State University of New York Press, New York.
- Buğra, A. ve Üsdiken, B. (1995). Societal variations in state- dependent organizational forms: The South Korean chaebol and Turkish holding company. EMOT konferansı, Helsinki, Finland.
- Chang, S. (2006). Introduction: Business groups in East Asia. İçinde S. Chang (Der.), *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring and New Growth*, ss. 1-26. Oxford University Press, New York.
- Cheung, S.Y. ve Jang, H. (2006). Scorecard on corporate governance in East Asia, working paper no. 13, The Centre for International Governance Innovation, December.
- Chung, C.-N. ve Mahmood, I.P. (2006). "Strategy, structure and performance over time: Taiwanese business groups in institutional transition." İçinde Business Groups in Asia, S. Chang (Der.), ss. 70-93. Oxford University Press, New York.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Garud, R., Hardy, C. ve Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28, 7, 957-969.
- Gibson, M.S. (2003). Is corporate governance ineffective in emerging markets?. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, 1, 231-250.

- 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, 4, 325-349.
- Khan, H.A. (1999). Corporate governance on family-based businesses in Asia: Which road to take?, 2nd Anniversary Symposium of ADBI, Tokyo, Japan.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. ve Vishny R.W. (1998). Law and finance. *The Journal of Political Economy* 106, 6, 1113-1155.
- Lane, C. (1992). European Business Systems: Britain and Germany Compared. İçinde R.D. Whitley (Der.), *European Business Systems*, ss. 64-67, Londra, Sage Publications.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. ve King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, 333-363.
- Meyer, M.W. ve L.G. Zucker (1989). *Permanently Failing Organisations*, London, Sage
- OECD (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris.
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris.
- OECD (2006). *Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study*, OECD, Paris.
- Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. İçinde S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, ss. 237-330. İmge Kitabevi, Ankara.
- Palmer, D.A. ve Biggart, N.W. (2002), Organizational Institutions. İçinde J.A.C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations.*, ss. 259-280. Oxford, Blackwell.
- Ribeiro, J.A. ve Scapens, R.W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3, 2, 94-111.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CS: Sage.
- SPK (2006). *Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları*. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=69&fn=69.pdf>.
- Strang, D. ve Sine, W.D. (2002), International Institutions, A.J.C. Baum (Der.) *The Blackwell Companion to Organizations*, ss. 497-519, Oxford, Blackwell.
- Suehiro, A. (2001). Family business gone wrong? Ownership patterns and corporate performance in Thailand, working paper no. 19, Asian Development Bank Institute, May 1.
- Suehiro, A. ve Wailerdsak, N. (2004). Family business in Thailand: Its management, governance and future challenges, *ASEAN Economic Bulletin*, 21, 1, 81-93.
- TÜSIAD (2000). *Corporate Governance Principles*, TÜSIAD, İstanbul.
- Van Gestel, N. ve Teelken, C. (2006). Neo-institutional perspectives on public management reform. *Management International*, 10, 3, 99-109.
- Whitley, Richard (1992), Socieites, Firms and Markets: The Social Structuring of Business Systems. İçinde R.D. Whitley (Der.), *European Business Systems* ss. 5-45. Londra, Sage Publications.

- Yıldırım-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21, 1, 115-130.
- Young, M.N., Ahlstrom, D., Bruton, G.D. ve Chan, E.S. (2001). The resource dependence, service and control functions of boards of directors in Hong Kong and Taiwanese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 2, 223-244.

Personel Güçlendirme ve Güç Aralığı İlişkisi: *Aile İşletmeleri Çalışanları Üzerinde* *Bir Araştırma*

Yard. Doç. Dr. Rifat KAMAŞAK

Yeditepe Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi

Kayışdağı Cad. 34755 Ataşehir / İSTANBUL

Tel: (0216) 578 00 00-3780

E-posta: rkamasak@yeditepe.edu.tr

ÖZET

Personel güçlendirme (empowerment) uygulamalarını etkileyen faktörleri araştırmaya dönük çalışmaların sayısı akademik literatürde oldukça sınırlı sayıdadır. Bununla birlikte, özellikle kültürel boyutların güçlendirme üzerinde etkili olduğu iddia edilmektedir. Bu araştırmada, kültürel faktörlerin en önemlilerinden birisi olan güç aralığı ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Güç aralığı faktörünün özellikle kurucu-sahip-yönetici unsurlarını aynı anda bünyesinde barındıran işletmelerde daha yüksek olması, araştırmayı aile işletmeleri üzerine odaklamıştır. Üç büyük aile işletmesinde çalışan yönetici pozisyonundaki 152 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonrasında, güç aralığı ile güçlendirme arasında ters yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, güç aralığı, aile işletmeleri, regresyon analizi

1. GİRİŞ

Çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenebilme ve işletme içi alınan kararlara daha fazla katılarak, sorumluluk alabilme imkânı tanıyan personel güçlendirme (empowerment) kavramı (Humborstad ve diğerleri, 2008), gerek çalışanların kendi etkinlikleri hakkındaki inançlarını kuvvetlendirmelerine (Conger, 1989), gerekse karar alma mekanizmalarının katı merkezi yapıdan uzaklaştırılmasına (Schlesinger ve Heskett, 1992) büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca personel

güçlendirmenin bireysel motivasyon (Yagil, 2006), iş tatmini ve çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırdığını, işyerinden ayrılma niyetini ise azalttığını gösteren çalışmalar (Bennett ve Durkin, 2000; O'Driscoll ve Randall, 1999; Lease, 1998) mevcuttur. Bu nedenle işletmelerin son yıllarda personel güçlendirmeye verdiği önemin giderek arttığı görülmektedir. Hui, Au ve Fock (2004) ile Sigler ve Pearson (2000), personel güçlendirme uygulamalarının kültürel faktörlerden etkilendiğini ifade ederlerken, Chow ve diğerleri (2006), özellikle yüksek güç aralığının mevcut olduğu işletmelerde, çalışanların yönetim tarafından söylenen her şeyi kolaylıkla kabul etmeye meyilli olduklarını ve işletme ile ilgili kararlara katılmaktan çekinerek, sorumluluk almadıklarını iddia etmişlerdir. Hatta Weaver'a (2001) göre, yüksek güç aralığının bulunduğu işletmelerde güç ve sorumluluk hiyerarşinin üst basamaklarında bulunan yöneticilere dayanmakta ve güç aralığı farklılıkları, üstlerin astlardan ahlaklı olmayan eylemlerin yerine getirilmesini isteme eğilimlerini dahi arttırabilmektedir. Güç aralığı gibi kültürel faktörlerin özellikle kurucu-sahip-yönetici unsurlarını aynı anda bünyesinde barındıran aile işletmelerinde daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Brice ve Jones, 2008). Bu nedenle, aile şirketlerinde üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan aile fertlerinin aynı zamanda işyeri sahibi olmaları nedeni ile, diğer çalışanların kendi fikirlerini beyan etmek, daha katılımcı olmak ya da daha fazla sorumluluk almak yerine tamamen "patron-yönetici"lerin talepleri doğrultusunda hareket ettikleri sıklıkla görülebilmektedir. Bu söylemlerden yola çıkılarak, bünyesinde yüksek güç aralığı barındıran aile işletmelerinde personel güçlendirmenin daha az olabileceği düşünülmektedir.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT) KAVRAMI

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada insan kaynaklarının giderek daha da önem kazanması, genel anlamda personelin yetki ve sorumluluğunu arttırmak olarak açıklayabileceğimiz "personel güçlendirme" (empowerment) kavramını da beraberinde getirmiştir. Akademik literatürde, personel güçlendirme kavramı, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan tanımlanmıştır. Ortaya çıktığı ilk yıllarda, tamamen güç ve kontrol konularına odaklanan bir yönetim aracı olarak değerlendirilen personel güçlendirme, "motivasyon amacı ile çalışanlara daha fazla güç, yetki ve sorumluluk verilmesi" olarak tanımlanmıştır (Kanter, 1983). Bu yaklaşımı benimseyen yazarlardan Conger ve Kanungo (1988), sahip olunan güç ve yetkinin organizasyondaki diğer çalışanlar ile paylaşılmasının, örgütsel hedeflere ulaşmaya katkı sağlayacağını iddia etmişlerdir. Böylece, personel güçlendirme motivasyon sürecinin önemli bir ögesi olarak ele alınmıştır. Ancak, güçlendirme kavramının sadece motivasyon sürecinin bir ögesi olarak tanımlanması, çalışanların kişisel etkinliklerinin göz ardı edilmesi nedeni ile bazı yazarlar (örn. Bandura, 1986) tarafından eleştiri konusu olmuştur. Bunun üzerine Conger (1989) güçlendirme tanımına "kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının kuvvetlendirilmesi" ibaresini de ekleyerek kavramın içeriğine yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Bu açıdan bakıldığında, güçlendirme sadece motivasyon artırıcı dışsal bir faktör olmanın ötesinde, çalışanların kendi yeteneklerine olan güvenlerinin arttırılmasına da katkı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Brymer'a (1991) göre, personel güçlendirme uygulamaları vasıtası ile organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması, yöneticilerin astlarına daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamalarına olanak vermektedir. Ayrıca, çalışanların yetenek ve becerilerine duyulan güven ifade edilmekte ve tüm bunların sonucunda örgütsel hedeflere daha rahat ulaşılabilir. Kısacası güçlendirmenin esası, "iş fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini geliştirerek fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirerek çalışanın işin sahibi haline gelmesini sağlamaktır" (Koçel, 1998: 300). Güçlendirme kavramının hareket noktası çalışanların yeteneklerine güvenerek kendilerini yetiştirmesi, geliştirmesi ve işinde daha başarılı olabilmesi için işletmenin neler yapması gerektiği esasına dayanmaktadır (Vogt ve Murrell, 1990). Bu açıklamalardan sonra personel güçlendirme ile ilgili en uygun tanımlamanın şu şekilde yapılabileceği düşünülmektedir: *"Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve*

uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder” (Koçel, 1998: 300).

3. GÜÇ ARALIĞI KAVRAMI VE GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİSİ

Kültürün boyutlarından biri olan güç aralığı, bir toplumun kurumlarında ve organizasyonlarında gücün ne derece eşit bir biçimde dağıtıldığını ifade etmektedir (Hofstede, 1980; Weaver, 2001). Yüksek güç aralığı, bir kültürde sosyal statü ve sınıfa bağlı olarak eşitsizliğin kabulü ve buna saygı gösterilmesini açıklamaktadır. Hiyerarşik örgütsel ilişkilerde görülen yüksek güç aralığının mevcut olduğu organizasyonlarda, üst yönetime bir şekilde ulaşılmazmış gibi davranılmakta ve örgütsel gücü kullanma ruhsatının tamamı ile üst yönetimde olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan düşük güç aralığının bulunduğu kültürler ise, eşitsizliklerin minimuma indirilmesine daha fazla değer verme eğilimindedirler. Düşük güç aralığının hüküm sürdüğü kültürlerde, sosyal pozisyonlar arası göreceli gayri resmi ilişkiler sürdürülürken, yüksek güç aralığının bulunduğu kültürlerde güç ve sorumluluk hiyerarşinin üst basamaklarında bulunan yöneticilere dayanmaktadır (Triandis, 1994). Weaver’a (2001) göre güç aralığı farklılıkları, üstlerin, ahlaklı olmayan eylemlerin yerine getirilmesini isteme eğilimlerini, astların da bu tür talepleri geri çevirme isteğine ilişkin eğilimlerini etkileyecektir. Buna paralel olarak Cohen ve diğerleri (1995) ile Goodwin ve Goodwin (1999), ast pozisyonunda çalışan birisinin üstün ahlaklı olmayan bir eylemin gerçekleştirilmesi konusundaki baskısına direnmesi olasılığını etkileyeceği sonucuna varmışlardır.

Güçlendirme uygulamaları ile kültürel faktörler arasındaki ilişki akademik yazında uzun zamandır araştırılmakta olmasına rağmen konuya ilişkin çok net sonuçlara rastlanmamaktadır. Bununla birlikte genel kanı, hiyerarşik yapılanma ve paternalist liderliğin baskın olduğu yüksek güç aralığına sahip işletmelerde çalışanların gerek yöneticilerin isteklerini sorgulamadan yerine getirdikleri, gerekse inisiyatif, yetki ve sorumluluk almaktan kaçınma eğiliminde oldukları yönündedir (Chen ve Fahr, 2001). Aynı şekilde Chow ve diğerleri de (2006), özellikle yüksek güç aralığının mevcut olduğu işletmelerde, çalışanların yönetim tarafından söylenen her şeyi kolaylıkla kabul etmeye meyilli olduklarını ve işletme ile ilgili kararlara katılmaktan çekinerek, sorumluluk almadıklarını iddia etmişlerdir. Humborstad ve diğerlerinin (2008) yüksek güç aralığı kültürünün hakim olduğu Çin işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmalar, güç aralığı ile güçlendirme arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte yüksek güç aralığının mevcut olduğu işletmelerde, çalışanların gerek süpervizör ve kurumsal destek algılarının yükseltilmesi, gerekse personel ihtiyacına dönük eğitim faaliyetlerinin artırılması ve performansa dayalı adil bir ödül sisteminin kurulması, güçlendirme uygulamalarının etkinliğini arttırmıştır (Humborstad ve diğerleri, 2008). Hofstede ‘ye (1980) göre yüksek güç aralığı kültürüne sahip olan ülkelerden biri olan Türkiye’de de güçlendirme çabalarının bu kültürel faktörden etkilenmesi mümkün görünmek ile beraber konuya ilişkin literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Toplumsal kültürden etkilenen yüksek güç aralığı algısı, özellikle aile işletmelerinde daha da baskın olarak yaşanabilmektedir. Aile işletmeleri çalışanlarının işyeri sahibi-yöneticilerin her türlü talebini anında yerine getirme ve üstlerine danışmadan karar verememe eğilimleri, personel güçlendirme uygulamalarını etkisiz hale getirebilmektedir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, güç aralığı ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

4.2. Yöntem

Örneklemini gıda, tekstil ve otomotiv yan sanayi’nde faaliyet gösteren üç büyük aile işletmesinde çalışan yönetici pozisyonundaki 152 çalışanın oluşturduğu araştırmada, katılımcılara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Güç aralığı (power distance) boyutu için Brockner ve diğerlerinin (2001) 5 maddelik “güç aralığı” ölçeği kullanılırken, “personel güçlendirme” (empowerment) boyutu için Hayes (1994) ile House ve Dessler’in (1974) ölçeklerinden türetilmiş olan 9 maddelik ölçüm aracı kullanılmıştır. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler, SPSS 16.0 programına aktarılmıştır.

4.3. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri ve Faktör Analizi Sonuçları

Gerek güç aralığı, gerekse personel güçlendirme boyutları için kullanılan ölçüm araçlarına ait güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır (sırası ile: $\alpha = 0.91$ ve $\alpha = 0.87$). Ölçüm araçları vasıtası ile toplanan verilerin faktör analizi sonucunda ise, güç aralığı ve personel güçlendirme soruları beklendiği üzere toplam 2 faktör altında toplanmıştır. Söz konusu faktörler, toplam değişikliğın %86’sını açıklamakta olup, sonuçlar Tablo 1. de verilmiştir

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar	
	Personel Güçlendirme (%51)	Güç Aralığı (%35)
İşimi nasıl yapacağım konusunda kararları ben veririm	.813	
İşleri idare edebilme yetki ve sorumluluğa sahibim	.764	
İşime dair bir değişiklik yapılırsa üstlerim bana danışır	.739	
İşyerimde alınan kararlara dahil edilirim	.692	
Üstlerimin bana olan güveni tamdır	.675	
Karar almada inisiyatif sahibiyim	.669	
İşyerimde benden ne istendiğini biliyorum	.635	
İşimi yapma konusunda özgür ve bağımsız davranırım	.604	
Üst yönetimimiz alınan kararları bizimle paylaşır	.587	
İşyerinde üstlerimiz astlarından itaat beklerler		.912
Üstlerimiz bizim için önemli olan kararları verirler		.854
Çalışanlara ait fikirler işyerinin kurallarına aykırı olamaz		.817
Çalışanlar üstlerinin isteklerini anında yerine getirirler		.774
Üstlerimizin verdiği kararları sorgulamayız		.693
KMO: 0.91		P. 0.01

4.4. Verilerin Analizi

Toplanan veriler regresyon analizine tabi tutulmuş ve regresyon analizi sonrasında, güç aralığı ile personel güçlendirme arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ($\beta = -0.372$) bulunmuştur. Tablo 2’de Beta değerinin eksi olduğu, dolayısı ile aradaki ilişkinin ters yönlü olduğu görülmektedir. R^2 değerinin almış olduğu 0.32 değeri ise, bir değişken olarak güç aralığının personel güçlendirme üzerinde oldukça önemli bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Kültürel Faktör Olarak Güç Aralığının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	p.	R^2	F
Güç Aralığı	-.372	.007*		
Model			0.32	6.045***

Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Bu sonuçlara göre, işletmelerde güç aralığı artmaya başladıkça, personel güçlendirmenin uygulanabilirliği azalmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırma sonuçları, personel güçlendirme uygulamalarının kültürel faktörlerden etkilendiğini destekler niteliktedir. Bulgulara göre, işletmelerde güç aralığı artmaya başladıkça, astların yetki ve sorumluluk alma eğilimleri azalmakta ve kararlara katılım yerine, kararlara tamamen itaat etme davranışları belirginleşmektedir. Özellikle aile fertlerinin aynı zamanda yönetici konumunda olduğu ve güç aralığının yüksek olduğu aile işletmelerinde, çalışanlar işletmenin sahibi konumunda olan yöneticilerin isteklerini sorgulamadan yerine getirebilmekte ve kendilerine yetki ve sorumluluk verilse dahi bu yetkileri üstlerinden çekinme, cezalandırılma veya işten atılma gibi nedenlerden ötürü kullanmamayı yeğlemektedirler. Bu tür davranış ve eğilimler ise, personel güçlendirme uygulamalarının etkinliğini kısıtlamaktadır. Yüksek güç aralığının mevcudiyetinde aynı zamanda her şeyi üstlerine sorma eğiliminde olan astlar, kişisel yetkinliklerini ve becerilerini de arttıramayacak, buna bağlı olarak motivasyon eksikliği yaşayan çalışan, işinde de düşük performans gösterecektir. Bunun sonucunda hem bireysel hem de kurumsal kayıplar ortaya çıkacaktır. Bu nedenlerden ötürü, personel güçlendirme uygulamalarını etkinleştirmeye çalışan işletmeler, kurumsal ve yönetsel açıdan çalışanlarını destekleyici nitelikte faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Üstlerin çalışanlar üzerindeki etkisinin otorite yerine yol gösterici koçluk ya da danışmanlık şeklinde olmasına özen gösterilmelidir. Şüphesiz, buna dönük eğitim faaliyetleri faydalı olabilecektir. Ayrıca, performansa dayalı ödüllendirme sistemi ile kurum içi iletişim ve sosyalleşmeyi artırıcı sosyal paylaşım ağlarının, çalışanların gerek yaptıkları iş ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olmalarını ve gerekse kendi fikirlerini de üstlerine ileterek yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların motivasyonuna da katkı sağlanabilecektir. Unutulmamalıdır ki, yaptığı işinde kişisel beceri ve yeteneklerini kullanabilen ve kendini geliştirebilen yüksek motivasyona sahip çalışanlar, kurumsal hedef ve amaçlara ulaşmada işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak olarak karşımıza çıkacaktır.

KAYNAKLAR

- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bennett, H. ve Durkin, M. (2000), "The effects of organisational change on employee psychological attachment: An exploratory study", *Journal of Managerial Psychology*, 15: 126–147.
- Brice, D. W. ve Jones, D.W. (2008), "The cultural foundations of family business management: Evidence from Ukraine", *Eurasian Journal of Business and Economics*, 1(1): 3–23.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M.J., Francesca, A.M.F., Chen, Z.X., vd. (2001), "Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice", *Journal of Experimental Social Psychology*, 37: 300–315.
- Brymer, R.A. (1991), "Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 32(1): 58–68.
- Chen, X.P. ve Fahr, J.L. (2001), *Transformational and Transactional Leader Behaviors in Chinese Organizations: Differential effects in the People's Republic of China and Taiwan*, New York: JAI.
- Chow, I.H.S., Lo, T.W.C., Sha, Z. ve Hong, J. (2006), "The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance", *International Journal of Hospitality Management*, 25(3): 478–495.
- Cohen, J. R., Pant, L. W. ve Sharp, D. J. (2001), "An examination of differences in ethical decision-making between canadian business students and accounting professionals", *Journal of Business Ethics*, 30(4): 319–336.
- Conger, J. A. (1989), "Leadership: The art of empowering others", *The Academy of Management Review*, 3(1): 17–24.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *The Academy of Management Review*, 13(3): 471–482.
- Goodwin, J. ve Goodwin, D. (1999), "Ethical judgments across cultures: a comparison between business students from Malaysia and New Zealand", *Journal of Business Ethics*, 18(3): 267–281.
- Hayes, B.E. (1994), "How to measure empowerment", *Quality Process*, February, 8–78.
- Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly
- House, R.J. ve Dessler, G. (1974), *The Path Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hui, M.K., Au, K. ve Fock, H. (2004), "Empowerment effects across cultures", *Journal of International Business Studies*, 35(1): 46–60.
- Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., Whitfield, R. ve Perry, C. (2008), "Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7): 1349–1364.
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, New York, Simon and Schuster.
- Koçel, T. (1988), *İşletme Yöneticiliği*, 6.Basım, Beta Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul.

- Lease, S. H. (1998), "Annual Review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 53(2): 154–183.
- O'Driscoll, M. P. ve Randall, D. M. (1999), "Perceived organisational support satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment", *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197–209.
- Schlesinger, L.A ve Heskett, J.L. (1992), "Breaking the Cycle of Failure in Services", in *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, ed. C.H. Lovelock, (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 310–324.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000), "Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, 5: 27–52.
- Triandis, H. C. (1994), *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Vogt, J. ve Murrel, K. (1990), *Empowerment in Organizations*, Amsterdam, Pfeffer & Co.
- Weaver, G. R. (2001), "Ethics programs in global business: Culture's role in managing ethics", *Journal of Business Ethics*, 30(1): 3–15.
- Yagil, D. (2006), "The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, 17(3): 258–270.

Yabancı Yatırımcıların Aile İşletmeleriyle İşbirliklerinin Performansa Etkileri

Prof. Dr. Sibel YAMAK

Galatasaray Üniversitesi

Çırağan cad. N.36 Ortaköy İstanbul 34357

Tel: (0212) 227 44 80, Faks: (0212) 258 22 83, E-posta: syamak@gsu.edu.tr

* * *

Doç. Dr. Bengi ERTUNA

Boğaziçi Üniversitesi

UBYO Hisar Kampüsü, Bebek İstanbul

Tel: (0212) 359 69 89, Faks: (0212) 265 21 19, E-posta: bengie@boun.edu.tr

* * *

Doç. Dr. Haluk LEVENT

Galatasaray Üniversitesi

Çırağan cad. N.36 Ortaköy, İstanbul 34357

Tel: (0212) 227 44 80, Faks: (0212) 258 22 83, E-posta: hlevant@gsu.edu.tr

* * *

Prof. Dr. Mehmet BOLAK

Galatasaray Üniversitesi

Çırağan cad. N.36 Ortaköy, İstanbul 34357

Tel: (0212) 227 44 80, Faks: (0212) 258 22 83, E-posta: mbolak@gsu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada 1999-2002 yılları arasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan şirketler kapsamında yabancı yatırımcıların aile işletmeleriyle işbirliklerinin performansa etkileri incelenmiştir. Yönetim kurulu başkanının aileden olması yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketlerde performansa farklı etkilerde bulunmaktadır. Yabancı ortağı olmayan şirketlerde yönetim kurulu başkanının aileden

olmasının performansı olumlu etkilediği, yabancı ortaklı şirketlerde ise olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Öte yandan yabancı ortaklı şirketlerin ortakları arasında bir aile holdingi varsa performansın olumlu etkilendiği görülmektedir. Yabancı yatırımcının performansı kurumsal çevreye uyum gözetildiğinde artmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Doğrudan sermaye yatırımları, kurumsal kuram, aile holdingleri, yönetim kurulları, gelişmekte olan piyasalar

1.Giriş

Gelişmekte olan ve dışa açılan ekonomilerdeki yabancı yatırımlar konusundaki çalışmaların sayısında son yıllarda ciddi bir artış görülmektedir. London ve Hart (2004) gelişmekte olan ekonomilerin yüksek büyüme oranları sergilediğini ancak bu ülkelerde siyasi ve ekonomik dalgalanmaların da yoğun bir şekilde görüldüğünü belirtmektedir. Gelişmiş yabancı ülkelerden gelen yabancı yatırımcının yerel şartlara uyum göstermesi ve bu farklı koşullarda iş yapabilmesi güçlükler arz etmektedir.

Gelişmekte olan piyasalar arasında gösterilen Türkiye de batılı gelişmiş ülke kaynaklı yatırımların yöneldiği ülkelerden biridir. Özellikle Avrupa Birliği ile yapılan gümrük birliği anlaşmasından sonra Türkiye'ye yönelen yabancı yatırımın ciddi bir artış gösterdiği (Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister, 2009) ve yatırımcıların Almanya, İngiltere, Hollanda, Fransa ve İtalya gibi belli başlı Avrupa ülkelerinden geldiği çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister, 2009; Tatoğlu ve Glaister, 2000;1998).

Bu çalışmada, Türkiye gibi iş dünyasında farklı kurumsal yapıların egemen olduğu gelişmekte olan bir piyasada gelişmiş batılı ülkelerden gelen yatırımcıların performanslarını etkileyen yönetim mekanizmaları incelenmektedir. Bu yönetim mekanizmaları arasında yerel aile holdingleriyle yönetim kurulu ve ortaklık temelindeki işbirlikleri dikkate alınmaktadır. Konu kurumsal kuram ve güç yaklaşımları açısından araştırılmaktadır. Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkedeki yatırım şekilleri genellikle işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir (Brouthers, 2002). Oysa yabancı yatırımcının yatırım şekli ve işbirliğinin sonuçlarını incelemek açısından kurumsal kuramın yeni perspektifler sunacağı savunulmaktadır (Delios ve Beamish, 1999; Brouthers ve Brouthers, 2000). Yui ve Makino (2002) kurumsal kuramın gecikmiş bir şekilde, yeni yeni dikkate alınmaya başladığını ifade etmektedir. Bunun dışında, Brouthers ve Hennart (2007) güç yaklaşımının uluslararası yatırım stratejilerinin belirlenmesine yönelik yazında göz ardı edildiğini söylemektedir. Bu araştırma konuyu bu iki yaklaşım çerçevesinden değerlendirerek uluslararası yatırımlarla ilgili yazına katkıda bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kuramsal alt yapı ve hipotezler yer almaktadır. Bunu araştırma yöntemiyle ilgili açıklamaların yer aldığı yöntem bölümü izlemektedir. Bulguların sergilendiği üçüncü kısmın ardından sonuç bölümü gelmektedir.

2.Kuramsal temeller ve hipotezler

Bu çalışmada, yabancı yatırımcıların performansı kurumsal kuramın iki farklı alt yaklaşımı yani sıra güç yaklaşımı ile de açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsal kuram, ilişkiler ve faaliyetlerin gereklilikleri sorgulanmadan doğru kabul edilerek benimsenmeleri ve paylaşılan anlam ve davranışlarla bilişsel alt yapının inşa edilmesi temeline dayanır (Dacin, 1997). Kurumlar değerleri, normları içeren kurallar bileşkesi olarak ifade edilebilirler. Ortak hafızada yaratılan bu simgesel etkenler ve meşruiyet kazanımına

yönelik unsurlar yabancı yatırımların bir başka kurumsal ortamdaki performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilirler. Kurumsal kuram bir ülkedeki kurumsal çevrenin iş dünyasını, iş yapma şekillerini ve örgütlerini aynılaştırdığını ve meşruiyet kazanmanın başarılı olmak için temel etkenlerden biri olduğunu savunmaktadır (Scott, 1995).

Bouthers ve diğerleri (2002) kurumsal çevredeki risk ve belirsizlik yaratan kurumsal faktörleri beş gruba ayırmıştır; ürün, devlet politikaları, makroekonomi, materyaller ve rekabet. Bu kurumsal unsurların etkileri konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Her ülkenin tarihi, hukuksal sistemi, eğitim kurumları ve benzerlerinin etkileşimiyle oluşmuş genel kabul görmüş kurumlar, örgütler ve davranış kalıpları vardır. Bu kalıplar ortamlara göre değişirler. Makro kurumsal yaklaşımdaki sistem kavramı (örneğin Hollingsworth ve Boyer, 1997; Whitley, 1994) toplumsal değerler, kurumlar ve örgütler arasındaki iç içe geçmişliğe vurgu yapmaktadır (Mayer ve Whittington, 1999). Buna göre örgütlerin yapıları ve dahili mekanizmaları ülkedeki iş dünyasının genel kabul görmüş kuralları ve uygulamalarıyla şekillenir (Sorge, 1996). Temel kurumsal özelliklere bağlı olarak Whitley (1994) beş ana iş sistemi tanımlamıştır. Her sistem farklı örgütlenme şekillerini öne çıkarırken, şirketlerdeki yönetim yapısını da farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin devletin ana aktör olduğu sistemlerde şirketin sahibi olan aile üyeleri tepe yönetimde yer alırlar. Bu tür iş çevreleri merkezileşmiş denetim mekanizmaları ve sahiplerin şirketlerin yönetiminde yer almaları gibi özellikler taşırlar (Whitley, 1994). Bir ülkedeki kurumsal çevre zorlayıcı, bilişsel ve normatif baskılarla örgütler ve uygulamaları üzerinde aynılaştırıcı bir baskı yapar (Scott, 1995).

Gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal çevre, gelişmiş ülkelerden oldukça farklı özellikler sergilemektedir. Bunlar içinde sıklıkla dile getirilenler yetersiz hukuksal altyapı, hukuksal kuralların uygulanmasındaki gevşeklik, özel mülkiyet haklarının korunması ile ilgili sorunlar, siyasi ve iktisadi istikrarsızlıktır (Makino ve diğerleri, 2004). Çeşitli yazarlar (Khanna ve Palepu, 2000; La Porta ve diğerleri, 1999) bu ve benzeri unsurlar nedeniyle, bu ülkelerde hisselerin aile üyelerinin elinde toplandığı aile holdinglerinin yaygın örgütsel form olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bunun dışında dış denetim mekanizmalarının zayıf olması nedeni ile şirketler ailenin hâkim olduğu iç denetim mekanizmalarına başvurmayı tercih etmektedirler (Douma ve diğerleri, 2006).

Türk iş dünyası da Whitley'nin devlete bağımlı tiplemesine uymaktadır. Devlet iş dünyasında etkin bir varlık göstermektedir. Devlet, aile holdingleriyle ortaklıklar yaparak yeni iş alanlarına girmekte, bankaları aracılığıyla bu gruplara kredi vermekte, ucuz girdi sağlamakta ve yabancı rekabetten korumaktadır (Buğra, 1994). Bürokrat ve politikacılarla ilişkiler ekonomik fırsatlara ulaşmak gibi faydalar sağladığından (Colpan ve diğerleri, 2007) bu ilişkileri sıcak tutmak aile üyelerinin önemli görevleri arasında yer almaktadır (Buğra, 1994). Bu durum aile holdinglerinde aile üyelerinin aktif olarak yönetimde yer almalarını beraberinde getirmiştir.

Türkiye'de aile holdinglerinin yaygın bir yapı olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Kula, 2005; Yamak ve Üsdiken, 2006). Aileler, piramit yapılar ve çapraz hisse sahiplikleriyle çoğunluk hisselerini ellerinde tutmaktadırlar. Şirketlerde egemen olan yoğun sahiplik oranı ve merkezi yönetime dayanan yapı, az sayıdaki büyük hisse sahibinin yöneticileri doğrudan denetleyebilmesine olanak tanımaktadır (Demirağ ve Serter, 2003; Kula, 2005). Aile holdinglerinde, merkezin bağlı şirketlerin yönetim kararlarında etkili olduğu bilinmektedir (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Gökşen ve Üsdiken (2001) holding yönetim kurulunda aile üyelerinin oranının % 40 seviyesine ulaştığını bulmuşlardır. Aile holdingleri, yatırımcının korunmasına yönelik zayıf altyapı, karmaşık devlet-iş dünyası ilişkileri ile tanımlanabilecek Türk iş dünyası, yabancı sermaye yatırımcıları için farklı bir çevre oluşturmaktadır. Örneğin, Türk iş dünyasında çeşitli yazarlar devletin iş dünyası üzerindeki

etkilerinin güçlü olduğunu (Öniş, 1996; Buğra, 1994; Heper, 1985) ve şirket ortaklarının devlet yetkilileriyle hassas ilişkileri sürdürebilmek için şirket yönetiminde kalmayı sürdürdüklerini (Buğra, 1994) savunmaktadırlar. Dolayısıyla şirketin yönetim kurulu başkanının şirketin sahibi olan ailenin üyesi olması bu ilişkilerin sürdürülmesi, meşruiyet kazanılması ve yaşamsal kaynaklara ulaşılması açısından önem arz etmektedir. Kurumsal çevreye uyum gayreti aileden bir yönetim kurulu başkanını gerekli kılabilmektedir.

Aileden yönetim kurulu başkanı olması ile performans arasında genelde olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Anderson ve Reeb, 2003; Andres, 2008; Silva ve Majluf, 2008). Bu bulgularla birlikte yukarıda belirtilen nedenlerle, yerel şirketlerde, yönetim kurulu başkanının aileden olmasının performansı olumlu etkilemesi beklenmektedir.

H1: Yönetim kurulu başkanının aileden olması ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Ancak yabancı şirketlerin ortaklık yaptıkları yerel firmanın sahibini yönetim kurulu başkanı olarak atamaları durumunda güç çatışmalarının ortaya çıkabileceği ve dolayısı ile performansın olumsuz etkileneceği düşünülebilir. Stratejik yönetim uygulamalarında güç temel kavram olarak öne çıkmaktadır. (Clark, 2004; Greeve ve Mitsuhashi, 2007; Pearce ve Robinson, 1987). Bir başkasının davranışını istediği yönde değiştirebilme yetisi olarak tanımlanan gücü (Pfeffer, 1981), Finkelstein (1992) dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar sahiplik gücü, yapısal güç, prestij gücü ve uzmanlık gücüdür. Şirketin ortakları ile aile bağları ve hissedarlık sahiplik gücünü etkileyen unsurlardır (Finkelstein, 1992; Hambrick ve Finkelstein, 1987). Yapısal güç şirketteki pozisyondan ve hiyerarşik otoriteden kaynaklanır. Prestij gücü çeşitli yönetim kurullarına üyelikler ve eğitimden kaynaklanabilir (Finkelstein, 1992). Uzmanlık gücü ise çevrenin taleplerini yerine getirebilecek yeteneklere sahip olmak olarak tanımlanabilir (Finkelstein, 1992; Hambrick ve Finkelstein, 1987). Örneğin, iş yapılan tedarikçileri, bürokrasi kademelerini aynı ortamda bulunmaktan dolayı tanıyor ve kendileri ile bağlantı kurabiliyor olmak yerel ortağa uzmanlık gücü kazandırır. Yerel şirketin sahibi olan aileden bir üyenin yabancı ortaklığın başına geçmesi durumunda yönetim kurulu başkanının hissedarlıktan kaynaklanan güç, yapısal güç ve uzmanlık gücü açısından önemli avantajlara sahip olacağı düşünülebilir. Bu durum, güç dengesinin aile üyesi yönetim kurulu başkanının lehine bozulmasına ve şirketin tepe yönetiminde diğer yabancı ortakla uyumsuzluk doğmasına neden olabilir. Dolayısı ile yönetim kurulu başkanının aileden olması aile şirketlerinde performansı olumlu yönde etkilerken, yabancılarla yapılan aile ortaklıklarında olumsuz etkilemesi beklenebilir.

H2:Yabancılarla yapılan ortaklıklarda yönetim kurulu başkanının yerel ortağın ailesinden olması ile performans arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Yerel şartların gelişmiş ülkelerden gelen şirketler açısından bilinmezliği, yabancı şirketlerin yerel firmalarla ortaklığını ön plana çıkarmaktadır (Chen ve diğerleri, 2004). Çalışmanın örnekleminde yer alan yabancı şirketlerin tümü gelişmiş batılı ülkelerden gelmektedir. Politik risklerin yüksek olduğu ülkelerde yatırım yapan yabancı şirketlerin güvenli ortamlardakilere kıyasla daha sıklıkla yerel ortaklarla işbirliğine gittikleri görülmektedir (Henisz, 2000). Yerel şirketlerle ortaklıkların kurumsal çevreyle uyum için gerekli olan bilgi ve donanımına sahip olmak ve meşruiyet kazanmak için önemli olduğu düşünülebilir. Bu sebeple yerel şirketlerle yapılan ortaklıklar arttıkça performansın olumlu yönde etkileneceği beklenebilir.

H3: Yabancı ortaklıklarda, yerel gruplarla yapılan ortaklıklar ve performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal çevre ve kurumsal unsurların etkileri konusunda farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Greenwood ve Hinings (1996) yeni örgütler ve yeni örgütsel alanların daha az kurumsal baskıya maruz kalacağını söylerken Aldrich ve Fiol (1994) bunun tam tersini savunmaktadır. Onlara göre, yeni örgütlerin eski şirketlerden daha fazla kurumsal baskıyla karşılaşacağı, meşruiyet kazanmak için eskilerden daha fazla çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir. Benzer bir şekilde Parkhe (2003) ise yabancı şirketlerin yatırım yaptıkları ülkede yabancı olmanın getirdiği yükümlülüklerle karşılaşacaklarını ve uyum sorunları yaşayacaklarını savunmaktadır. Greenwood ve Hinings'in yaklaşımı çerçevesinde düşünülecek olursa, bu nispeten özgür karar ortamının kurumsal çevreye uyum kaygısı gözetmeden kontrol ve verimliliği ön planda tutan kurumsal yönetim mekanizmalarının kullanımını destekleyeceği ve şirket performansını olumlu etkileyeceği beklenebilir.

Bu mekanizmalardan ilki yönetim kurulu üye sayısını fikir çeşitliliğini belli bir seviyede tutacak şekilde arttırmak olabilir. Diğer yöntem ise yönetim kurulunda yabancı ortağın görüş ve yaklaşımlarını aktaracak ve bu görüşler doğrultusunda strateji ve uygulamasına müdahale edecek yabancı yönetim kurulu üyesi bulundurmak olabilir. Bir diğeri ise yabancı ortağın hisse sayısını mümkün olduğunca arttırarak kontrolü elinde tutması ve kazançlı olduğunu düşündüğü stratejileri müdahale olmadan uygulamaya koyması olabilir. Bu durumda artan kontrolle performansın olumlu etkileneceği düşünülebilir.

Hipotez 4: Yabancı ortaklıklarda kontrolü arttırmaya yönelik mekanizmalarla performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.Yöntem

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de, kurumsal çevrenin özellikleri doğrultusunda, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının yerel iş yapma tarzı ile uyum/çelişkilerinin performansa etkisini ortaya çıkarmaktır. Biz bu çerçevede ortaklık ve yönetim kurulu yapısının etkileri üzerine odaklanarak kontrol ve uyum temelli yaklaşımları karşılaştırmaktayız.

Bu çalışmanın örneklemi 1999 – 2002 yılları arasında İMKB'de yer alan şirketlerden oluşmaktadır. Bunların içinde gözetim listesine geçen, verileri eksik olan ve çeşitli veri tutarsızlıkları içeren şirketler veri setinden çıkartılmış ve çalışma 4 yıla yayılan 711 gözlem ile gerçekleştirilmiştir.

Kullanılan veri seti hem zaman hem de yatay kesit boyutlarını içeren panel veri seti olarak düzenlenmiştir. Panel veri analizinin en önemli üstünlüklerinden biri firmalar arasında görülen farklılıkları kontrol olanağı tanınmasıdır. Firmalar, veri setinde kullanılan değişkenler ile kontrol edilmesi olanaksız, firmaya özgü gözlemlenemeyen niteliklere sahiptirler. Bu tür firmaya özgü nitelikler rassal (random) veya sabit (fixed) etkiler şeklinde ortaya çıkabilir. Rassal veya sabit etki modellerinden hangisinin tercih edileceği veri yapısının özelliklerine bağlıdır (Wooldridge 2001). Gözlemler geniş bir küme içinden rassal biçimde seçildiklerinde rassal etki modellerinin kullanılması ekonometrik açıdan daha tutarlı sonuç verir. Aksine gözlemler yatay kesit birimleri ile bağıntılı olduğunda ise sabit etki modellerinin kullanılması uygun olur (Wooldridge 2001). Bu çalışmada rassal etki modeli kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan model aşağıdaki gibidir:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_z X_{itz} + u_{it}$$

Yukarıdaki ifadede Y_{it} , yaklaşım değişkeni olarak kullanılan şirket performansını, X_{itz} ise firma özelliklerini yansıtan değişkenleri göstermektedir.

Model 1 performansı açıklayan temel değişkenleri içermektedir. Temel değişkenler, Yabancı Yatırımcı değişkeni hariç tüm bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleridir. Model 2 temel modele Yabancı Yatırımcı değişkeninin eklenmesiyle elde edilmiştir. Model 3 ise Model 2'ye Yabancı Yatırımcı değişkeninin bağımsız değişkenlerle çarpımından oluşan etkileşim değişkenlerinin eklenmesiyle oluşturulmuştur. Etkileşim değişkenlerinin yabancı yatırımcıların bağımsız değişkenlerle birlikte yarattığı etkiyi ortaya çıkarması beklenmektedir.

Bu çalışmada kullanılan değişkenler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

Yaklaşım değişkeni şirket performansını ölçen değişkendir. Net aktif karlılığı olarak ölçülmektedir.

Net Aktif Karlılığı: Net dönem karının toplam aktiflere bölünmesi ile hesaplanmıştır.

Bağımsız değişkenler firma özelliklerini yansıtan değişkenlerdir. Sırası ile:

Yönetim Kurulu Üye Sayısı (ykuye): Yönetim kurulunda görev yapan üyelerin toplam sayısıdır.

Yabancı Yönetim Kurulu Üyeleri (ykyaban): Yönetim kurulunda görev yapan yabancı üyelerin toplam sayısıdır.

Aile Üyesi Yönetim Kurulu Başkanı (ykbaile): Yönetim kurulu başkanının yerel ortağın aile üyesi olması durumunda 1, aksi takdirde 0 değerini alan kukla değişkendir.

Halka Açık Hisse Oranı (digeryuz): Halka açık hisse senetlerinin toplam hisse senetlerine oranıdır. Halka açıklık oranı blok hissedarlara ait olmayıp, dağınık hissedarlar tarafından sahip olunan payı temsil etmektedir.

Grup-Aile Yüzdesi (graileyu): Toplam hisse senetleri içerisinde aile bireyleri ve aile kontrolündeki şirketlere ait olan paydır.

Yabancı Yatırımcı (yabancı): Hissedar arasında doğrudan yabancı sermaye yatırımcısı olması durumunda 1, aksi takdirde 0 değerini alan kukla değişkendir.

Şirketlerin borçlanma oranı, firma büyüklüğü, firma yaşı, yıllar kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

Borçlanma Oranı (borc): Toplam borçların toplam varlıklara bölünmesi sonucunda elde edilen orandır.

Firma Büyüklüğü (lnisci): Çalışan sayısının doğal logaritması olarak hesap edilmiştir.

Firma Yaşı (lnyas): Şirketin kuruluşundan itibaren geçen yıl sayısının doğal logaritması olarak hesap edilmiştir.

Etkileşim değişkenleri *Yabancı Yatırımcı* değişkeninin diğer tüm bağımsız değişkenler ile tek tek çarpımı ile elde edilmiştir.

4.Bulgular

Çizelge 1'de üç modele ilişkin ekonometrik tahminler ile birlikte model tahminlerinden elde edilen katsayılar ve standart hatalar sunulmuştur. Çizelgenin sonunda ise model tahmin başarımlarına

ilişkin göstergeler yer almaktadır. Buna göre her üç model de yatay kesit birimleri arasındaki etkiyi tahmin etmek bakımından istatistikî olarak anlamlı bir şekilde giderek artan şekilde birbirlerinden daha iyidirler.

Çizelge 1'de yer alan tahminlere göre yabancı ortaklığı olan şirketler ile olmayan şirketler birlikte ele alındığında *Aile Üyesi Yönetim Kurulu Başkanı* dışındaki bağımsız değişkenlerin performansa anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Yönetim kurulu başkanının aileden olması (ykbaile) yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketlerde performansa farklı etkilerde bulunmaktadır. Model 1 ve Model 2'de yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketler birlikte ele alındıklarında söz konusu değişkenin performansa olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Etkileşim değişkeni yoluyla yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketler ayrıştırıldığında performans üzerindeki etkinin yönünün de farklılaştığı görülmektedir. Yabancı ortağı olmayan şirketler söz konusu olduğunda *Aile Üyesi Yönetim Kurulu Başkanı* ve *Yabancı Yatırımcı* etkileşim değişkeni olan "ykbaile_yb01" değişkeni "0" değeri aldığından, "ykbaile" değişkeninin pozitif etkide bulunduğu görülmektedir. Bu durumda H1 doğrulanmıştır. Yerel şirketlerde yönetim kurulu başkanının aileden olması performansı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Önceki modellerde elde edilen katsayıdan 0.04388 ile daha büyük olan değer, yabancı ortağı olmayan şirketlerde bu etkinin daha güçlü olduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık, yabancı ortaklı şirketlerde "ykbaile_yb01" etkileşim değişkeni "1" değeri aldığından performans üzerindeki etki "ykbaile" değişkeninin 0.04388'lik katsayısı ile "ykbaile_yb01" değişkeninin -0.06763 katsayısının birlikte değerlendirmesini gerektirmektedir. Bu durumda toplam katsayı 0.04388 – 0.06763 farkına eşit olacağından, yabancı ortaklı şirketlerde yönetim kurulu başkanının aileden olmasının şirket performansını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durumda Hipotez 2 doğrulanmış olmaktadır.

Grup-Aile Yüzdesi (graileyu) değişkeni Model 1 ve Model 2'de istatistikî olarak anlamsız, Model 3'de ise anlamlı çıkmıştır. Buna göre, yabancı ortaklı şirketlerin ortakları arasında bir aile holdingi varsa performansın olumlu etkilendiği görülmektedir. Bu durumda Hipotez 3 doğrulanmaktadır.

Yönetim kurulu üye sayısının, yönetim kurulunda görev yapan yabancı üye sayısının ve halka açık hisse oranının katsayıları her üç modelde de istatistikî olarak anlamsızdır. Diğer bir deyişle, yönetim kurulundaki toplam ve yabancı üye sayısı ile birlikte şirketteki küçük ortakların toplam hissesinin şirket performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 4 doğrulanmamaktadır.

Kontrol değişkenleri arasında ise sadece borçluluk oranının performans üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Yıllara ait kukla değişkenlerde 1999 yılı temel yıl olarak alınmıştır. Buna göre 2000 yılında şirket performansları 1999 yılına göre daha düşük, 2001 yılında ise daha yüksektir. 2000 yılında görülen düşük performans 1999 yılında gerçekleşen depremin yarattığı olumsuzluklara bağlanabilir. Bilindiği gibi İMKB'ye kote şirketlerin önemli bir bölümü depremin merkezi olan Marmara Bölgesinde bulunmaktadır. Büyük bir finansal krizin yaşandığı 2001 yılında şirket performanslarının 1999 yılına göre daha yüksek olması şaşırtıcıdır. Bu durum, büyük şirketlerin finansal kriz ortamında "faaliyet dışı karlarını" olağan üstü artırma olanağı bulmuş olmaları ile açıklanabilir.

5. Sonuç

Araştırma yabancı yatırımcı yerel aile şirketi işbirliği konusunda ilginç bulgulara ulaşmıştır. "Yönetim kurulu başkanının aileden olması" yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketlerde performansa farklı etkilerde bulunmaktadır. Model 1 ve Model 2'de yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketler birlikte ele alındıklarında söz konusu değişkenin performansa olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Etkileşim değişkeni yoluyla yabancı ortaklı olan ve olmayan şirketler ayrıştırıldığında performans üzerindeki etkinin

yönünün de farklılaştığı görülmektedir. Yabancı ortağı olmayan şirketler söz konusu olduğunda yönetim kurulu başkanının aileden olmasının pozitif etkide bulunduğu görülmektedir. Buna karşılık, yabancı ortaklı şirketlerde yönetim kurulu başkanının aileden olmasının şirket performansını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Öte yandan yabancı ortaklı şirketlerin ortakları arasında bir aile holdingi varsa performansın olumlu etkilendiği görülmektedir. Söz konusu değişkenlerin kurumsal çevreye uyum gösterme ve meşruiyet kazanma konusunda şirketlere yardımcı olduğu düşünülebilir. Öte yandan kurumsal çevreye uyum kaygısı gözetmeden kontrol ve verimliliği ön planda tutan kurumsal yönetim mekanizmalarının kullanımının şirket performansına olumlu etkisinin olmaması da kurumsal kuramın yabancı yatırımcının yerel pazara uyumunu ve elde edeceği sonucu öngörmekte daha geçerli olduğunu düşündürmektedir. Makale bulgularıyla Türkiye’de yatırım yapacak olan yabancı yatırımcılara yerel çevreye uyum sağlama konusunda yön gösterici olabilir.

6. Teşekkür

Yazarlar, Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Fonu’na bu çalışmaya verdiği destekten ötürü teşekkür ederler (Araştırma kodu 08.102.005).

KAYNAKLAR

- Aldrich, H. E. & Marlene F. C. (1994) Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, 58 (3): 1301-1328.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance: An empirical examination of founding family ownership, *Journal of Corporate Finance*, 14, 431-445.
- Brouthers. K. D. (2002) Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies* 33(2): 203-221.
- Brouthers K. D. & Brouthers L.E. (2000). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal* 21: 89-97.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2002). Industrial sector, perceived environmental uncertainty and entry mode strategy. *Journal of Business Research*, 55(6): 495-507.
- Brouther, K. D. & Hennart J. F. (2007) Boundaries of the firm: Insights from international entry mode choice. *Journal of Management*, 33:395-425.
- Buğra, A. (1994) *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, State University of New York Press, Albany.
- Clark, E. (2004). Power, action and constraint in strategic management: explaining enterprise restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies*, 25, 607-627.
- Colpan, A., Hikino, T., & Tan, B. (2007). Business groups in Turkey. Paper presented at Kyoto International Conference on Business Groups in Emerging Economies, Kyoto, Japan
- Dacin, T. (1997), Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No.1, pp.46-81

- Delios, A. & Beamish, P. W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional and experience influences. *Strategic Management Journal*, 20(10): 915-933.
- Demirağ, I. & Serter, M. (2003) Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies, *Corporate Governance: An International Review*; 11 (1), 40-51.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. & Glaister, K. W. (2009) Equity based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey, *Journal of World Business*, 44(4):445-462.
- Douma, S., George, R. & Kabir, R. (2006) Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market. *Strategic Management Journal*, 27, 637-657.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Greenwood, R. ve Hinings B. C. R (1996) Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism., *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022-1054.
- Gökşen, N. ve Üsdiken, B. (2001) . Uniformity and diversity in Turkish Business Groups: Effects of scale and time of founding, *British Journal of Management*, 12 (4), 325-340.
- Greve, H. R., & Mitsuhashi, H. (2007). Power and glory: Concentrated power in top management teams. *Organization Studies*, 28, 1197-1221.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Henisz, W., 2000. The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law, Economics, and Organization* 16, 334–364.
- Heper, M. (1985). *The State Tradition in Turkey*, The Eothen Press, London.
- Hollingsworth, J. R., & Boyer, R. (eds) (1997). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Khanna, T & Palepu, K. (2000) Emerging market business groups, foreign intermediaries and corporate governance. *Concentrated Corporate Ownership* (Ed) R. Morck, 265-294. The University of Chicago Press, Chicago.
- Kula, V. (2005) The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey, *Corporate Governance: An International Review*, 13 (2), 265-279.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes F. & Shleifer, A. (1999) Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- London, T. & Hart, S.L. (2004) Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model, *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 350–370
- Makino, S., Beamish, P.W. & Zhao, N.B.(2004) The characteristics and performance of Japanese FDI in less developed and developed countries. *Journal of World Business*, 39, 377-392.
- Mayer, M. & Whittington, R. (1999) Strategy, structure and systemness: National institutions and corporate change in France, Germany and the UK. *Organisation Studies*, 20(6), 933-959.
- Öniş, Z. (1996). "The State and Economic Development in Contemporary Turkey. Etatism to Neoliberalism and Beyond". In Vojtech Mastny and Craig Nation, eds., *Turkey and Europe. New Challenges for a Rising Regional Power*, Boulder Colorado: Westview Press.
- Parkhe, A. (2003) Institutional environments, institutional change and international alliances. *Journal of International Management*, 9, 305-316.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1987). A measure of CEO social power in strategic decision-making.

Strategic Management Journal, 8, 297–304.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Mansfield, MA: Pitman.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Silva, F. & Mailuf, N. (2008) Does family ownership shape performance outcomes? *Journal of Business Research*, 61, 609-614.

Sorge, A. (1996). Societal effects in cross-national organization studies: Conceptualizing diversity in actors and systems. R. Whitley & P. H. Kristensen (Eds.), *The changing European firm* (pp.67-86). Routledge: London.

Tatoğlu, E. & Glaister, K.W. (1998) Performance of international joint ventures in Turkey: Perspectives of Western firms and Turkish firms. *International Business Review*, 7, 635-656.

Tatoğlu E. & Glaister, K.W. (2000) Strategic motives and partner selection criteria in international joint ventures in Turkey: Perspectives of Western firms and Turkish firms. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 53-92.

Whitley, R. (1994) Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15, 153-182.

Wooldridge J.R. (2001) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, The MIT Press, ISBN-10:0-262-23219-7.

Yamak, S. & Üsdiken, B. (2006). "Economic liberalization and the antecedents of Top management teams: Evidence from Turkish 'big' business" *British Journal of Management* V.17 : 177-194.

Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13(6): 667-683.

Ek 1

Çizelge 1: Panel Veri Regresyon Analizi

	Model 1		Model2		Model3	
	katsayı	s.h.	katsayı	s.h.	katsayı	s.h.
<i>Kontrol Değişkenleri</i>						
Borc	-0,062***	0,019	-0,063	0,019	0,063***	0,019
Lnisci	0,002	0,007	0,001	0,007	0,001	0,007
Ln yas	0,014	0,011	0,014	0,011	0,015	0,011
y2000	-0,026**	0,010	-0,026**	0,010	-0,027**	0,011
y2001	0,025**	0,011	0,025**	0,011	0,026**	0,011
y2002	0,003	0,010	0,003	0,010	0,004	0,010
<i>Bağımsız Değişkenler</i>						
Ykuye	0,005	0,003	0,005	0,003	0,004	0,003
Ykyaban	0,001	0,004	-0,002	0,006	0,000	0,007
Ykbaile	0,0256*	0,015	0,0256*	0,015	0,044**	0,018
Digeryuz	-0,000	0,000	-0,000	0,000	-0,000	0,000
Graileyu	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,000	0,000
Yabancı			0,014	0,021	0,017	0,021
<i>Etkileşim Değişkenleri</i>						
ykuye_yb01					0,003	0,007
ykbaile_yb01					-0,068**	0,031
digeryuz_yb01					0,001	0,001
graileyu_yb01					0,001**	0,001
sabit terim	0,035	0,064	0,033	0,064	0,054	0,066
Gözlem Sayısı	711		711		711	
Ki-Kare	50,10		50,22		58,05	
Grupiçi R2	0,061		0,059		0,061	
Gruplararası R2	0,229		0,235		0,254	
Toplam R2	0,155		0,158		0,169	

Türkiye’deki Ekonomi Politik Değişim ve Girişimci Türlerindeki Çeşitlenme: Bir Model Önerisi ve Görgül Bulgular*

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN

Başkent Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
Bağlıca Kampusu, 06530 Ankara
Tel: (0312) 234 10 10 /1678
Faks: (0312) 234 10 43
E-posta: sozen@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye’de son 30 yılda süregelen ekonomik ve siyasal değişimlerin girişimci profiline etkisi incelenmiştir. Çalışmada, Türk iş sisteminin bir yandan devlete bağımlı özelliklerini sürdürürken, diğer yandan da liberal ve devlet-eşgüdümlü iş sistemi özellikleri taşıyacağı öngörülmüştür. Kurumsal bağlamdaki bu çeşitliliğin, Türkiye’deki girişimcilerin merkez-çevre ve devlete bağımlı-bağımsız ikiliklerinde farklılaşan dört girişimci türünün varlığına neden olacağı ileri sürülmüştür. Çalışmada merkez-bağımlı girişimci grubunun belirgin temsilcisinin TÜSİAD çevresindeki girişimciler olduğu ileri sürülmüş ve son üç girişimci türünün varlığı ve farklılıkları, niteliksel ve niceliksel yöntemlerin birlikte kullanıldığı görgül bir araştırma ile sınanmıştır.

Anahtar kelimeler: Girişimci profili, siyasa, merkez-çevre, devlete bağımlılık

* Bu bildiri TÜBİTAK tarafından desteklenen 107K042 numaralı araştırma projesinden türetilmiştir. TÜBİTAK’a desteğinden ötürü teşekkürü borç bilirim.

1. GİRİŞ

Ulus-devlet düzeyindeki ekonomi-politik gelişmelerin bir ülkede ya da örgüt popülasyonlarındaki yaygın örgütsel formları nasıl biçimlendirdiği makro-kurumsal ve örgütsel ekoloji yaklaşımlarınca incelenmektedir (örn., Whitley, 2000; Hamilton ve Biggart, 1988; Aldrich ve Ruef, 2006). Ancak bu yaklaşımlar genellikle örgütsel forma odaklanarak, bu formun oluşum sürecinde kaynaklarını harekete geçiren girişimcinin rolünü göz ardı etmektedir (Guillen, 2000). Oysaki Hannan ve Freeman'ın (1977) önerdiği örgütsel form kavramından esinlenerek, *girişimci profili* kavramı tanımlanabilir. Bu çalışmada *girişimci*, kurumsal bağlamın sağladığı fırsatları değerlendirerek, görece kısa süre içinde büyüme yeteneği gösteren ekonomik aktörler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada ele alınan ekonomik aktörlerin girişimci olarak kabul edilebilmesi için sadece bir "işletme" kurmuş olması yeterli değildir, ancak muhakkak bir "yenilik" yapması da gerekmemektedir. Aldrich ve Ruef'de (2006: 63) belirtildiği gibi, ekonomik aktörün fırsatları değerlendirerek görece kısa bir zaman içinde büyümüş olması önemli bir girişimcilik göstergesidir. Bu çalışmada ele alınan girişimci kavramı diğer yandan küçük ya da orta ölçekli işletmeler ya da onun sahipleriyle özdeşleştirilmemektedir. Aksine çalışmada, içinde bulunulan ulusal bağlamda çalışan sayısı, satış hacmi, karlılık, üretim miktarı ve kapasite gibi değişkenler bazında "büyük" olarak kabul edilen işletmelerin sahip/yöneticileri girişimci olarak kabul edilmektedir.

Girişimci profili ise, bir ulus-devlette yerleşik oldukları kurumsal çevre ile etkileşerek, beşeri sermaye, ilişki ağları, büyüme ve örgütlenme biçimi açısından benzerlik gösteren girişimci türü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıımı, Hannan ve Freeman'ın (1977) "örgütsel form" kavramından esinlenilerek geliştirilmiştir. Bilindiği gibi örgütsel form, Hannan ve Freeman tarafından "örgütsel eylem için bir şablon olarak" tanımlanmaktadır (s. 935). Bu anlamda örgütsel form, belirli sınırları olan örgüt popülasyonunda geçerli olan yaygın örgüt biçimini oluşturmaktadır. Bu form, çevre ve örgütler arasında yaşanan çeşitlenme, seçim ve hayatta kalma süreçleri boyunca oluşan ve diğer örgütler tarafından kabul gören ancak yine de her zaman çevrenin seçimine bağımlı örgütsel formdur. Örgütsel form, örgüt yapısı, işleyiş süreçleri, örgüt kültürü, teknoloji ve strateji gibi boyutları içermektedir. Bu çalışmada benzer olarak, girişimci profili, belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan makro değişimlere uyumlu olduğu için seçilen girişimci türüne karşılık gelmektedir.

2. TÜRKİYE'DE MAKRO KURUMSAL DEĞİŞİM VE YENİ GİRİŞİMCİ TÜRLERİ

Makro-kurumsal yaklaşımlar (bkz. Gökşen, 2007) Bir ülkedeki büyük girişimcilerin nasıl oluştuğunu anlayabilmek için, o ülkenin tarihsel koşullar içinde değişen ve gelişen siyasal ortamını (*polity*) anlamak gerektiği gerçeğini vurgulamaktadırlar. Jepperson (2000), bir ülkedeki kurumsal bağlamın biçimlenmesinde siyasal ortamın iki temel özelliğine dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi o ülkedeki siyasal ortamın ne ölçüde "devletçi" olduğu ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, bu boyut, o ülkede ortak amaçlara ulaşmada kolektif eylem için devletin ne kadar önemli bir aktör olduğunu dikkate almaktadır. Bu boyut üzerinden ülkeler devletçiliğin yüksek olduğu "devletçi" ve düşük olduğu "toplumcu" siyasalara sahip olabilmektedirler. İkinci boyut ise toplumun örgütlenme biçimi ile ilgilidir. Diğer bir deyişle o toplumun kompozisyonu ve kendi içinde işbirliği yapma biçimiyle ilgilidir. Bu boyut üzerinden de toplumlar, hiyerarşik olarak örgütlenmiş grupların ilişkisi şeklinde organize olmuş "korporatist" ve bireyselleşmiş sosyal yapıların egemen olduğu "dayanışmacı" toplum türlerini yansıtmaktadır. Bu ayırım dört farklı siyasayı beraberinde getirmektedir; *liberal*, *devlet-ulus*, *devletçi korporatist* ve *toplumcu korporatist*. Liberal siyasa, Anglo-Sakson dünyada görülen devletçiliğin düşük olduğu ve bireyselleşmiş toplumsal yapısının egemen olduğu siyasaya, devlet-ulus devletçiliğin yüksek ve bireysel dayanışmacılığın egemen olduğu siyasaya (Fransa örneği), devletçi korporatist yapı devletçiliğin ve

toplum içinde zorunlu mesleki örgütlenmelerin egemen olduğu siyasayı (Almanya ve Japonya örnekleri), son olarak toplumcu korporatist, devletçiliğin düşük ancak sivil örgütlenmelerin hiyerarşik bir biçimde yapılandığı siyasaya (Kuzey Avrupa ülkeleri) karşılık gelmektedir.

Bu temel siyasa türleri üzerinden analiz edildiğinde Türkiye'deki siyasa değişimine ilişkin farklı görüşlerin var olduğu görülmektedir. Ancak, Özen (2010: 23-24) tarafından yapılan değerlendirmede, Jepperson'ın modeli üzerinden ifade edilirse, Türkiye'deki egemen siyasanın devlet-ulus siyasası olduğu (Heper, 1991) genel kabul görmekle birlikte, 1980 sonrası liberalleşmenin etkileri doğrultusunda devlet-ulus geleneğinden devletçi korporatist siyasaya doğru yönelimin söz konusu olabileceği ifade edilmektedir.

Bu temel görüşten hareket edildiğinde, Türkiye'de 1980 sonrası liberalleşme deneyimlerine rağmen, daha önceki dönemlerin devlet-ulus siyasasının gelenekselleşmiş ilişki biçimi olan patron-yanaşmacı ilişkisinin özellikle Özal döneminde neden egemen olduğunu anlamak mümkündür. Öniş'in (1991) iddia ettiği gibi bir yandan patrimonial devlet geleneği diğer yandan da liberalleşme politikalarının yürütmenin gücünü artırma etkisi, ortodoks olmayan kendine özgü bir liberalleşme ve partikülaristik ilişkileri egemen kılmıştır. Dolayısıyla, bu dönemde geçmiş dönemlerde olduğu gibi devletle ilişkiler yoluyla büyüyen yeni girişimcileri bulmak ya da mevcut girişimcilerin zaten tecrübeli oldukları bu ilişki biçimleriyle daha da büyümeleri mümkün olmuştur. Özal döneminde, mevcut TÜSİAD holdinglerinin ihracatı teşvik politikalarından yararlanarak daha da büyümeleri veya alt yapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde siyasilerle ilişkiler sonucunda kazanılan ihalelerle büyüyen yeni girişimcileri bu geleneğin sürmesiyle varlığını sürdüren girişimci türüne örnek olarak verilebilir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra siyasal İslamın yükselişiyle birlikte yerel ve merkezi düzeyde iktidarı ele geçiren Refah Partisi, Fazilet Partisi ve Adalet ve Kalkınma Partisi çizgisinin de benzer bir devlet-ulus geleneğini izleyerek kendi zenginlerini yarattıklarını söylemek mümkündür (Doğan, 2007). Dolayısıyla, merkez ya da çevreyi temsil eden her iktidarda kamunun kaynakları siyasilerle iş adamları arasındaki partikülaristik ilişkiler yoluyla bir biçimde kullanılarak büyük girişimcilerin doğması sağlanmıştır. Bu gelenektir ki Türkiye'de merkezi temsil eden TÜSİAD grubu ile çevreyi temsil eden MÜSİAD grubunun aynı anda var olmasını mümkün kılmıştır. Sonuç olarak Lowry'nin (2000) vurguladığı gibi Türkiye'de piyasa ekonomisine geçiş yönünde hızlı değişimler yaşansa da "eski" sistem yerini "yeni" sisteme bırakmamakta, aksine "eski" ile "yeni" aynı anda yaşamlarını sürdürebilmektedirler.

Ancak, Türkiye'deki büyük girişimci türlerini sadece TÜSİAD-MÜSİAD eksenini üzerinden açıklamak, bir yandan girişimci profilini biçimleyen siyasaya ilişkin değişimleri basite indirgemek, diğer yandan da bu değişimlerin yarattığı çeşitliliği yansıtan diğer girişimci türlerini gözden kaçırmak tehlikesi yaratmaktadır. 1980'li yıllardan bu yana izlenen liberalleşme politikaları, önceleri yürütmenin gücünü ve dolayısıyla siyasal iktidarların gücünü artırsa da (Öniş, 1991) özellikle 2000'li yıllardan bu yana piyasanın ve küresel aktörlerin gücünü artırmıştır. Bu gelişmeler, bir yandan siyasal iktidarların kendi siyasal görüşleriyle uyuşma düzeyinden bağımsız olarak TÜSİAD, MÜSİAD, TOBB, İSO, ATO gibi girişimci örgütlenmelerinin taleplerine karşı duyarlı olmaya itmiş ve bu örgütlenmelerin özellikle ekonomik politikaların seyrine olan etkileri artmıştır. Bu her zaman var olan devlet-ulus geleneğinin yanı sıra, yukarıda belirtildiği gibi, devlet-korporatizminin varlığını da söz konusu kılmaktadır.

Buna ek olarak, özellikle 2000 yıllardaki gelişmeler, Kamu İhale Kanunu'nun çıkması, piyasaları denetleyen üst kurulların oluşumu, merkez bankasının özerkleşmesi gibi düzenlemelerle hükümetlerin görece piyasadan çekilmesini ve küresel aktörlerin daha fazla ekonomide söz sahibi olmasını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, bu gelişmeler ulusal ve uluslararası düzeydeki fırsatları, siyasal iktidarın vesayetinden bağımsız bir biçimde değerlendirerek büyüyen yeni girişimci türlerinin doğması için elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, Türkiye'deki büyük girişimcileri ister merkez

ister taşradan olsun, ille de siyasilerle kişisel ilişkiler yoluyla büyümüş girişimciler olarak görmek dar kapsamlı bir bakış açısıdır. Tam tersine ister merkez ister taşrada konumlansın, kurumsal bağlamdaki liberal değişimlerin yarattığı fırsatları değerlendirerek büyüyen girişimciler de söz konusu olabilir. Daha açık bir ifadeyle, kaynaklara ulaşma konusunda devletin kontrolü dışındaki sermaye piyasası, yatırım bankacılığı sistemi, uluslararası finansal kaynaklar gibi alternatif mekanizmaların çoğalması, piyasada çeşitli siyasilere yakınlıktan çok teknik yeterliliğin ve kabiliyetin giderek daha fazla önem kazanması “bağımsız” girişimcilerin doğmasını mümkün kılmaktadır. Örneğin, 2005 yılı itibarıyla sahip oldukları şirket sayısı açısından Türkiye’deki en büyük 40 holdingin 30 tanesi TUSİAD üyesi iken, sadece 4 tanesi MÜSİAD üyesidir, ancak buna karşılık 6 tanesi iki derneğe de bağlı olmayan bağımsız holdinglerdir (Berkman ve Özen, 2008). Kaldı ki çoğu zaman İslami sermaye, yeşil sermaye, Anadolu kaplanları, MÜSİAD üyeleri gibi kavramlar içi içe girmekte ve Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Kayseri gibi geleneksel sanayi kentleri dışında yer alan tüm “Anadolu” sermayesi “İslami” sermaye şeklinde adlandırılma yanlışlığına düşülmektedir (Demir, Acar, ve Toprak, 2004).

Bu değerlendirmelerden hareket ederek Türkiye’de güncel olarak varlığını sürdüren girişimci türlerinin aşağıdaki çizimde görüldüğü gibi, iki eksen üzerinde farklılaştığını öngörmekteyiz. Bu eksenlerden birini son yıllardaki dinamizmi de yansıtabilecek biçimde geleneksel merkez-taşra ikiliği, diğer eksen ise siyasal yetkeyle patron-yanaşmacı ilişkisi oluşturmaktadır. Merkez-taşra ikiliği, Türkiye’deki siyasal ortamın temel belirleyicilerinden biri olan merkez-çevre ikilemi (Mardin, 1973) karşısında girişimcilerin toplumsal konumunu belirlemektedir. Diğer eksen ise, girişimcilerin devletle ilişkiler yoluyla kamusal kaynakları kullanma derecesine karşılık gelmektedir. Bu eksenlere bağlı olarak çalışmada dört farklı girişimci profili önerilmektedir; *merkez-bağımlı*, *çevre-bağımlı*, *merkez-bağımsız* ve *çevre-bağımsız*. Merkez-bağımlı girişimci türü, siyasal ve coğrafi olarak merkezde konumlanan ve devlete bağımlı bir biçimde büyüyen girişimci türüdür. Örneğin, Türkiye’nin kuruluşundan bu yana etkisi azalarak da olsa varlığını sürdüren ulus-devlet siyasasının bir ürünü olan TUSİAD çevresi bu girişimci türüne bir örnektir. Çevre-bağımlı girişimci türü ise, MÜSİAD çevresini temsil edecek biçimde, Türkiye’de 1990’lı yıllarla birlikte yükselen siyasal İslamın iktidarın kaynaklarını kullanarak yarattığı girişimci türüne karşılık gelmektedir. Merkez-bağımsız ve çevre-bağımsız girişimci türleri ise, liberalleşme deneyimi ile birlikte ortaya çıkan fırsatları devlet kaynaklarını görece az kullanarak merkezden ya da çevreden çıkarak büyüyen girişimci türlerine karşılık gelmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, görgül araştırmayla bu girişimci türlerinin varlığını sınamaktır.

Çizim 1. Türkiye’deki Büyük Girişimci Grupları İçin Bir Tipoloji



3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıdaki sınıflamayı sınamak üzere gerçekleştirilen araştırmada niteliksel ve niceliksel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Görgül çalışmanın niteliksel bölümünde, 1980’li yıllardan sonra Türkiye’nin iş yaşamı ve girişimcilerle ilgili yazılmış kitaplar, dergi makaleleri ve girişimcilerle yapılmış röportajlar incelenmiştir. Ayrıca, *Capital*, *Ekonomist*, *Forbes*, *Ekonometri*, *Cnbc-Business* gibi dergilerde yayımlanmış girişimcilerle yapılmış görüşmeler de derlenmiştir. Bu dokümanlar, 1980’li yıllardaki gelişmelerin ne tür girişimciler yarattığı sorusuna cevap aranacak biçimde analiz edilmiştir. Çalışmada ayrıca, akademisyen kökenli bir yönetim danışmanı, yine akademisyen kökenli olup piyasalarda etkili bir düzenleme kurulunun başkanı, 1970’li ve 1990’lı yıllarda çeşitli dönemlerde muhafazakâr bir partiden milletvekili olan ve çeşitli dönemlerde bakanlık yapmış olan bir eski bakan ve 1980’li ve 1990’lı yıllarda liberal-muhafazakâr bir partinin iktidar olduğu dönemlerde bakanlık yapmış olan, biri erkek diğeri kadın olmak üzere iki eski bakan ile yapılan görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ekonomik ve politik değişimlerin girişimci profiline etkileri açısından analiz edilmiştir. Bu çalışmada, kapsam kısıtından ötürü, sadece bu görüşmelerin sonuçları raporlanmaktadır. Çalışmanın niceliksel bölümünde ise, ISO’nun ve *Capital* dergisinin Türkiye’nin en büyük şirketleri olarak belirlediği listelerde istikrarlı bir biçimde yer alan ve 1980-1990, 1991-1999 ve 2000-2007 gibi farklı dönemlerde kurulmuş ve gelişmiş işletmeleri temsil eden toplam 56 girişimci ile yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde veriler analiz edilmiştir. Bu çalışmada, girişimcilerin toplumsal kökenleri ve devlete bağımlılık dereceleri analiz edilerek, önerilen model test edilmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Niteliksel Bulgular

Uzman kişilerle yapılan görüşmelerde, muhafazakâr eski bakan hariç tüm uzmanlar 1980 sonrasındaki iktisadi gelişmelerin yeni tip girişimciler yarattığı görüşünü paylaşmışlardır. Muhafazakâr bakan, Türkiye’deki iktisadi sistemin 1980’den önce “dışa bağımlı”, “sömürüye dayalı”, “vahşi kapitalist”, “soygun sistemi” olduğunu, 1980’den sonra da bunun değişmediğini, hatta bu bağımlılığın ve sömürünün Özal döneminde ve günümüzde AKP döneminde daha koyulaştığını ve meşrulaştırıldığını belirtmiştir. Dolayısıyla, muhafazakâr bakana göre, 1980 sonrasında girişimcilerin sayısında niceliksel bir artış olsa bile, bu girişimciler 1980 öncesinde doğmuş olan girişimcilerden niteliksel olarak farklı değildir. Kendi cümleleriyle ifade edilecekse; “eskiden üç beş aile vardı şimdi yirmi beş oldu. Aynı sistem devam ederse 25 de olacak 50 de olacak, ama neticede vatandaşa bir şey gitmeyecek, tüm yükü de vatandaş çekecek”. Muhafazakâr eski bakan Türkiye’de büyük girişimcinin, kamusal kaynakların çeşitli mekanizmalar yoluyla (örneğin, bankacılık sistemi, iç borçlanma vb) aracılığıyla adil olmayan bir biçimde bazı kişilere aktarılmasıyla doğduğunu vurgulamakta ve bu düzenin değişmediğini iddia etmektedir. Muhafazakâr bakanın bu görüşü, açıklama biçimine ve genelleyici vurgusuna katılmasak da, Türkiye’de geleneksel olarak var olan kamusal kaynakların haksız kullanımı ile büyüme örüntüsünün 1980 sonrasında da devam ettiği yönünde daha önce yaptığımız tespiti desteklemektedir. Daha önce belirttiğimiz gibi, Türk iş sisteminin merkezinde yer alan bazı büyük girişimciler, ihracatın teşvik edilmesi, ithalatın serbestleştirilmesi, alt yapı yatırımlarının hızlandırılması ve iç borçlanmaya gidilmesi gibi politikalar nedeniyle daha da büyümüşlerdir (bakınız Buğra, 1994). Dolayısıyla, muhafazakâr bakanın iddiası, kuramsal çerçevemizdeki merkez-bağımlı girişimci tipinin varlığını sürdürdüğü yönündeki tezimizi güçlendirmektedir. Nitekim diğer uzman kişilerden bazıları 1980 sonrası koşullarının girişimci profiline yansımaları konusunda muhafazakâr bakandan tamamen farklı fikirlere sahip olmakla birlikte, siyasilerle ilişkiler sonucunda haksız kazanç yoluyla büyüme olgusunun 1980 sonrasında da varlığını sürdürdüğünü vurgulamışlardır. Örneğin, görüştüğümüz yönetim danışmanı 1980’deki politika değişimlerinde “hükümete yakın olan”, “fırsatlardan haberdar olan” insanların, “geriye azı kalmakla birlikte”, çoğunun o zaman “başarılı” olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan, liberal kadın bakan, her dönemde olduğu gibi 1980 sonrasında da “bazı siyasi işbirlikleriyle bazı pazarların alındığı bazı ihale yolsuzluklarının da” olduğunu belirtmektedir.

Muhafazakâr bakan dışındaki uzman kişiler, 1980 sonrasında izlenen liberal politikaların nitelik olarak farklı girişimciler yarattığı konusunda hemfikir görünmektedir. Örneğin, liberal erkek bakan, ekonomide sağlanan özgürlük ortamının, o güne kadar baskı altında kalmış bir insan tipinin yani girişimcinin ortaya çıkmasına yol açtığını vurgulamıştır. Daha somut ifade etmek gerekirse, deregülasyon, ihracatı teşvik, yeni sektörlerin doğması, alt yapı yatırımlarının artması gibi politikaların yeni girişimcilerin doğmasına neden olduğu, görüştüğümüz uzman kişiler tarafından vurgulanmıştır. Ancak, uzmanlar bu yeni girişimcilerin nitelikleri açısından farklı bakış açılarına sahiptirler. Örneğin, yönetim danışmanı daha çok merkezde yer alan ancak 1980 sonrasında devletten bağımsız bir biçimde yenilik yaparak ve fırsatları yakalayarak yükselen büyük girişimcileri öne çıkarırken, liberal erkek bakan hem bu tür girişimcileri hem de “sıfırdan büyümüş KOBİ’lerimizi” vurgulamıştır. Liberal kadın bakan da benzer olarak, merkezdeki bazı girişimcilerin yükselişini kabul etmekle birlikte, büyük ölçüde “Anadolu sermayesinin” doğuşunu vurgulamıştır. Diğer yandan, görüştüğümüz kurul başkanı, Özal dönemindeki liberalleşme politikaları ve son on yıldaki küreselleşme etkisi ile devlete bağımlı bir biçimde büyümüş eski girişimci grupların yönetişimsel ve sektörel değişimler yaşadıklarını, aynı zamanda da merkez-çevre ayrımı yapmaksızın devletten bağımsız olarak gelişen küçük-orta büyüklü birçok yeni girişimcinin varlığını

vurgulamaktadır. Kurul başkanı, tüm girişimci grupları için son yıllarda devletin yönlendirmesinin olduğu ancak kayırmacılığının olmadığı bir ortamın söz konusu olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, kuramsal çerçevemizde tanımladığımız merkez-bağımlı, merkez-bağımsız, çevre-bağımlı ve çevre-bağımsız girişimci türlerinin varlığının uzmanların görüşleriyle desteklendiğini söylememiz mümkündür. Kuramsal çerçevemizdeki çevre-bağımlı girişimci türünün varlığı doğrudan olmasa da üstü kapalı bir biçimde onaylanmaktadır. Örneğin, muhafazakâr bakan doğrudan belirtmese de AKP döneminde de zenginlerin yaratıldığını ima etmektedir. Ayrıca, liberal kadın bakan bunun, hükümetin üretimi ve KOBİ'leri desteklemekten çok özelleştirmeler yoluyla bazı girişimcilere kaynak aktarma şeklinde gerçekleştiğini vurgulamıştır. Sonuç olarak, önerdiğimiz dört girişimci türünün varlığı görüştüğümüz farklı uzmanlar tarafından, böylesi bir kuramsal çerçeveden haberdar olmaksızın, dile getirilmiştir.

4.2. Niceliksel Bulgular

Kuramsal çerçevemizin temel iki boyutu olan merkez-çevre ve bağımlı-bağımsız boyutlarının öncelikle ölçeklerinin oluşturulması gerekmektedir. Kuramsal tanımları dikkate alındığında, merkez-çevre ikiliği girişimcinin toplumsal kökeniyle, bağımlı-bağımsız ikiliği ise devletle ve doğal olarak siyasi seçkinlerle ilişkisiyle ilgilidir. Toplumsal kökeni belirleyen ayırt edici ölçütlerin seçiminde Özen'den (1996) yararlanılmıştır. Buna göre, girişimcinin anne ve babasının eğitim düzeyi, babasının mesleği, girişimcinin 7-19 yaşları arasında en çok bulunduğu yerin gelişmişlik düzeyi ve kendisinin "memleketi" olarak hissettiği yerleşim yerinin gelişmişlik düzeyi, toplumsal kökeninin ve dolayısıyla merkez-çevre boyutundaki konumunun birer ölçütü olarak ele alınmıştır. Bağımlı-bağımsız boyutunun ölçütleri olarak da Sargut vd'den (2007) yararlanılarak, şirket yönetim kurulunda devletle bağlantılı kişilerin oranı, siyasi partilere üye olma, kuruluş döneminde devlet kurumlarından kaynak sağlama ve büyüme döneminde kamu ihale ve teşviklerinden yararlanma derecesi kullanılmıştır. Aşağıda öncelikle bu ölçütlerle ilgili genel görünüm sunulacak, daha sonra bu ölçütlerin kuramsal çerçevedeki girişimci türlerini yordamada ne ölçüde etkili oldukları test edilecektir.

4.2.1. Girişimcilerin Merkez-Çevre İkiliğindeki Konumu: Toplumsal Kökenleri

Görüşme yapılan 56 girişimcinin anne ve babalarının eşdeğer bir biçimde eğitim düzeylerinin düşük düzeyde çıkmıştır (ancak annenin eğitim düzeyi %42.9 oranında raporlanmamıştır). Annelerin %62.5'i, babaların ise %63.8'i lisenin altında bir eğitim düzeyine sahiptir. Lise diploması olan anne ve babaların oranları hemen hemen aynıdır (%25 ve %25.5). Önlisans ve üzeri eğitim almış annelerin toplam oranı %12,5 iken, babalar için aynı oran %10.6 dır. Bu bulgulardan çıkaracağımız sonuç, annelerin babalara yakın eğitim düzeyine sahip çıkmasının aldatıcı bir sonuç olduğu bir kenara bırakılırsa, 1980 sonrası ortaya çıkan girişimcilerin genellikle eğitim düzeyi düşük anne-babaların çocukları olduklarıdır.

Toplumsal kökenin bir diğer ölçütü ise babanın mesleğidir. Türkiye'de bugün 50 yaşlarında olan kişilerin anneleri genellikle "ev hanımı" oldukları için annenin mesleği, kişinin toplumsal konumu için sağlıklı bir ölçüt olmamaktadır (bkz. Özen, 1996). Girişimcilerin babalarının mesleklerinde en büyük oranlar tüccar, zanaatkar ve çiftçiye aittir (sırasıyla %34, %12.8 ve %12.8). İzleyen meslekler ise esnaf ve küçük memurdur (%10.6 ve %8.6). Ancak küçük ve yüksek memuru birlikte ele aldığımızda babası memur olan girişimcilerin oranı %15'e çıkmaktadır. Bu sonuçlar, Türkiye'de girişimci olabilmek için geçmişte olduğu gibi (bkz. Buğra, 1994) tüccar ya da memur kökenli olmak hala bir avantaj oluşturmamakla

birlikte, eskisinden daha fazla olmak üzere zanaatkâr, çiftçi ve esnaf çocuklarının da büyük girişimci olabildiklerini göstermektedir. Memurluğun eskiden olduğu gibi tek avantaj yaratan meslek olmaması, 1980 sonrasında iş sisteminde devlete bağımlılığın azalmasıyla birlikte devletten bağımsız olarak ortaya çıkan girişimci türlerinin doğmuş olabileceği yönündeki öngörümüzü destekler niteliktedir. Önceki çalışmalarda çok düşük oranlarda seyreden çiftçi, esnaf ve zanaatkâr gibi mesleklerin şimdi görece yüksek oranlarda olması, yukarıdaki babanın eğitim düzeyi ile paraleldir ve ileride göreceğimiz gibi, girişimcilerin genellikle çevre konumundaki yerleşim merkezlerinde yetiştiğinin göstergesidir. Ancak değişmeyen bir şey vardır ki, o da girişimcilerimizin genellikle sanayici ailelerden gelmemesi ve tüccar kökenli olmanın ağırlığını sürdürmesidir. Bu durum ise, Türkiye’de zaten var olan “tüccarlığın egemen olduğu bir sanayicilik” anlayışının devam ettiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Buğra, 1994).

Girişimcilerin 7-19 yaşları arasından en çok bulundukları yerleşim yerinin gelişmişlik düzeyi ise, toplumsal konumunun önemli bir ölçütüdür (Özen, 1996). Sonuçlara göre, İstanbul, Ankara ve Kayseri gibi geleneksel olarak sanayileşmiş kentlerde yetişen girişimcilerin oranları yüksek çıkmaktadır (sırasıyla %12.5, 8.9 ve 10.7). Ancak, girişimcilerin %68.9’u Anadolu’daki bir çok ile yayılmış durumdadır. Örneklemdeki 56 girişimci 28 farklı ile yayılmaktadırlar. Bu iller arasında İzmir, Bursa, Samsun gibi görece gelişmiş iller olduğu gibi, 1980 sonrası atılım göstermiş, Manisa, Konya, Gaziantep, Denizli, Kahramanmaraş gibi iller de bulunmaktadır. Diğer yandan, görece az gelişmiş olarak nitelenebilecek, Artvin, Van, Diyarbakır, Bitlis, Niğde gibi iller de listede yer almaktadır. Dolayısıyla, 1980 sonrası ortaya çıkmış girişimcilerin merkez-bağımlı girişimcilerden farklı olarak sadece İstanbul, İzmir ve Ankara gibi büyük kentlerde değil Anadolu’nun farklı kentlerinde yetişmiş olmaları açısından bir çeşitlilik arz ettikleri söylenebilir. Bu çeşitlilik, girişimcilerin yetiştiği yerlerin gelişmişlik düzeyleri dikkate alındığında daha açık olarak görülebilmektedir. Özen’deki (1996) yerleşim yerlerinin gelişmişlik düzeyi endeksi benimsenerek yapılan yeniden değerlendirmede, girişimcilerin %23.2’si gelişmişlik düzeyinin en yüksek olduğu (8. derece) illerde yetişmişken, 6., 5., 4. ve 3. derece gelişmiş yerleşim yerlerinde, diğer bir deyişle görece daha az gelişmiş yerleşim yerlerinde yetişmişlerdir (sırasıyla %23.2, 25, 12.5, 12.5). Sonuç olarak, 1980 sonrası ortaya çıkan girişimcilerin büyük bir çoğunluğunun toplumsal köken olarak çevre, ya da taşra, kökenli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu taşra kökenlilik, yetişilen memlekete duyulan aidiyet hissinin yüksek çıkması şeklinde de kendini göstermektedir. Örneğin, girişimcilere “kendilerini nereli hissettikleri” sorulduğunda, %81’i kendilerini yetiştikleri yerle özdeşleştirirken, sadece %16,7’si yetiştikleri kentten daha büyük kentlerle (muhtemelen iş yaptıkları) ya da Türkiye’nin bütünü ile özdeşleştirmektedirler. Oysaki girişimcilerin işyerlerinin nerede bulunduğu bakıldığında %66,7’sinin İstanbul, Ankara ve İzmir gibi üç büyük kentte yerleşik oldukları görülmektedir. Diğer bir deyişle, 1980 sonrası girişimciler taşra kökenli olmakla birlikte büyük kentlerde faaliyet gösteren ancak kimlik olarak genellikle taşra kimliğini sürdüren girişimcilerden oluşmaktadır.

Çalışmada yukarıdaki ölçütler dikkate alınarak girişimcilerin merkez-çevre konumundaki yerlerini yordayan bileşik bir indeks oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, annenin-babanın eğitim düzeyi ve gelişmişlik düzeyi değişkenlerinin, keşifsel faktör analizi uygulanarak, içsel tutarlılığı yüksek tek bir faktör boyutu oluşturup oluşturmadıkları analiz edilmiştir. Ortak bileşenler analizi kullanıldığında bu üç değişkenin varyansın %67’sini açıklayacak biçimde bir boyutta toplandıkları ve içsel tutarlılık (Alpha) katsayısının 68,2 olduğu bir ölçek elde edilmiştir. Ancak, annenin eğitimine ilişkin yitik değer sayısının çok yüksek olması nedeniyle ulaşılan ölçeğin sadece 32 girişimciyi kapsadığı gözlenmiştir. Bu değişken ileride yapılacak analizlerin temelini oluşturacağı için tüm analizlerin 32 girişimciyle sınırlanması tehlikesi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, bu ölçek içerisinde bize en yüksek örnek büyüklüğü sağlayan kıstas olarak

“yetişilen yerin gelişmişlik düzeyi” seçilmiştir. İleride de görüleceği gibi, bu kıstas girişimcilerin toplumsal kökenini tahmin etmede etkili bir ölçüt olarak işlev görmüştür.

4.2.2. Girişimcilerin Bağımlılık-Bağımsızlık İkililiğindeki Konumu: Girişimciler ve Devlet

Girişimcilerin devlete bağımlılıklarının  l  tleri olarak, şirket yönetim kurulunda devletle bağlantılı kişilerin oranı, siyasi partilere  ye olma, kuruluş döneminde devlet kurumlarından kaynak sağlama ve büyüme döneminde kamu ihale ve teşviklerinden yararlanma derecesi kullanılmaktadır.  rneklemleri oluşturan girişimcilerin büyük bir çoğunluğu (%84,4), şirket yönetim kurulunda devlet kökenli (sivil ve askeri bürokrat, memur, eski milletvekili)  ye bulunmadığını belirtmişlerdir. şirket yönetim kurulunda devlet kökenli  ye olan girişimcilerin sayısı ancak 7’dir. Bu şirketlerde de devletle bağlantılı kişilerin oranı sadece %14,29 ile %27,27 arasında değişmektedir. Devletle bağlantılı kişilerin ise genellikle sahiplerinin ya da ortaklarının siyasi partilerden birinde milletvekilliği yapması söz konusudur. Diğer yandan, daha az oranda kamu iktisadi teşebbüslerinde ya da merkezi bürokraside üst düzeylerde görev almış yönetim kurulu  yeleri vardır. Hiçbir şirkette asker kökenli yönetim kurulu  yesi bulunmamaktadır. Bu bulgulara dayanarak, yönetim kurulunda devletle bağlantılı kişilerin temsiliyeti bir ölçüt olarak alındığında, girişimcilerin devlete bağımlılığının düşük olduğu söylenebilir. Doğal olarak, bu ölçütün devlete bağımlılığı ne ölçüde temsil ettiği de tartışılabilir bir konudur. Zira kamusal kaynaklardan yararlanma aracı olarak devlet kökenli kişilere yönetim kurulu  yeliği verme stratejisi (kooptasyon) artık geçerliliğini yitirmiş olabilir. Dolayısıyla, bu ölçüt düşük oranda olmasına rağmen şirketlerin devletle bağlantıları artık başka yollarla kuruluyor olabilir. Bunun için, devlete bağımlılığın diğer ölçütlerine bakmak gerekmektedir.

Girişimcilerin herhangi bir siyasi partiye  ye olup olmadıklarına bakıldığında, yukarıda da ipucu verildiği gibi cevap veren 45 girişimciden sadece 6 tanesi bir siyasi partiye üyedir. Bu partiler ise ANAP, DYP, AKP ve Genç Parti gibi sağ kanatta yer alan partilerdir. Az sayıda girişimcinin siyasi partilerle bağlantılı olması, yukarıdaki sonuca paralel bir biçimde, devlete bağımlılığın düşük olduğunu göstermektedir. Girişimcilerin kuruluş aşamasında devlet kaynaklarından yararlanma derecelerine baktığımızda da benzer bir sonuçla karşılaşmaktayız. Soruya cevap veren 53 girişimciden sadece 8 tanesi (%15,1) kuruluş aşamasında bir devlet bankasından ya da kuruluşundan finansal kaynak sağlamış durumdadır. Son olarak, kamu ihale ve teşviklerinin girişimcinin büyümesinde etkisini dikkate aldığımızda, girişimcilerin %73,3’  kamusal kaynakların büyümelerinde hiçbir etkisinin olmadığını ya da biraz olduğunu söylerken, %26,8’i bu etkinin anlamlı ya da yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Burada görüldüğü gibi, yukarıdaki sonuçlardan biraz farklı olarak devlete bağımlılık oranı bir ölçüde yükselmektedir. Ancak, bu oran örneklemdaki girişimcilerin genel olarak devlete bağımlılıklarının düşük düzeyde olduğu gerçeğini değiştirmemektedir.

Çalışmada bu ölçütlerden yararlanarak devlete bağımlılık  l  ği oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, yukarıda sonuçları verilen dört değişkene keşifsel faktör analizi uygulanmış, ancak içsel tutarlılığı kabul edilebilir ölçüde yüksek bir ölçüğe ulaşılamamıştır. Bu sonuç devlete bağımlılığın ölçütü olarak seçtiğimiz yukarıdaki değişkenlerin ortak olarak “devlete bağımlılık” kavramının  l  tleri olarak kullanılabileceği konusunda şüpheler yaratmaktadır. Bu çalışmada, hem diğer ölçütlere göre bize daha büyük bir örneklem sunan hem de devlete bağımlılık kavramının teorik olarak daha sağlıklı bir ölçütü olduğunu düşündüğümüz, “girişimcilerin büyümesinde kamu ihale ve teşviklerinin etkisi” değişkenini devlete bağımlılık ölçütü olarak kullanacağız. Buğra’nın (1994) belirttiği gibi, Türkiye’de geleneksel girişimcilerin devlete bağımlı olmalarının en tipik göstergesi, özellikle büyüme aşamalarının genellikle bir kamu ihalesine ve teşvik teminine dayanmasıdır.

4.2.3. Girişimci Türlerinin Testi

Çalışmanın bu aşamasında, merkez-çevre ve bağımlı-bağımsız boyutlarının ölçütleri olarak yukarıda benimsenen girişimcinin yetiştiği yerin gelişmişlik düzeyi ve büyüme aşamasında kamu ihalelerinden ve teşviklerden yararlanma derecesi esas alınarak, kuramsal olarak öngörülen çevre-bağımsız, merkez-bağımsız ve çevre-bağımlı girişimci türlerinin görgül anlamda varlığı araştırılmaktadır. Bu amaçla, iki değişkene hiyerarşik kümeleme analizi uygulanarak, iki, üç ve dört girişimci kümesinin varlığı araştırılmıştır. Analizde, kümeleme yöntemi olarak gruplar arası bağlantı ve ölçüt olarak da karesi alınmış Öklid mesafesi kullanılmıştır. Denemeler sonucunda 3 kümeli yöntemin, her iki boyutta da en yüksek oranda birbirinden ayrıran gruplara ulaşıldığı saptanmıştır. Buna göre 56 girişimcinin, kümeleme yöntemine göre ait olduğu kümeler belirlenmiş ve bu grupların iki değişken açısından hangi ortalama değerlere sahip oldukları ve bu ortalamaların istatistikî olarak anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadıkları test edilmiştir. Üç grubun büyüklükleri 30'un altında olduğu için parametrik olmayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analizlerin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, 1. ve 3. grup aldıkları ortalama değerler itibarıyla çevrede yetişmiş girişimcileri içerirken (ortalamalar 4,92 ve 5,11), 2. grup daha çok merkez kentlerde yetişmiş girişimcileri içermektedir (ortalama 7,92). Diğer yandan, 1. ve 2. gruplar büyüme aşamasında kamusal kaynaklardan görece düşük düzeyde yararlanan girişimcileri içerirken (ortalamalar 0.19 ve 0.67), 3. grup görece yüksek düzeyde yararlanan girişimcileri içermektedir (ortalama 1.89). Nitekim Mann-Whitney U testi yardımıyla ikili gruplar arası farklılıkların anlamlı olup olmadığı test edildiğinde, 1. grubun 3. gruptan merkez-çevre açısından farklılaşmadığı ancak her ikisinin de 2. gruptan bu anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Bu sonuç, 1. ve 3. grupların merkez-çevre ikiliğinde çevreyi temsil ettiklerini, 2. grubun ise merkezi temsil ettiğini göstermektedir. Diğer yandan, bağımlı-bağımsız ikiliğinde bu kez, 1. ve 2. gruplar birbirlerinden farklılaşmazken, her ikisi de 3. gruptan farklılaşmaktadır. Bu sonuç da, 1. ve 2. grupların bağımlı-bağımsız boyutunda görece bağımsız girişimcileri temsil ederken, 3. grubun bağımlı girişimcileri temsil ettiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, 1. grup çevre-bağımsız, 2. grup merkez-bağımsız ve 3. grup çevre-bağımlı girişimci grubu olarak adlandırılmıştır.

Tablo 1. Girişimci Türlerinin Testi

Gruplar	N	Merkez -Çevre	Mann-Whitney U Testi Sonucu	Bağımlı-Bağımsız	Mann-Whitney U Testi Sonucu
1. Grup: Çevre-Bağımsız	26	4,92	1. Grup < 2. Grup	0,19	1. Grup < 3. Grup
2. Grup: Merkez-Bağımsız	12	7,92	2. Grup > 1. ve 3. Grup	0,67	2. Grup < 3. Grup
3. Grup: Çevre Bağımlı	18	5,11	3. Grup < 2. grup	1,89	3. Grup > 1. ve 2. Grup

5. SONUÇ

Kuramsal çerçevemizde öngördüğümüz girişimci gruplarının, tesadüfi olarak seçtiğimiz girişimciler için geçerli olduğu kanıtlanmıştır. Diğer bir deyişle, kuramsal olarak öne sürdüğümüz gibi, Türkiye’de 1980 sonrasında çevre-bağımsız, merkez-bağımsız ve çevre-bağımlı girişimci gruplarının varlığı görgül olarak desteklenmektedir. Burada dikkati çeken bir başka nokta ise, 56 kişilik toplam girişimci sayısının önemli bir çoğunluğunun çevre-bağımsız grupta yer almış olmasıdır (%46). Merkez-bağımsız ve çevre-

bağımlı gruplar ise görece azınlıkta kalmaktadır (sırasıyla %22 ve %32). Diğer yandan, bağımlı ya da bağımsız, girişimcilerin 1980 sonrasında genellikle çevreden doğdukları görülmektedir (%78.6). Bu elbetteki, daha önceki çalışmalarda ortaya konduğu gibi Türk iş sisteminde merkez-bağımlı büyük girişimci grubunun egemenliğini sürdürdüğü gerçeğini değiştirmemektedir. Bu sonuçlar, ekonomi-politik çevre değiştiğinde girişimci türlerinde bir çeşitlenme olduğunu göstermektedir.

KAYNAKLAR

- Aldrich, H. E. ve Ruef, M. (2006). **Organizations Evolving**. London: Sage Publications.
- Berkman, Ü., ve Özen, Ş. (2008). Turkish Business System and Managerial Culture: State-Dependency and Paternalism in Transition. Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (Der.), **Gestion en Contexte Interculturel : Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées**. (Chapter VI.4) Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM.
- Buğra, A. (1994). **Devlet ve İşadamları**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Demir, Ö., Acar, M., ve Toprak, M. (2004). "Anatolian Tigers or Islamic Capital: Prospects and Challenges," **Middle Eastern Studies**, 40 (6) 166-188.
- Doğan, A., E. (2007). **Eğreti Kamusalılık**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Gökşen, N. S. (2007). Makrokurumsal Bakış Açısı. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.) **Örgüt Kuramları**. Bölüm 6. Ankara: İmge.
- Guillen, M. F. (2000). "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View," **Academy of Management Journal**, 43 (3) 362-380.
- Hamilton, G.G. ve Biggart, N.W. (1994). "Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East", **American Journal of Sociology**, 94: S52-S94,
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). "The Population Ecology of Organizations", **American Sociological Review**, 82: 929-964.
- Heper, M. (1991). The State and Interest Groups with Special Reference to Turkey. M. Heper (Der.) **Strong state and economic interest groups: The post-1980 Turkish experience**: 3-23. Berlin: Walter de Gruyter.
- Jepperson, R. L. (2000). Institutional Logics: On the Constitutive Dimensions of the Modern Nation-State Politics. **EUI Working Papers**. European University Institute.
- Lowry, H.W. (2000). *Betwixt and Between: Turkey's Political Structure On The Cusp Of The Twenty-First Century*, M. Abramowitz (ed) **Turkey's Transformation and American Policy**, New York: The Century Foundation Press.
- Mardin, S. (1973) "Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics?", **Daedalus**. Winter, 169-190.
- Öniş, Z. (1991). Political Economy of Turkey in the 1980s: Anatomy of Unorthodox Liberalism, içinde Metin Heper (ed.), **Strong State and Economic Interest Groups: The Post 1980 Turkish Experience**. Walther de Gruyter & Co. D-1000. Berlin.

- Özen, Ş. **Bürokratik Kültür I**. TODAİE, Ankara (1996).
- Özen, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuramın Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. **1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri**, 17-32. 12-13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Özen, Ş., ve Akkemik, K. A. "Does Illegitimate Corporate Behavior Follow the Forms of Polity? The Turkish Experience." Yayımlanmamış Çalışma.
- Sargut, A. S., Varoğlu, A.K., Özen, Ş., Oğuz, F., Sözen, H.C., Yeloğlu, H.O., ve Sağsan, M. (2007). *Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Devlete bağımlılık ve merkez-çevre ikililiğinin örgütler arası ilişkilere Etkisi.*, 106K174 nolu Tübitak Projesi.
- Whitley, R. (2000). **Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems**. Oxford: Oxford University Press.

Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?

Yrd. Doç. Dr. Veyssel AĞCA
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
E-posta: agca@aku.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Duygu KIZILDAĞ
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
E-posta: dkizildag@aku.edu.tr

ÖZET

Ekonomik açıdan girişimciliğin büyümeyi ve kalkınmayı sağlayan önemli bir güç olduğu bilinmektedir. Küçük ve orta büyüklükte aile işletmelerinin ekonominin lokomotifi olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise girişimcilik daha da fazla önem kazanmıştır. Bu çalışma aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için gerekli girişimcilik özelliklerinin nesiller arasında farklılık gösterip göstermediğini ele almaktadır. Çalışmada aile işletmelerinde nesillerin (1. Nesil, 2. Nesil ve 3. Nesil) girişimcilik özelliklerinde farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma hem farklı nesillerin yönetiminde faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerine ulaşabilmek hem de karşılaştırmalı analiz yapabilmek amacıyla Afyonkarahisar ve Gaziantep illerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özelliklerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir. Araştırma bulguları; aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özelliklerinde farklılıklar olduğu varsayımını girişimcilik özelliklerinin bazı alt boyutlarında doğrulamaktadır.

1. GİRİŞ:

Aile işletmeleri, yönetiminde aynı aileye mensup üyelerin baskın olduğu veya yönetimde aileye özgü davranışları sürdüren az sayıda aile üyesinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlanabilir. Beckhard ve Dyer (1983) aile işletmesini iş, aile, kurucu ve yönetim kurulu gibi yapıları içeren bir sistem olarak; Handler aile işletmesini yönetim kurulundaki veya yönetimdeki aile üyelerinin etkisiyle temel işletme kararlarının alındığı ve planların yapıldığı işletmeler olarak; Welsch ise aile işletmesini, işletme sahiplerinin veya işletme sahiplerinin yakınlarının yönetim sürecine dahil olduğu işletmeler olarak tanımlamıştır (Chua vd., 1999). Aile işletmelerinde aile üyeleri aynı anda hem iş hem de aile ilişkilerine katılır. İki yönlü bu ilişkilerin karmaşıklığı aile işletmesini farklı yönlerde etkileyebilir. Aile işletmelerinde aile ve işletmenin nasıl birleştirileceği veya ayrılacağından kaynaklanan problemlerin bilinen en belirgin nedenleri; girişimci kişiliği, baba ve oğul ilişkisindeki bozukluk, nepotizm ile uygulama ve yönetim kararlarında aile dinamiklerinin etkisidir (Kepner, 1983). Bu durum aile işletmelerinde gelecek nesillere devamlılığının sağlanabilmesi için kaynakların etkin yönetimini mecburi kılar (Sirmon ve Hitt, 2003). Dolayısıyla aile işletmelerinde fırsatlar, bireyler, kurumsal bağlamlar, riskler, yenilik ve kaynakları içeren dinamik girişimcilik süreci ön plana çıkar (Heilbrunn, 2005). Girişimcilik niyeti ise, sosyal, siyasi ve ekonomik bağlamda rasyonel ve analitik düşünce ile geçmiş deneyimler, kişilik ve yeteneklere dayalı içgüdüsel ve holistik düşünce doğrutusunda yapılır (Yamada, 2003).

Ailenin geçimini sağlamak ve çocukların geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan aile işletmesinde kurucunun stratejik önemi bulunmaktadır. Kurucu risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme, kendine güven, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı ve yenilikçilik gibi girişimcilik özelliklerini sergilemesinin yanı sıra aileyi bir arada tutmak, farklı yapıdaki insanları aile olarak birbirine bağlamak, aileyi vizyon, değer ve stratejisinin etrafında düzene sokmak gibi görevler de üstlenir (Jaffe ve Lane, 2004). Salvato (2004) aile işletmelerini işletmenin ömrü üzerinde kurucunun ve/veya sahip ailenin etkisine göre üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Her bir işletmenin girişimciliğe etki eden farklı dinamiklere sahip olduğu bu sınıflamada; kurucunun hala aktif ve önemli rol oynadığı işletmeler kurucu merkezli aile işletmesi, ikinci, üçüncü ve daha sonraki nesillerin sahipliği ele aldığı ve yönetici rolü üstlendiği işletmeler kuzen konsorsiyumu, tek aile veya grubun bulunmadığı, işletmenin aile sahipliğinde ve yönetiminde olmadığı işletmeler ise açık aile işletmesi olarak tanımlanmıştır.

İşletmenin içinde bulunduğu dış çevre, sahip olduğu örgüt kültürü, strateji ve örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan girişimcilik eğilimi aile işletmeleri için yoğun rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için bir zorunluluk halini almaktadır. Bu yüzden günümüz koşullarında çalışanlarının girişimcilik ruhundan ve anlayışından yoksun olduğu işletmelerde yenilik yapmak nasıl imkansız ise (Chen vd., 2005), aile üyelerinin girişimcilik anlayışından yoksun olduğu aile işletmelerinin de ayakta kalması imkansızdır. Günümüz aile işletmelerinin varlıklarını idame ettirebilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmaları ve bu düşünce sistemini de işletme felsefelerine yansıtmış olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırmada aile işletmelerinde nesillerin (1. Nesil, 2. Nesil ve 3. Nesil) girişimcilik özelliklerinde farklılıkların olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle kurucu nesil olarak da ifade edilen birinci nesille daha sonraki nesiller arasında risk alma eğilimi, belirsizlik toleransı, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı, kendine güven ve yenilik yapma özellikleri bakımından farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların aile işletmelerinin başarısında önemli rol oynadıkları düşünülmüştür.

2.GİRİŞİMCİLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ:

Literatürdeki pek çok çalışmada girişimcilerin özelliklerinden bahsedilmesine rağmen, genel kabul gören bir girişimci özellikleri listesi görmek ve oluşturmak oldukça zordur. 1950'li yılların başında araştırmacılar kimin girişimci olup olamayacağını belirlemek üzere kişilik özelliklerini araştırmaya başlamışlardır. Kişisel özellikler üzerinde yapılan bu çalışmaların etkisi ve başarılı girişimcilerin sosyo-kültürel geçmişleri 1980 ve 1990'lı yıllarda girişimcilerin özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda belirleyici rol oynamıştır (Byers vd., 1997). Alanda yapılan araştırmalar ve çalışmalar dikkate alındığında girişimciliğin, kişiliğin yanında, çok sayıda faktörün etkileşiminden oluşan davranışsal bir süreç olduğu ve girişimci kişilerin farklı özelliklere sahip oldukları açıktır. Bu özelliklerin en önemlileri; risk alma eğilimi, belirsizlik toleransı, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı, kendine güven ve yenilik yapma olarak sıralanabilir.

Risk Alma Eğilimi: Risk alma eğilimi, içeriği tam olarak belli olmayan karar alma sürecinde bireyin şansını kullanması olarak tanımlanabilir. Mill'e göre risk alma girişimcileri yöneticilerden ve diğer gruplardan ayıran bir özelliktir. Girişimciler karlılığı gerçekleştirebilme veya kontrolü sağlayabilme becerisine sahip oldukları durumlarda makul riskleri üstlenirler (Koh, 1996).

Belirsizlik Toleransı: Budener belirsizlik toleransını; kaynakların tehdit altında olması gibi durumlarda belirsizlikleri algılama eğiliminde olmak olarak tanımlamıştır (Lumpkin ve Erdoğan, 1999). Belirsiz bir durumun algılanması ve karşı konulması, bu ortamda daha yüksek bir performans gösterilmesi belirsizliğe karşı toleransın özelliğidir. Girişimciler sadece belirsiz bir çevrede faaliyet göstermekle kalmazlar, hırslı bir biçimde bilinmeyene yönelme ve gönüllü olarak belirsizliğe yönelme eğilimindedirler (Kaya, 2001).

Başarı Gereksinimi: McClelland'ın teorisine göre başarı gereksinimine sahip kişiler, kendi başlarına problem çözebilme, hedefler koyma ve kendi çabaları doğrultusunda bu hedefleri geliştirmek isterler (Littuen, 2000). Yüksek başarı gereksinimi olan bireyler, durumları analiz eder, başarı olasılıklarını araştırır, zorlukları aşmak ve risk almak ister. Başarı gereksinimi daha sistemli çalışmak veya üstün standart sağlamak için rekabet etmek ile ilişkilidir (Spencer ve Spencer, 1993).

İçsel Kontrol Odağı: İçsel kontrol odağı kişinin kendi hayatını kontrol edebileceğine dayanır, içsel kontrol odağının beklentisi öğrenmeye dayanır bu nedenle aktif çabaları destekler (Littuen, 2000). Gerçek girişimciler içsel kontrol odağına sahiptirler. Bu türden girişimciler kendi kararları ve davranışlarını kontrol edebileceğine inanırlar. İşletmenin problemlerini çözme ve gelişimini kendi gayret ve çabaları ile sağlayacaklarına inanırlar. Bu anlamda, işletme kararlarında rasyonel süreçleri hayata geçirirler (Döm, 2008).

Kendine Güven: Kendine güven her girişimcide mutlaka olması gereken ve iç kontrol odağı, risk alma eğilimi ile belirsizliğe karşı toleransa benzer niteliklere sahip bir özelliktir. Girişimciler belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için kendilerine inanmalıdır. Bir çok araştırmada da, girişimcilerin girişimci olamayan bireylere göre daha yüksek seviyede kendine güven duygusuna sahip bireyler oldukları ortaya konmuştur (Koh, 1996).

Yenilik Yapma: Schumpeter ve Mitton'un girişimcilerde odak noktası olarak üzerinde durduğu en önemli girişimci özelliği olan yenilik yapma; iş ile ilgili faaliyetleri yeni ve benzersiz bir şekilde

gerçekleştirmektir. Yenilik yapmak; yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat ya da yeni bir yönetim biçimi olabilir. Girişimci ise, mevcut olmayana ortaya çıkaran, yenilik yapan, değer ve refah yaratan kişidir (Dündar ve Ağca, 2007).

3.AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER VE ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinde başarılı bir lider olabilmek için erkek çocuklarının babaları gibi olması gerektiğine inanılan mitler hâkimdir. Bu nedenle çocuklar babalarının yerine geçecek veliaht olarak değerlendirilirler, ebeveynler çocuklarına büyüdüklerinde işletmede ikinci-üçüncü-dördüncü nesil liderler olarak çalışmaya başlayacakları yönünde mesajlar verirler (Kepner, 1983). Bu düşünceleri benimsemiş aile işletmelerinde mevcut yapıyı korumak amacıyla, yeniliklere kapalı ve tutucu tavır sergilenmekte, değişim fikirlerine karşı çıkılarak, risk alınmak istenmemekte, aynı yaklaşımın bir sonraki nesil tarafından da sürdürülmesi beklenmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri; çocukların girişimcilik özelliklerine ve kariyer tercihlerine bakılmaksızın genellikle en büyük çocuğun prensipleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu liderlik sistemi ilerleyen dönemlerde ailedeki diğer erkeklerle ilk doğana öncelik tanınacak şekilde devredilmektedir (Kepner, 1983). İlk doğan çocukların ebeveynlerinin isteklerini yerine getirmek hevesiyle aile işletmesine katılmaları muhtemeldir. Çünkü ilk doğan çocuklar ebeveynlerinin davranışlarını saptamaya ve kopyalamaya eğilimlidirler.

1900'lerden 2000'li yıllara doğru gidildiğinde ise aile işletmelerinde aile üyelerinin rolleri ve sorumluluklarında değişimler yaşandığı görülmektedir. Genç nesiller babalarından farklı olarak işin yeni ve farklı bir aşamasında görev almaya başladıkları, bu kompleks yapıda farklı kontrol ve yönetim fonksiyonları ile karşılaştıkları için kurucu veya geçmiş nesillerden farklı özellikler göstererek, risk alarak yenilik yapmak yoluyla değişime ayak uydurmak istemektedir. İkinci, üçüncü veya dördüncü nesildeki çocuklar ebeveynlerinin değerlerine uyum ve aynı görüşte birleşmeyi sağlamak yerine kendi değerlerini gerçekleştirmek üzere farklı eğilimler göstermekte, kendi hayatlarını ve kararlarını kendileri kontrol etmek istemektedir. Böylece ikinci ve daha sonraki nesil aile üyeleri aile şirketinin girişimsel çabalarına yeni hareket getirmektedir (Salvato, 2004). Bunun yanında aile işletmelerinde kadın aile üyelerinin daha fazla görev alması, ebeveynlerin çocukların faaliyetlerine daha az müdahale etmeye başlaması, nesiller arası iletişimdeki farklılıklar (Aldrich ve Cliff, 2003) gibi pek çok değişim aile işletmelerindeki girişimcilik yapısını da değiştirmektedir.

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

muhafaza edilmesi arzusu yüksek risk gerektiren yenilik odaklı girişimsel çabaların sürdürülmesini sınırlandırmaktadır. Böylece aile işletmelerindeki ilk nesil sonraki nesillere göre daha az girişimcilik özellikleri sergilemektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006).

Diğer taraftan bir aile işletmesinin nesiller boyu sürekliliğinin yeni pazarlara girme ve mevcut faaliyetlerini yenileme ve hareketlendirme kabiliyetine bağlı olduğu bilinmektedir (Zahra vd. 2004). Bununla birlikte aile işletmelerindeki ilk nesillere yeni bir girişim başlatmak için özel teknik altyapı ve girişimsel kişilik arka planı gerekli olurken, sonraki nesillerin başlatılan bu girişimin başarılı bir biçimde büyütülmesi ve devamının sağlanmasına odaklanmaları gerekmektedir. McConaughy ve Phillips (1999) araştırmalarında birinci nesil aile yöneticilerinin girişimci olarak iş yaratma zorunluluğu olduğunu, fakat kuruculardan sonra gelen nesillerin işin devamını sağlamak ve işi geliştirmek için farklı değişimlerle karşılaştığını ve bu değişimleri genellikle aileden olmayan çalışanlar vasıtasıyla daha profesyonel davranışlar sergileyerek yönettiğini belirtmektedir. Bu nedenle aile işletmesi büyüdükçe ve sonraki nesiller işletmeye katıldıkça iş ile ilgili faaliyetlerde ve işletme yapısında yenilikler meydana gelmektedir. Örneğin dışarıdan danışman, müşavir ve profesyonel hizmetler kullanımında artış olduğu bilinmektedir (Sonfield ve Lussier, 2002). Ayrıca, birinci nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinin sonraki nesiller tarafından yönetilen aile işletmelerine göre daha merkezileştiği görülmüştür. Aronoff (1998)'a göre sonraki nesillerin yönetime geldiği aile işletmelerinde; işletmede alınan önemli kararlarda ebeveynlerin, çocukların ve kuzenlerin herbirinin eşitliği ve katılım hakkına sahip olduğu takım yönetimi anlayışı daha çok kullanılmaktadır.

Aile işletmelerinde nesiller arasında risk alma eğilimi ve başarı gereksinimi açısından da farklılıklar görülmektedir. Prokesch'e göre genç nesiller deneyimli aile üyelerinin riskten kaçındıklarını düşünürken, daha yaşlı ve tecrübeli nesiller ise gençlerin riskli stratejileri çok çabuk benimsediklerini düşünmektedir. Eğitim almış çocuklar yönetim kademesine geldiklerinde, aldıkları eğitim doğrultusunda daha analitik bir yaklaşım eğilim gösterirlerken, kurucular sezgilerine dayalı yönetim tarzına daha eğilimlidirler (Griffeth vd., 2006). Bunun yanında genç nesil girişimcilerin önceki nesil girişimcilere göre yeni bilgilere tepki verirken daha hızlı tahminler yaptıkları (Kellermanns vd.,2008), belirsiz durumun algılanması ve karşı konulmasında daha cesaretli ve kendilerine güvenli davrandıkları görülmektedir. Literatürde yapılan bir karşılaştırma da, aile işletmelerinde kurucu nesilde genellikle statükoyu muhafaza etmeye yönelik bir eğilim görülürken sonraki nesillerde işleri yeni yol ve yöntemlerle yapma eğiliminin ağır bastığı yönündedir. Yeni nesiller faaliyetlerin yeni yollarla yapılmasını ısrarla isteme eğilimindedirler (Kellermanns vd., 2008). Bunun nedeni özellikle birden fazla nesile sahip aile işletmelerinde önceki neslin ortaya koyduğu başarılı performansın sürdürmenin ya da artırmanın yegâne yolunun işletmeyi gençleştirecek, sürekli canlı ve yaratıcı tutacak yeni girişimlere bağlı olduğuna inanılmasıdır (Jaffe ve Lane, 2004). Doğrusu, birden fazla nesil tarafından yönetilen aile işletmeleri eğer önceki nesillerden kendilerine miras kalan başarılı performans ve büyümeyi sürdürmek ve aşmak istiyorlarsa, zamanla yeni keşifler ve girişimler ortaya koyarak kendilerini yenilemelidir. Kurumsal anlamda girişimcilik eğilim ve çabaları, aile işletmelerinde sonraki nesiller için özellikle hayati öneme sahiptir. Çünkü bu durum aile işletmelerine süreklilik, yeni nesillere ise servet ve istihdam sağlar. Nitekim kurucu nesilden sonraki aile üyeleri bunu sağlamak için yeniliklerin ve girişimsel faaliyetlerin arkasındaki daha kuvvetli itici güç olarak görülmektedirler. Bu nedenle ikinci ve sonraki nesil aile üyelerinin aile işletmesinin girişimcilik çabalarına yeni bir ivme kazandırma olasılığı oldukça kuvvetlidir (Salvato, 2004).

Bütün bu unsurlar dikkate alındığında aile işletmelerindeki nesiller arasında girişimcilik düzeyleri bakımından farklılıklar oluşabilmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006). Araştırmalar dikkate alındığında kurucudan başlayarak farklı nesillerin farklı girişimsel özelliklere sahip oldukları ve bu özelliklerin iş ve işletme süreçlerine farklı yansıdığı görülmektedir. Dolayısıyla kurucu nesil (1.Nesil lideri),

sonraki nesiller (2.Nesil, 3.Nesil) ve genç nesil varisler arasındaki girişimcilik özelliklerinin işletmenin girişimcilik performansı üzerinde farklı etkiler yaratabileceği düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu araştırmada öncelikle aile işletmelerinde nesillerin (1. Nesil, 2. Nesil ve 3. Nesil) girişimcilik özelliklerinde farklılıkların olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle kurucu nesil olarak da ifade edilen birinci nesille daha sonraki nesiller arasında risk alma eğilimi, belirsizlik toleransı, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı, kendine güven ve yenilik yapma özellikleri bakımından farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların aile işletmelerinin başarısında önemli rol oynadıkları düşünülmüştür. Diğer taraftan bu aile işletmesi olmasaydı bile kendi işini kurmak isteyen nesillerle başkasının işinde ücretli olarak çalışmayı düşünen nesiller arasında girişimcilik özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yani belirli bir kariyer planı doğrultusunda yetiştirilen nesillerle yetiştirilmeyen nesiller arasında girişimcilik özelliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Geçmişte bu aile işletmesinin başına geçmeyi planlayanların risk alma eğilimi, belirsizlik toleransı, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı, kendine güven ve yenilik yapma özelliklerinde geçmişte bunu planlamayan nesillere göre farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda aile işletmelerinde çalışan nesiller arasında girişimcilik özelliklerinin ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bazı sorular sorulmuştur.

- i. *Aile işletmelerinde nesiller arasında girişimcilik özellikleri farklılık göstermekte midir?*
- ii. *Farklı illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde nesiller arasında girişimcilik özellikleri farklılık göstermekte midir?*
- iii. *Aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özellikleri demografik özelliklere bağlı olarak değişmekte midir?*
- iv. *Aile işletmelerinin girişimcilik özellikleri demografik özelliklere bağlı olarak değişmekte midir?*
- v. *Aile işletmesi olmasaydı nesillerin yapacağı kariyer tercihi girişimcilik özelliklerine bağlı olarak değişmekte midir?*

Çalışmanın amacı ve araştırma soruları doğrultusunda araştırma, hem farklı nesillerin yönetiminde faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerine ulaşabilmek hem de karşılaştırmalı analiz yapabilmek amacıyla Afyonkarahisar ve Gaziantep illerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Gaziantep Genç İşadamları Derneğine kayıtlı üyeler oluşturmaktadır. Afyonkarahisar Sanayicileri ve İşadamları Derneğinin kayıtlı 68 üyesi, Gaziantep Genç İşadamları Derneğinin ise kayıtlı 179 üyesi bulunmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Her iki derneğin üyelerine gönderilen anket formlarından 103 adedinin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu anketlerin 52 adedi Afyonkarahisar Sanayicileri ve İşadamları Derneği üyelerine, 51 adedi ise Gaziantep Genç İşadamları Derneği üyelerine aittir.

Anket formu, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; aile işletmesinin hangi nesil ya da nesiller tarafından yönetildiği, şu an aile işletmesini yöneten nesillerin eğitim seviyesi ve eğitim alanları ile aile işletmesi olmasaydı yapacakları kariyer tercihleri, işletmenin büyüklüğü ve işletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği gibi kontrol değişkenleri yer almaktadır. İkinci kısımda; girişimcilik modellerinde yer

verilen girişimcilerin altı psikolojik özelliğini ölçmeye yönelik 5'li Likert ölçekli 36 ifade yer almaktadır. Anketi cevaplandıranların seçmesi gereken tercihler “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Bu kısımda yer alan soruların yedisi “Kontrol Odağı” özelliğini, altısı “Başarı Gereksinimi” özelliğini, altısı “Risk Alma” eğilimini, altısı “Belirsizlik Toleransı” özelliğini, beşi “Yenilik Yapma” özelliğini ve altısı da girişimcilerin “Kendine Güven” özelliklerini ölçmektedir. Oluşturulan bu sorular; Kuzey Amerika ve Batı Avrupa literatüründe yer alan girişimcilik modellerine bağlı olarak Koh(1996) tarafından geliştirilen girişimsel özellikleri ölçmeye yönelik (entrepreneurial self-assessment scale) ölçek temel alınarak hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik düzeyini ölçmek için Cronbach’ Alpha testi SPSS Versiyon 11,0 kullanılarak uygulanmıştır. Girişimcilerin altı psikolojik özelliğini ölçmeye yönelik ölçeğin güvenirlik düzeyi 0,7063 olarak bulunmuştur. Bu oranlar Nunnally’nin 0,70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir(Altunışık vd., 2005).

Araştırmada verileri elde etmede standart bir anket formu kullanılmıştır. Çalışma belli bir örnekleme ve belli bir zaman aralığındaki durumu ortaya koymaya yöneliktir. Bu durum, ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Afyonkarahisar Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Gaziantep Genç İşadamları Derneği kayıtlı üyelerine gönderilen anket formlarından 103 adedinin geri dönüşü sağlanmıştır. Toplam 103 geçerli anketin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo.1’de verilmiştir. Tablo.1 incelendiğinde en dikkat çekici sonucun aile işletmesi olmasaydı nesillerin yapacağı kariyer tercihinine ilişkin olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların yaklaşık %73’ü aile işletmesi olmasaydı bile kendi işini kurmak isteyeceğini, %27’si ise başkasının işinde ücretli olarak çalışmayı düşünceğini belirtmiştir. Belirli bir kariyer planı doğrultusunda yetiştirilen nesillerle, belirli bir kariyer planı doğrultusunda yetiştirilmeyen nesillerin belirlenmeye çalışıldığı bu soruya ilişkin oranlar, anketi cevaplayan aile işletmelerinde nesiller arası planlı bir geçişin var olduğu izlenimini vermektedir.

Tablo.1: Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	0	0
Erkek	103	100
Toplam	103	100
Eğitim Seviyesi	Sayı	Yüzde (%)
İlk Öğretim	3	2,9
Orta Öğretim	23	22,3
Yüksek Okul - Üniversite	77	74,8
Toplam	103	100
	Sayı	Yüzde (%)

Eğitim Alınan Alan		
İşletme – İktisat – Yönetim	49	47,6
Mühendislik	22	21,4
Diğer	32	31
Toplam	103	100
Kaçıncı Nesil Aile Üyesi	Sayı	Yüzde (%)
1.Nesil	34	33
2.Nesil	37	35,9
3.Nesil	32	31,1
Toplam	103	100
Aile İşletmesi Yönetimindeki Nesil Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
Bir Nesil	47	45,6
İki Nesil	44	42,7
İkiden Fazla Nesil	12	11,7
Toplam	103	100
Aile İşletmesi Olmasaydı Yapılacak Tercih	Sayı	Yüzde (%)
Kendi İşimi Kurmak İsterdim	75	72,8
Ücretli Çalışmak İsterdim	28	27,2
Toplam	103	100
Aile İşletmesinin Faaliyet Gösterdiği Yıl	Sayı	Yüzde (%)
1-10 Yıl	15	14,6
11-20 Yıl	13	12,6
21-30 Yıl	46	44,7
31 Yıl ve Üzeri	29	28,2
Toplam	103	100
Aile İşletmesinin Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
1-10 Arası	12	11,7
11-49 Arası	33	32
50-149 Arası	33	32
150 ve Üzeri	25	24,3
Toplam	103	100

Araştırmaya konu olan aile işletmelerinde nesillerin (1. Nesil, 2. Nesil ve 3. Nesil) girişimcilik özellikleri altı boyut altında ele alınmaktadır. Tablo.2’de risk alma eğilimi, belirsizlik toleransı, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı, kendine güven ve yenilik yapma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre incelenen aile işletmelerindeki nesillerde en yüksek girişimcilik özelliğinin Yenilik Yapma (3,58) ve Kontrol Odağı (3,56), en düşük girişimcilik özelliğinin ise Belirsizlik Toleransı (3,26) olduğu söylenebilir.

Tablo.2: Girişimcilik Özellikleri Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
Kontrol Odağı	3,5550	0,5685
Başarı Gereksinimi	3,4466	0,5359
Risk Alma	3,3932	0,5290
Belirsizlik Toleransı	2,6327	0,4381
Kendine Güven	3,2573	0,4160
Yenilik Yapma	3,5806	0,6666
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	3,3109	0,3213

Aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özellikleriyle ilgili olduğu kabul edilen boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları Tablo. 3’de verilmiştir. Tabloda yer alan değere göre aile işletmelerdeki nesillerin girişimcilik özellikleriyle ilişkili olduğu kabul edilen “Kontrol Odağı” ($r=,675$), “Başarı Gereksinimi” ($r=,644$) “Risk Alma” ($r=,731$), “Belirsizlik Toleransı” ($r=,335$), “Kendine Güven” ($r=,399$) ve “Yenilik Yapma” ($r=,750$) boyutlarıyla girişimcilik özellikleri arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde orta düzeyli ve olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Korelasyonlara baktığımızda “Belirsizlik Toleransı” ve “Kendine Güven” boyutlarıyla girişimcilik özellikleri arasında diğeri boyutlarla olan ilişkiye kıyasla daha düşük düzeyli ilişkiler olduğu görülmektedir. Boyutlar arasındaki ilişkilere baktığımızda ise; Kontrol Odağı ve Başarı Gereksinimi, Kontrol Odağı ve Kendine Güven, Kendine Güven ve Başarı Gereksinimi, Yenilik Yapma ve Belirsizlik Toleransı arasında $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Ayrıca; Risk Alma ve Kontrol Odağı, Risk Alma ve Başarı Gereksinimi, Yenilik Yapma ve Kontrol Odağı, Yenilik Yapma ve Başarı Gereksinimi, Yenilik Yapma ve Risk Alma arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Belirsizlik Toleransı ve Kontrol Odağı, Belirsizlik Toleransı ve Başarı Gereksinimi, Belirsizlik Toleransı ve Risk Alma, Kendine Güven ve Risk Alma, Kendine Güven ve Belirsizlik Toleransı, Yenilik Yapma ve Kendine Güven arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo.3: Boyutlar Arasındaki İlişkiler

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7
1.Kontrol Odağı	1						
2.Başarı Gereksinimi	0,234*	1					
3.Risk Alma	0,476**	0,461**	1				
4.Belirsizlik Toleransı	-0,037	0,100	0,001	1			
5.Kendine Güven	0,202*	0,220*	0,120	0,038	1		
6.Yenilik Yapma	0,431**	0,291**	0,468**	0,239*	0,059	1	
7.Girişimcilik Özellikleri	0,675**	0,644**	0,731**	0,335**	0,399**	0,750**	1

** $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı ; * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Afyonkarahisar ve Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özellikleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi için t testi uygulanmıştır. Tablo.4'de görüldüğü gibi, nesillerin genel girişimcilik özellikleri illere göre farklılık göstermemektedir ($p<0,05$). Ancak, girişimcilik özelliklerinin alt değişkenlerinden; Kontrol Odağı ve Risk Alma $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde, Yenilik Yapma ise $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde illere göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillerin, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillere göre daha fazla Kontrol Odağı, Risk Alma ve Yenilik Yapma özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo.4: Girişimcilik Özelliklerinin İllere Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Afyonkarahisar		Gaziantep		T-TESTİ SONUÇLARI	
	52		51		t değeri	p değeri
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Kontrol Odağı	3,4455	0,5966	3,6667	0,5207	-2,003	0,048*
Başarı Gereksinimi	3,5220	0,5755	3,3697	0,4858	1,449	0,150
Risk Alma	3,2821	0,5327	3,5065	0,5055	-2,193	0,031*
Belirsizlik Toleransı	2,6763	0,4506	2,5882	0,4247	1,020	0,310
Kendine Güven	3,2788	0,4461	3,2353	0,3861	0,529	0,598
Yenilik Yapma	3,3846	0,6421	3,7804	0,6366	-3,141	0,002**
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	3,2649	0,3389	3,3578	0,2983	-1,476	0,143

** $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı ; * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Afyonkarahisar ve Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmeleri ve aile işletmelerindeki nesillere ilişkin demografik özellikler ile girişimcilik özellikleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi için Varyans(ANOVA) analizi uygulanmıştır. Tablo.5'te girişimcilik özelliklerinin demografik özelliklere göre değişiminin incelendiği Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre; aile işletmesindeki nesillerin eğitim seviyesi ve girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim alınan alan açısından girişimcilik özellikleri incelendiğinde, eğitim alınan alan ve girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, girişimcilik özelliklerinin alt değişkenlerinden Yenilik Yapma ile eğitim alınan alan arasında $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde anlamlı olarak farklılık görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan Post Hoc testi sonucuna göre; İşletme – İktisat – Yönetim alanında eğitim alanların Mühendislik ve Diğer alanlarda eğitim alanlara göre, Mühendislik alanında eğitim alanların ise Diğer alanlarda eğitim alanlara göre daha fazla Yenilik Yapma özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

Aile işletmesinde çalışanların kaçınıcı nesil aile üyesi olduğu ve girişimcilik özellikleri arasında ise $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde farklılık görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan Post Hoc testi sonucuna göre 1.nesil aile üyelerinin 2. ve 3.nesil aile üyelerine göre, 3.nesil aile üyelerinin ise 2.nesil aile üyelerine göre daha fazla girişimcilik özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Girişimcilik özelliklerinin alt değişkenleri ve aile işletmesinde çalışanların kaçınıcı nesil olduğu arasındaki ilişkilere bakıldığında; Kontrol Odağı, Başarı Gereksinimi ve Risk Alma, $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde; Belirsizlik Toleransı ve Yenilik Yapma ise $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bu değişkenler ve çalışanların kaçınıcı nesil oldukları arasındaki ilişkiler tek tek incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: 1.nesil aile üyeleri 2. ve 3.nesil aile üyelerine göre, 3.nesil aile üyeleri ise 2.nesil aile üyelerine göre daha fazla Kontrol Odağı, Risk Alma ve Yenilik Yapma özelliğine sahiptir. Diğer girişimcilik özelliklerinden Başarı Gereksinimi ve Belirsizlik Toleransı ele alındığında ise bu özelliklerin, 1.nesil aile üyelerinde 2. ve 3.nesil aile üyelerine göre, 2.nesil aile üyelerinde ise 3.nesil aile üyelerine göre daha fazla olduğu söylenebilir. Aile işletmesi yönetimindeki nesil sayısı ile girişimcilik özellikleri incelendiğinde ise, yönetimdeki nesil sayısı ve girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Aile işletmesinin faaliyet gösterdiği yıl ile girişimcilik özellikleri incelendiğinde, işletmenin faaliyet yılı ve girişimcilik özellikleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak, girişimcilik özelliklerinin alt değişkenlerinden Kontrol Odağı, Belirsizlik Toleransı ve Kendine Güven ile işletmenin faaliyet yılı arasında $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde farklılık görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan Post Hoc testi sonucuna göre; 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin, 11-20 yıl arası, 21-30 yıl arası ile 31 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelere göre; 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin, 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere göre; 31 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerin 11-20 yıl arası ve 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla Kontrol Odağına sahip olduğu söylenebilir. Belirsizlik Toleransı özelliği incelendiğinde bu özelliğin, 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde, 11-20 yıl arası, 21-30 yıl arası ile 31 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelere göre; 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde, 11-20 yıl ve 31 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelere göre; 31 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerde 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kendine Güven özelliğinin ise 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere göre; 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde, 6-10 yıl arası, 11-20 yıl arası ve 31 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelere göre; 31 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerde 6-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Son olarak, aile işletmesinin büyüklüğü ile girişimcilik özellikleri incelendiğinde, aile işletmesinin büyüklüğü (çalışan sayısı gösterge olarak alınmıştır) ve girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, girişimcilik özelliklerinin alt değişkenlerinden Başarı Gereksinimi ile işletmenin büyüklüğü arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ve Risk Alma ile işletmenin büyüklüğü arasında $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde farklılık görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan Post Hoc testi sonucuna göre; 1-10 kişi çalıştıran işletmelerin 11-49 kişi, 50-149 kişi ile 150 kişi ve üzeri çalıştıran işletmelere göre; 11-49 kişi çalıştıran işletmelerin 150 kişi ve üzeri çalıştıran işletmelere göre; 50-149 kişi çalıştıran işletmelerin 11-49 kişi ve 150 kişi ve üzeri çalıştıran işletmelere göre daha fazla Başarı Gereksinimine sahip olduğu söylenebilir. Risk Alma özelliği incelendiğinde bu özelliğin, 1-10 kişi çalıştıran işletmelerde 11-49 kişi, 50-149 kişi ile 150 kişi ve üzeri çalıştıran işletmelere göre; 50-149 kişi çalıştıran işletmelerde 11-49 kişi çalıştıran işletmelere göre; 150 kişi ve üzeri çalıştıran işletmelerde 11-49 kişi ve 50-149 kişi çalıştıran işletmelere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo.5: Girişimcilik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi

EĞİTİM SEVİYESİ						
DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Kontrol Odağı	Gruplararası	0,677	2	0,339	1,048	0,354
	Grup içi	32,289	100	0,323		
Başarı Gereksinimi	Gruplararası	0,599	2	0,300	1,045	0,356
	Grup içi	28,694	100	0,287		
Risk Alma	Gruplararası	0,882	2	0,441	1,594	0,208
	Grup içi	27,666	100	0,277		
Belirsizlik Toleransı	Gruplararası	0,413	2	0,206	1,078	0,344
	Grup içi	19,163	100	0,192		
Kendine Güven	Gruplararası	0,250	2	0,125	0,717	0,491
	Grup içi	17,405	100	0,174		
Yenilik Yapma	Gruplararası	1,964	2	0,982	2,264	0,109
	Grup içi	43,358	100	0,434		
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Gruplararası	0,109	2	0,055	0,523	0,594
	Grup içi	10,421	100	0,104		
EĞİTİM ALINAN ALAN						
DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Kontrol Odağı	Gruplararası	0,540	2	0,270	0,833	0,438
	Grup içi	32,426	100	0,324		
Başarı Gereksinimi	Gruplararası	0,878	2	0,439	1,545	0,218
	Grup içi	28,415	100	0,284		
Risk Alma	Gruplararası	0,132	2	0,066	0,232	0,794
	Grup içi	28,416	100	0,284		
Belirsizlik Toleransı	Gruplararası	0,243	2	0,122	0,629	0,535
	Grup içi	19,332	100	0,193		
Kendine Güven	Gruplararası	0,228	2	0,114	0,653	0,523
	Grup içi	17,427	100	0,174		
Yenilik Yapma	Gruplararası	3,183	2	1,591	3,776	0,026*
	Grup içi	42,139	100	0,421		
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Gruplararası	0,094	2	0,047	0,449	0,639
	Grup içi	10,436	100	0,104		
KAÇINCI NESİL AİLE ÜYESİ						
DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Kontrol Odağı	Gruplararası	4,249	2	2,124	7,398	0,001**
	Grup içi	28,717	100	0,287		
Başarı Gereksinimi	Gruplararası	2,901	2	1,450	5,495	0,005**
	Grup içi	26,393	100	0,264		
Risk Alma	Gruplararası	3,340	2	1,670	6,625	0,002**
	Grup içi	25,208	100	0,252		

Belirsizlik Toleransı	Gruplararası	1,247	2	0,624	3,403	0,037*
	Grup içi	18,328	100	0,183		
Kendine Güven	Gruplararası	0,572	2	0,286	1,674	0,193
	Grup içi	17,082	100	0,171		
Yenilik Yapma	Gruplararası	3,025	2	1,512	3,576	0,032*
	Grup içi	42,296	100	0,423		
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Gruplararası	1,171	2	0,585	6,255	0,003**
	Grup içi	0,359	100	0,094		

AİLE İŞLETMESİ YÖNETİMİNDEKİ NESİL SAYISI

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Kontrol Odağı	Gruplararası	0,722	2	0,361	1,119	0,331
	Grup içi	32,244	100	0,322		
Başarı Gereksinimi	Gruplararası	1,191	2	0,595	2,119	0,126
	Grup içi	28,102	100	0,281		
Risk Alma	Gruplararası	0,801	2	0,400	1,443	0,241
	Grup içi	27,747	100	0,277		
Belirsizlik Toleransı	Gruplararası	0,768	2	0,384	2,043	0,135
	Grup içi	18,807	100	0,188		
Kendine Güven	Gruplararası	0,670	2	0,335	1,972	0,145
	Grup içi	16,984	100	0,170		
Yenilik Yapma	Gruplararası	1,031	2	0,515	1,164	0,317
	Grup içi	44,290	100	0,443		
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Gruplararası	0,312	2	0,156	1,529	0,222
	Grup içi	10,217	100	0,102		

AİLE İŞLETMESİNİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ YIL

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Kontrol Odağı	Gruplararası	3,032	3	1,011	3,343	0,022*
	Grup içi	29,934	99	0,302		
Başarı Gereksinimi	Gruplararası	0,346	3	0,115	0,395	0,757
	Grup içi	28,947	99	0,292		
Risk Alma	Gruplararası	1,027	3	0,342	1,231	0,302
	Grup içi	27,521	99	0,278		
Belirsizlik Toleransı	Gruplararası	1,717	3	0,572	3,172	0,028*
	Grup içi	17,859	99	0,180		
Kendine Güven	Gruplararası	1,453	3	0,484	2,961	0,036*
	Grup içi	16,201	99	0,164		
Yenilik Yapma	Gruplararası	1,687	3	0,562	1,276	0,287
	Grup içi	43,634	99	0,441		
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Gruplararası	0,340	3	0,113	1,100	0,353
	Grup içi	10,190	99	0,103		

AİLE İŞLETMESİNİN ÇALIŞAN SAYISI						
DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Kontrol Odağı	Gruplararası	1,127	3	0,376	1,168	0,326
	Grup içi	31,839	99	0,322		
Başarı Gereksinimi	Gruplararası	5,513	3	1,838	7,650	0,000**
	Grup içi	23,780	99	0,240		
Risk Alma	Gruplararası	2,913	3	0,971	3,750	0,013*
	Grup içi	25,634	99	0,259		
Belirsizlik Toleransı	Gruplararası	0,971	3	0,324	1,723	0,167
	Grup içi	18,604	99	0,188		
Kendine Güven	Gruplararası	1,121	3	0,374	2,237	0,089
	Grup içi	16,533	99	0,167		
Yenilik Yapma	Gruplararası	1,602	3	0,534	1,209	0,311
	Grup içi	43,720	99	0,442		
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	Gruplararası	0,644	3	0,215	2,150	0,099
	Grup içi	9,886	99	0,100		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Afyonkarahisar ve Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillerin, girişimcilik özellikleri ile aile işletmesi olmasaydı kendi işlerini kurmak veya ücretli çalışmak isteme tercihi arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi için t testi uygulanmıştır. Tablo.6'da görüldüğü gibi, nesillerin girişimcilik özellikleri ile aile işletmesi olmasaydı kendi işlerini kurmak veya ücretli çalışmak isteme tercihi arasında farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Ancak, girişimcilik özelliklerinin alt değişkenlerinden; Kendine Güven ile nesillerin yapacağı tercih arasındaki ilişki $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda aile işletmesi olmasaydı kendi işini kurmak isteyecek olan aile üyelerinin Kendine Güven özelliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo.6: Girişimcilik Özellikleri ve Aile İşletmesi Olmasaydı Nesillerin Yapacağı Kariyer Tercihlerin Değişimi

DEĞİŞKENLER	Kendi işimi kurmak isterdim		Ücretli çalışmak isterdim		T-TESTİ SONUÇLARI	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	t değeri	p değeri
Kontrol Odağı	3,6667	0,67434	3,5133	0,52258	-1,221	0,225
Başarı Gereksinimi	3,5048	0,51419	3,2908	0,57074	1,823	0,071
Risk Alma	3,4244	0,52654	3,3095	0,53617	0,981	0,329
Belirsizlik Toleransı	2,6200	0,46464	2,6667	0,36289	-0,479	0,633
Kendine Güven	3,3244	0,36852	3,0774	0,48535	2,768	0,007**
Yenilik Yapma	3,5493	0,59828	3,6643	0,82920	-0,777	0,439
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ	3,3227	0,29774	3,2792	0,38156	0,609	0,544

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

6. SONUÇ

Araştırmada, aile işletmelerinde nesillerin girişimcilik özelliklerinde farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca aile işletmesi olmasaydı bile kendi işini kurmayı veya başkasının işinde ücretli olarak çalışmayı düşünen nesiller arasında girişimcilik özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde yer alan girişimcilerin risk alma eğilimi, belirsizlik toleransı, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı, kendine güven ve yenilik yapma özellikleri bu çalışmada girişimcilerin özelliklerinin boyutlarını oluşturmuştur.

Aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özellikleri ile ilgili literatür incelendiğinde nesiller arasında girişimcilik özellikleri açısından farklılıklar olduğuna yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada farklı nesillerin yönetiminde faaliyetlerini sürdüren aile işletmelerinin incelenmesinin yanında, karşılaştırmalı analiz yapabilmek amaçlanmış ve araştırma iki farklı ilde; Afyonkarahisar ve Gaziantep illerinde yapılmıştır. Böylece Afyonkarahisar ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özellikleri farklı boyutlarla test edilmiştir. Bu bağlamda Afyonkarahisar ve Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillerin genel olarak girişimcilik özellikleri arasında anlamlı farklılığa rastlanmazken, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillerin, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki nesillere göre daha fazla Kontrol Odağı, Risk Alma ve Yenilik Yapma özelliğine sahip olduğu görülmüştür.

Nesiller arasındaki girişimcilik özelliklerine ilişkin literatürde aile işletmelerindeki ilk nesillerin aileyi kontrol altına almak ve aile servetini muhafaza etmek arzusu ile sonraki nesillere (2.Nesil, 3.Nesil) göre daha az girişimcilik özellikleri sergilediği belirtilmektedir. Araştırma sonucunda ise; araştırmaya

katılan aile işletmelerinde çalışan 1.nesil aile üyelerinin 2. ve 3.nesil aile üyelerine göre, 3.nesil aile üyelerinin ise 2.nesil aile üyelerine göre daha fazla genel girişimcilik özelliğine sahip olduğu belirlenmiştir. Alt değişkenler incelendiğinde; nesiller arasında Kontrol Odağı, Başarı Gereksinimi, Risk Alma, Belirsizlik Toleransı ve Yenilik Yapma özelliklerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu durum literatürde genel olarak ileri sürülen görüş ve bulguların aksine bir sonuçtur. Sonucun araştırmanın yapıldığı örneklem bağlamında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Literatürde aile işletmesi büyüdükçe ve sonraki nesiller eğitimlerini tamamlayarak işletmeye katıldıkça, bu nesillerin iş ile ilgili faaliyetlerde ve işletme yapısında yenilikler meydana getirmeye çalıştıkları yönünde görüşler hâkimdir. Araştırmaya katılan aile işletmelerindeki nesiller incelendiğinde; alt değişkenlerin etkisi ayrıca değerlendirilmek koşuluyla; nesillerin eğitim seviyesi ve eğitim aldıkları alan ile genel girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında literatürde, sonraki nesillerin katılımının yanında aile işletmesi büyüdükçe işletmede yenilikler meydana geldiği ve işletmenin daha profesyonel bir yapıya kavuştuğu vurgulanmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmeleri incelendiğinde; alt değişkenlerin etkisi ayrıca değerlendirilmek koşuluyla; aile işletmesi yönetimindeki nesil sayısı, aile işletmesinin faaliyet gösterdiği yıl, aile işletmesinin büyüklüğü ile genel girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmada aile işletmesi olmasaydı kendi işlerini kurmak veya ücretli olarak çalışmak tercihi ile nesillerin girişimcilik özellikleri arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanmamakla beraber, girişimcilik özelliklerinin alt değişkenlerinden; Kendine Güven özelliği bakımından nesillerin yaptığı bu tercih arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlk bakışta bilinçli bir tercih olarak görülen bu durumun her iki grup bakımından girişimcilik özellikleri itibarıyla farklılaşmış olmaması, bu tercihin altyapısı olan bir kariyer ya da nesil yetiştirme planına dayanmadığını göstermektedir.

Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında beklenin aksine her iki ilden araştırmaya katılan aile işletmeleri ve aile işletmelerindeki nesillerin girişimcilik özellikleri arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Araştırma örnekleminin sınırlılığı dikkate alındığında geniş kapsamlı bir uygulamada sonuçların farklılık göstermesi beklenebilir. Ancak erişilebilirlik imkânları dikkate alındığında bu çalışmanın, iki farklı ildeki aile işletmelerinde nesiller arasındaki girişimcilik özelliklerini karşılaştırma bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aldrich, Howard E. ve Cliff, Jennifer E. (2003). The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective, *Journal of Business Venturing*, 18, 573–596.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181–192.
- Beckhard, R., ve Dyer, W. (1983). Managing Continuity in Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Byers, Tom, Kist, Heleen ve Sutton, Robert I. (1997). Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes, *The Handbook Of Technology Management*, CRC Press LLC, www.stanford.edu/class/e145/materials/characteristics.html.

- Chen, J., Zhu, Z. ve Anquan, W. (2005). A System Model for Corporate Entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 19-39.
- Döm, S. (2008). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dündar, S. ve Ağca. V. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 121-143.
- Griffeth, R.W., Allen, D.G. ve Barrett, R. (2006). Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model, *Human Resource Management Review*, 16, 490–507.
- Heilbrunn, S. (2005). The Impact of Organizational Change on Entrepreneurship in Community Settings, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 422-436.
- Jaffe, D.T. ve Lane, S.H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment-Ownng Families, *Family Business Review*, March, 171(1), 81-98.
- Kaya, N.(2001). İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların GÜdülenmesi, 9.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 541-551.
- Kellermanns F.W. ve Eddleston K. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T. ve Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm, *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, *Organizational Dynamics*, Summer, 57-70.
- Koh, H.C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students, *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Littuen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 6(6), 295-310.
- Lumpkin, G.T. ve Erdoğan, B. (1999). If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?A Pilot Study, www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/lumpkin.pdf.
- McConaughy, D.L. ve Phillips, G.M. (1999). Founders Versus Descendents: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms, *Family Business Review*, 12(22), 123-131.
- Salvato, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms, *The Journal of Private Equity*, Summer, 68-76.

- Sirmon, D.G. ve Hit, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 339-358.
- Sonfield, M.C. and R.N. Lussier. (2002). First-Generation and Subsequent-Generation Family Firms: A Comparison. *Proceedings of the National Entrepreneurship and Small Business Educators Conference*, 153-161.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models For Superior Performance*, New York: John Wiley&Sons.
- Yamada, J. (2004). A Multi-Dimensional View of Entrepreneurship Towards a Research Agenda on Organisation Emergence, *Journal of Management Development*, 23(4), 289-320.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. ve Salvato, C. (2004). Entrepreneurship In Family Vs. Non-Family Firms: A Resourcebased Analysis of The Effect of Organizational Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–38.

Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri Ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma

Yahya Zahid ŞENSOY

THY

Tel: (0212) 256 05 56

E-Posta: ysensoy@thy.com

ÖZET

Aile işletmelerinin devamlılığı ve sürekliliği sağlayabilmek, içerisinde birçok önemli faktörü barındırmaktadır. Halef, Selef, Aile bireyleri, iş ortamı ve süreklilik planları başarı etkileyen genel faktörleri arasında sayılmaktadır. Yapılan çalışmada literatürde bahsedilen, sürekliliği etkileyen başarı faktörleri bir modelde özetlenmiş ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki ve devir sürecini yaşamış veya yaşayacak aile işletmelerine yöneltilmiş ankette bu dinamikler bir bütün olarak sunulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Sürekliliğin başarısındaki önemli faktörler arasında öncelikle; aile içi uyum ön plana ve diğer başarı faktörleri sırası ile gelecek neslin işi devralma isteği, selefin devralmaya hazırlanma süreci ve aile işletmesinde kurumsallaşma adımı olan yönetim kurulunun bulunması çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulardandır. Aile işletmelerinin süreklilik sürecinin çıktısı olarak ve başarı değerlendirme kriteri olarak ilk etapta karlılığı sağlamak olabilir ama daha da önemlisi işletmenin hayatını sürdürebilmesi için en önemli etken aile bireylerinin birbiri ile ahenk içinde çalışması ve bu uyumu süreçte karşılaşılabilecek olumsuzluklara rağmen sürdürebilmesidir.

Anahtar Kelimeleri: Aile işletmelerinde süreklilik, Devri Süreci, Süreklilik süreci başarı faktörleri

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin hayat döngüsünde, verilen kararlar kurucu veya yönetici neslin kararları ve attığı adımlar işletmenin sürekliliği ve başarısı adına önem taşımaktadır. Her aile işletmesinin maruz kalacağı devir süreci işletmenin kurucusun veya devir edecek bireyin bu kararı vermesi ile başlar (Neubauer; 2003).

İşletmenin belli dönemlerinde kurucusu veya o anki sahip göre yönetimi devretme sürecinde sadece % 16 oranında 3. nesle devretme başarısını gösteren aile işletmeleri için devir süreci ve planlaması büyük önem taşımaktadır. Yöneticisi tarafından alınması gereken kararlar vardır. Bu kararlar işletmenin yaşamına son vermek, işletmeyi başka birine satmak, yönetimi profesyonellere devredip sahipliği elinde tutmak veya yönetimi, sahipliği de elinde bulunduran bir sonraki nesil aile bireyine devretmektir. (Bowman – Upton;2003)

PwC yaptığı bir araştırmaya göre Dünya genelinde aile işletmesi yöneticilerinin dörtte biri, Türkiye'deki aile işletmelerinin üçte biri önümüzdeki 5 sene içerisinde yönetimi devir etmeye hazırlanmaktadır (Pwc 2007).

Söz konusu süreci başarı ile planlamak ve yönetmek ve olası başarı faktörlerine dikkat etmek, bu kararı vermiş yöneticiler için çok büyük önem taşımaktadır. Aile işletmeleri literatürü incelerseniz yapılan araştırmaların üçte biri süreklilik konusundadır. (Chrisman, Chua, Sharma 2003). Araştırmacıları bu konuya bu kadar önem vermesinin sebebi ülkelerin ekonomisine büyük oranda katkı sağlayan bu işletmelerin başarısını ve sürekliliğini arttırmaktır.

Yapılan bu çalışma 2008 yılında Marmara Üniversitesi Yönetim Organizasyon yüksek lisans programında, Prof. Dr. Gülrüh Gürbüz danışmanlığında yapılan "Aile İşletmelerinde Süreklilik Sürecini Etkileyen Başarı Faktörleri; Türkiye'deki işletmeler üzerine Ampirik Bir Çalışma" başlıklı yüksek lisans tezinin kısa bir özeti olarak hazırlanmıştır. Yapılan ampirik araştırma sonuçları özet olarak verilmiş ve önemli olan noktaları ön plana çıkartılmıştır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK

Aile işletmesi kavramında olduğu gibi süreklilik sürecinde de literatür kesin ve net bir tanıma sahip değildir. (Sharma 1997). Bir farklı boyuttan oluşan aile işletmesi, verilen kararlarda da sürekliliği sağlama yolunda kesin kararlar vermelidir. Sahiplik boyutunda, sahipliğin kimin elinde olacağı nasıl ve ne zaman olacağı konuşulurken, yönetim boyutunda, yönetimi kimin, ne zaman devralacağı, sonuçlarından ne zaman sorumlu tutulacağı önemlidir. İki farklı boyutta da devir süreci kararının alınması ve uygulanmaya konması koordineli bir şekilde olmaz ise süreklilik planı başarısızlık ile sonuçlanabilir(Dunemann, Barrett 2004). Bir bütün olarak devir süreci yönetimin ve sahiplik kontrolünün de devrini içermektedir. Bechard ve Dyer'a göre devir süreci liderlik bastonunun bir nesleden bir sonraki nesle geçmesidir (Bechard, Dyer 1983).

Aile işletmesi devir süreci uzun ve sık yaşanan bir süreç olmadığı için konu hakkında yapılan araştırmalar yapılan araştırmalar kısıtlamalar ile karşılaşmaktadır. Bir sürecin başarı oranını ölçmek için devir sürecinden sonra aile işletmesinin performansını da ölçmek gerekir.

Sharma süreklilik sürecini; aileden ilk potansiyel halefin işletmeye tam zamanlı olarak başlamasından, sefelin işletmeyi bir sonraki nesle tamamen devretmesi ve işletmenden emekli olmasına

kadar olan süreç olarak tanımlar (Sharma 1997). Bu uzun ve çok boyutlu süreç içerisinde birçok değişken ve etken mevcuttur. Miller süreklilik süreci konusundaki çalışmaları; bir filin değişik bölgelerini çalışmak olarak tanımlamaktadır. Bazı çalışmalar halefin kalitesi ve hazırlanmasına odaklanırken bazıları ise selefin devir sürecine hazırlanmasına veya bu sürecin işletme üzerindeki etkisine yoğunlaşmaktadır (Miller ve diğerleri 2004)

Süreklilik süreci dahilinde ve sonrasında, aile ilişkileri yeniden yapılandırılmalı, uzun süredir etkin olan yönetim ve sahiplik yapıları da güncellenmelidir. Bu süreç içerisinde halef, selef, aile, yöneticiler, sahiplik boyutundakiler ve paydaşlar süreçten etkilenir. (Brockhaus 2004).

Planlamanın önem taşıdığı bu sürecin başlamasında ki etken selefin devir konusunda aldığı karardır. Ancak bazen bu süreç beklenmedir bir gelişme ile de başlayabilir. Selefin ani ölümü veya aile içerisindeki iç ve dış etkenler de bu sürecin hızlı bir şekilde başlamasının sebebi olabilir (Neubauer; 2003).

Aile işletmesinin bütün boyutlarını ve paydaşlarını etkileyen bu uzun sürecin tanımı ve anlaşılması için araştırmacılar tarafından birçok model geliştirilmiştir. Bu karmaşık süreç dört ana aşama olarak özetlenebilir; başlangıç, bütünleşme, ortaklık ve çekilme. (Cadieux 2007).

Aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri için önemli ve önemi kadar kompleks olan bu süreç için literatürde araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar kavram ve vaka çalışması olarak yoğunlaşsa da, bu sürecin başarısını sağlayan faktörleri bulmak ve sınıflandırmak üzerine de olmuştur (Sharma 1997). Süreci etkileyen ve süreçten etkilenen tarafların çokluğu araştırmaları belirli taraflar üzerine yoğunlaşmasını sağlamış ve temel olarak; selef, halef, diğer aile bireyleri boyutlarında öne çıkmıştır.

3. SÜREKLİLİĞİ SAĞLAYAN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Aile işletmesinde sürekliliği sağlayan başarı faktörleri için yapılmış çalışmalar ve araştırmacılar tarafından geliştirilmiş birçok model konunun farklı boyutlarını incelemekte ve ön plana çıkartmaktadır.

Farklı araştırmacılar süreklilik ile ilgili faktörleri farklı boyutlar altına toplamışlardır. Sharma; Halef ile ilgili, kurucu veya selef ile ilgili, aile ilişkileri ve işletme ile ilgili faktörler olarak 4 boyutta toplamıştır (Sharma 1997)

Chittor ve Das ise, süreklilik sürecinde etki eden faktörleri 5 geniş kategoride toplamışlardır. Bunlar; Selef ile ilgili faktörler, Halef ile ilgili faktörler, İşletme ile ilgili faktörler, Aile ile ilgili faktörler ve son olarak süreklilik sürecinin kendisi ile ilgili faktörler. Literatürde bahsedilen faktörlerin tek bir model altında toplanması yönünde yapılan çalışmalar olsa da oluşturulan modeller test edilmemiştir (Chittor Das 2007).

3.1 Kurucu / Selef ile ilgili faktörler

Kurucu veya selef ile ilgili boyutların içerisinde selefin bu sürece psikolojik olarak hazırlanması, kaygıları ile başa çıkması, ölümsüzlük ile yüzleşmesi delegasyon yeteneği, güven ve paylaşma kapasitesi, yeni fikirliliğe açıklığı ve halef ile iyi geçinmesi önemli faktörlerdendir (Chittor, Das 2007).

Kurucu veya selef ile ilgili boyutları başlıklar altında toplarsak;

- Selefin işten ayrılma isteği

- Halefin becerisine ve niyetine güven
- İş dışı etkinliklere ilgi
- Selef halef arasındaki ilişki
- Selefin karakteristik özellikleri
- Halef ile beraber çalışmaktan duyduğu memnuniyet

Olarak özetlenebilir.

3.2 Halef ile ilgili faktörler

Başarılı süreklilik süreci hakkındaki yapılan çalışmaların çoğunluğu halef ile ilgili olanlardır. Bu sürecin en önemli etkeni olan halef hakkında belirtilen birçok faktör vardır. Bu faktörler;

- Halefin devralma isteği
- Halefin karakteri
- Halefin yönetime hazırlanması
- Selef ve diğer aile bireyleri ile olan ilişkileri

Olarak özetlenebilir.

3.3 Aile ile ilgili faktörler

Süreklilik sürecinin başarısında önemli bir rol oynayan ve aile işletmesinin alt yapısı olan ailenin süreklilik sürecine olan etkisi akademik çalışmalarda temel teşkil etmektedir. Ailenin söz konusu süreci etkileyen temel olarak beş etkisi vardır. Bunlar; aile içi dinamikler, etnik geçmiş, aile işletmesinin yaşam döngüsü, aile tipleri ve aile kültürüdür (Sharma 1997).

Aile dinamikleri olarak; ailenin sartlara ve çevreye intibak yeteneği, aile bağlılığı, aile içi bireylerin iletişimi ve aile içi uyumdur. Aile içi yaşanan çekişmeler ve çatışmalar işletme üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olup karar verme mekanizmalarını etkilemektedir. Aile içi kişisel husumetler işletmenin yapısını da etkiler (Morris 1997).

Başarılı bir süreklilik süreci için, aile bireyleri arasında açık iletişim, birbirine güven önemli faktörlerdir. Aile hakkında yapılan çalışmalarda öne çıkan değişkenler; aile içi güven, birbiri ile olan ilişkilerde şeffaflık, bilgi paylaşımı çatışma çözme süreçleri, saygı ve ortak değerler, ailenin işletme ile ilgili kararları, ailenin işletmeye bağlılığı, en belirginleridir. (Miller 2004).

İşletmelerin en önemli ve kutsal amacı kar elde etme ve para kazanmak olsa da bu olgu ailenin de içinde bulunduğu, yaşamı bir ailenin elinde olan aile işletmeleri için her zaman önemli olmamaktadır. Aile içi uyum ve aile bireylerinin huzuru bazen işletmenin menfaatlerinden daha ön plana çıkmaktadır. Aile içi uyum, işletmede rol alan ve almayan aile bireylerinin uyumu süreklilik sürecinde işletmeyi kararlı ve olumlu bir şekilde desteklemektedir (Sharma Et Al 2001).

Aile ve işletme ilişkisi arasındaki uyum işletmenin ve ailenin de gelişmesini sağlar. İşletmenin başarısının önündeki engeller olarak; çelişen aile ve işletme değerleri, aile bireylerinin işletmede ve aile içinde çelişen rolleri ve aile bireylerinin işletme kurallarından uzak hareket etmesi gösterilebilir(Karpuzoğlu 2004).

3.4 Süreklilik planı ve işletme ile ilgili faktörler

Düzenli planlanmış bir süreklilik ve devir süreci nesiller arası geçişin sancısız olmasını sağlar. Aile işletmesinin yönetim devir sürecinin aniden ve plansız olması kargasaya sebep olabilirken, her işletmenin, yaşam döngüsünde başına gelecek olan devir, eğer önceden planlanmış olması bu sürecin başarısını da etkiler.(Morris 1997)

İşletme ile ilgili olarak, kurumsallaşma seviyesi söz konusu sürecin planlanmasında ve başarısında önem arz etmektedir. Kurumsallaşmayı, işlerin bireylerden bağımsız olması olarak düzenlenmesi şeklinde benimserse ki devir sürecinde kurumsallaşmanın faydalarını görebiliriz.

İşletmenin bünyesinde bulunan resmi veya resmi olmayan yönetim kurulu, aile içinden olmayan danışmanlar süreklilik planının daha ciddiyetle ele alınmasını yönetilmesini sağlar (Sharma 1997).

Süreklilik planının varlığı dolayısı ile süreç içerisinde ailenin sorumlulukları, ailenin sürece dâhil olması, bir sonraki yöneticinin seçilmesi ve yetiştirilmesi garanti altına alınmış olur.

3.5 Devir Sürecinin Başarısı

Akademisyen ve araştırmacılar tarafında üzerinde tam olarak anlaşılmış bir süreklilik süreci başarısı olmasa da, süreklilik sürecini inceleyenlerin en önemli amacı başarı kıstaslarını belirlemektir (Chittor 2007). Çok geniş bir anlayış ile başarılı devirler; sahipliğin ve yönetimin bir sonraki nesle devri süreci sonucunda çıktılarından her bir tarafın memnuniyeti olarak tanımlanabilir (Sharma 1997).

Süreklilik sürecinin sonuçlarında işletmenin ve ailenin de paydaşların da memnuniyeti (Goldberg 1996) ve yönetimi devralmış yöneticinin işletmeyi sürdürülebilir olarak kalkındırması ve işletmeyi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi de (Venter 2005)sürecin başarı çıktıları olarak değerlendirilmelidir.

Süreklilik ve yönetim devri bir süreç olarak ele alınırsa başarıyı tanımlayabilmek için iki farklı aşamada incelemek daha doğru olur. Başlangıç, ilk planlama süreci ve sonraki süreç. İşletmenin devir sonraki başarı veya başarısızlık durumu ilk etapta algılanan, yumuşak bir geçiş süreci dolayısı ile algılanan başarının olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesine ve başarı algısının farklılaşmasına neden olabilir (Chrisman Et Al 2001).

Süreklilik sürecinin başarı değerlendirilmesinde iki farklı birbiri ile etkileşimli boyutu göz önüne almak gerekir. Birincisi yaşanan sürecin kalitesi, bireysel algısı; süreci yaşayan aile bireylerinin subjektif olarak, yeni yöneticinin seçilmesinde ve diğer konularda süreç hakkındaki algısı ikincisi ise sürecin etkinliği; devir sonrası işletmenin başarısı gibi daha objektif olarak sürecin çıktılarının dışarıdakiler, aile ve işletmenin paydaşları tarafından algılanmasıdır(Chrisman 2001, Morris 1997).Devir süreci sonrasında profesyonel firmaların aksine aile işletmelerinde kârlılıktan ziyade ailenin uyum içinde yaşamına devam etmesi ve işletmeye olan inancının sürmesi daha önemlidir (Sharma 2001). Sürecin Başarı algısında selefin, halefin ve diğer aile bireylerinin süreç üzerinde ki memnuniyeti de başarı algısında önemli bir etkidir(Sharma 1997).

4. TÜRKİYE’DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİ SAĞLAYAN BAŞARI FAKTÖRLERİNİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın amacı ve önemi

Aile işletmeleri literatüründe, birçok farklı ülke kültüründe ve ekonomisinde yapılan başarı faktörleri çalışmalarından çoğunluğu teorik bir altpayı oluşmuş fakat az sayıda araştırmacı ampirik çalışmalar yapmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin % 98 veya üstü bir oranda aile işletmesi konseptinde faaliyet gösterdiği ve bu işletmelerin yaşam döngüsünde yönetim devir aşamasına ulaştığı varsayılırsa, söz konusu sürecin başarı faktörleri algılanmasının ortaya çıkartılması ve bu süreci yaşamış aile işletmelerinin tecrübelerinin diğer aile işletmeleri ile paylaşımları önem arz etmektedir. Yapılan çalışmanın amacı yönetim devir sürecini yaşayacak aile işletmelerine yol gösterici, yaşanmış devirlerin tecrübeleri akademik çalışmalar ile bağdaştırıp sürecin planlanmasında yöneticilere faydalı olmasıdır.

Bu çalışma süreklilik sürecinde yönetimin devrinde ki başarı faktörleri algılaması çalışması Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ve KOBİ statüsündeki devir sürecini yaşamış veya yakın zamanda yaşayacak olan 86 firmanın aileden olan en üst seviyedeki yöneticileri ile yapılmıştır.

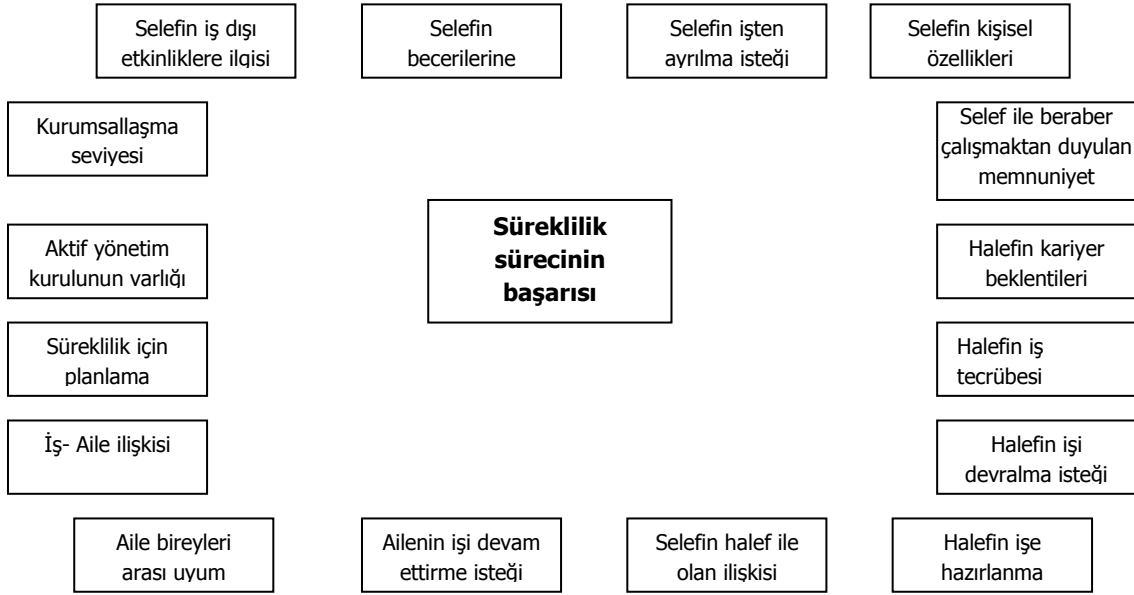
Çalışmanın başlangıç sorusu; Türk aile işletmelerinde süreklilik sürecini etkileyen başarı faktörlerini ortaya çıkartmaktır. Konu ile ilgili akademik araştırmalardan yararlanarak başarı faktörleri belirlenmiş ve oluşturulan modelin ampirik çalışması yapılmıştır.

4.2 Model çalışması

Bu çalışmanın modelini oluştururken, literatürde belirtilen başarı faktörleri 4 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; Halef ile ilgili faktörler, Selef ile ilgili faktörler, Aile ile ilgili faktörler ve Süreklilik süreci ve işletme ile ilgili faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bu başlıkların altında topla 16 bağımsız değişken belirlenmiş ve model kurulmuştur.

Bağımlı değişken olarak belirlenen “süreklilik sürecinin başarısına” etki edebileceğini düşündüğümüz 4 farklı başlık altında 16 bağımsız değişken ile kurulan teorik model aşağıdaki gibidir.

Teorik Model:



4.3 Araştırma metodu

Araştırma için seçilen örneklem; Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ve KOBİ statüsünde olan, aile tarafından yönetilen, devir sürecini yakında yaşamış veya yakın bir zamanda yaşayacak olan aile firmalarıdır. Değişkenlere bağlı olarak oluşturulan anket, işletmenin en üst düzey yöneticisine sunulmuştur. Anket çalışmasında, mail zinciri ve randevu alınarak yapılan görüşmeler toplam 86 firmanın yöneticisi katılmıştır. Oluşturulan anket belirlenen bağımsız ve bağımlı değişkenlerin literatürde bahsi geçen operasyonel tanımlarında oluşturulmuştur. Sorular literatürde ampirik olarak test edilmiş anketlerden ve değişkenlerin operasyonel tanımlarında türetilmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu olup, süreklilik sürecinin başarısına katkısını 1’den(önemsiz) 6’ya (tamamen önemli) kadar oluşturulan likert ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir. Toplam 107 likert ölçeğinde soru ve 27 demografik sorunun olduğu ankette işletme yöneticilerinin süreklilik sürecinin başarısı hakkındaki algılamaları ölçümlenmeye çalışılmıştır. 107 sorunun 19 adedi bağımlı değişken ile ilişkili olup geri kalan 88 adet soru bağımsız değişkenleri ile ilgilidir. Toplanan anket verileri SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

4.4 Araştırmanın Bulguları

4.4.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri olarak; yöneticileri işletmeyi aile işletmesi olarak tanımlaması, faaliyet gösterdiği sektör, firmanın şekli, kuruluş yılı, yönetimin kaçınıcı

nesillerde olduğu, çalışan sayısı, yönetim kurulunun varlığı, aileden olan yöneticilerin eğitim seviyeleri, aktif yöneticinin ne kadar süredir yönetim de olduğu, süreklilik planının varlığı gibi sorular sorulmuştur.

Ankete katılan toplam 86 işletmeden % 44'ü 25 yaşından küçük, %27 si 25-50, % 12 si ise 50 yaş üzerindedir. Ankete katılan firmaların bazı demografik özellikleri aşağıda özetlenmiştir.

Ankete katılan 86 firmadan sadece 26'sının aile anayasası mevcuttur. İşletmelerden 56 adedi olası bir halefin devralmaya hazırlandığını bildirmiştir. Aktif yönetim kurulan sahip işletmelerin örneklem içinde oranı % 54,7'dir.

Tablo 1 Yönetimde olan nesil(ler)

Nesil	Frekans	Yüzde
1-2	22	25,6
1	12	14,0
2-3	7	8,1
2	30	34,9
3-4	1	1,2
3	11	12,8
4	1	1,2
5	2	2,3
Total	86	100,0

Tablo 2 Kaçınıcı neslin yönetimde olduğu

Yıl	Frekans	Yüzde
≥25	44	44,0
25-50	27	27,0
50 - 100	8	8,0
≤ 100	4	4,0
Cevapsız	3	17,0
Total	86	100,0

4.4.2 Araştırmanın Yöntemi

Dört farklı grupta incelenen bağımsız değişkenlere yeterliliklerini göstermek için Kaiser-Meyer-Olkin faktör analizi kullanılmıştır. Bartlett testi de kullanılmış ve değer olarak 0.000<.050 kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi her bir faktöre uygulanmış ve Cronbach α değeri .70 den az olanlar eklenmemiştir.

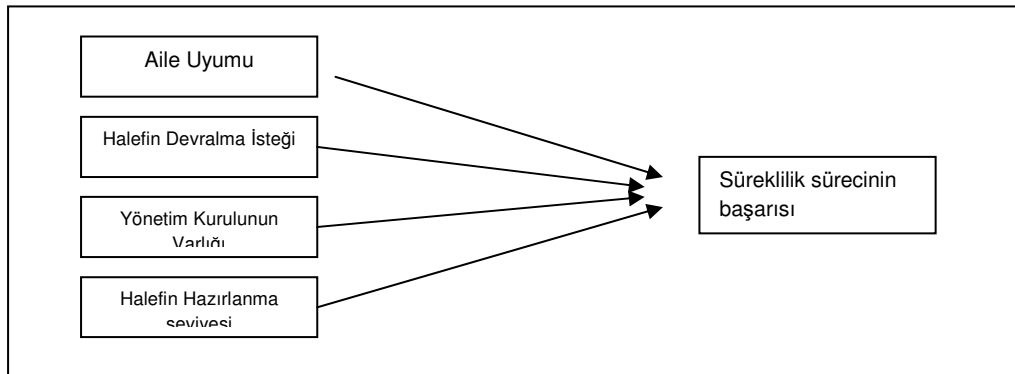
Başta belirlenen 4 bağımsız değişken grubuna yapılan faktör analizi sonucunda selef ile ilgili faktörlerde; Selefe güven, Halefin işyeri dışı aktivitelere güveni, işten ayrılma isteği ve yeni fikirlere açıklığı önemli olan faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Selef ile ilgili faktörlere yapılan analiz sonucu; KMO= 0,641, χ^2 Bartlett test (78)= 439,794, $p= 0,000$ olarak çıkmıştır.

Halef ile ilgili faktörlerde; işi devralma isteği, selef ile olan ilişkisi, aile işletmesi dışında iş tecrübesi ve hazırlanma seviyesi faktörleri çıkmıştır. KMO= 0,836 , χ^2 Bartlett test (136)= 771,002, $p= 0,000$. Aile ile ilgili faktörlerde aile ahengi faktörü çıkmıştır. KMO= 0,758 , χ^2 Bartlett test (15)= 119,609, $p=0,000$. Son olarak süreklilik planı ve işletme ile ilgili faktörlerde; Süreklilik planının varlığı, süreklilik planının hazırlanma süreci, Yönetim kurulunun varlığı ve kurumsallaşma seviyesi faktörleri önem arz etmiştir. KMO= 0,853 , χ^2 Bartlett test (171)= 1116,428, $p= 0,000$.

Faktör analizi sonucu bulana 13 faktörün birbirinden bağımsızlığı sebebi ile çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan dört önemli faktörün R^2 sonucu % 70 çıkmıştır. Özetle 4 faktör; Aile Uyum, Halefin Devralma İsteği, Yönetim Kurulunun Varlığı, Halefin Hazırlanma seviyesi süreklilik sürecinin başarısının % 70'ini açıklamaktadır.

Bağımlı Değişken: Süreklilik sürecinin başarısı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t Value	p Value
Aile Uyum	0,382	4,907	0,000
Halefin Devralma İsteği	0,270	3,430	0,001
Yönetim Kurulunun Varlığı	0,219	3,033	0,003
Halefin Hazırlanma seviyesi	0,238	3,643	0,000
$R=0.839$; $R^2=0,704$; $F \text{ Value}=48,072$; $p \text{ Value}=0,000$			

Analizler sonucu ulaşılan modelde 4 faktör ön plana çıkmıştır;



5. Değerlendirme& Sonuç

Ailelerin refahını ve yaşamını garanti altına alan aile işletmeleri için süreklilik sürecinin başarısı hayati önem taşımaktadır. Aile birlikteliği sayesinde büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin nesiller boyu devam etmesini sağlayacak başarının sırları bu araştırma ile ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Akademik literatürde de dikkate değer kapsamı olan süreklilik süreci çalışmalarının amacı aile işletmelerinin nesiller boyu başarılarını artırarak devam etmesidir.

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin süreklilik arz etmesi hem ailenin devamı ve zenginliği hem de geniş açıdan bakarsak ülkemizin gelişmesini sağlayan bir konudur. İstihdam ve GSMH üzerinde büyük etkisi olan aile işletmeleri, yönetim devirlerinde başarısızlık veya bahsedilebilecek birçok farklı sebeplerden dolayı yaşamlarını sona erdirmekte ve hem ailenin hem de ülkenin ekonomisini olumsuz etkilemektedir.

Aile işletmelerinde insan olgusuna daha çok önem verilmesinden bahseden çalışmalar (Morris 1997) işletme içerisinde ailenin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aile işletmeleri sadece yönetim bilimi açısından değil sosyolojik, psikolojik açıdan da incelenmesi gerekir.

Süreklilik süreci üzerinde yapılan çalışmalarda bireylerin başarı algılaması ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Bu süreçten memnuniyet bireylerin aile içindeki rolleri veya statüleri paralelinde farklılık gösterebilir.

Bu araştırmanın sonucunda, süreklilik sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkan aile uyumu, ahengi bize aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak duygusal boyutunun da altını çizmektedir. Aile işletmelerinde finansal getirilerden ziyade işletmede rol alan veya almayan bireylerin de birbiri ile uyumu sürecin başarısını etkilemektedir(Sharma 2001). Aile arasındaki uyum; güven ortamını artması, karşılıklı anlayış geliştirmesi ve bilgi paylaşımı ile süreklilik sürecinin başarısına katkı sağlamaktadır(Miller 2004).

Aile bireylerinin uyumu devamında, halefin işi devralma isteği işletmenin devamlılığı ve sürecin başarısı ile doğru orantılıdır. Halefin işi devralma isteği sadece süreklilik planını başarısını değil aynı zamanda devir süreci sonrası işletmenin başarısını da etkilemektedir (Venter 2005). Tam istekli ve işletmeye ve aileye bağlı bir halef etkili ve başarılı bir süreklilik süreci ile doğru orantılıdır (Chittor 2007).Aile işletmesinde çalışmaktan mutluluk duyan halef bütün özverisi ile devir süreci sonrası becerisini işletmenin başarıya ulaşmasına verecektir. Halefin kariyer hedefleri ile bağdaşan bir aile işletmesi halefin kendini daha iyi ifade etmesine yol açar.

Aile işletmelerinde resmi veya resmi olmayan bir yönetim kurulunun varlığı, süreklilik sürecinde bir kontrol mekanizması oluşturur. Selefin süreklilik sürecine daha fazla önem vermesini sağlayan yönetim kuruludur (Sharma 1997). Görev ve sorumluluklar tam olarak belirlenmiş ve resmi olan bir yönetim kurulunun varlığı, süreklilik sürecinde etkilidir. Selefin yönetim kuruluna bağlılığı ve sözünü dinlemesi sayesinde süreç daha az sıkıntılı atlatılabilir (Miller 2004).

Halefin hazırlanma süreci, araştırmamızda ortaya çıkan son önemli faktördür. Söz konusu hazırlık süreci halef için; örgün eğitim, mesleki eğitim, iş deneyimi, işe giriş seviyesi, meslekte bulunduğu pozisyonlar, hazırlanma sürecine kişisel bakışı ve motivasyonu içermektedir(Morris 1997). Bu süreçte iyi hazırlanmış haleflerin erken işe giriş yaşı ve düşük pozisyondan başlamaları süreçte başarıyı getirmektedir. Halefin aile işletmesi dışındaki iş tecrübesi, resmi eğitimi, işletme ile ilgili eğitim ve

seminerler ve işletme ve aile dışından süreç içerisinde koçluk alması önemlidir (Venter 2005). İşletmenin devamında yönetime seçilen bireylerin hazırlanması ve becerileri işletmenin devamlılığı için önemlidir (Collins 2004).

Sonuç olarak; aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması hem bu alanda akademik olarak çalışanları hem de yeni nesil aile işletmesi yöneticilerinin elindedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarını iyi okuyan, kendini geliştiren, ve en önemlisi aileyi bir arada tutan yöneticileri aile işletmelerini başarı ile temsil etmektedir. Unutmamak gerekir ki diğer işletmelerden en önemli farkı duygusal boyutu olan aile işletmeleri arkasında sahip olduğu en önemli güç ailenin birlikteliği ve uyumudur.

KAYNAKLAR

- Beckhard, R., Dyer, W. (1983), "Managing Continuity in the Family-Owned Business", **Organizational Dynamics**, summer 1983, Pg 5.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., Pistrui, D. (2002), "Family Business Research: The Evaluation Of An Academic Field", **Family Business Review**, Dec 2002, 15, 4, Pg 337.
- Brockhaus, R. (2004), "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", **Family Business Review**, Vol XVII, No 2, Pg 165.
- Cadieux, L. (2007), "Succession in Small and Medium Sized Family Businesses: Toward A Typology of Predecessor Roles during and After Instatement of the Successor", **Family Business Review**, 20, 2, Pg 95.
- Chittor, R., Das, R. (2007), "Professionalization of Management and Succession Performance- A Vital Linkage", **Family Business Review**, 20, 1, Pg 65.
- Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P. (1998), "Important Attributes Of Successors Is Family Businesses: An Exploratory Study", **Family Business Review**, Vol XI, No 1, Pg 19.
- Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P. (2003), "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward A Theory of the Family Firm", Coleman White Paper Series, 2003.
- Christensen, C., "management succession in small and growing enterprises" Boston division of research, Harward Business school *Cited in* : Sharma P. (1999) **Determinants of The Satisfaction Of The Primary Stakeholders With The Succession Process In Family Firms**. Doctorate Thesis, the University Of Calgary Faculty of Management)
- Collins, Jim (2004) **"İyi"den "Mükemmel" Şirkete** Boyner yayınları.

- Davis, P., Harveston, P. (1998), "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi Generational Perspective", **Entrepreneurship Theory and Practice**, spring 1998, Pg 316.
- Dunemann, M., Barrett, R. (2004), "Family Business and Succession Planning; A Review of Literature" Family and Small Business Research Unit, Faculty of Business and Economics, Monash University, July 2004.
- Erdoğan, Nihat (2007), **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, Ağıad Yayınları:6, İstanbul
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn, B. (1999), "Stages and Transitions: Managing the Change In The Family Business", **Family Business Review**, XII, No 4, Pg 287.
- Handler, W. (1991), "Key Interpersonal Relationships Of Next-Generation Family Members In Family Firms", **Journal Of Small Business Management**, 29, 3, Pg 21.
- Karpuzoğlu E. (2004) "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma" **Proceedings of 1st Family Business Congress**, 17-18 April, İstanbul Kültür Üniversitesi, Pp. 152 Pg 42
- Miller, D., Steier, L., Miller, I. (2003), "Lost In Time: Intergenerational Succession, Change And Failure In The Business", **Journal Of Business Venturing**, 18, 513-531.
- Miller, I., Miller, D., Steier, L. (2004), "Toward An Integrative Model Of Effective FOB Succession", **Entrepreneurship Theory And Practice**, Summer 2004, Pg 305.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., Avila, R. (1997), "Correlates Of Success In Family Business Transitions", **Journal Of Business Venturing**, 12, Pg 385.
- Morris, M., Williams, R., Nel, D. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", **International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol 2, No 3, 1996, Pg 68.
- Neubauer, H. (2003), "The Dynamics Of Succession In Family Businesses In Western European Countries", **Family Business Review**, 16, 4 Dec 2003, Pg 269.
- Sharma, P. (1999), **Determinants of the Satisfaction of the Primary Stakeholders With The Succession Process in Family Firms**, Doctorate Thesis, The University Of Calgary Faculty of Management.
- Sharma, P. (2004), "An Overview of The Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", **Family Business Review**, Vol XVII, No 1, March 2004, pg 1.
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (1997), "Strategic Management Of The Family Business: Past Research And Future Challenges", **Family Business Review**, Vol 10, No 1, Spring 1997.
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (2003), "Succession Planning As Planned Behaviour: Some Empirical Results", **Family Business Review**, Mar 2003, 16,1, Pg 1.
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (2003b), "Predictors Of Satisfaction With The Succession Process In Family Firms", **Journal Of Business Venturing**, 18, Pg 667.

- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., Chua, J. (2001), **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring 2001, Pg 17.
- Sharma, P., Irving, R. (2005), "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", **Entrepreneurship Theory and Practice**, January 2005, Pg 13.
- Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005), "The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Businesses", **Family Business Review**, Dec 2005, 18, 4, Pg 283.
- Zahra, S., Sharma, P. (2004), "Family Business Research: A Strategic Reflection", **Family Business Review**, Vol XVII, No 4, Dec 2004, Pg 331.

