



AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞADIĞI SORUNLAR



Mustafa BÜTE¹

ÖZET

Aile işletmeleri, özel şirketlerin yaygın örneklerinden biridir. Bu tür işletmelerin büyümeleri ve varlıklarını sürdürmeleri için uzun süreli hedefler oluşturmaları ve yapılarını şekillendirmeleri gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında, aile işletmelerinin varlıklarını başarıyla gelecek nesillere aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Böyle bir çevrede bu statüdeki işletmelerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları zorunludur. Aile işletmesi denilince, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurması anlaşılır. Yani; ailenin işin sahipliğini üstlendiği, yönetimde yetkinin merkezileştiği ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir örgüt yapısından söz edilmektedir. Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Sonuç olarak, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek ikinci kuşağın da, bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekir.

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesidir. Bu çerçevede, Trabzon ilinde kurulu olan aile firmalarının durumunu değerlendirdik. Söz konusu işletmeler Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 105 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Bu 105 şirketin 50 tanesi anketlere doğru olarak cevap vermiş ve bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma metodu uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Aile İşletmelerinin Sorunları.

¹ Yrd. Doç. Dr. Bayburt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü / Bayburt/Türkiye, mbute@bayburt.edu.tr



THE PROBLEMS IN THE PROCESS OF THE INSTITUTIONALIZATION OF THE FAMILY FIRMS

ABSTRACT

Family businesses are becoming one of the major study areas of private organizations. A sustainable growth and continuous existence for these organizations depends on a set of long lasting goals and formalization of their structure. In today's rapidly changing conditions and a competition environment, transferring family businesses' existence to the next generations, has grown much difficult. Institutionalization process is necessary for this statute-organizations to be managed properly in such an environment. Family business is an entrepreneurship of a family which ends by job formation. So we talk about an organization structure where the family holds the ownership, the management and the application of the job. Institutionalization is number of policies applied on all kind of interaction and communication in the organization what ever the subject is. Consequently an organization should identify appropriate written rules for all kind of processes, adopt a family constitution and train following generation along this philosophy.

This study aims at suggesting solutions to these problems and determining the problems in the process of the institutionalization and the institutionalization of family firms. Within this thought, we intended to analyze family businesses in the greater areas of Trabzon city. The selections of firms were done from a list of companies registered to The Chamber of Commerce & Industries of Trabzon. The research population was about 105 family firms which represent different sectors and businesses. Out of this 105, 50 of them correctly responded to the questionnaires and the responses were seen as an enough number in which a statistical tool can be implemented. We have employed qualitative research techniques in the study.

Key Words: Family Firms, Institutionalization, The problems of the family firms



GİRİŞ

Bugün dünyadaki işletmelerin %65-80'ini, ülkemizdeki işletmelerin ise %95 gibi büyük bir kısmı aile işletmeleridir (Bakan, Çelik, Büyükebeşe ve Basım, 2006:332). Gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindeki işletmelerdir. Aile işletmeleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Aile işletmelerinin bu rolü ve ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinin sağlanmasının önemi açıktır (Sakarya, 2006:623–624).

“Aile işletmeleri diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojidaki hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Sınırlı mali imkânlar ve yönetsel sorunlar bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucu olarak işletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak artırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır” (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004:534).

“Türkiye, gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan kurulan her bir işletme, ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü tahsis anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için, işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekir. Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok işletmenin hayatına son vermesine, yani birçok kaynağın boşa gitmesine neden olmuştur. Ancak işletmelerin faaliyetlerine son veren sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortam değildir. En az bunlar kadar önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile işletmeleridir” (Adsan ve Gümüştekin, 2006:178).



Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de aile şirketleri ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte aile şirketleri büyüyüp gelişirken normal şirket sorunlarının yanında aile faktörleri ile ilgili bir takım sorunlar da yaşamaktadır. Bu sorunlar; aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması gibi sıralanabilir. Sayılan tüm bu sorunlar işletmenin kurumsallaşamamasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2007:108).

Bu araştırmada Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve kurumsallaşma sürecinde genel olarak karşılaştıkları sorunlar incelenmeye çalışılmıştır. Ele alınan firmalar Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 150 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Bu 150 şirketin 55 tanesi gönderilen ankete cevap vermiş ve bu anketlerden 5 tanesi uygulamaya uygun bulunmayıp çıkarılmıştır. Bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesi kavramını tanımlamak için öncelikle 'aile' kavramını irdelemek gerekir. Aile, bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük yapı taşıdır ve temeli akrabalığa dayanır (İşçi, 1996:22). Dar anlamda aile ana, baba ve çocuklardan oluşan birlik, geniş anlamda ise bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan kimselerden oluşan birlik anlamına gelir (Akıntürk, 1994:188). Aile, özünde anne, baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hâkim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır. Karşı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, evlenenlerin kendi yetişme ve evlilik süreçlerinden etkilenerek kendine has gelenek ve kültürü olan bir yapı oluşturmaktadır. Temel görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onların geleceğini sağlamaya çabalar. Bu çabalamada ekonomik olarak geçimi sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle aile reisine düşmektedir (Hatipoğlu, 2006:4)



Halk arasında aile işletmesi kavramı, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, yönetiminde söz sahibi olduğu, bir işin sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu bir işletme anlaşılmaktadır (Fındıkçioğlu, 2005:16).

Aile işletmelerinin tanımlanması konusunda araştırmacılar arasında bir birliktelik görülmemektedir. Donelley, aile işletmesini “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler” (Günver, 2004:170) olarak tanımlarken; Longenecker ve Moore, aile işletmesini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme olarak tanımlamıştır (Karpuzoğlu, 2001:18-19).

Bir başka kaynağa göre aile işletmesi; aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme olarak tanımlanmıştır (Zimmerer ve Scarborough, 1996:12).

“Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir” (Alayoğlu, 2003:42).

Bir başka yazara göre, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2003:18).

Heck, Rogoff ve Lee’e göre; “aile işletmeleri kan bağı, evlilik ya da evlat edinmeden dolayı aralarında ilişki bulunan kimselerden en az birisinin işletmenin sahibi olduğu veya yönetiminde yer aldığı işletmelerdir. Aile işletmelerini tanımlamanın kolay olmadığını belirten Donkels ise sahiplik, yönetim üzerindeki etkin kontrolün aynı ailelerin üyelerinde bulunduğu firmalar aile işletmeleridir şeklinde bir tanımlama yapmıştır” (Coşkun ve Gürler, 2004:653).

Bu konuda ilk araştırmalardan birini yapan başka bir yazara göre ise bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin işletmenin başında bulunması, yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971:38). “Geraldo



Von Potobsky'nin aile işletmelerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kan bağı ile ilgilidir (Karpuzoğlu, 2004:18). Alcorn'a göre aile işletmesinde aile, işletmenin hem sahibi hem yöneticisi olarak ifade edilir (Alcorn, 1986:27).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yararlanarak aile işletmesi kavramı ile ilgili şöyle bir tanımlama yapılabilir: Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve kurumda aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere aile işletmesi denir.

1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

1990'lı yıllardan itibaren dünyada ekonomik ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri de birçok alanda etkilemeye başlamıştır. Büyük değişimlerin yaşandığı ve rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda işletmelerin eski strateji ve politikalarında değişime giderek kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Gülen, 2005:21). İşte kurumsallaşma, bu yıllardan itibaren küreselleşen dünya ile birlikte Türkiye'de de ortaya çıkmaya başlamıştır. Günümüzde teknolojinin her geçen gün daha fazla kolaylıklar getirdiği, müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda işletmeler kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalmışlardır. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmak için gereklidir. Kurumsallaşamamış işletmeler değişimleri bünyesine adapte edemezler. Kurumsallaşma ile işletmeye yarar sağlayan değerler örgüt bünyesinde tutulurken işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler ise atılırlar. Uluslar arası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir (Meşe, 2005:20).

“Tüm bu gelişmelere paralel olarak, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır (Gülen, 2005:21). Bu kavrama işletmelerde gereken önemin verilmesi ve işletmenin tüm alanlarında uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak kurumsallaşma ile işletmeler değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilirler.



Literatürde kurumsallaşma ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bir tanıma göre; kurumsallaşma, işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesidir (Koç, 1983:17). Başka bir tanıma göre; kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir (Sağlam, 2002:32–38). Bir başka tanıma göre ise; kurumsallaşma, şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesidir (Karpuzoğlu, 2001:115–124).

Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak ta tanımlanabilmektedir (Seymen vd., 2004:608).

Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir (Meşe, 2005:20). İşletmeler kurumsallaşma süreci sonunda, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar. Buna göre, bir işletmenin kurumsallaşmış olması demek, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelir (Toprak, 2003:4).

Kurumsallaşma çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişime doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” olarak tanımlanabilir (Alayoğlu, 2003:62).

“Kurumsallaşma, şirketleri ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran işletmenin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. James L. Price, kurumlaşmayı örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır” (Meşe, 2005:20).

Bir başka tanıma göre; Kurumsallaşma, işletmelerin, günün şartlarına uygun yönetim ve organizasyon yapıları oluşturmak suretiyle gerekli sistemleri kurmaları, işletmeye has davranış, norm, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirme ve uygulamadır (Toprak, 2003:4).

Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir (Meşe, 2005:20).



“Kurumsallaşan şirket işletmeyi en iyi idare edecek yöneticisini de uyguladığı prosedürle seçer. Kaç yıl sonra ve neler yaparsa hangi mevkiye geleceği çalışanlara bildirilir. Kurumsallaşma, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektedir” (Meşe, 2005:22).

Başka bir tanıma göre, “kurumsallaşma bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir” (Gözalın, 1999:66–69)

Şu ana kadar yapılan açıklamalardan yararlanarak kurumsallaşma kavramı ile ilgili şöyle bir tanımlama yapılabilir: “Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” (Karpuzoğlu, 2001:72). İşletmelere değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalmakta ve süreklilik elde etmektedirler.

2. UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Trabzon ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını belirlemektir.

2.2. Araştırmanın Önemi

Bugün artık, Aile işletmeleri hem ülkemizde hem de dünyanın diğer ülkelerinde faaliyet gösteren şirketlerin (%75 gibi) çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ekonomik kalkınmaya katkılarının yanı sıra toplumsal gelişim ve teknolojiyi uyarlamaya da çok büyük katkılar sağlayan bu işletmeler, sadece işletmenin yönetimiyle değil aynı zamanda aile üyelerinin ilişkilerini de yönetmek durumundadır. Aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirketin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına neden olur (Pazarcık, 2004:34). Ayrıca diğer etmenlerin yanında aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile ilişkileri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve işletmelerin hala “patron merkezli” idare edilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir.



Varlığını sürdürmeyi planlayan bütün işletmeler için kurumsallaşma çok önemli bir süreçtir. Aile şirketlerinin kurumsal yapılanmasında, işletmenin bu değişime ne kadar açık olduğunu belirlemek gerekmektedir. Bu yapılanma sürecinde şirketin vereceği tepkiler doğrultusunda şirket için bir üstünlük sağlanabileceği gibi bunun terside olabilmektedir.

Karpuzoğlu (2003:72)'e göre kurumsallaşma “bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir”.

Artık şirketlerin pozisyonlarını koruyabilmeleri için belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek gibi seçeneklerinin kalmadığı görülmektedir. Küreselleşme olgusuyla beraber ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasi sınırlar kalkmakta ve ülkeler birbirlerine daha çok yaklaşmaktadırlar.

Yapılan bilimsel çalışmalar gerek ülkemizde ve gerekse dünyanın diğer ülkelerinde aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemini ortaya koymaktadır. Araştırmalar kurumsal yönetimi, şirketlerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmaları ve kurumları bu doğrultuda yönlendirme ve icraatın başarısını irdeleme olarak ifade etmektedir (Özilhan, 2002:7).

Yapılan açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve ekonomik katkılarının sürdürülebilir olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılmasına ve bu araştırmalara dayanılarak aile işletmelerine yön verilmesine acil gereksinim vardır. Özellikle Trabzon ili ve çevresinde kurulu işletmelerin yüzde yüze yakın bir çoğunlukla aile işletmesi olması nedeniyle bu işletmelerin günümüz şiddetli rekabet ortamında başarılı olabilmesi için aile işletmeleri ile ilgili her türlü önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Bu çerçevede yapılan araştırma bir yandan aile işletmeleri ile ilgili bilimsel bilgi birikiminin artmasına katkı sağlamış olması diğer yandan da elde edilen bulgularla diğer aile işletmelerine rehber olacak sonuçlara ulaşılabilecek olması açısından önemlidir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını tespiti yönelik olan bu araştırma, teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın teorik



kısımında aile işletmeleri ve aile işletmelerinin kurumsallaşması hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise daha önce bu konuda yapılmış bir yüksek lisans tezinin (Gülen, 2005:81–84) anket sorularından yararlanılmıştır.

2.3..1. Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evreni Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerdir. Trabzon'daki aile işletmelerinin tam sayısına ulaşmak mümkün olmadığı için söz konusu kuruluşlara bağlı olan işletmelerin listesi bulunmuş ve bu işletmelerden aile işletmesi tanımı olarak belirtilen ölçülere uyan 105 aile şirketine bu anket soruları elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Uygulanan anketlerden 55 tanesinin dönüşü sağlanmış ve bunların 50 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur.

2.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde ankete katılan şirket ve yöneticilere yönelik temel bilgi edinme amaçlı 24 soru vardır. İkinci bölümde ise kurumsallaşma kriterlerini uygulama düzeyleri ile bu konuda uygulanan kriterlere verdikleri önem derecelerini saptamaya yönelik 29 soru bulunmaktadır. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, işletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla kendilerinden 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler birebir gözlem ve yüz yüze görüşme ile de desteklenerek uygulama yapılmıştır. Toplanan anket formları SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan anket, analiz için gerekli olan tüm özelliklere sahiptir. Bu nedenle anketlere verilen cevapların var olan durumu yeterince yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma, Trabzon'da faaliyette bulunan aile işletmelerde yapıldığı için elde edilen bulgular bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerde söz konusu olan genel sınırlılıklarda bu araştırma için geçerlidir.



3. BULGULAR

3.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticiler ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve yüksek öğrenim alanı gibi demografik özellikler ortaya konmuştur.

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, yöneticilerin % 86 gibi büyük bir kısmı (43 kişi) erkek, (% 14) 7 kişi ise kadındır. Ankete cevap veren yöneticilerin % 62’si 21–30 yaş aralığında bulunmaktadır. Yöneticilerin % 82 gibi önemli bir kısmının 20–40 yaş aralığında olması, işletmelerin ikinci nesil aile işletmesi olduklarını yani; büyüme ve gelişme evrelerine girmiş olduklarını gösterir. Bu evrede kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmelerin dağılmaya başlaması yüksek bir olasılıktır. Ankete cevap veren yöneticilerin lise ve üniversite mezunu oranları eşit olup, bu oran % 46’dır. % 8’i ilköğretim mezunu olmakla birlikte, doktoralı yönetici bulunmamaktadır. Ayrıca yüksek eğitim alanları işletme üzerinde yoğunlaşmıştır.

Çizelge 1. Demografik Özellikler

ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde %
<u>CİNSİYET</u>		
• Erkek	43	86.0
• Kadın	7	14.0
<u>YAS</u>		
• 20 ve altı	4	8.0
• 21–30	31	62.0
• 31–40	2	4.0
• 41–50	8	16.0
• 51–60	3	6.0
• 60 ve üstü	2	4.0
<u>EĞİTİM DURUMU</u>		
• İlköğretim	4	8.0
• Lise	23	46.0
• Yüksekokul	4	8.0
• Fakülte	16	32.0
• Yüksek Lisans	3	6.0
• Doktor	0	0.0
<u>YÜKSEK ÖĞRENİM ALANI</u>		
• İşletme	17	73.9
• İktisat	3	13.0
• Mühendislik	1	4.4
• Diğer	2	8.7

3.2. İşletmeye İlişkin Özellikler

Çizelge 2’de de görüldüğü gibi, anket uygulanan işletmelerin % 60’ı limitet, %32’si ise anonim şirkettir. Bu araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir kısmının küçük ve orta büyüklükte işletme olduklarını gösterir. Faaliyette buldukları sektörler dikkate alındığında en fazla faaliyet gösteren alanlar da gıda, inşaat ve orman ürünleri ilk üç sırayı almaktadır.



Çizelge 2. İşletmeye İlişkin Özellikler

ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde %
HUKUKİ YAPI		
• Anonim Şirket	16	32.0
• Limitet Şirket	30	60.0
• Adi Şirket	2	4.0
• Kolektif Şirket	2	4.0
FAALİYET KONUSU		
• Gıda	15	30.0
• İnşaat	11	22.0
• Çay	8	16.0
• Orman Ür. M.	9	18.0
• Gemi San.	4	8.0
• Balık ürünleri	3	6.0
İŞÇİ SAYISI		
• 1-49	35	70.0
• 50-99	8	16.0
• 100-499	5	10.0
• 500 ve üzeri	2	4.0

3.3. İşletmenin Gelişim Evreleri ve Varis Seçimi

Çizelge 3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin % 74’ünün ikinci neslin yönetiminde olduğu ve çocuklarını işlerinin varisi olarak gördüklerini göstermektedir. Bununla birlikte % 26’lık bir kesim çocuklarının işi devam ettirmesini istememektedir. Cevaplayıcıların % 84’ünün işletmenin yönetim ve kontrolünün kendilerinden sonra kime geçeceğine karar vermedikleri görülmektedir. Bu da cevaplayıcıların ikinci nesil olması gereğince daha genç olmasına bağlanabilir.

Çizelge 3. İşletmenin Gelişim Evreleri ve Varis Seçimi

İŞLETMENİN GELİŞİM EVRELERİ VE VARİS SEÇİMİ	Frekans	Yüzde %
İŞLETMENİN GELİŞİM EVRESİ		
• Yeni kuruldu	13	26.0
• İkinci nesil	37	74.0
ÇOCUĞUNUZUN İŞE DEVAMI KONUSU		
• Evet	37	74.0
• Hayır	13	26.0
YÖNETİMİN DEVREDİLECEĞİ KİŞİNİN BELİRLENMESİ		
• Evet	8	16.0
• Hayır	42	84.0

3.4. Aile Şirketi Olmanın Fayda ve Sakıncaları

Çizelge 4’de de görüldüğü gibi cevap veren yöneticiler, aile şirketi olmanın kendilerine en fazla yarar sağlayan özelliğinin “Tek elden yönetim ile yönetim kararları hızlanmıştır” seçeneği olduğunu belirtmişlerdir.



Çizelge 4. Aile Şirketi Olmanın Fayda ve Sakıncaları

(Önem derecesine göre sıralama yapılmıştır)

<i>AİLE ŞİRKETİ OLMANIN FAYDA VE SAKINCALARI</i>	<i>Frekan s</i>
<u>Aile Şirketi Olmanın Faydaları</u>	
* Tek elden yönetim ile yönetim kararları hızlanmıştır	50
* Kredi teminini kolaylaştırmıştır	48
* Yurtiçi pazarlara giriş kolaylığı sağlamıştır	45
* Bu şirketin tanınmışlığının sağladığı sosyal ve iş çevresi	49
* Herhangi bir faydası olmamıştır	43
* Diğer	41
<u>Aile Şirketi Olmanın Sakıncaları</u>	
* Tek elden yönetim ile alınan hızlı kararların yanlış olmasına neden olmuştur	48
* Kredi temininde güçlükler oluşmuştur	45
* Yurtiçi pazarlara girişte güçlükler çıkmıştır	45
* Bu şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeden ayrılmasıyla sermaye dağılmıştır	45
* Herhangi bir zararı olmamıştır	50
* Diğer	40

Yani, yöneticiler tek elden yönetim olduğu için daha hızlı karar alma konusunda en fazla fayda sağladığını belirtmişlerdir. İkinci olarak da “Bu şirketin tanınmışlığının sağladığı sosyal ve iş çevresi” seçeneği ile bu şirketin sahibi olan ailenin tanınmış olmasının sağladığı sosyal ve iş çevresinin kendilerine olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Bununla beraber, aile şirketi olmanın kendilerine hiçbir zararının olmamasıyla birlikte, tek elden yönetim ile karar alma mekanizmasının hızlanmasının kararların yanlış olmasına neden olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir.

3.5. Büyüme

Çizelge 5'e bakıldığında, işletmelerin büyümeye ilişkin strateji belirleme konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. İşletmelerin % 78'i büyüme için gerekli sermayeyi mevcut ortaklardan ve oto finansman yoluyla temin etmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yeni ortak edinerek sermayenin artırılmak istenmemesi de söz konusu işletmelerde kurumsallaşmaya bakışın olumsuz olduğunun bir göstergesidir. Büyümeyle ortaya çıkacak sorunların çözümü konusunda, cevaplayıcıların % 42 gibi büyük bir bölümü “profesyonel yönetici istihdam ederek” cevabını vermişlerdir. Ayrıca “Bu şirketin sahibi aile üyelerini yönetime alarak” cevabını verenlerin oranı % 34 gibi önemli çoğunluktadır. Büyüme için istiyorsunuz sorusunun cevabı da herkesin ortak görüşüyle, “Rekabet gücünü artırmak” ve “Maliyetleri azaltmak” olmuştur.



Çizelge 5. Büyüme

BÜYÜME	Frekans	Yüzde (%)
<u>Büyümeye ilişkin strateji belirleme</u>		
* Evet	17	34.0
* Hayır	33	66.0
<u>Büyüme için gerekli sermayeyi temin etme</u>		
* Diğer işletmelerle birleşerek temin etme	7	14.0
* Mevcut ortaklardan temin etme	25	50.0
* Yeni ortak edinerek temin etme	0	0.0
* Oto finansman yoluyla temin etme	14	28.0
* Banka kredisiyle temin etme	4	8.0
<u>Büyümeyle ortaya çıkan sorunların çözümü</u>		
* Bu konuda kendimi yeterli görüyorum	9	18.0
* Bu şirketin sahibi aile üyelerini yönetime alarak	17	34.0
* Profesyonel yönetici istihdam ederek	21	42.0
* Diğer	3	6.0
<u>Büyüme amaçları</u> (Önem derecesine göre sıralama yapılmıştır)		
* Pazar payını artırmak		47
* Rekabet gücünü artırmak		50
* Maliyetleri azaltmak		50
* Bu şirketin sahibi olan ailenin geleceğini garanti altına almak		45
* Bu şirketin sahibi olan ailenin yeni kuşaklarına iş sahaları açmak		45
* Bu şirketin sahibi olan ailenin saygınlığını artırmak		48
* Diğer		40

3.6. Kurumsallaşma

Çizelge 6'da "yönetimde kim olmalı" sorusuna şirket yönetiminin profesyonel yöneticide olması gerektiğini işaretleyenlerin oranı % 30 iken, her ikisinde de olmalıdır diyenlerin oranı ise % 51'dir. Bu cevaba rağmen genel müdürü aileden seçenlerin oranı % 82'dir. Yetki ve sorumlulukların dağıtılması konusunda ise "uzmanlık ve iş bölümü" esas olmalı fikrinde olanların oranı % 86'dır. Kurumsallaşmayı "Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız yaşaması" olarak tanımlayanların oranı % 52 iken, "Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak" şeklinde tanımlayanların oranı ise % 28'dir. "Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması" seçeneği ise % 20'dir. Bu durumda cevaplayıcıların % 20'sinin kurumsallaşmayı yeterince bilmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Şirketi en iyi anlatan ifade olarak, işletme sahibi her işten anlamalıdır diyenler cevaplayıcıların yarısını oluştururken, "İşletmeler kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olmalı, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmeliklerini içermelidir" diyenler ise %36'dır.



Çizelge 6. Kurumsallaşma

KURUMSALLAŞMA	Frekans	Yüzde (%)
<u>Yönetimde kim olmalı</u>		
* Sermaye sahibi yönetici	9	18.0
* Profesyonel yönetici	15	30.0
* Her ikisi de	26	51.0
<u>Genel müdür aile üyesidir</u>		
* Evet	41	82.0
* Hayır	9	18.0
<u>Yetki ve sorumluluğun dağıtımı</u>		
* Bu şirketin sahibi olan aile meclisinin takdirine göre	7	14.0
* Uzmanlık ve iş bölümüne göre	43	86.0
<u>Kurumsallaşma</u>		
* Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak	14	28.0
* Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması	10	20.0
* Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız yaşaması	26	52.0
<u>Şirketi en iyi anlatan ifade</u>		
* İşletme sahibi üretici ve tacir olmanın yanı sıra birer muhasebeci, finansmanı ve pazarlamacı olmalıdır	25	50.0
* Yönetim ve örgüt yapısında çoğunlukla ailevi bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir	7	14.0
* İşletmeler kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olmalı, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemliklerini içermelidir.	18	36.0

3.7. Profesyonel Yöneticinin Sağlayacağı Avantajlar

Çizelge 7’de görüldüğü gibi profesyonel yönetici çalıştırıldığı takdirde en fazla avantaj sağlayacak konular önem derecesine göre sıralama yapılması istendiğinde, “Rekabet ve iş piyasasındaki gelişmeleri yakından izleyerek vizyon ve stratejiler geliştirebilirler” ve “Profesyonel yöneticiler aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle daha yüksek performans sağlayabilirler” şıkları en önemli olarak işaretlenmiştir.

Çizelge 7. Profesyonel Yöneticinin Sağlayacağı Avantajlar
(Önem derecesine göre sıralama yapılmıştır)

PROFESYONEL YÖNETİCİNİN SAĞLAYACAĞI AVANTAJLAR	Ort.
* Profesyonel yöneticiler aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle daha yüksek performans sağlayabilirler.	50
* Profesyonel yöneticiler duygusal kararlar yerine şirketin menfaatini gözeterek karar verirler.	48
* Rekabet ve iş piyasasındaki gelişmeleri yakından izleyerek vizyon ve stratejiler geliştirebilirler	50
* Profesyonel yöneticiler olaylara tarafsız yaklaşabilirler.	48
* Profesyonel yöneticiler esnek düşünebilirler.	48
* Diğer	43

3.8. İnsan Kaynakları

Çizelge 8’de görüldüğü gibi, % 54.4 oranında “Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır” ve yine aynı oranda “Şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol



açar” şeklinde verilen cevapların bir öz eleştirisi olarak yorumlanması mümkündür. “Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir”, “Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur” ve “İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır” ifadelerine de cevaplayıcıların yarısından çoğunun iştirak etmeleri aynı çelişkiyi göstermektedir.

Çizelge 8. İnsan Kaynakları

<i>İNSAN KAYNAKLARI</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır	11 % 22.0	9 % 18.0	3 % 6.0	23 % 46.0	4 % 8.0
2) Şirkette akrabaların çalışması yönetim zaafiyetine yol açar	6 % 12.0	11 % 22.0	6 % 12.0	23 % 46.0	4 % 8.0
3) Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir	5 % 10.0	10 % 20.0	3 % 6.0	26 % 52.0	6 % 12.0
4) Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur	7 % 14.0	7 % 14.0	6 % 12.0	25 % 50.0	5 % 10.0
5) İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır	5 % 10.0	9 % 18.0	6 % 12.0	24 % 48.0	6 % 12.0

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

3.9. Profesyonel Yönetici

Çizelge 9’da, profesyonel yönetici çalıştıran işletmelerde verilen cevaplara göre; “aile bireyleri ile profesyonel yönetici arasında sorun yaşanmamaktadır” ifadesini % 52’lik bir çoğunluğun sorun yaşadığı konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. “Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir” ve “Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır” ifadelerinde ise sırasıyla % 88 ve % 82 gibi yüksek bir oranla olumlu görüş bildirilmiştir. Buna rağmen, cevaplayıcıların önemli bir çoğunluğu profesyonel yönetici çalıştırma ve bunun işletmeye olumlu katkılarının olacağı yönünde fikir belirtmelerine rağmen % 56 gibi önemli bir çoğunluk profesyonel yöneticinin kararları tek başına alamadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 9. Profesyonel Yönetici

<i>PROFESYONEL YÖNETİCİ</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Profesyonel yöneticilerle şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmamaktadır	3 % 6.0	23 % 46.0	11 % 22.0	9 % 18.0	4 % 8.0
2) Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir	1 % 2.0	2 % 4.0	3 % 6.0	23 % 46.0	21 % 42.0
3) Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır	1 % 2.0	2 % 4.0	6 % 12.0	20 % 40.0	21 % 42.0
4) Profesyonel yönetici kararları tek başına alabilmektedir	17 % 34.0	11 % 22.0	18 % 36.0	5 % 10.0	1 % 2.0



3.10. Aile ve İş İlişkileri

Çizelge 10’da da görüldüğü gibi, şirket sahibi aileyi ve işi ilgilendiren kararların birbirine karıştırılmadığı şeklindeki ifadeye % 70 gibi bir çoğunluğun katıldığı bildirmektedir. Yine cevaplayıcıların yarısından çoğu şirketi ilgilendiren kararların iş ortamı dışında alınmadığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. % 30’luk bir kısmı ise kararların aile sohbetleri esnasında alındığını göstermektedir.

Çizelge 10. Aile ve İş İlişkileri

<i>AİLE VE İŞ İLİŞKİLERİ</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Şirketin sahibi olan aileyi ve işi ilgilendiren kararlar birbirine karıştırılmaz	5 % 10.0	7 % 14.0	3 % 6.0	26 % 52.0	9 % 18.0
2) Şirketin sahibi olan aile üyeleri, iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar alırlar	26 % 52.0	6 % 12.0	3 % 6.0	5 % 10.0	10 % 20.0
3) İş ve şirketin sahibi olan ailenin hiyerarşisi birbirine uyumludur	6 % 12.0	10 % 20.0	6 % 12.0	26 % 52.0	2 % 4.0
4) Şirketin ismi ve prestiji, şirketin sahibi olan ailenin isim ve prestiji ile birlikte gelişir	7 % 14.0	7 % 14.0	6 % 12.0	25 % 50.0	5 % 10.0
5) Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirket içinde de geçerlidir	26 % 52.0	6 % 12.0	3 % 6.0	5 % 10.0	10 % 20.0

Cevaplayıcıların % 56’lık bir kısmı işteki ve ailedeki hiyerarşinin birbirine uyduğu şeklindeki ifadeye katılıyor olmasına rağmen % 32’lik bir kısım ise bu görüşe katılmadığını bildirmiştir. Bunun nedeni ise, şirket yönetimlerinin önemli bir kısmının ikinci nesilde olması gösterilebilir. Cevaplayıcıların % 70 gibi önemli bir kısmı “Şirketin ismi ve prestiji, şirketin sahibi olan ailenin isim ve prestiji ile birlikte gelişir” ifadesine katılmakta iken, yine % 64’lük önemli bir kısım “Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirket içinde de geçerlidir” ifadesine katılmadıklarını bildirmişlerdir.

3.11. Kurumsallaşma Göstergeleri

Çizelge 11’e bakıldığında, “Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır”, “Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir”, “Takım çalışmasına önem verilmelidir” ve “Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir” gibi ifadeler cevap vericiler tarafından yüksek oranlarla kabul edilmiştir. Araştırmanın profesyonel yönetici kısmında, “Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir” ve “Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır” gibi ifadelerin cevaplayıcılarca yüksek oranlarda kabul edilmesine rağmen, % 90 gibi büyük bir çoğunluğun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yapıldığını belirtmeleri önemli bir sonuç olarak bulunmuştur.



Çizelge 11. Kurumsallaşma Göstergeleri

KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır	0 % 00.0	7 % 14.0	0 % 0.0	30 % 60.0	13 % 26.0
2) Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir	3 % 6.0	6 % 12.0	3 % 6.0	31 % 62.0	7 % 14.0
3) Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir	1 % 2.0	3 % 6.0	0 % 0.0	36 % 72.0	10 % 20.0
4) Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır	1 % 2.0	3 % 6.0	2 % 4.0	41 % 82.0	3 % 6.0
5) Takım çalışmasına önem verilmelidir	0 % 00.0	2 % 4.0	3 % 6.0	35 % 70.0	10 % 20.0

3.12. Şirkette Çalışan Aile Bireyleri

Çizelge 12’de de görüldüğü gibi; cevaplayıcıların yarısı, şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma olduğu şeklindeki ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. % 36’lık bir kesim çatışmanın olmadığı yönünde fikir belirtmişlerdir. Geri kalan % 14’lük kesim ise kararsız kalmışlardır. Aile bireyleri arasında karar alma konusunda sorun yaşanmaz şeklindeki ifadeye % 64’lük bir kesim katılmadığını bildirmiş olup, bu sonuç bir önceki ifadeyi destekler niteliktedir. “Şirketin sahibi olan ailenin çocukları şirkette görev almadan önce gerekli eğitimi almalıydılar” şeklindeki ifadeye % 72 gibi büyük bir kesim katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 12. Şirkette Çalışan Aile Bireyleri

ŞİRKETTE ÇALIŞAN AİLE BİREYLERİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma vardır	3 % 6.0	15 % 30.0	7 % 14.0	20 % 40.0	5 % 10.0
2) Karar alma konusunda şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmaz	6 % 12.0	26 % 52.0	3 % 6.0	5 % 10.0	10 % 20.0
3) Şirketin sahibi olan ailenin çocukları şirkette görev almadan önce gerekli eğitimi almalıydılar	26 % 52.0	10 % 20.0	6 % 12.0	6 % 12.0	2 % 4.0
4) Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür	13 % 26.0	26 % 52.0	7 % 14.0	3 % 6.0	1 % 2.0

“Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür” şeklindeki ifadeye ise % 78’lik önemli bir kesim katılmamasına rağmen, cevaplayıcıların % 86’lık bir kısmının erkek olmasıyla çelişmektedir.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

“Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir” (Yıldırım, 2007:108).

Araştırma sonucu, Trabzon ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinden elde edilen sonuçlar ve tespitler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde yöneticilerin önemli bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Aile üyelerine işletmede görev verilirken cinsiyetin önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.
- Aile işletmeleri yöneticilerinin yarısı üniversite mezunu olup, yarısı da üniversite mezunu değildir, yani çekirdekten yetişmedir.
- İşletmelerinin çoğunluğu ikinci nesil aile işletmesidir.
- Aile işletmelerinde yönetsel kararların tek bir kişi tarafından alınması, kararların yanlış alınmasına yol açar.
- Aile işletmelerinin başarısında stratejik yönetim önemlidir.
- Aile işletmeleri patron ve sahipleri kendilerini yönetim konusunda uzman ve yeterli görmeye beraber, büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için profesyonel yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar.
- Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.
- Aile işletmelerinde takım çalışmasına önem verilmektedir.
- İşletme sahiplerinin çocukları şirkette görev almadan önce gerekli eğitimi almış olmalıdır.



- Aile işletmeleri patron/sahipleri ile profesyonel yönetici arasında yönetim konusunda sorunlar yaşanmaktadır.
- İşletmeyi geliştirebilmek için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır.
- Aile işletmeleri dışardan ortak alarak büyümeyi tercih etmemektedir.
- Aile üyesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmektedir.
- İşletmede çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanlarıyla ilişkili bile olsa, aile üyelerine danışmak zorundadır.

Aile işletmeleri yapıları, davranış biçimleri, iş görme tarzları, örgüt içi ilişkileri, amaçları vs. birçok özellikleri açısından normal işletme mantığından farklı özellikler gösterir (Yıldırım, 2007:108). Yukarıda sayılan sonuçlar ve tespitler ışığı altında aile işletmelerine başarılı olma, karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma, sürekliliğini sağlama ve rekabetçi bir duruma geçme konusunda yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

- Türk aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikleri taşıması önemli bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi rasyonellikle çelişebilecek birçok kültürel faktör Türk aile işletmelerinin genel karakteristiklerini oluşturmaktadır. Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren işletme sahipleri, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Bununla beraber, yöneticiliği bir meslek olarak icra eden profesyonel yöneticiler aile üyelerinden daha iyi bir yönetim uygulayabilirler. Bu nedenle, işletmelerde profesyonel yönetici istihdam etmek zorunluluk haline gelmiştir.
- Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları açık olarak çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin baz alındığı; kişilerin, adetlerin değil, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir. Bu şekilde aile üyesi yöneticiler, bu işi benimsediklerini herkese ilan etmiş olurlar. Ayrıca bu adımlar tüm çalışanlara ve sosyal paydaşlara güven verir.



- Gelecek nesillerin aile işletmelerinin sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise düşük seviyede tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir.
- İşletmede kimlerin hangi sırayla yönetimde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yetenekler baz alınarak planlanmalıdır. İşletmede yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılabilir.
- Kurumsallaşma konusunda aile üyeleri kendilerini yeterli bulmuyorlarsa danışman görevlendirme yoluna gitmelidirler. Aile üyesi yöneticiler sorunları tespit etme ve analiz etmede yetersiz kalabilirken, danışman örgütsel sorunlara farklı yönlerden bakabilir ve taze kan girişi niteliğinde olabilir.
- Stratejik yönetim ve planlamanın başarısı örgütün etkili bir iç ve dış analizi yapılmalıdır. Bu analizler stratejik seçimleri de kolaylaştıracaktır.
- Stratejik yönetimin etkili olabilmesi ve uzun vadede işletme başarısının artması için aile mensubu yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin birlikte çalışmasıyla işletmenin misyon ve vizyonu oluşturulmalıdır.
- İşletmeye etkili bir kontrol mekanizması kurulmalıdır. Bu mekanizma, stratejik yönetimin etkili olarak çalışıp çalışmadığını gösterebilen stratejik kontrol sistemi olacaktır.

Bu araştırma, Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma olgusunun hangi düzeyinde bulunduğunu belirlemek suretiyle ilgili yazına katkıda bulunmaya çalışmıştır. Sonuç olarak, değişimin baş döndürdüğü günümüzün küreselleşen dünyasında aile işletmelerinin başarılı olmak ve nesiller boyu devamlılığını sağlamak için mutlaka kurumsallaşması, bunu yaparken de yukarıda sayılan önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.



KAYNAKÇA

1. AKAT İ., G. BUDAK ve G., BUDAK (2002), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, s.7.
2. AKINTÜRK, T. (1994), Medeni Hukuk, Savaş Yayınları, Ankara: 188.
3. ARONOFF, C. (2004), “If-Perpetuation Family Organization Built on Values”, *Family Business Review*, March, 17,1; ABI/INFORM Global, 55.
4. ALAYOĞLU N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul Müsiad yayınları.
5. ALCORN, P. B. (1986), Success and Survival In The Family Owned Business, Warner Boks Inc., USA.
6. BAKAN İ. ve diğerleri (2006), Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 332.
7. BARNES, H. (1976), “Transferring Power In The Family Business”, *Harvard Business Review*, 54(4), pp.105-114.
8. BOZKURT, R., (2004b), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2”, *Anahtar*, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2004, 14-15.
9. BROCKHAUS, R.H. (2004), “Family Business Succession: Suggestions for Future Research”, *Family. Business Review* 17(2): pp.165-177.
10. COŞKUN S. Y. ve GÜRLER G. (2004), Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 653.
11. FINDIKÇI İ. (2000), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 27.
12. FINDIKÇI, İ. (2005), “Family Firm in Turkey: The Struggle for Change”, *Family Business*, Winter, 11-13.
13. FINDIKÇI, İ. (2005a), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, Alfa Yayınları.
14. GÖZALAN, M. (1999), “Kurumsallaşma Üzerine”, *Aktif Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl:1, Sayı:4, Aralık 1998-Ocak 1999, ss.66-69.



15. GÜLEN, D. (2005), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahraman Maraş Örneği, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Şubat-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
16. Günver A. B. (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
17. GÜMÜŞTEKİN G. E. ve ADSAN E. (2006), Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 220.
18. HATİPOĞLU, M. (2006), Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, *Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar: Eylül.
19. İŞÇİ, M. (1996) Davranış Bilimleri, Der. Yayınları, İstanbul: 22.
20. İYİİŞLEROĞLU, S. C. (2006), Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
21. KARPUZOĞLU E., (2001), “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, *Öneri*, C,4.,S.15, Ocak 2001, ss.115-124.
22. KARPUZOĞLU, E. (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul: 18.
23. KARPUZOĞLU, E. (2004), Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, Bildiri, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi yayını, 17-18 Nisan 2004, 2. İstanbul: 42-53.
24. KOÇ, V., (1983), Teksif Dergisi, Sayı:4 Nisan 1990, İstanbul.
25. MEŞE, B. (2005), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
26. ÖZILHAN, T. Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, Görüş; Mart, 2002, <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/50/5.pdf>, Erişim. 01.04.2008.
27. ÖZALP, Ş., (1971) Küçük İşletmeler, Ankara.



28. PAZARCIK O. (2004), Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul, s.36.
29. SAĞLAM, N., (2002), “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, Sanayide Yeni Ufuklar”, *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.
30. SAKARYA, S. (2006), Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerinde bir İnceleme, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 623–624.
31. SEYMEN, A.,O., AYDEMİR, B. ve TAŞÇI, A., (2004) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama , Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni.Yayını, 17-18 Nisan 2004, İstanbul: ss.604-617.
32. ŞİMŞEK, M. Ş., ÖĞÜT, A. ve Filiz T. EMİNİ (2004) Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi 27-29 Mayıs.
33. TOPRAK, M. A. (2003), “Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi”, *Kalkınma Verimlilik Anahtar*, MPM Aylık Yayın Organı sayı:180.
34. URAL T. ve BALIKÇIOĞLU, B. (2004), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: 534.
35. YAŞA, E. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
36. Yıldırım, A.F. (2007), Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2007, Isparta:118.
37. ZIMMERER, T. W. ve SCARBOROUGH, N. M. (1996), *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, New Jersey.