

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA
SENDROMU VE İSTANBUL İOSB'DEKİ
AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Cihan KIRAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem İPEKGİL DOĞAN

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “AİLE ŐİRKETLERİNDE KURUMSALLAŐMA SENDROMU VE İSTANBUL İOSB’DEKİ AİLE ŐİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŐTIRMA” adlı çalıŐmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűŐecek bir yardıma baŐvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gűsterilenlerden olduğunu, bunlara atf yapılarak yararlanılmıŐ olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/02/2007

Cihan KIRAN

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :
Anabilim Dalı :
Programı :
Tez Konusu :
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile
Şirketleri Üzerine Bir Araştırma

Cihan KIRAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Günümüzde, hem ülkemizde hem de diğer birçok ülkede kayıtlı şirketlerin büyük kısmını aile şirketlerinin oluşturduğunu görmekteyiz. Ülke ekonomilerinde aile şirketlerinin önemli bir yeri vardır diyebiliriz. Dünya genelinde oldukça yaygın olan aile şirketleri, küçük bir mağaza olabildiği gibi çokuluslu bir şirket de olabilmektedir. Ne var ki, aile şirketlerinin en büyük dezavantajlarından biri kısa ömürlü olmalarıdır. Son yıllarda yaşanan yoğun rekabet, aile şirketlerinin hayatını devam ettirmesini zorlaştırmakta ve aile şirketlerini yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Kurumsallaşma da bu stratejilerden bir tanesi, belki de en önemlisidir.

Kurumsallaşma, aile şirketleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Kurumsallaşma sayesinde sağlıklı bir büyüme gerçekleşecektir. Sağlıklı büyümeden kastımız, şirketin gelişimine paralel olarak organizasyon yapısının yenilenmesi, artan veya değişen personel ihtiyacının karşılanması vb koşulların sağlanmasıdır.

Bu çalışmamızda, aile şirketleri kavramı, temel özellikleri, tarihi, kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinin kurumsallaşma gereğinin sebepleri üzerinde durulacaktır.

Anahtar Kelimeler : 1) Kurumsallaşma, 2) Aile Şirketleri

ABSTRACT

Master Thesis

Institutionalization Syndrome in Family Business and A Study on Family Companies in İstanbul İOSB

Cihan KIRAN

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Nowadays, most of registered companies both in our country and the other countries are family companies. We can say that family business has a great importance for country economy. Family businesses are very common in all over the world and can be both a small shop or a multinational corporation. However, the biggest disadvantage of these companies is their short life periods. Heavy competition in the last few years make the family companies harder to survive and force them to improve new strategies. To become an institutional company is one and maybe the most important strategy.

Institutionalization has become an indispensable factor for family companies. By courtesy of institutionalization, a healthy development will come true. Healthy development means renovation of organizational structure, meeting increasing or changing demands of employees etc. in parallel with company development.

In this study, we will emphasize family business conception, main characteristics and history; institutionalization conception, institutionalization process, reasons of institutionalization necessity in family companies.

Keywords : 1) Institutionalization, 2) Family Business

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SENDROMU VE İSTANBUL
İOSB'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	X
TABLOLAR LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

A.AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	1
2.AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	2
3.YÖNETİM ŞEKİLLERİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ	4
4.AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE SAKINCALI YANLARI	7
4.1.Aile Şirketlerinin Üstün Yanları	7
4.2.Aile Şirketlerinin Sakıncaları	8
5.GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	10
6.AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM SÜRECİ	13

B.TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1.CUMHURİYET ÖNCESİ AİLE ŞİRKETLERİ	14
2.CUMHURİYET SONRASI AİLE ŞİRKETLERİ	14

C.AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISAL ANALİZİ

1.AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ	16
1.1.Girişimcinin Sahip Olduğu Birinci Nesil Aile Şirketleri	16
1.2.Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketleri	17
1.3.Kompleks Aile Şirketleri	19
1.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	21

2.TÜRKİYE’DE AİLE ŞİRKETLERİ TİPLERİ	21
3.ETKİN AİLE KONSEYİ	22
4.AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE DANIŞMA KURULLARI	23
5.AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİLME BİÇİMLERİ	24
5.1.Tek Patronlu Aile Şirketleri	24
5.2.Kardeş Ortaklığı	25
5.3.Kuzenler Konsorsiyumu	26
D.AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER	
1.AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER	27
1.1.Girişimci Statüsü, Önemi, Temel Özellikleri	27
1.2.Varis Statüsü, Önemi, Seçim Stratejileri	31
1.3.Akrabalık Statüsü, Önemi	33
1.4.İkinci Jenerasyondan Üçüncü Jenerasyona Geçiş, Önemi	34
2.AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER	35
2.1.İşgören Statüsü, Önemi	35
2.2.Profesyonel Yönetici Statüsü, Önemi	35
2.3.Ortak Statüsü, Önemi	36
2.4.Danışman Statüsü, Önemi	36
İKİNCİ BÖLÜM	
A.GENEL HATLARIYLA KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	
1.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	38
2.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI	40
2.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	40
2.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	40
3.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ	42
3.1.Sadelik	42
3.2.Farklılaşma	43
3.3.Esneliklik	44
3.4.Özerklik	44
4.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ	45

4.1.Örgütsel Yapı Ve Kurumsal Değerler Açısından	46
4.2.Organizasyon Yaşı Açısından	47
4.3.Kapsanan Faaliyet Alanı Açısından	48
5.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	48
5.1.Kanunen Tanınma	49
5.2.Varlığın Sürekliliği	49
5.3.Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	50
5.4.Kurumsal Kimlik Kazanma	50
6.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER	51
7.KURUMSAL YÖNETİM NASIL GERÇEKLEŞTİRİLİR	52
8.KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	61
8.1.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Yönetim	62
8.1.a. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Planlama	63
8.1.b. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Örgütlenme	68
8.1.c. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Yürütme Koordinasyon	71
8.1.d. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Denetim	74
8.2.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Örgüt Kültürü	76
8.3. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Çevre İle Etkileşim	78
9.AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖMRÜNÜ UZATMA	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
A. İSTANBUL İOSB'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA	
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ	83
2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	84
2.1.İşletmelere İlişkin İstatistikler	84
2.2.Anketi Yanıtlayan Kişilere İlişkin İstatistikler	90
A) GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	92
B) KORELASYON ANALİZİ	99
C) HİPOTEZ TESTLERİ	102

C)1. İşletmenin Kuruluş Tarihine Göre Farklılıklar	102
C)2. İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyine Göre Farklılıklar	104
C)3. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Farklılıklar	106
C)4. İşletmenin Sahip Olduğu Belgelere Göre Farklılıklar	108
C)5. İşletmenin İhracat Yapıp Yapmama Durumuna Göre Farklılıklar	110
C)6. İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olup Olmama Durumuna Göre Farklılıklar	113
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA	119
EKLER : AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET	124

KISALTMALAR

İOSB	İkitelli Organize Sanayi Bölgesi
s.	Sayfa no

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : KOBİlerin Toplam İşletmelere Oranı	s. 13
Tablo 2 : Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	s. 41
Tablo 3 : Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri ve Planlama Fonksiyonu	s. 68
Tablo 4 : Örgütlenme ve Aile Şirketleri	s. 71
Tablo 5 : Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri	s. 73
Tablo 6 : Denetim ve Aile Şirketleri	s. 75
Tablo 7 : Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı	s. 84
Tablo 8 : Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı	s. 85
Tablo 9 : Ankete Katılan İşletmelerin Yabancı Sermaye İle Ortaklık Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı	s. 86
Tablo 10 : Ankete Katılan İşletmelerin SPK'ya Bağlı Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı	s. 87
Tablo 11 : Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	s. 88
Tablo 12 : Ankete Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Belgelerin Dağılımı	s. 89
Tablo 13 : Anketi Yanıtlayan Kişilerin Şirketin İlk Girişimcisi İle Yakınlığı Olup Olmaması Durumu Dağılımı	s. 90
Tablo 14 : Anketi Yanıtlayan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı	s. 91
Tablo 15 : Anketi Yanıtlayan Kişilerin Eğitim Durumu Dağılımı	s. 92
Tablo 16 : İlk Durumda Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s. 93
Tablo 17 : İlk Durumda Güvenilirlik Analizindeki Bileşenlerin Toplam İstatistikleri	s. 93
Tablo 18 : İkinci Durumda Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s. 96

Tablo 19 : İkinci Durumda Güvenilirlik Analizindeki Bileşenlerin Toplam İstatistikleri	s. 96
Tablo 20 : Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi	s. 99
Tablo 21 : İşletmenin Kuruluş Tarihi Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi	s. 102
Tablo 22 : İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi	s. 104
Tablo 23 : İşletmenin Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi	s. 106
Tablo 24 : İşletmenin Sahip Olduğu Belgeler Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi	s. 108
Tablo 25 : İşletmenin İhracat Yapıp Yapmama Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili t Testi	s. 111
Tablo 26 : İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olup Olmama Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili t Testi	s. 113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Aile Şirketlerinde Yönetim	s. 6
Şekil 2 : Girişimcilerin Kişisel Özellikleri	s. 11
Şekil 3 : Kompleks Aile Şirketlerinde Bireysel Fırsat Düzeyi	s. 19
Şekil 4 : Aile Şirketi Dinamiklerinde Yapılar ve Planlar	s. 65
Şekil 5 : Örgüt Kültürü ve Etkinlik	s. 77
Şekil 6 : Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı	s. 85
Şekil 7 : Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı	s. 86
Şekil 8 : Ankete Katılan İşletmelerin Yabancı Sermaye İle Ortaklık Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı	s. 87
Şekil 9 : Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	s. 88
Şekil 10 : Ankete Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Belgelerin Dağılımı	s. 89
Şekil 11 : Anketi Yanıtlayan Kişilerin Şirketin İlk Girişimcisi İle Yakınlığı Olup Olmaması Durumu Dağılımı	s. 90
Şekil 12 : Anketi Yanıtlayan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı	s. 91
Şekil 13 : Anketi Yanıtlayan Kişilerin Eğitim Durumu Dağılımı	s. 92
Şekil 14 : Şirket Fonksiyonları ve Örgüt Kültürü Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	s. 100
Şekil 15 : Şirket Fonksiyonları ve Örgüt-Çevre Etkileşimi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	s. 100
Şekil 16 : Örgüt Kültürü ve Örgüt-Çevre Etkileşimi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	s. 101
Şekil 17 : Şirket Fonksiyonları, Örgüt Kültürü ve Örgüt-Çevre Etkileşimi Değişkenlerinin Arasındaki İlişkinin Toplu Olarak Dağılımı	s. 101

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olarak adlandırdığımız olgu kaçınılmaz bir hal almıştır. Somut olarak küreselleşme dediğimiz zaman, dünyanın her yerinin bir pazar olduğunu varsaymak gerekmektedir. Şirketler artık yerli değil, küresel davranmak ve sadece yerel şirketlerle değil, dünyanın tüm şirketleriyle rekabet içerisinde olmak zorundadır. Bu tür bir rekabete hazır olmayan şirketlerin kaybetmeleri kaçınılmazdır. Artık şirketler, yenilikçi, esnek, müşteri odaklı, kendilerini yerel pazarla sınırlamayan uygulamalar gerçekleştirmelidir. 80li yıllardaki “ürettiğimi satırım” mantığı geride kalmış, günümüz tüketicisi çok daha seçici hale gelmiştir.

Aile şirketlerinin temel amacının nesiller boyu sürmek olduğunu düşünürsek kurumsallaşmanın bu temel hedefe ulaştıracak başlıca yol olduğunu da vurgulamamız gerekir. Oysa istatistikler, hedeflerin tam aksinin gerçekleştiğini göstermektedir. 2000-2004 yılları arasında 20.415 şirket kapanmıştır ve bunların dörtte üçü limited şirkettir (kto.anka.net/tr/dergi, 01.11.2004).

İngiltere’de dünyaca ünlü bir araştırma firmasının yaptığı çalışmaya göre, aile şirketlerinin veya kuruluşun beri bir arada olan arkadaş/ortakların şirketlerinin üçüncü nesilden sonra işi devam ettirme şansının ancak %18 civarında olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ABD, İngiltere ve Avustralya’da gerçekleştirilmiştir. Amerika’da yapılan başka bir araştırmaya göre ise aile şirketlerinin %91’inin yönetim hatalarından ötürü kısa bir müddet sonra piyasadan silindiğinin saptandığı açıklanmıştır (www.ytuv.org).

Türkiye’de bulunan şirketlerin yaklaşık %95’i aile şirkettir. Son 20 yılda Türkiye’de kurulmuş şirketlerin %86.6sı limited, %13.2si ise anonim şirkettir. Görüldüğü gibi, limited şirketlerin oranı oldukça fazladır ve bunların büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır.

Özet olarak, Türkiye’de çok az aile şirketinin kurumsallaşma sorununu çözebildiğini görmekteyiz. Bu şirketler şu anda ailenin dördüncü nesli tarafından

yönetilmekte ve başarılı bir kurumsallaşma stratejisi geliştirmektedir. Yapılması gereken, öncelikle şirketlerin kendini tanımasıdır. Şirketin iç yapısı tespit edildikten sonra profesyonel bir şekilde kurumsallaşmaya gidilmelidir. Uluslararası rekabette başarılı olmanın belki de en önemli ayağı budur. Fakat dikkat edilmesi gereken bir başka nokta, kurumsallaşmanın sadece şirket bazında gerçekleştirilmesinin, sürekliliğin sağlanması için yeterli olmadığıdır. Aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılması gerekir. Aile şirketlerinde görülen en büyük sorunlardan biri, aile içi çekişmelerdir. Şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılma çabaları paralel ilerlemelidir (www.egitirim.com.tr).

Çalışmanın birinci bölümünde aile şirketleri ve temel özellikleri üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde aile şirketleri ve mevcut durumları aktarılacak ve üçüncü bölümde ise genel hatlarıyla kurumsallaşma sürecine değinilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

A.AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.Aile Şirketleri Kavramı Ve Önemi

Aile şirketlerinin farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamaları vardır. Aile şirketi denince eskiden “ortakları arasında kan bağı olan kişilerden oluşan şirketler” anlaşılıyordu (Yalnızoğlu, M., www.milliyet.com.tr, 14/01/2003).

Bengt Karlöf aile şirketi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakmış ve şöyle bir tanımlama yapmıştır : “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir”(Karlöf, B., 1993:218). Tanımdan da görüleceği gibi, aile şirketi, mirasın paylaşılması sonucu malların paylaşılmasını önlemek amacıyla kurulan ortaklıktır.

Yönetim açısından ise aile şirketlerinin tanımı şöyle yapılmaktadır : “bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir aile veya bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlere aile şirketi denmektedir.” Aile şirketlerindeki ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır (Kaçar, H., 2003:3).

Geraldo Von Potobsky'nin aile şirketlerine yönelik tanımlamasının temel noktası çalışan işgücünün kan bağı ile ilgilidir. Potobsky'ye göre, “aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler aile şirketleridir” (Karpuzoğlu, E., 2000:6).

Şan Öz-Alp'e göre aile şirketi “aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir” (Yener, M.A., 1991:44).

Bu çalışmada temel alınacak aile şirketi kavramı ise şöyledir : “en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletme kuruluşundaki amacın aile geçimini

sağlamak , mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir.”

2.Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Bir işletmenin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için, o şirketi diğerlerinden ayıran birtakım özelliklerin varlığından söz edilmektedir:

- ❖ Aile şirketlerinde, aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimiyle ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Karı-koca arasında jenerasyon farkı olmamasına rağmen, aşağıda sözü edilen diğer özelliklere sahip oldukları için, aile şirketi olarak sayılabilirler.
- ❖ Aile şirketlerinde işletme politikası genelde aile çıkarlarıyla uyumludur. Aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- ❖ Üçüncü özellik olarak, bu şirketlerde aile bağları yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde diğer faktörler yanında önemli rol oynar. Şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içinde de girişimciye aile içinde olduğu kadar yakındır.
- ❖ Başka bir özellik, şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocuklarının çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almalarıdır. Şirket sahipleri miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımmasını isterler. Girişimciler, çocuklarının geleceğini güvence altına almak isterler ve onların firmayı sahiplenmelerinin, işleri öğrenmelerinin önemli olduğunu düşünürler.

- ❖ Şirketin ismi ve prestiji ailenin ismi ve prestijiyile birlikte gelişir. İşletmenin statüsünü etkileyen, aile bireylerinin toplumdaki statüsüdür. Aile bireylerinin taşıdığı soyadı, işletmede sürekli çalışıp çalışmadıklarının önüne geçer.
- ❖ Aile bireylerinin işletmedeki pozisyonları, aile içindeki durumunu etkileyebilir. İşletmede başarılı bir birey aile içinde daha güçlü hale gelebilirken işletmede başarısız olan birey aile içinde pasif hale gelebilecektir.
- ❖ Aile şirketlerinde doğal bir koruma sözkonusudur. Çalışma koşulları aile bireylerinin işletmede sağlığını bozmayacak şekilde düzenlenir; doğum izni, yıllık izin vb. izinler ve çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.
- ❖ Aile normları, aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda kullanılır. Aile değer ve inançları işletmede işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, iş yapma yöntemlerini yani örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- ❖ Aile bireyleri tarafından kurulan aile şirketleri, bu özelliğinden dolayı kapalı bir görünüm arz eder. Bu sebepten, finansal bir zorluk durumunda halka açılmak veya borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğini tercih ederler. Bunun temelinde şirkete ilişkin bilgileri paylaşmama isteği yatmaktadır.
- ❖ Yönetmel pozisyonlar için genelde aile içinden veya akrabalarından personel temin edilir. Çünkü, güvenilirlik uzmanlıktan daha ön plandadır ve yönetmel bir kademeye bir yabancıнын getirilmesi tercih edilen bir durum değildir. Yani personel seçme yerleştirmede öncelik aile bireylerininindir.
- ❖ Bu şirketlerde çoğunlukla firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların çoğu sağlıklıları yerindeyken şirketlerini başkalarına devretmeyi düşünmezler. Firma sahipleri kendileri olduğu için, onlara göre genel müdür veya yönetim kurulu başkanınının da kendileri olması doğaldır.

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktası, işletmenin yönetim ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bunun nedeni, sermayenin önemli kısmını yönetimi elinde tutan ailenin koymasındır (Karpuzoğlu, E., 2000:10) .

3.Yönetim Şekilleri Açısından Aile Şirketleri

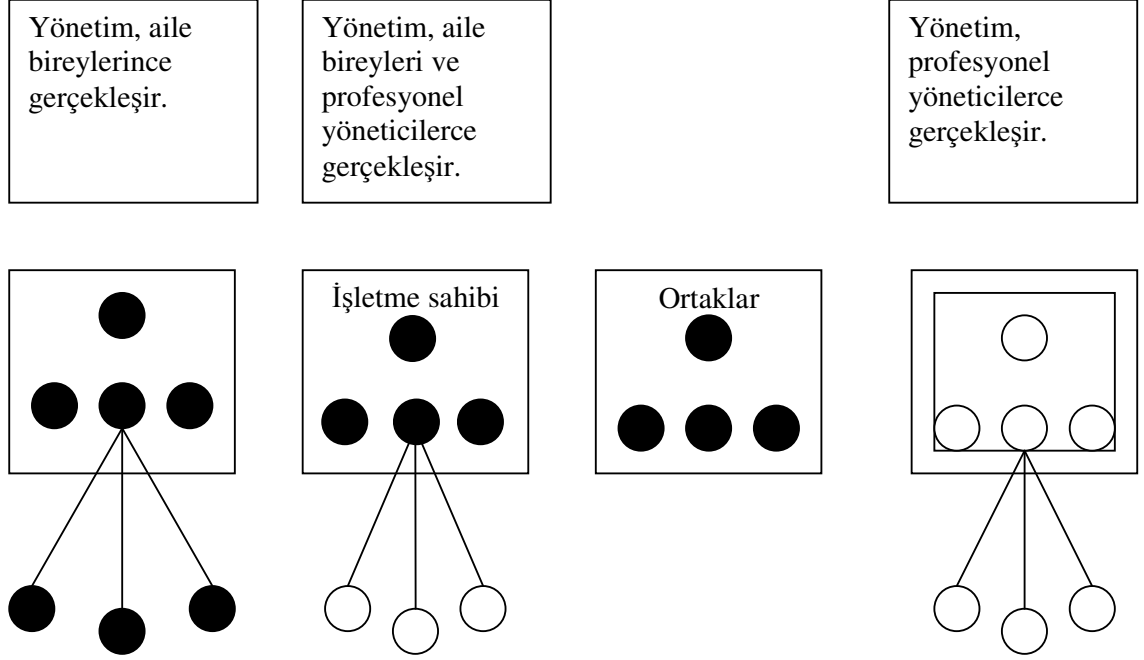
Aile şirketlerinde kararlar tepe yönetim tarafından alınmaktadır. Bu şirketlerin 3 yönetim şekli bulunmaktadır : 1. Merkeziyetçi, 2. Katılımcı, 3. Profesyonel.

- 1) Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim :** İşletmenin strateji ve politikalarını işletme sahibi belirler. Çünkü işletme sahibi aynı zamanda tepe yöneticidir ve tek yönetici olarak görev alır. İşletme sahibi çalışanlarını her ne kadar korusa ve ihtiyaçlarını karşılasa da, onlara söz hakkı tanımamaktadır. Hükmedici bir yönetim tarzı uygulanmaktadır. Bu yönetim tarzında girişimcinin inanç ve değerleri zamanla örgüt değerleri haline gelir. Çalışanların özgürlüğü kısıtlıdır, kendilerini örgütün bir parçası olarak göremeyen çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilmeleri mümkün değildir. Kurucunun vefatı sonrası ya işletmeler varlığını sürdüremeyecek hale gelir veya şirket içi karışıklıklar meydana gelir.
- 2) Katılımcı (Oligarşik) Yönetim :** Hisselerin çoğu aile bireylerindedir fakat şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonel çalışanlar da vardır (Dinçer, Ö., 1992:355). Aile üyeleri ile profesyonel çalışanlar arasında problemler çıkma olasılığı nedeniyle, işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi gerekir. Bu yönetim tarzında aile üyelerinin yetersiz kaldığı durumlarda uzmanlar ön plana çıkar bu da şirketin verimliliğini, etkinliğini, karlılığını artırır. Önemli olan, işe uygun elemanın seçilip görevlendirilmesidir. Dikkat edilmesi gereken başka bir nokta, aileden olanlar ile olmayanları karşı karşıya getirmek yerine aralarındaki işbirliğini artırmaktır.
- 3) Profesyonel (Aristokratik) Yönetim :** İşletme sahipleri ve diğer aile üyeleri yönetime katılmaz. İşletme yöneticileri aile bireyleri tarafından belirlenir ve

sadece yatırım kararları, genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile bireyleri tarafından saptanır. Aile bireyleri işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından, yöneticiler ise işletmenin yönetilmesinden sorumludur. Şirket sahibi/sahipleri şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması, uluslar arası arenadaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin bütünü ilgilendiren konularla ilgilenir. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde, insan vb kaynakların etkin şekilde kullanılmasına, objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler. Bu yönetim tarzı ile şirketin hem bugünü hem geleceği için uygun politikalar belirlenip uygulanması sağlanır (Kaçar, H., 2003:6).

Şekil 1’de, yönetim şekilleri açısından aile şirketleri gösterilmektedir. Aile bireyleri tarafından gerçekleştirilen yönetim şeklinde merkezi yönetim sözkonusudur. Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yönetim şeklinde aile ve iş kısmen birbirinden ayrılmakta, şirket iş ünitelerine ayrılmakta ve aile yönetim üzerine odaklanmaktadır. Yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleşmesinde aile ve iş tamamen birbirinden ayrılır, işletme bağımsız iş birimlerine ayrılır ve aile stratejik yönetime odaklanır.

Şekil 1 Aile Şirketlerinde Yönetim



(Kaynak : Tamer, M., 1997;13)

Temel Yönetim Mantığı

Ailenin katılımıyla merkezi yönetim

*Ailenin ve işin kısmen ayrılması
*Şirketin iş ünitelerine ayrılması
*Ailenin yönetim üzerine odaklanması

*Aile ve işin ayrılması
*İşletmenin bağımsız iş birimlerine ayrılması
*Ailenin stratejik yönetim üzerine odaklanması

Örnek

Klkkoman, Japonya,
Correa, Brezilya

Lucky Goadstar, Güney Kore

Lurallenberg, İsviçre
Camorgo

Aile Üyesi Yönetici



Profesyonel Yönetici



4.Aile Şirketlerinin Üstün ve Sakıncalı Yanları

Aile şirketlerinin diğer şirketlere göre üstün yanları ve sakıncalı yanları aşağıdaki gibi farklı açılardan değerlendirilebilir.

4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yanları

Aile şirketlerinin üstün yanları üç farklı açıdan incelenebilir : finans, yönetim, kurum kültürü.

Finansal açıdan üstün yanları : Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde sermaye sorununu kendi içlerinde çözümlenebilir (Aydın, N., 1986:5-8). Bu tip ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar oldukça azdır. Böyle bir ortamda aile şirketleri fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinden; mevcut fon kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden faydalanabilir. Şirket finansal sıkıntıya girdiği dönemlerde ortaklar gelirlerini diğer şirket ortaklarına nazaran kolaylıkla feda edebilirler. Şirketin iflas etmesi gibi bir durum karşısında hem girişimci hem de diğer aile bireyleri gelirlerinden veya mal varlıklarından vazgeçebilirler.

Yönetim açısından üstün yanları : Aile şirketlerinde alınan kararlarda çok fazla kişiye danışılması gerekliliği veya imza zorunluluğu yoktur. Bu da karar alma sürecini hızlandıran bir faktördür. Aile bireyleri fikirlerini kolaylıkla paylaşabilir. Örgütsel amaçlarda daha kolay bütünleşilebilir. Bu tip şirket çalışanları aile bireyleri olduğu için birbirlerini iyi tanımaktadır ve ekip sinerjisinden maksimum fayda sağlar. Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef diğer aile bireylerince bilindiği için işletme politikalarında tekdüzeliğe daha kolay ulaşılır. Ailevi ilişkilerin iyi olması, yetenekli aile bireylerinin başka şirketlere kaymasını engelleyebilir. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olur, böylece işi oldukça erken yaşta ve kolaylıkla öğrenebilirler. İşe ve işletmeye uyum gibi bir sorun söz konusu olmaz. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak

yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır.

Tanınmış bir aile şirketi olan işletmeler bunun avantajından da yararlanabilir. Rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahiptir. Olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardımcı olur.

Kurum kültürü açısından üstün yanları : Bu şirketlerde kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer, yargı ve inançlarda benzerlik olmasına neden olur. Böylece kurum kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile bireylerinin inançları, tutumları, değer yargıları bütünleştiği için kurallar daha kolay benimsenip uygulanabilir. Aile şirketlerinin çalışanlarının uzun zamandır birbirini tanıması avantaj sağlayan bir durumdur.

4.2.Aile Şirketlerinin Sakıncaları

Aile şirketlerinin üstün yanlarının yanı sıra birtakım sakıncaları da vardır. Sakıncaları da yine üstün yanları gibi 3 sınıfta toplayabiliriz : finans, yönetim, kurum kültürü.

Finansal açıdan sakıncaları : Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri ciddi sakınca, ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması durumunda veya şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyümesinin yavaşlaması olasılığıdır. Aile borç almaya olumlu baksa da, ailenin mal varlığının az olması, borç verilmek istenmemesine veya yüksek maliyetli kredi vermeye çalışılmasına yol açabilir.

Ayrıca, kar dağıtımı ve şirketin başarılı şekilde yönetimi için gerekli disiplinin sağlanmasında zorluklar doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri çocuklarını düşünerek kar dağıtımında onların da göz önüne alınmasını isteyebilirler. Kar dağıtımı konusunda istikrarlı bir politika belirlenip uygulama konusunda aile bireyleri

arasında çatışmalar çıkabilir. Birinci veya ikinci nesil arasında yararlanılacak finansal kaynaklar konusunda da çatışmalar çıkması muhtemeldir.

Yönetim açısından sakıncaları : Aileden olmayan profesyonel çalışanlar yükselme olanakları olmadığını anlayarak çalışmak istemeyebilirler veya başka bir kuruma geçmek için fırsat beklerler. Çünkü aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik pozisyonlar için nitelik önemini yitirmekte ve kanbağı, aile ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Bu pozisyonlara yükselmek isteyen çalışanlar bu sebeple başka şirketlere geçmek isteyebilirler.

Bu tip şirketlerde adam kayırma (nipotizm) çok sık görülmektedir. Böyle durumlarda aileden olmayan çalışanlarda ciddi anlamda motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik sorunları ortaya çıkar. Aile bireylerinden kritik pozisyonlara çalışan yerleştirilmesi gelecekte yönetimin yetersiz aile bireyleri elinde kalması tehlikesini doğuracaktır.

Tepe yönetimdeki aile bireyleri merkeziyetçi yönetim tarzına sahipse, yetki devrine sıcak bakmıyorsa, yeni neslin gelişimi yavaş ve sorunlu olacaktır. Karar alma sorumluluğu da kendilerine verilmediği için yanlış kararlar almaları söz konusu olacaktır veya aldıkları kararın yanlış olması sonucu sorumluluğu üstlerinden atma davranışına gireceklerdir.

İş tanımlarının yapılmamış olması veya belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına sebep olabilir. Yetki ve sorumluluklarda belirsizlik koordinasyon bozukluklarına yol açabilir. Ataerkil yönetimin en önemli sonuçları değişime direnç, aşırı kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, doğru kararların yetersizliğidir.

Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması işletmede verimsizliğe neden olabilir. Bunun sonucunda ise çatışmalar artar, iş tatmini azalır, moralsizlik ve motivasyonsuzluk artar. Profesyonel yöneticilerin olmadığı veya az olduğu aile şirketlerinde tutuculuk ön plana çıkar. Profesyonel yöneticilerin yeterli olduğu şirketlerde ise, hızlı ve sürekli büyüme sağlamak daha kolaydır. İş ile aile

kararlarının birbirinden ayrıldığı noktada aile bütünlüğü ve işletme etkinliği sağlamak daha kolay olacaktır.

Kurum kültürü açısından sakıncaları : Aile şirketlerinde aile değerlerine iş değerlerinden daha fazla önem verilir ve yazılı belgeler, istatistikler yerine deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilir. Objektif veri toplamaktan ziyade güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanılır. Ailede iş yaşamına eğitimden daha çok önem veriliyorsa, aile bireylerinin eğitim düzeyi genelde düşüktür fakat yine de şirkette istihdam edilmektedirler. Bu tip eğitim düzeyi düşük çalışanların, işletmeyi amacından uzaklaştırma olasılığı yüksektir, çünkü genel amaçları günü kurtarmaktır.

Ayrıca, girişimcilerin kurduğu işletmelerde girişimci tüm enerjisini şirkete aktarır ve işleri teknik anlamda bildiği için sorunlara çözüm bulabilmesi kolaydır. Rekabetin olmadığı bir pazarı da yakalamışsa, şirket çok hızlı gelişim gösterecektir. Bu durumda personel istihdamında geç kalınırsa ve gerekli yatırımlar zamanında yapılamazsa siparişlerin yetişmemesi sorunuyla karşı karşıya kalınacaktır. Hızlı gelişimin getireceği diğer bir sorun, yeni bünyeye uygun organizasyon yapısı oluşturma sorunudur.

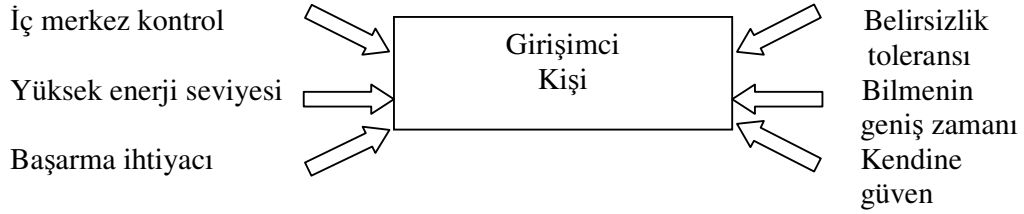
Aile şirketleri verimliliklerini bir taraftan yukarıda belirtilen üstün yanlarını geliştirerek diğer taraftan da sakıncalarını minimize etmeye çalışarak artırabilirler. Ayrıca bu şirketler, taşımaları muhtemel üstün yanlar ve sakıncalar hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilir (www.kobifinans.com.tr).

5.Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik, gerekli olan kaynakların temin edilip işin tüm tehlike ve riskli tarafıyla kar kısmını göze alıp yeni bir işe başlama sürecidir. Girişimci, üretim ya da hizmet işlemini ve bunların gerçekleştirilme düşüncesini tanımlayan kişidir. Girişimci para, işgücü, makine, tesis vb. kaynakları bulup toplamakla sorumlu olan ve iş riskini üstlenen kişidir.

Girişimciler işe görüş yeteneği ile başlarlar. Uluslar arası küçük firmaların hızlı şekilde ilerlemesini sağlayan CEO incelemeleri girişimcileri alışkan ve pratik olmaları için motive eder. Birtakım alışmalar girişimcilerin karakteristik yapısını organizasyon kurarken başarlı yöneticilerden nasıl ayırdıklarını araştırmaktadır. Girişimcilerin birçok kişisel özelliği olmasına rağmen burada sadece 6 tanesinden bahsedilecektir. şekil 2’de girişimcinin kişisel özellikleri gösterilmektedir:

şekil 2 Girişimcilerin Kişisel zellikleri



(Kaynak : Kaçar, H., 2003;12)

I) İ Merkez Kontrol

Girişimci, bir göreve başlarken veya yeni bir işi geliştirirken her şeyi istediği yoldan yapabilme inancına ihtiyaç duyar. Girişimcilerde sadece vizyonun olması yeterli değildir, bu vizyonu başarabilmek için gerçekleştirebileceği bir plan olmalı ve buna inanmalıdır.

Girişimciler başarı-başarısızlık arasında fark yaratabileceklerine inanan bireylerdir. Yeni bir işi kurarken ve geliştirirken başarıya ulaşabilmek için kendilerini motive ederler.

II) Yüksek Enerji Seviyesi

Girişimciler bir işe başlarken çok büyük çaba harcamak gerektiğini bilirler. Bu sebeple, çaba gösterirken ısrarcılığı elden bırakmazlar ve tüm engellere, problemlere rağmen fazlasıyla çalışırlar. Yapılan bir araştırmada, işi sahiplerinin haftada 60

saatten fazla çalıştıkları tespit edilmiştir. Başka bir araştırmaya göre ise, 70 saatten fazla çalışan girişimcilerin daha az yarar elde ettiği gözlemlenmiştir.

III) Başarma İhtiyacı

Girişimciler yüksek düzeyde başarma ihtiyacı duyarlar. Hedeflerini önceden belirlerler ve bu hedeflere götürün yolları tespit edip bu yolda ilerlerler. Gerçekçi olmayan zor hedefler belirlemezler çünkü başarılı olmayacaklarını bilirler.

IV) Belirsizlik Toleransı

Bu özellik girişimcinin en önemli özelliğidir diyebiliriz. Çoğu insan karakterize edilen durumları önceden çalışma ihtiyacı duyar (anlaşılır yapı, özel talimatlar, bilgi tamamlama vb). Belirsizlik toleransı insanların sıkıcı olan ve net olmayan durumlarda oluşturduğu psikolojik karakterdir.

V) Bilmenin Geniş Zamanı

Bu özellik, girişimcilerin sabırsız ve aceleci davranmalarıyla ilgilidir. Gelişimin yarın olmasını değil, derhal olmasını isterler.

VI) Kendine Güven

Kendi işini kuran girişimciler kesinlikle kararlı olmak zorundadır. Gereken görevleri yerine getirme kabiliyetleri olduğuna öncelikle kendilerinin inanması gerekir. Ancak bu şekilde müşterileri kazanabilirler ve işlerinde başarılı olabilirler. Bunun yanında, işte olabilecek her tür değişime veya olumsuz duruma da hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde karışık problemlerin üstesinden gelebilirler (Kaçar, H., 2003:11).

6.Aile Şirketlerinin Yaşam Süreci

Daha önce de belirttiğimiz gibi, hem Türkiye’de hem de dünyada KOBİler pazarın önemli payına sahiptir. Bu işletmelerin de çok büyük bir kısmı aile şirketleridir. Tablo 1’de KOBİlerin toplam işletmeler oranı görülmektedir. Bu oran ABD’de %97.2, Almanya’da %99.8, Hindistan’da %98.6, Japonya’da %99.4, İngiltere’de %96, Fransa’da %99.9, İtalya’da %97 ve Türkiye’de %98.8dir. ABD’deki şirketlerin %90’ı, İspanya’daki şirketlerin %80’i, İtalya’daki şirketlerin %95’i, İsviçre’deki şirketlerin %85’i ve Türkiye’deki şirketlerin %95’i aile şirkettir (Kaçar, H., 2003:14).

Tablo 1 KOBİlerin Toplam İşletmelere Oranı

Çeşitli ülkelerde KOBİlerin toplam işletmelere oranı								
KOBİlerin	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
Toplam işletmelere oranı	97.2	99.8	98.6	99.4	96	99.9	97	98.8

(Kaynak : Kaçar, H., 2003;14)

İşletmeler de insanlar gibi yaşayan yapılardır. Fakat yazık ki bu işletmelerin yaşam süreleri oldukça kısa olmaktadır. Bunun en önemli sebebi aile şirketlerinde yaşanan kurumsallaşma sendromudur. Bu şirketlerde aile içi şirket yönetimi düzeni genelde kurulmaz ve şirketler klasik yönetim tarzıyla idare edilir.

Yapılan bir araştırmada çıkan sonuçlara göre, ABD’de yeni kurulan şirketlerin %40’ı ilk 5 yılda yok olmakta, kalanların büyük kısmı ise 1. kuşakta yok olmakta veya el değiştirmektedir. 2. kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20’yi geçmemekle birlikte, bu oranın çok az bir kısmı 3. kuşağa geçebilmektedir. Bu oranlardan anlaşılacağı gibi, birinci kuşağın kurduğu 100 işletmenin ancak 3-4 tanesi üçüncü kuşağa kadar yaşamlarını sürdürebilmektedir. Ülkemize bakacak olursak

benzer durumun bizde de olduğunu söyleyebiliriz. 1983-2000 yılları arasında 461.058 şirket kurulmuştur. Bunların %86'sı limited, %14'ü anonim şirkettir. Bu limited şirketlerin çoğunluğu aile şirkettir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerindedir (www.eso-es.net).

B.TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Aile şirketlerinin Türkiye'de gelişimi birtakım evrelerden geçerek günümüze ulaşmıştır. Türkiye'de özel sektördeki aşamaları 2 şekilde incelemek mümkündür : Cumhuriyet öncesi dönem ve Cumhuriyet sonrası dönem.

1. CUMHURİYET ÖNCESİ AİLE ŞİRKETLERİ

Türkiye Cumhuriyeti'nin Osmanlı İmparatorluğu'ndan devraldığı ülke, geri kalmış bir tarım ülkesiydi. Osmanlı sanayisi 3 sınıfa ayrılıyordu :

- Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar
- Yerli özel sektör
- Tekel görünümlü yabancı işletmeler

Osmanlı İmparatorluğu döneminde en çok saygı gören işler siyasi ve askeri faaliyetlerdi. Yerli özel sektör genel itibarıyla kapalı aile şirketlerinden oluşuyordu. O yıllarda ticaret ve sanat hiçbir gelişme gösterememişti, bunun en önemli sebebi bu işlere iyi gözle bakılmamasıydı ve bu tür işleri yapmak azınlıklara kalmıştı.

2. CUMHURİYET SONRASI AİLE ŞİRKETLERİ

Cumhuriyetin ilk yıllarında iktisadi gelişmenin özel sektör aracılığıyla gerçekleştirilmesine özen gösterilmiş ve azınlıkları saf dışı etme yoluna gidilmiştir. İlk yıllarda özel teşebbüse teşvik olmasına rağmen, teknolojik yetersizlik, yetersiz yatırım, yüksek maliyet vb sebeplerle istenen verim alınamamıştır.

1929 ekonomik krizi ise özel kesimin iyice gücünü yitirmesine, kamu kesiminin sanayi tesisleri kurmasına yol açmıştır. Devletçilik dönemi dediğimiz 1930-1950 yılları arasındaki uygulamalar özel teşebbüsleri destekler nitelikte idi. O dönemin girişimcileri savaşın yol açtığı piyasa koşullarından olumlu yönde etkilenmiştir. Hatta bürokrasiden özel kesime geçen birçok girişimci olmuştur.

Liberalist ekonomi politikasının uygulandığı 1950-1960 yıllarında sağlanan kredi olanakları, yatırım özendirme ve enflasyon gibi faktörler orta sınıf girişimci grubunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Günümüzde yaşamını sürdüren en büyük firmaların kuruluş yıllarına bakarsak genelde bu yıllarda kurulmuş olduğu görülmektedir. Bu dönemin orta sınıf girişimcilerinin aile ilişkilerinin kuvvetli olması, işyeri açarken sermaye koyma konusunda kolaylıklar sağlamıştır. Sermaye sahibi girişimci üst düzey yönetim pozisyonlarını çoğunlukla aile bireylerine, yakın akrabalarına ayırmaktadır.

Şehirleşmenin hızla arttığı 1960-1970 yıllarında iç talebin artması ticari ve sanayi faaliyetleri de yoğunlaştırmıştır. Ulaşım ve iletişim olanaklarının da artmasıyla Türk ekonomisi kapalıdan açığa, statikten dinamik yapıya geçmiştir. Yine bu dönemde ticaretin yanında sanayi ve hizmet sektörü de önemli ölçüde gelişmiştir.

1980 sonrasında bazı endüstri dallarında rekabetin artması, şirketlerin büyümesi, büyümenin getirdiği sorunlar ve karışıklıklar, devletin getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda aile şirketleri çok ortaklı ve halka açık şirketler doğru kaymaya başlamıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak ise şirketlerin yönetiminde mal sahibi yöneticiler yanında profesyonel yönetici sayısında önemli artış görülmüştür. Bu artış kendini özellikle holdinglerde göstermekte iken, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde halen yaygınlaşmamıştır.

C.AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISAL ANALİZİ

1.AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Aile şirketlerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslar arası pazarda söz sahibi olması için kişisellikten uzak, profesyonelliğe yakın olmaları gereklidir. Fakat aile şirketlerinin kurumsal yapıya ulaşmaları çok kolay değildir. Bu bölümde aile şirketlerinin kurumsal yapıya geçiş süreci dört ana başlık altında incelenmiştir : Girişimcinin sahip olduğu birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Aile şirketleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere sahiptir. Kurumsallaşma düzeyleri ve ihtiyaçları her evrede farklıdır. Burada aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ve ihtiyaçları ortaya konacaktır.

1.1.Girişimcinin Sahip Olduğu Birinci Nesil Aile Şirketleri

Girişimci değerlerinin, inanç ve tutumlarının şirket kültürünü etkilediği ve hatta girişimci ve şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri, gelişim sürecinin ilk evresidir. Bu evrede şirket ve girişimci benzer özellikler taşır, bunun sonucunda girişimci işin başında bulunduğu sürece işler yürütülmektedir.

Bu şirketlerde yetki ve mülkiyet girişimcidedir, stratejik ve fonksiyonel kararlar girişimci tarafından alınır. Genelde eş ile ortaklık olarak görülen bu şirket evresinde kararların alınıp uygulanmasında eşlerin fonksiyonu yoktur. Kısacası, bu tip ortaklıklar sadece kağıt üzerindedir. Bu tür şirketlerde girişimci üretim, satın alma, satış gibi her konuyla birebir ilgilenmekte fakat, şirket büyüdüğünde yeni bir yönetici istihdam etmek durumunda kalmaktadır. Girişimcinin işletme faaliyetlerini bizzat yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunduğu gibi duyduğu güvenin de artmasına katkıda bulunur. İşletmeye olan bağlılık artar ve firmanın nakit akışı hız

kazanır. Müşteri – girişimci arasındaki bağıllık zamanla şirket – müşteri arasında da oluşmalıdır, bu durum kurumsallaşma açısından büyük önem taşır.

Birinci nesil aile şirketlerinin karşılaştığı birtakım sorunlar vardır. Bu sorunlar mülkiyet, aile ve işletme açılarından ele alınabilir.

Mülkiyet açısından, küçük hisseli ortak aileden değilse ve şirket kararlarında sürekli söz sahibi olmak isterse bu durum şirkette sorun yaratabilir. Girişimciler finansal açıdan ortaklara ihtiyaç duyarken işletme ile ilgili karar almada ve uygulamada bu ortakların geri planda kalması gerektiğini düşünürler.

Aile açısından, eşle ortaklık durumunda sorunlu bir karı-koca ilişkisi şirkete de büyük ölçüde yansımaktadır. Girişimcinin ailesine zaman ayıramaması ve zamanını genelde işiyle geçirmesi başka bir sorundur. Babalarıyla istedikleri ilişkiyi kuramayan çocuklar büyüdüklerinde o şirkette çalışmak istemeyebilirler.

İşletme açısından, girişimci bu evrede ürünü piyasaya yeni sürdüğü için müşterilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla ve ortaklarla arasında güven oluşturmak zorundadır. Tanıtım harcamaları yüksektir, nakit akışı zayıftır, likiditeye duyulan ihtiyaç fazladır. Girişimcinin merkezi yönetim tarzını benimsemesi çalışanların motivasyonunu düşürür, işletmeye ve işe bağıllıklarını azaltır. Tek bir kişinin aldığı kararların etkinliği düşük seviyededir. Diğer bir sorun ise örgütün resmi bir yapıya dönüştürülmesine ilişkindir. İşlerin yazılı prosedürlere dökülmesi ve prosedürlerin işlerin her aşamasında uygulanması resmi olmayan ilişkilerle işi yöneten yöneticilere genelde ters gelmektedir. Sorunlar önlemeye yönelik olmaktan çok ortaya çıktıktan sonra çözmeye yöneliktir.

1.2.Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Bu şirketlerde, kardeşler arasında paylaşılan bir ortaklık sözkonusudur. Bu evrede çocuklar genelde yirmili yaşlarda olmaktadır. Orta yaşlara gelmiş olan ebeveynler şirketin, gençlik zamanlarında hayal ettikleri düzeye gelip gelmediğini

sorgulamaktadır. Büyümenin neresinde oldukları, başarı ve başarısızlıkları, değişim hızları irdelenir. Bu evrede çocuklar tatillerinde işi ve işletmeyi tanımaları için şirkete getirilir. Çocukların eğitim çağında olması, diğer aile bireylerinin firmaya katılmasına yol açar. Daha önce bahsetmiş olduğumuz birinci nesil aile şirketlerinden büyüyen/gelişen aile şirketlerine geçiş işbirliği ve ekip çalışmasının gerekliliği ve önemini ortaya koyar, çünkü birinci nesil aile şirketlerinde mülkiyet tek kişide toplanmaktadır. Şirketin büyümesi sonucu sözlü uygulamalar yazılı prosedürlere dönüştürülmeye başlanır. Fakat bu evrede bu prosedürlere ihtiyaç duyulsa da genellikle uygulaması yapılmaz veya bu konuyla ilgilenen kişiler tarafından sadece kendi bölümlerinde uygulaması yapılır.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde eğitimini tamamlamış olan çocukların ilgi ve yetenekleri göz önüne alınmaksızın istihdamı gerçekleşir. Bu evrede ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de istihdam edilmeye hazır üçüncü nesil vardır. Kardeş ortaklıklarında likidite artarken borçlanma ihtiyacı azalmaktadır.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde de yaşanan sorunlar mülkiyet, aile ve işletme açılarından ele alınmaktadır.

Mülkiyet ve aile açısından önemli sorunlardan birisi, işletme büyüdükçe ve kar elde etmeye başladıkça hissedar olmak isteyen aile bireyi sayısının artmasıdır. Bir diğer sorun, kardeşlerin her birinin kendi çocuklarının geleceğini düşünerek hisselerini koruma ve çoğaltma istekleridir. Hisse oranlarının dağılımı sorunlar çıkmasına sebep olabilmektedir.

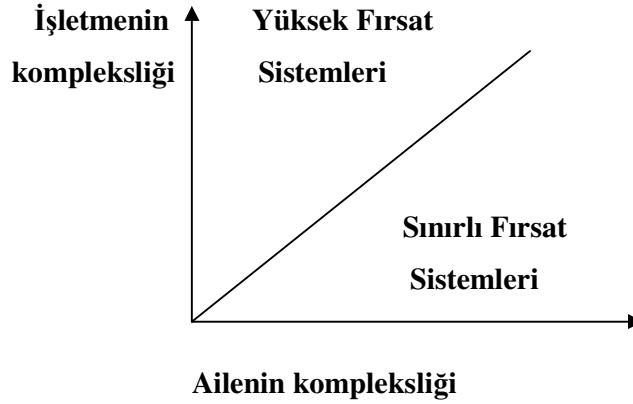
İşletmeye yönelik sorunlardan ilki elde edilen karı özel amaçlar için kullanma isteğidir. Bu amaçların başında çocukların eğitimi, evlenme, ev-araba sahibi olma vs. gelmektedir. Fakat kazançların öncelikle yatırıma ayrılması gerekir ki nakde duyulan ihtiyaç karşılanabilsin. Bunun yanında, kardeş ortaklıklarında kişilerin performanslarından çok hisseleri ön plana çıkıyorsa bu durum da birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Hisse oranı büyük olan ortak yönetimi tek başına üstlenmek ve kritik kararları tek başına almak isteyebilir. Küçük hisseye sahip olan ortak ne kadar

başarılı olsa da yükselme şansının sınırlı olması motivasyonu olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. Sonuç olarak, kardeş ortaklığı evresi profesyonel yönetime geçişte oldukça önemli paya sahiptir.

1.3.Kompleks Aile Şirketleri

Bu şirketleri “kuzen şirketleri” olarak da adlandırılmaktadır. Kurumsallaşma ihtiyacının en yoğun olduğu aşama bu aşamadır. Bu şirketlerde birden fazla nesil bir arada bulunmaktadır, dolayısıyla aile üyelerinin yaşları, deneyimleri ve kariyerleri birbirinden farklıdır. Şirketin büyümesine paralel olarak, çok sayıda profesyonel yönetici şirkette mevcuttur. Şekil 3’te aile ve işletme arasındaki ilişkinin aileye etkisi görülmektedir:

Şekil 3 Kompleks Aile Şirketlerinde Bireysel Fırsat Düzeyi



(Kaynak : Karpuzoğlu, E., 2000;90)

İşletmenin aileden büyük ve geniş yapıya sahip olması aile üyelerinin mali yapılarını güçlendirmekte ve kariyer fırsatı sunmaktadır, ailenin şirketten geniş olması ise durumu tamamen tersine çevirir. Kişi başına düşen iş ve terfi azalacağı gibi maddi sıkıntılar ortaya çıkmaya başlar. Aile ve işletme büyüklük oranı dengede değilse işletme ya büyüme fırsatlarını, strateji ve politikalarını yeniden oluşturur ya da hissedarların miktarını azaltacaktır.

Bu evrede şirketler olgunluk aşamasına gelmiştir, şirket her ne kadar büyümekte olsa da, büyüme hızı büyüme ve gelişme evresindeki gibi değildir. Buna rağmen, şirketin ürün/hizmet satışı maksimum seviyededir. Satış hacmi ve karlılık oranı yükselir, fonlar birikir, borçlanma ihtiyacı azalır. Bu aşamada şirket artık piyasada olumlu bir imaja sahip olmuştur ve rakipler, tedarikçiler, müşteriler karşısında güç kazanmıştır. Bu şirketlerde yazılı stratejik planlar oluşturulmakta ve şirket faaliyetlerini bu planlar doğrultusunda uygulamaktadır.

Piyasada olumlu imaja sahip olmuş olan olgun işletmenin toplumsal sorumlulukları da artmıştır. Çevrenin korunması, sosyal amaçlı kurumların desteklenmesi, burslar verilmesi ve ülke kalkınmasının birtakım projelerle desteklenmesi bu sorumluluklardan birkaçıdır. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ve kalıcı olabilmesinde esnek ve sürekli bilgi akışına önem veren organizasyon yapısı kurulmalıdır.

Mülkiyet ve aileye yönelik sorunlara baktığımızda, şirketteki aile bireylerinin oldukça fazla olması ve her birinin farklı ilgiye, bilgiye, deneyime, gelire sahip olması birtakım çatışmalar çıkmasına yol açabilir. Ayrıca şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşması varislik için çok sayıda aday olmasını ve bu adaylar arasında rekabet çıkmasını gündeme getirerek çatışmalara yol açabilir.

İşletmeye ilişkin olarak en önemli sorun ise aile bireylerinin işletme içerisinde zıt gruplar oluşturmaları ve her iki grubun kendi çıkarlarını işletme çıkarlarından önemli görmeleridir. Bu durum sonucunda yönetimin etkinliği ve verimliliği azaldığı gibi, çalışanların da moral ve motivasyonlarında düşüş ortaya çıkar. Üyeler istedikleri karı ve ortaklık payını elde edemezse şirket hakkında olumsuz tepkiler ortaya koymaya başlarlar, bu da prestij kaybına yol açar. Bu şirketlerde bir başka sorun ise, gerekli bilgi ve deneyime sahip olmayan aile bireylerinin şirkette çalışma isteğidir.

1.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile şirketleridir. Kurumsallaşmanın hemen hemen bütün unsurlarına sahip olan bu şirketlerde iş değerleri aile değerlerinden daha önemlidir. İşlerin yerine getirilmesinde işler aile ilişkilerinden daha önemlidir. Misyon, vizyon, strateji geliştirme, görev tanımı belirleme gibi çalışmalar üzerinde durulur. Bu aşamadaki şirketler önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonları yenileyerek değişikliklere göre strateji saptarlar. Girişimci tarafından eskiden saptanmış olan misyon ve vizyonların gözden geçirilmesi kardeşler, çocuklar, kuzenler tarafından yapılır.

Bu aşamada firmaların hem kısa ve orta vadeli hem de uzun vadeli amaçları bulunmaktadır. Bu aile şirketleri iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanmıştır, ayrıca karlılık amaçlarının yanı sıra toplumsal amaçları da gerçekleştirmeye çalışarak sektörde ve toplumda olumlu bir imaja sahip olmayı hedeflemektedir. Bu şirketlerde takım çalışması oldukça önemlidir, bölümlerin ayrı ayrı başarısı değil de şirketin bütününün başarısı için çalışılır.

Her ne kadar sürekli olmayı başarmış olsalar da bu şirketlerde de yaşanan birtakım sorunlar vardır. Kurumsallaşmanın getirdiği sıkılık aile üyelerinde isteksizliğe ve motivasyonsuzluğa neden olabilmektedir. Profesyonel yöneticiler veya çalışanlar ile aile üyelerinin karşı karşıya gelmeleri, aile bireylerinin kendi aralarında birleşip profesyonellere karşı çıkmaları sözkonusu olabilir. İşe uygun olmayan kişilerin istihdam edilmemeleri de aileleri karşı karşıya getirerek çatışmalara yol açabilir (Karpuzoğlu, E., 2000:75).

2.TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ TİPLERİ

Performans Consulting'in kurucusu Ziya Yılmaz'ın yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye'de 4 tip aile şirketi vardır : Patron şirketi olarak adlandırılan limited aile şirketleri, kardeş ortaklığı olan şirketler, kompleks aile şirketleri, yönetimi profesyonellere bırakılan eski aile şirketleri.

* **Patron şirketi olarak adlandırılan limited aile şirketleri** : Şirkette alınan tüm kararların patron tarafından alındığı şirketlerdir.

* **Kardeş ortaklığı olan şirketler** : Bu aile şirketlerinde yönetim hükmen paylaştırılmıştır.

* **Kompleks aile şirketleri** : Bu tür şirketlerde sadece kardeşler değil, kuzenler de yer almaktadır. Sabancı Holding bu tip işletmelere en güzel örnektir.

* **Yönetimi profesyonellere bırakılan eski aile şirketleri** : Bu tür aile şirketlerinde ise yönetim kurulu bulunur ve kuruldaki şahıs işi tamamen profesyonellere bırakır. Kurumsallaşma hedefi olan şirketler için en uygun tür budur (Kaçar, H., 2003:22).

3.ETKİN AİLE KONSEYİ

Etkin bir aile konseyinin oluşturulmasında temel değerler;

- ✓ Konseyde katılımçılık ve açıklık esastır, yönetim kurullarının aksi durum sözkonusudur. Bu sebeple, toplantılara iş ile ilgili belli bir yaş üzeri herkes davet edilmelidir. Ancak iş ile ilgisi olmayan kişilerin veya aile dışından olan bireylerin konseye katılması doğru değildir.
- ✓ Aile konseyi yönetim kurulu değildir ve her üyesi yönetim kurulu üyesi olamaz. Çünkü bu konseylerde amaç şirketi yönetmekten ziyade aile bireylerini bilgilendirmek, iletişimi artırmaktır.
- ✓ Hassas birtakım konular sebebiyle konsey başlangıç aşamasında fazla hızlı işlemeyebilir. Bu durum daha çok açık ve samimi iletişimi olmayan aile bireyleri arasında ortaya çıkar. Fakat zamanla bu sorun bir psikolog yardımıyla veya bireylerin aralarındaki iletişimi güçlendirmesiyle çözülecektir.

- ✓ Konseyin hangi aralıklarla toplanacağını belirlenmesi önemli bir gerekliliktir. Konseyler bir defalık toplantılar olmadığı gibi, düzenli aralıklarla yapılması daha sağlıklıdır. Bu tür konseyler aile bireylerini birbirine daha çok yaklaştıracak ve sorunların daha kolay çözülmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda aile bireyleri ile sosyal faaliyetler yapılmasına da olanak sağlayacaktır. Çünkü konseyler şirket dışında olabileceği gibi, şehir dışında bir otelde sosyal bir etkinlik gibi de düzenlenebilmektedir. Bu konseyler, düzenli yapıldığı ve doğru kullanıldığı takdirde zamanla şirketin kurumsallaşmasını da sağlayabilecektir.

4.AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE DANIŞMA KURULLARI

Aile şirketlerinde özellikle son zamanlarda yönetim kurulları oldukça önem kazanmaktadır. Buna rağmen bu kurullardan yeterince yararlanılamamaktadır. Yönetim kurulları, çocuklarıyla çalışan aile şirketlerinde ve kuzenlerin de yer aldığı şirketlerde daha önemli ve gereklidir.

Yönetim kurullarının üç temel işlevi vardır:

1. Ortakların çıkarlarını temsil edip korumak,
2. Şirketin uzun vadeli stratejik gündemini oluşturmak,
3. Genel müdürün birincil danışmanı olmak (Kaçar, H., 2003:24).

Aile şirketlerinde patron yöneticiler özerkliği yitirmek olarak algıladıkları için yönetim kurulu oluşturmaya sıcak bakmazlar. Halbuki iyi yönetilen bir yönetim kurulu şirketi büyük başarılarla götürür. Yönetim kurulunun tüm üyeleri aile bireylerinden oluşuyorsa bu durum tehlike yaratabilir. Bu yüzden bu kurulun aile dışı kişilerden oluşması daha akıllıcadır. Böyle bir kurulda aile üyelerinden iki veya en fazla üç kişi olması idealdir.

Kurul üyelerinin kimlerden oluşması gerektiği de ayrı bir konudur. Bu kişilerin aile üyeleriyle arasında çıkar çatışması olmaması gerekmektedir. Tabi ki bu bireylerin

konularında uzman olmaları ve benzer bir şirketin üst düzey yöneticisi olarak çalışmış olmaları tercih edilir. Çalıştıkları şirketin aile şirketi olması da sorunları bilmeleri açısından aranması gereken bir özelliktir. Şirket avukatı, muhasebecisi, danışmanı bu kurul içinde olmamalıdır. Şirketin kilit yöneticileri, önemli müşteri ve tedarikçiler de kurulda bulunmamalıdır.

Kurul üyeleri bu görev için belirli bir süreyle atanmalı ve iyi performans gösterenler görevlerine devam etmelidir. Yönetim kurullarının faydalı yönlerini düşünürsek, yönetim kurulu gerekmeyen yapılarda bunun yerine danışma kurulları oluşturulmalı ve etkin olarak işletilmelidir.

5. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİLME BİÇİMLERİ

5.1. Tek Patronlu Aile Şirketleri

Özellikle Türkiye’de aile şirketlerinin çok büyük bir kısmı bir kişinin kontrolündedir yani tek patronludur. Bu şirketlerde hisselerin çoğunluğu bu kişinin elindedir, başka hissedarlar olsa da mülkiyet otoritesi kurmaları pek mümkün olmamaktadır.

Bu şirketlerde karşılaşılan sorunların başında, yeterli sermayeye sahip olabilmek sorunudur. Ayrıca bir kişinin hakimiyeti söz konusu olduğu için diğer çalışanların istekleriyle kendi istekleri arasındaki dengeyi kurmak çok zordur. Başka bir sorun ise, kendisinden sonraki jenerasyon için uygun olan mülkiyet yapısını belirleyebilme sorunudur. Tek patronlu şirketlerde patron olan kişinin hastalanması veya benzeri sebeplerle işin başında olamaması işlerin aksamasına sebep olabilmektedir. İşi geliştirme konusunda diğer çalışanların fikrini almama, riski çoğaltan bir faktördür. Bu ve buna benzer nedenlerle patronlar şirketlerinin kurumsallaşması için gerekli çabayı göstermek zorundadır. Kendisinden sonra şirketin başına patronun kimi geçireceği de ayrı bir sorundur. Patron, kendisinden sonra da tek kişinin patronluğunu savunuyorsa işini tek bir çocuğuna bırakmalıdır. Eşitlik ve adalete daha çok önem veren bir patron hisseleri kardeşler arasında eşit dağıtmalıdır.

Bu sakıncaların yanı sıra bu şirketlerin üstün yönleri de vardır. Ortaklı şirketlerde genelde fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar, çatışmalar ve hatta ayrılıklar söz konusuysa tek patronlu aile şirketlerinde böyle bir risk yoktur. Müşteriler, tedarikçiler, muhasebeciler için bu şirketler daha kolay şirketlerdir.

5.2. Kardeş Ortaklığı

Mülkiyet evriminin 2. aşaması kardeş ortaklığı olan şirketlerdir. Bu şirketler tek patronlu şirketlerden kardeş ortaklığına geçiş şeklinde olabileceği gibi, ilk kuruluşta kardeş ortaklığı da olabilmektedir. Kardeş ortaklığı şirketlerinde iki veya daha fazla kardeş hisselerin büyük çoğunluğuna ve şirketin kontrolüne sahiptir.

Bu şirketlerde karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, hissedarlar arasında kontrol mekanizmasını herkesin onayıyla kurabilmektir. Kardeşlerden hangisinin hangi alanın kontrolünden sorumlu olacağı önceden tartışılıp kararı verilmelidir. Bu konuda sorun çıkmaması aile bireylerinin arasındaki iletişime bağlıdır. Aralarında iyi iletişim olan ailelerde böyle bir konu baştan karara bağlanacak ve sorun olarak ileride şirket çalışanlarının karşısına çıkmayacaktır. Üzerinde anlaşılan konuları yazıya dökmek de oluşması muhtemel sorunları en baştan önlemeye yarayacaktır. Şirket kurumsal bir yapıya sahipse bu sorunların çözümü çok daha kolay olacaktır. Bunun dışında, şirkette çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek de önemli bir konudur.

Kardeş ortaklığı olan şirketlerde şirkette çalışan kardeşler ile çalışmayan kardeşler arasında işleyen ve iyi bir ilişki kurabilmek de çok önemlidir. Bu sorun en çok kazanç konusunda ve yatırım kararları konusunda kendini göstermektedir. İşte çalışanlar ile çalışmayanlar arasındaki emek farkı göz önüne alınarak gelir dengesini sağlıklı kurabilmek gerekir. Bu konulara gereken önem ve hassasiyet gösterilmezse kardeşler arasındaki sorun önce aileler arası düşmanlığa ve sonra şirketin çökmesine bile sebep olabilmektedir. Bu sebeple gerekli tüm önlemler sorunlar ortaya çıkmadan

alınmalıdır. Tabi ki doğru önlemlerin doğru zamanlarda alınması da şirketin kurumsallık düzeyine bağlıdır.

Bu şirketlerde bazen kardeşlerden bazıları sürekli kar dağıtımını istemektedir. Bu durum, karın şirket yatırımına ayrılmasını isteyen kardeşlerle kendilerine verilmesini isteyen kardeşler arasında huzursuzluk ve çatışma yaratır. Böyle bir konuda yapılması gereken aile bireylerini sürekli eğitmek ve uzlaşmaya çalışmaktır.

Kardeş ortaklıklarında görülen başka bir sorun ise, ailelerin kendi çocuklarını kayırma eğilimidir. Kendi çocuklarının terfi etmesini, şirketi kontrol etmesini isteyen aileler kendi kardeşleriyle bu konu sebebiyle çatışmaya girebilirler. Burada da sorun iyi bir iletişimle kolaylıkla çözülebilmektedir.

5.3. Kuzenler Konsorsiyumu

Mülkiyet evriminin en son evresi, kuzenler konsorsiyumudur. Bu şirketlerde kuzenler hissedardır ve şirkette çalışan hissedarlar ile çalışmayanlar birbirinden daha net ayrılır.

Bu evrede karşılaşılan başlıca sorunlardan ilki aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmektir. Kardeş ortaklıklarında kardeşler çocuklarına farklı hisse yapıları bıraktığı için mülkiyet yapısı karmaşıklaşır. Aynı zamanda kuzenlerin aynı anne babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini kardeşlerden daha samimiyetsiz ve politik hale getirebilir. Bu karmaşıklığı yönetebilen aileler, aile üyesi olmakla şirket hissedarı olmak arasındaki ayrımın farkında olan ailelerdir.

Aile şirketlerinde daha önce de belirttiğimiz gibi yönetim kurulu alışkanlığı pek görülmemektedir. Kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulları daha önemli hale gelmektedir. Fakat bu yönetim kurulları kuzenlerden oluşmamalıdır. Bu durumda kararsızlık tehlikesi ortaya çıkar. Böyle bir durumda aile

içi sermaye piyasasını işletmek gerekir. Yani bir hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde, memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak en çok karşılaşılan çözümdür. Bu durumda adaletin sağlanması ancak en baştan fikir birliğine varılmış bir hissedarlar sözleşmesi ile mümkün olmaktadır (İlter, M., 2001:1) .

D.AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER

1.Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içerisinde yapacağı/yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Aile şirketlerinde aileden olan bireylerin üstlendiği roller ile aileden olmayan bireylerin üstlendikleri roller farklılık gösterebilmektedir. Aile üyelerinin üstlendiği roller kişilerin ailenin bir parçası olmasından dolayı elde ettiği statülerin gerektirdiği davranışları içermektedir. Buna karşın, aileden olmayan bireylerin üstlendiği roller bilgi, beceri, deneyimlerin sonucunda kazanılan statülerin uygulamaya aktarılış biçimini içermektedir.

1.1.Girişimci Statüsü, Önemi, Temel Özellikleri

Girişimci kavramını davranışsal özellikler boyutundan ele alırsak şu şekilde bir tanımlama yapılabilir : “Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözüme yeteneğine sahip, önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir” (Karpuzoğlu, E., 2000:23). Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama ise ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Bu anlamda girişimci, “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal veya hizmet üretmek/pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü, sermaye vb faktörleri bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir”. Kuriloff ve Hemphill’e göre girişimci, “ Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir” (Kuriloff, A., Hemphill, J., 1988:521).

Bir girişimci girişimde bulunsun veya bulunmasın üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek, üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltmek, yeni pazarlar bulmak (Onal, G., 1995:5-6), yeni üretim teknikleri, dağıtım kanalları bulmak için araştırma yapmak gibi fonksiyonları üstlenir. Bunun yanı sıra en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak (Dikmen, Ç., 1990:77), işletme politikasını belirlemek, risk üstlenmek ve belirsizlikleri azaltmak, toplumun ihtiyaç duyduğu mal veya hizmeti dağıtmak, üretmek ve pazarlamak, planlama, kontrol, koordinasyon vb yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek üzerinde durur.

Bir şirket aile şirketi olsun veya olmasın girişimcinin yukarıda belirttiğimiz özelliklerin belli bir kısmına sahip olması gerekmektedir. Girişimcinin bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile, işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde önemi oldukça büyüktür.

Keasey ve Watson girişimcinin özelliklerini iki grupta toplamıştır : 1. Bireysel özellikler, 2. Sosyo-Ekonomik altyapı (Keasey, K., Watson, R., 1993:83-84).

Bireysel özellikler :

* **Teknik Yetenek** : İşin yapılma şekli, kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesi ve birleşim oranları, hammaddeden mal/hizmete dönüşüm sürecindeki işlemler gibi teknik bilgilere sahip olan girişimci, bu bilgi ve yeteneği işin en az maliyetle minimum zamanda yapılması için kullanır.

* **Zihinsel Yeterlilik** : Girişimcinin tahmin etme, algılama, öngörü, analiz, sentez vb yeteneklerini içeren özelliktir. Çok yönlü düşünebilen girişimci işletmenin sağlıklı kararlar almasını ve bu kararların optimum düzeyde uygulanmasını sağlar. Zihinsel yeterliliği olmayan firmalar kurumsallaşma sorunları yaşar ve ömürleri uzun olmaz.

* **İnsan İlişkileri Becerisi** : Girişimciler çalışanlarıyla, müşterileriyle, tedarikçileriyle, bankalarla, rakiplerle, dernekler ve meslek odalarıyla ve hatta siyasi kişilerle dahi iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Böyle girişimcilere sahip şirketler

kendilerini değişikliklere kolay adapte edebileceği gibi, bu değişimlerden genelde olumlu etkilenecektir. Özellikle aile şirketlerinde insan ilişkileri oldukça önemli yer tutar.

* **Yüksek Başarma Dürtüsü** : Girişimcilerin içinde yoğun bir başarma isteği olmalıdır. Ancak bu şekilde orta ve uzun vadeli hedeflere yönelebilirler. Bu hedeflerin kolay hedefler olmasından çok zor hedefler olmasını tercih ederler. Aile servetini korumak ve geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan çoğu aile şirketinde girişimciler bu dürtüyü fazlasıyla hissederler. Bu girişimciler başarısızlıktan son derece korkarlar ve sürekli çalışarak, planlar yaparak, tahminlerde bulunarak firmalarını başarısızlıktan korurlar.

* **Yaratıcılık** : Her türlü olaydan, durumdan, gözlemden fikir üretebilme ve bu fikri uygulamaya geçirebilme özelliğidir. Bu yeteneğe sahip olan girişimciler hem üretilen mal/hizmette hem de üretim şekillerinde yenilikler yaparak pazar paylarını artırır ve tüketici gözünde değer kazanırlar (Ediz, M., 1992:10). Aile bireyleri de yaratıcılığı teşvik ediyorsa girişimci yaratıcı faaliyetleri kolayca yönlendirebilir.

* **Risk Üstlenebilme** : Girişimcinin risk üstlenme yeteneği firmanın karlılığını da çoğunlukla olumlu yönde etkiler. Hiç risk almayan bir girişimcinin kurduğu şirketin ilerlemesi pek kolay olmayacaktır, aynı şekilde gereksiz ve zamansız riskler alan girişimcinin kurduğu şirketin iflas etme olasılığı da yüksektir. Girişimcinin belirlediği risk üstlenme derecesi iç ve dış çevre koşulları göz önüne alınarak belirlenmişse firmanın karlılığında ve pazar payında artış söz konusu olacaktır.

Sosyo-Ekonomik Altyapı :

* **Etnik Köken** : Girişimcinin etnik kökeni değer yargılarını, inançlarını, tutumlarını etkiler. Şirket kültürünün oluşumunda bu faktör etkilidir. Eleman seçimi ve terfilerde de çoğunlukla etnik kökenin etkisinde kalınır.

* **Aile Uğraşları** : Aile büyüklerinin ve girişimcinin ilgi alanları firmanın sektörünün belirlenmesinde önemli rol oynar. Aile üyelerinin de ilgi duydukları alanlarda çalışması motivasyon ve iş tatminini artıracaktır bu da şirkette verimi artıran önemli bir faktördür.

* **Önceki İş Memnuniyeti** : Girişimcinin şirketi kurmadan önceki iş deneyimleri firmanın faaliyet alanını ve hedef kitlesini etkileyen bir faktördür (Keasey, K., Watson, R., 1993:83-84). Girişimci önceki işinde memnunduysa kurduğu işte de aynı işine devam etmek isteyecektir. Girişimcinin ağırlık verdiği konular firmanın güçlü yönlerini de belirlemektedir.

* **Medeni Durum** : Genelde bekar girişimcilerin daha kolay risk alabildiği, buna karşın evli girişimcilerin artan sorumlulukları sebebiyle daha zorlandığı söylenebilir, ayrıca evli girişimcinin başarıma güdüsü daha yüksektir. Girişimcinin evlenmesi, boşanması, çocuk sahibi olması vs. işletme faaliyetleri üzerinde etkili olan faktörlerdir.

* **Sosyal Geçmiş** : Eğer girişimcinin sosyal yönü güçlüyse ve çevresi genişse işletmenin ihtiyaç duyduğu zamanlarda iyi ilişkilerini kullanarak şirkete faydalı olabilmektedir. Aile ilişkileri sebebiyle kazanılan sosyal ilişkilerin işletme için kullanılması, aile ve iş faaliyetlerinin birbirine karışmasına sebep olabilmektedir.

* **Çevredeki Fırsat ve Tehditler** : Girişimci, şirketin varlığını güvence altına alabilmek için sektöre ve ülke ekonomisine yönelik araştırmalar yapmalı ve elde ettiği veriler doğrultusunda fırsat ve tehditleri değerlendirmelidir. İşletme ancak bu şekilde geleceğe hazırlanabilir.

* **Ekonomik Değerlerin Yaratılması** : Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan şirketler ekonomik değer yaratarak topluma fayda sağlarlar. Yine bu şirketler ekonomik değerler yaratılmasında ve kullanılmasında yeni yöntemler geliştirilmesine de öncülük ederler.

* **Yurtiçi ve Yurtdışı Gelişmelerin İzlenmesi** : Girişimciler faaliyet gösterdikleri sektörü ve bu sektörle alakalı diğer sektörleri, rakiplerin gösterdiği gelişimleri, teknolojik değişiklikleri, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıkları, ülke ekonomisinin gidişatını ve ilişkide buldukları ülkelerdeki ekonomik ve sosyal gelişmeleri takip ederek şirket amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yöntemlerini sürekli güncellemelidir (Titiz, T., 1995:13). Yurtiçi ve yurtdışı gelişmeleri takip eden girişimciler ve aile bireyleri kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini güncelleştirerek firmanın piyasada yenilikçi bir imaja sahip olmasını sağlarlar.

Bu bölümde bahsettiğimiz bireysel özellikler ile sosyo-ekonomik altyapı özellikleri birbiriyle uyum içinde olmalıdır. Ancak bu şekilde girişimcinin ve şirketin etkinliği artacaktır ve toplumun ihtiyaç duyduğu kalitede mal/hizmet üretilecektir. Böylece de hem ekonomik değer yaratılıp ülke ekonomisine katkıda bulunulacak hem de toplumsal ihtiyaçlar giderilecektir.

1.2.Varis Statüsü, Önemi, Seçim Stratejileri

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve şirket yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişidir. Bu bölümümüzde varisin aile şirketlerindeki önemine değinilecek ve varis seçiminde uygulanacak stratejilerden bahsedilecektir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, aile şirketlerinin çok az bir bölümü ikinci nesilde varlığını sürdürebilmektedir. Bunu başarabilenler ise yeterli deneyim, motivasyon ve bilgiye sahip olan varislerdir. Genellikle girişimcinin büyük oğlu varis olarak şirketin başına geçer fakat bu konuda birtakım problemler çıkabilmektedir. Girişimcinin en büyük çocuğunun kız olması durumunda veya girişimcinin 1den fazla çocuğu olması durumunda çatışmalar meydana gelebilir. Bu ve buna benzer durumlarda şirketin varis seçimi için strateji geliştirmesi ve seçilen varisin yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip olması için kariyer planlaması yapılması gerekmektedir.

Kurumsallaşma amacı olan bir firmada yazılı bir varis seçme stratejisi yeterli olmamaktadır, bu stratejiyi uygulamaya koymak gerekmektedir. Varisin tepe yönetim için hazırlanmasında geliştirme programlarına katılmasını sağlamak, kendini geliştirmesine fırsat tanımak, mevcut ve potansiyel yöneticiler için kariyer ve emeklilik planları yapmak, aile üyelerinin birbirleriyle ve profesyonel yöneticilerle ilişkilerini iyileştirmek oldukça önemli konulardır.

Varis Seçim Stratejileri

Varis seçim stratejileri iki başlıkta incelenecektir:

- a) Erken seçim stratejileri
- b) Gecikmiş seçim stratejileri

a) Erken Seçim Stratejileri : Bu strateji, varisin erken yaşta seçilmesini öngörmektedir. Bu sayede varisi şirket ihtiyaçları hususunda yönlendirmek daha kolay olabileceği gibi, varise işi ve personeli yakından tanıma olanağı sağlayacaktır. İşin gereklerini erken yaşta öğrenmesi varisin şirkete varis olarak kabul edilme olasılığını artırır ve diğer üyelerle iyi ilişkiler kurulması sağlanır.

Üstün yönlerinin yanısıra bu stratejinin birtakım sakıncaları da vardır. Şirket sahibi şirketin kontrolünü ve işleri varise bırakmada kararsız bir tutum sergilerse veya zorluk çekerse çatışmalar başlar ve varisin yaptığı en küçük bir hata bile varisin kabul edilme olasılığını azaltır. Diğer sakıncalar ise varisin şirkette çalışacağını bildiği için kendini geliştirmek istememesi veya ilerleyen yıllarda şirkette çalışmayı düşünmemesi olarak açıklanabilir.

b) Gecikmiş Seçim Stratejileri : Bu stratejide şirkette tam zamanlı çalışan varisin iş ile alakalı bilgi ve deneyimi yeterli düzeye gelmiştir. En büyük avantajı, işin varis tarafından öğrenilmiş olmasıdır. Bunun yanında, iş çevresini de tanımış olması diğer bir avantajlı yönüdür.

Gecikmiş seçim stratejisinin olumsuz yönlerinden bir tanesi varisin yetişmesinde uzmanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmamasıdır. Başka bir sakınca ise varisin, uzun yıllardır şirkette çalışan kişilerin önüne geçmesi sonucu anlaşmazlıklar veya küskünlükler olması olasılığıdır.

Her şirket mutlaka bu stratejilerden biriyle geleceğini planlamalıdır. Ancak bu şekilde o şirketin verimliliği artacak ve amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır. Varis seçim stratejisine sahip olan şirketlerde organizasyonel karışıklıklar azalacaktır.

1.3.Akrabalık Statüsü, Önemi

Aile şirketlerinde yönetimi zorlaştıran en önemli faktörlerden birinin akrabalık bağı olduğu söylenebilir. Akraba olarak sözü geçen bireyler 1. kuşak akraba dediğimiz anne, baba, çocuklar, amca, dayı vs olabileceği gibi evlilik yoluyla aileye katılan herkesi içermektedir. Şirketin ilk yıllarında genellikle sorun yaşanmazken, asıl sorun ilerleyen yıllarda özellikle varis seçiminin gündeme gelmesi durumunda ciddi anlaşmazlıklara sebep olur.

Şirket içerisinde bulunan akrabaların pozisyonları çoğunlukla yetenek ve bilgiden çok girişimciye olan yakınlık veya verilen güvenle ilişkilidir. Akrabalarla ilgili en büyük sorunlardan biri, bazı akrabalar verimli ve etkin çalışırken, bazılarının işten atılma korkusu yaşamaması sebebiyle işe istedikleri zaman gitme veya düşük kapasite ile çalışma durumudur. Böyle durumlar ücret ve terfi gibi konularda adaletsizlik doğurmakta, diğer bireylerin motivasyonunu ve çalışma isteğini azaltmaktadır. Şirket içinde istenen başarıyı sağlayamayan veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran bireyler, şirket dışında çalışmaya özendirilmeli ve yönlendirilmelidir. Bu durumda şirketin kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için gerekli önlemler alınmalı ve kişilerin değil şirketlerin önemli olduğu vurgulanmalıdır.

1.4.İkinci Jenerasyondan Üçüncü Jenerasyona Geçiş, Önemi

Aile şirketlerinde ikinci jenerasyondan üçüncü jenerasyona geçebilmeyi başarmış şirketlerin sayısı oldukça azdır. Bu şirketlere örnek olarak Koç Şirketler Grubu gösterilebilir. Bu grupta üç jenerasyon aynı anda ve bir arada çalışmaktadır ve hatta bu konuda ilk olma özelliği vardır. Doğuş ve Tekfen grubunda birinci kuşak yönetim devam etmekte; Eczacıbaşı, Boyner ve Enka'da ikinci kuşak devam etmektedir (Tamer, M., 1998:6).

İkinci jenerasyonda varlığını sürdüren girişimciler üçüncü veya dördüncü jenerasyonun şirketi yönetimini göremeyebilirler. Bunun sebepleri, finansal sıkıntılar, faiz oranlarının artması, piyasadaki değişimler, bilinçsiz ve deneyimsiz yöneticiler, aile içi kıskançlık ve çatışmalar olabilir. Bu durumların oluşmaması için yönetim profesyonellere devredilmeli, patronlar sadece yönetim kurulunda bulunmalıdır.

Varis ile girişimcinin işletme değerlerine ve işletme faaliyetlerine bakışları farklı olabilmektedir. Şirket sahipliğinin devri öncesi veya devir esnasında ortak bir anlayış benimsenmelidir. Aksi takdirde jenerasyonlar arasında çatışmalar yaşanacak ve devir işlemi sağlıklı olmayacaktır. Yönetimde üç veya daha fazla kuşak olması sorunları artıran bir faktördür. Bu sorunların kökeninde, farklı geçmişlere, kişiliklere, eğitime ve deneyimlere sahip kişilerin işletmeye bakış açılarının da farklı olması yatar. Birinci kuşakta şirkete tamamen bağlılık varken üçüncü veya dördüncü kuşakta bu bağlılık en alt düzeylere inmektedir (Nas, A., 2000:13).

Girişimci sağlıklıyken varisi seçemezse veya varisi şirketin geleceği doğrultusunda yetiştiremezse kurumun etkinliği üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Şirketin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için aile bireylerinin işe uygun özelliklerde olmaları ve aileden olmayan profesyoneller ile şirketi desteklemeleri gerekmektedir.

2.Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Kan bağı esasına göre değil de bilgi, yetenek, deneyim vb esaslara göre şirkete kabul edilen ve aileden olmayan bireyler bir şirkette işgören, profesyonel yönetici, ortak veya danışman pozisyonuyla bulunabilmektedir.

2.1.İşgören Statüsü, Önemi

Belli bir ücret karşılığında şirkete emeğini katan, şirketin kuruluşundan beri kurucu ortağın yanında yer alan, şirkete ve şirket sahiplerine sadık kalan ustabaşı, şef vb pozisyonlarda bulunan kişiler geçimlerini sağlayacak bir gelire ve sosyal haklara sahip olma beklentisindedirler (Cemalcılar, İ., 1994:10). Bunlara karşılık, şirket sahipleri ve yöneticiler de işin en iyi şekilde ve istenen zamanda yapılmasını isterler. İşgören ile iş arasında denge kurulabildiği takdirde, hem iş istenen amaçlara uygun şekilde yerine getirilecek hem de işgören ruhsal ve ekonomik yönden refaha kavuşacaktır. Şirketin kuruluşundan beri şirkette bulunan kıdemli işgörenler aile bireylerine ve yönetime yakın oldukları gibi, yönetimin güvenini kazanmış çalışanlardır.

2.2.Profesyonel Yönetici Statüsü, Önemi

Aile şirketlerinde genelde şirket sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Şirkette çalışan aile bireyleri iş için gerekli deneyim ve bilgiye sahip değilse, bu durumda profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu profesyonel yöneticiler pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, reklam gibi konularda şirkete yardımcı olarak şirketin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler bu işin eğitimini almış kişilerdir, girişimcinin yaptığı işleri yaparak bu hizmet karşılığında para alırlar.

Profesyonel yönetici, kar ve riski şirket sahibinin olmak üzere, mal/hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek şirketi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Profesyonel yöneticilerin başarıları çoğunlukla başkalarına bağlıdır. Aile

şirketlerinde karar almaktan çok alınan kararları uygularlar. Profesyonel yöneticilerin tepe noktalara terfi etmeleri ve şirketin başına geçmeleri aile şirketlerinde oldukça zordur, çünkü bu göreve gelecek kişi aile içinden hazırdır.

Profesyonel yöneticinin şirkette kalmasını sağlamak zordur. Şirkette kalmasını sağlamanın yolları, yetki devri ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun vurgulanması, yardımsever olunması, başarılarının farkında olduğunun belirtilmesidir. Sadece maddi avantaj, profesyonel yöneticinin şirkette uzun süre kalması için yeterli olmayacaktır, kararlara katılma hakkı verilerek motivasyonunun artırılması için çaba gösterilmeli, başarısı ödüllendirilmelidir. Tepe yönetici değişse bile, profesyonel yöneticinin mevcut pozisyonunun korunacağı güvencesi o kişiye verilmelidir. Aile üyeleri verdikleri sözleri tutmalı, profesyonellerin gelişimini desteklemelidir. Bu şekilde profesyonellerin şirkete sadık kalması sağlanacaktır.

2.3.Ortak Statüsü, Önemi

Şirketin özsermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar aile şirketinin varolan sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada devreye girerek şirkete sıcak para akışı sağlarlar. Şirketlerin, teknolojik değişim durumunda, yeni ürün geliştirip pazara sunma veya pazar payını artırma gibi hedefleri olduğunda para ihtiyacı artmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması için birçok şirket ortaklık yöntemini seçer. Aile dışından olan ortak ile girişimcinin bakış açısı örtüşürse ve şirketin geleceği üzerine hedefleri birbirini tamamlarsa şirketin etkinliği ve verimliliği artacaktır. Aksi takdirde çatışma ortamı doğar ve ortaklık bozulabilir. Aile bireylerinin sayıca fazla olduğu aile şirketlerinde ortaklık durumu olsa dahi şirkette aile kültürü, inançları, değer yargıları devam etmektedir.

2.4.Danışman Statüsü, Önemi

Aile şirketi olsun veya olmasın, genelde birçok şirket hukuk, muhasebe, yönetim ve finans gibi konularda danışmanlık şirketlerine veya danışmanlara ihtiyaç duyar. Danışman seçerken en önemli husus, danışmanın ailenin kişisel dostu olmamasına

dikkat edilmesidir. Danışmanın konusu ile alakalı yeterli bilgi ve deneyime sahip olması ve aile şirketinin kültürünü dikkate alması da oldukça önemli hususlardır.

İyi bir aile şirketi danışmanı ebeveynler ile çocukların nasıl birlikte çalıştığı ve şirketin yeni kuşağa nasıl devredileceği hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Danışmanlar iki ayrı rolü üstlenmek durumundadır. Birincisi aile terapisti rolüdür ki, aile bireylerinin birbiriyle ilişkilerini dengede tutmaya çalışır. Diğer rolü ise işletme sisteminin kurucusu ve geliştiricisi olmaktır.

Aile şirketlerinin danışmandan en etkin şekilde yararlanması için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. İlk yapılması gereken şirketin yetersiz olduğu alanların tespit edilmesi ve hangi konularda uzmana ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir. Daha sonra şirket yöneticilerinin zamanlarının önemli kısmını hangi çalışmalara ayırdıklarını ve danışmanlara neden ihtiyaç duyduklarını tespit etmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, E., 2000:53).

İKİNCİ BÖLÜM

A.GENEL HATLARIYLA KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Günümüzde karşılaşılan sürekli değişimler, artan rekabet, hızlı iletişim ve oldukça önem kazanmış iç ve dış müşteri odaklı stratejiler şirketlerin varlığını sürdürebilmesi için günün koşullarına uyma zorunluluğu getirmiştir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde bu uyum kurumsallaşma düzeyi düşük şirketlere oranla çok daha kolay olacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan şirketler değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayarak yapılarını sabitler ve sabitledikleri yapıyı şirkete yarar sağlamayan koşullardan uzak tutar. Böylece sahip oldukları vizyon, misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkiler ve kendi kişisel değer ve inançlarından kaçınırlar.

Kurumsallaşma her zaman büyük firmalar için faydalı olamayabilmektedir. Bunun sebebi kurumsallaşmış firmalar vergi, sigorta vb yükümlülükleri yerine getirirken küçük ölçekli kurumsallaşmamış rakiplerinin bu tür yükümlülükleri yerine getirmemesidir. Bu şekilde fiyatlarını oldukça düşük tutan küçük rakip şirketlere “merdiven altı” şirketleri denmektedir. “Merdiven altı” dediğimiz firmaların kurumsallaşmış firmalar yanında başka avantajlı yönleri de vardır. Yeni model bir üretim yapmak isteyen kurumsal bir firmanın süreci oldukça uzun sürerken küçük rakip firmalar çok kısa sürelerde kopyalama veya taklit yöntemiyle o ürünü piyasaya sürebilmektedir.

1.Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşmayı örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılardan incelemek mümkündür fakat bu çalışmada örgütsel kurumsallaşma üzerinde durulmaktadır.

March, kurumsallaşma kavramına çevresel uyum açısından bakmış ve kavramı şu şekilde tanımlamıştır : “ Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” (March, J., 1996:278-279). Yani James March’a göre kurumsal organizasyonlar:

- * Çevresel değişim ile birlikte değişir,
- * Bu değişimi öğrenir,
- * Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Selznick'e göre ise kurumsallaşma, "Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir" (Selznick, P., 1996:271). Bu tanımlamada üzerinde durulan konular, işletmenin diğer işletmelerden farklı kimliğe ve yapıya sahip olması ile sosyal ihtiyaçlara uyum konularıdır.

Meyer ve Rowan kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar olarak bakarlar ve şu şekilde tanımlarlar : " İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir" (Meyer, J., Rowan, B., 340-341). Bu tanımda ise kurumsallaşmanın şu yönleri vurgulanmaktadır: 1. uyumlu ve kontrollü faaliyetler, 2. kurallar, uygulamalar, prosedürler, 3. süreç niteliği taşıma.

Ozankaya'nın tanımlamasına göre kurumsallaşma, "Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür" (Ertaş, A., 1996:4).

Kurumsallaşmayı yukarıdaki tanımlara da bakarak özetlemek gerekirse, " 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". Kurumsallaşma, varlıklarını sürdürmek isteyen şirketler için temel bir fonksiyondur.

2.Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Araştırmacıların görüşüne göre örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları 2 başlık altında incelenebilir: Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.

2.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kurumları kurumsal yapan faktörler genel kabul görmüş alışkanlıklar ve kurallardır. Şirketlerde kurumsallaşma düzeyini yasal unsurlar ile kurallar belirler. Kurumsallaşmanın daha çok rasyonel açıdan ele alındığı rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında şirketin teorik problemleriyle uğraşılır. Yalnızca kurallar ve prosedürler dikkate alınır ve resmi olmayan organizasyonlar önemsiz, dolayısıyla sosyal ilişkiler de önemsiz (Holm, P., 1995:399).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında şirketler önceden tanımlanan problemlerin çözümleriyle ilgilenirken gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları gözardı etmektedirler. Problemlerin kaynağına inmek yerine yüzeysel çözümlerle günü kurtarma düşüncesi hakimdir.

Özetle bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen, organizasyon yapısının mekanik işlediğini savunan klasik yönetim teorisiyle oldukça benzerdir. Kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız ele alan yani çevredeki koşulların değışmediğini varsayan bir yaklaşımdır.

2.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Bu yaklaşım rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde odaklanmış ve kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmıştır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla dış çevre

faktörlerinin de dikkate alınması ile organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması, organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır.

Bu yaklaşımda rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır, resmi olmayan organizasyonun varlığı kabul edilir. Biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilir. Rasyonel kuramcılarının dikkate almadığı sosyal duyarlılık kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin sosyal varlıklar da olduğu vurgulanmaktadır.

Kurumsallaşma analizinde kurum kültürü de ele alınmaktadır. Çalışanların değer yargıları, inançları ve tutumları, organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereç, personelin eğitim düzeyi, konuşulan dil oldukça önemlidir. Tablo 2’de örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları görülmektedir:

Tablo 2 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır, organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanan gün	Gelecek
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon
Problem çözme yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Yöntem bilimi	Teorik	Amprik (deneysel)

(Kaynak : Karpuzoğlu, E., 2000;59)

Ayrıca bu yaklaşımda yapılan çalışmalar deneyseldir, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında ise yapılan çalışmalar teorik düzeyde kalmaktadır. Bu iki yaklaşımın sentezi Holm tarafından ortaya atılmıştır. Holm'e göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşir (Holm, P., 1995:400). İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgilidir, ikinci düzey ise sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin, organizasyonun belli bir faaliyet alanı veya belli bir departmanı ile organizasyonun bütünü arasındaki ilişki rasyonel kurumsallaşmada (ilk düzey) genelde faaliyet biçimine, kurallara, prosedürlere; ikinci düzeyde ise kurum politikalarına ve örgüt,çevre ilişkisine odaklanmaktadır. İlk yaklaşım kurumsallaşmayı mikro düzeyde ele alırken, ikinci yaklaşım makro düzeyde ele almaktadır.

3.Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

Selznick tarafından geliştirilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan dört örgütsel kurumsallaşma ögesi : Sadelik, Farklılaşma, Esneklik, Özerklidir (Selznick, P., 1996:273).

3.1.Sadelik

Sadelik, organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmektir (Dalay, İ., 2001:454). Bir sistem olarak örgütün bütününe veya bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını veya basitliğini belirler (Karpuzoğlu, E., 2000:60). Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil, aynı zamanda organizasyonun çeşitli bölümlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir.

Değişik alt çevre koşullarının varlığı, ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, çok sayıda ilke ve yöneme, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu

noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin tasarımı en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması önem taşıyan unsurlardır.

Karmaşıklık ve sadelik üzerinde çevre unsurlarının etkisi görülür. Thompson'a göre işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri, tedarikçi vs varsa organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürler de azdır, işletme yalın bir organizasyona sahiptir (Thompson, C. C., 1995). Şirketler etkinliklerini artırabilmek ve karmaşıklığı azaltabilmek için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyar. Kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşır ve etkinliklerini artırır.

3.2.Farklılaşma

Bir şirketin yapısı iç ve dış çevre koşullarına göre değişir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması, kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini artırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazla farklılaşmaması gerekir (Sağlam, M., 1979:113).

Yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geribildirim süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesi de yüksek olmaktadır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır (Süder, A., 1989:149). Kısaca, bir organizasyon yapısı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri, dolayısıyla bütünleşme ihtiyaçları yüksektir.

3.3.Esnelik

Emery ile Trist organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkileri 4 boyutta ele almıştır. Bunlardan birincisi organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan ilişkisi; ikincisi organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi; üçüncüsü organizasyonun ürettiği mal/hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi; dördüncüsü ve sonuncusu ise çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik) karşılıklı bağımlılık ilişkisidir. Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek güç olduğu için organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları oldukça zordur (Koçel, T., 1995:210). Bu uyumu sağlayabilen şirketler yüksek düzeyde kurumsallaşmış, esnek organizasyon yapısına sahip şirketlerdir. Günümüzde yaşanan yoğun çevresel ilişkiler ve sürekli artan çevresel değişim hızı belirsizliklerin de artmasına sebep olmaktadır. Bu belirsizlikler işletmelerin yaşamlarını ve varlıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve risk altına sokmaktadır.

Şirketlerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri ya şirketlerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri veya bir fırsat yakalama ümidiyle şirketlerin göze aldığı tehditleri kapsamaktadır. Bu riskler şirketlerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyüyüp kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolü üstlenmektedir (Güral, Y. K., 1998:37). Bir şirket çevreye uyum açısından esnek davranışlar içerisinde ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek, buna karşın çevreye uyumda zorlanıyor ve katı davranışlar sergiliyorsa kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

3.4.Özerklik

Selznick, kurumsallaşmış şirketlerin kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere veya faaliyet zincirlerine sahip olduklarını savunmaktadır (Selznick, P., 1996:271). Bu şirketlerin ayrı birer kimliği vardır, kurumsallaşmış şirketlerin yönetim özgürlüğü ellerindedir. Şirketlerin geleceği ile ilgili söz sahibi olan şirket

yöneticileri işletmenin hedefleri çerçevesinde aldıkları kararlarda serbestçe hareket ederek şirketin diğer şirketlerden farklı bir kimlik kazanması için uğraşırlar.

Kurumsal kimlik kavramını açıklamak gerekirse kurumsal kimlik, bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve istenen imaja sahip olabilmesi için hem kendisini hem firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı yöntemler toplamının birleştirilip kullanılması ve bu durumun yansımasıdır. Kurumsal kimlik firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gerek firmanın yönetim şekli, gerekse yönetici profili, kalite ve hizmet anlayışı, ismi, logosu, iç dekorasyonu, çalışanların davranış biçimleri ile gösterir.

Üç farklı kurumsal kimlikten bahsedilebilir. Tek çeşit kimlikte, kurum tek bir görsel kimlik kullanır ve ürünler kolaylıkla hatırlanır. Bu kurumsal kimlik türüne Burger King örnek olarak verilebilir. İkinci kurumsal kimlik desteklenmiş kimliktir, hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markaların kendilerine ait kimlikleri vardır. Buna örnek olarak Koç-Arçelik veya Benetton-Sisley verilebilir. Üçüncü kurumsal kimlik türü ise markalaşmış kimliktir. Yan kuruluşların her birinin ayrı bir kimliği vardır ve yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yok gibi görünür. Bu kimlik türüne de Unilever-Philip Morris örnek gösterilebilir (Ak, M., 1998:18).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde özerk bir yapı mevcut iken düşük kurumsallaşma düzeyi olan işletmeler bağımlılıktan kurtulamayan ve diğer şirketlerin taklitçisi olan işletmelerdir.

4.Örgütsel Kurumsallaşma Şekilleri

Bu bölümde örgütsel kurumsallaşma şekilleri örgütsel yapı ve kurumsal değerler açısından, organizasyon yaşı açısından ve kapsanan faaliyet alanı açısından ele alınacaktır.

4.1.Örgütsel Yapı Ve Kurumsal Değerler Açısından

Selznick ve arkadaşları kurumsallaşmanın iki şekilde meydana geldiğini savunmaktadır. Birincisi örgütsel yapının kişisellikten uzak bir şekilde kurallara bağlanmasıyla ve ikincisi örgütün geçmişinden bugüne yaşayan manevi kültür öğelerine sahip çıkılmasıyla. Bir şirketin kurumsallaşma düzeyi yüksek ise o şirkette işler, ilişkiler, yetkiler, görevler ve sorumluluklar kanun, kural ve idari kararlarla önceden belirlenir. Şirket amaçlarının gerçekleşmesi için gereken yetkiler birtakım kurallara bağlanır, hak ve sorumluluklar sistemli ve rasyonel biçimde belirlenir (Baransel, A., 1979:169). İşlerin yapılma şekli, iş yapılırken hangi mevkilerle ne tür ilişkiye girileceği, işin hangi nitelikteki kişiler tarafından yürütüleceği önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.

Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşmış şirketlerin çoğu kurumsal kuralların yansımaları olarak ortaya çıkmaktadır (Meyer, J., Rowan, B., 340). Kurumsal kurallar kuruluşa girerek onları yasallaştıran, kaynak ve denge sağlayarak ayakta kalma ümitlerini artıran unsurlardır. Buradaki kurumsallaşma yasal kuralların varlığına duyulan şiddetli istek ve zorlamayla kabul ettirilen yönetim biçimini benimsemek olarak anlaşılan yasallaşma anlamındadır.

Kurumsallaşmış şirketlerde değerler önemli yere sahiptir. Değerler sistemi olan organizasyonun sosyal yapısı ve kültürü, organizasyonun varlığının devamına veya son bulmasına neden olur. Kültürler arası farklılık ya da benzerliğe neden olan değerlerden kastımız, faydalı olan durumlardır. Kişileri, grupları ve örgütleri birbirinden ayıran, önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirler topluluğudur. Örgüt misyonunun tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinmesi ve benimsenmesi kişileri ve örgütleri birbirine yaklaştırarak ortak değerlerin oluşmasına ve örgüt sürekliliği için çalışılmasına katkıda bulunur. Kurumsallaşmaya örgütsel yapı veya değerler açısından bakan araştırmacılar örgütü tek boyuttan ele almaktadır. Kurumlarda uyulması zorunlu olan kurallar olacaktır. Ancak kurumlar aynı zamanda sosyal boyutu olan değerler sistemidir.

4.2. Organizasyon Yaşı Açısından

Organizasyonları yaşları açısından genç organizasyonlar ve yaşlı organizasyonlar olarak iki şekilde ele alabiliriz. Genç organizasyonlarda kurumsallaşma düzeyini ülke ekonomisi, endüstri kolu, coğrafi koşullar, potansiyel ve mevcut işgücü, müşteri profili gibi çevre koşulları etkilemektedir. Şirketler varlıklarını sürdürebilmek için bu koşullara dikkat etmelidirler. Yaşlı organizasyonlarda ise durum genç organizasyonlardan biraz daha değişiktir. Şöyle ki, yaşlı organizasyonlar çevre koşullarını gerektiği kadar dikkate alamamakta ve yapılarını kolay değiştirememektedirler.

Kurumsallaşma düzeyinde etkili başka bir faktör ise girişimci faktörüdür. Girişimci, organizasyonun her şeyinde etkilidir ve bu etki kurucunun işletmede kalma süresi, yaşı, deneyimi, yetenekleri, uzmanlık alanıyla orantılı olarak artar veya azalır. Eğer girişimci şirkette uzun süredir bulunuyorsa ve yaşlı bir organizasyon sözkonusuysa girişimciye bağlılık daha fazladır, oysa genç organizasyonlarda kişiye bağımlı olma durumu pek yoktur. Genç organizasyonların kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmek uygun olmaktadır.

Mülkiyet açısından değerlendirildiğinde ise, mülkiyeti yöneticiler tarafından paylaşılan işletmeler diğer işletmelere göre daha yavaş değişmektedir. Bu işletmeler çevredeki değişimlere rahatlıkla adapte olamadıkları için kurumsallaşma düzeyleri oldukça düşüktür. Yine bu işletmelerde değişime yüksek oranda direnç sözkonusudur ve bu şirketlerde gelecek tahmini, mevcut durum analizi gibi konular üzerinde durulmaz. Yaşlı organizasyonlarda kurucu, şirkette uzun süre kalıyorsa o şirketin değişim hızı oldukça düşüktür ve buna bağlı olarak kurumsallaşma düzeyi de düşüktür.

Kurumsallaşma düzeyini etkileyen faktörlerden bir diğeri örgütsel performanstır. Kurumsallaşmaya önem veren bir şirket sürekli kendisini yeniler ve kurumsallaşma düzeyini yüksek tutmak için uğraşır. Tersine bir şirket ise yüksek performansa sahip olmayan, değişime kapalı, dış çevre koşullarını önemsemeyen yapıyı

benimsemektedir. Yaşlı organizasyonların kurumsallaşmaları için çevresel değişime uyum sağlamaları, performanslarını yüksek tutmaları, iç ve dış çevre analizleri yaparak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.

4.3.Kapsanan Faaliyet Alanı Açısından

Kapsanan faaliyet alanları açısından kurumsallaşma şekilleri örgütün tamamı veya belli bir kısmı açısından ele alınabilir.

İşletme fonksiyonlarının o günün şartlarından çok geçmişin şartlarına göre oluştuğunu ve çevrenin etkisiyle her işletme fonksiyonunun ve bu fonksiyonlar içindeki görevlerin farklı şekillerde geliştiğini vurgulayan Boeker'in aksine, Holm kurumsal bir sistemin herhangi bir parçasındaki değişimin diğer parçalar üzerinde de etkili olacağını savunmaktadır (Holm, P., 1995, 401). Holm'e göre önemli olan, bütünü oluşturan parçaların her birinin kendine özgü işleyiş tarzının olması ve her birinin etkinliğinin birbirine bağlılık göstermesidir. Önemsiz gibi görünen bir olay zincirleme olumsuzluklara neden olabilmektedir ve etkileri artarak ortaya çıkabilir.

Kurumsal değişim için organizasyonel anlamda yeniden yapılanma terimi de kullanılabilir. Yeniden yapılanma, organizasyonun farklı seviyeleri arasındaki yeni uygulamaların gerçekleştirilmesine ve ilişkilerin oluşmasına neden olabilir.

Kurumsallaşma öğeleri organizasyonun tamamında olabileceği gibi, belirli bir bölümünde veya departmanların herhangi birinde farklı seviyelerde bulunabilir. Dış koşullara ve müşteri ihtiyacına odaklanmış bir pazarlama, kalite veya AR-GE departmanının kurumsallaşma düzeyi ile sadece kayıtların tutulmasıyla ilgilenen bir muhasebe departmanında kurumsallaşma düzeyleri farklı oranlarda olabilmektedir.

5. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Dinamik bir süreç olan kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için değişen çevre koşulları sürekli incelenmeli; işletme hedefleri, örgüt yapısı, çalışan nitelikleri,

teknoloji ve çalışma yöntemleri bu değişime adapte edilmelidir. Bu adaptasyon sürecinde şirketin bünyesinde taşıması gereken birtakım unsurlar vardır: Kanunen tanınma, Varlığın sürekliliği, Bireysel-örgütsel amaç uyumu, Kurumsal kimlik kazanma.

5.1. Kanunen Tanınma

Hukuki biçim ister serbest seçilsin ister yasalarca belirlenmiş olsun önemli olan, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının varlığıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmenin örgütsel yapısını etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca işletmeler din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır (Ülgen, H., 1990:172). Ülkemizde şirketlerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu vb kanunlar tarafından onanır ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır.

Şirketler kurumsallaşmak için yasal değişiklikler ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu anlamda kurumsallaşma işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar.

5.2.Varlığın Sürekliliği

Şirketler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğe ve şirket ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip şirketler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler (Ülgen, H., 1990:129).

Şirketlerin varlıklarını sürekli kılmaları örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal şirketlerde çalışanlar da şirketin varlığının sürekliliği üzerinde

odaklanmalı ve şirket varlığını tehdit eden unsurları en aza indirmeye çalışmalıdır (Ozankaya, Ö., 1991:187). Şirketler ancak statik yapıdan çevre koşullarına uyum gösterebilen dinamik bir yapıya geçerek varlıklarını sürekli kılabilirler.

5.3.Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu

Örgüt, birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren veya gerçekleştirmek üzere çabalara girişen sosyal organizma olarak tanımlanabilir. Her örgütün kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmak gibi bir zorunluluğu vardır. Örgütler kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların amaç ve ihtiyaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmalıdır.

Örgütün temelini oluşturan öğeler bireylerdir ve bireylerin en önemli özelliği sosyal varlıklar olmalarıdır. Bireylerin örgütlere katılma sebebi de kendi ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılama isteğidir. Örgütlerin ise vizyon ve misyonları vardır ve bu vizyonlara ulaşmak için amaçları doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya çalışmaktadır.

Eğer örgüt amaçlarıyla bireylerin amaçları örtüşmüyorsa o örgütte etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Hedefi kurumsallaşmak olan bir örgütün en temel sorumluluklarından birisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uyumunun sağlanmasıdır.

5.4.Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir kurumun sadece formal yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer özdeşleşmesinin de olması gerektiğini savunan Selznick, kurum olarak organizasyon kavramının ayırt edici bir kimliğe bürünme olduğunu ifade etmektedir (Selznick, P., 1996:275).

Kurumsal kimlik kazanmada önemli etkenlerden biri organizasyonun yaşıdır. Genç organizasyonlar yeni birtakım düzenlemeleri kuruma daha kolay yerleştirebilmektedir ve dolayısıyla kurumsal bir kimlik kazanmaları da yaşlı organizasyonlara göre daha kolay olacaktır.

Yaşlı organizasyonlarda ise yeni düzenlemelere ancak ihtiyaç duyulduğunda gidilecektir, ancak oturmuş alışkanlıkları değiştirmek oldukça zor olacağından yeni bir kurumsal kimlik kurmakta fazlasıyla zorlanacaklardır. Kısaca, kurumsallaşma sürecinin son aşaması, örgütün kendini diğer örgütlerden ayıran farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine yani kurumsal bir kimliğe sahip olmasıdır.

6.Örgütsel Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Eleştiriler

Kurumsallaşmanın örgütsel devamlılık açısından oldukça önemli olduğu açıktır, ancak birçok uzman bu olguya yönelik eleştirilerde bulunmuştur. Yazılı standart ve prosedürlerin önemi üzerinde duran ve bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceğini ifade eden kurumsallaşma, aynı zamanda örgütleri kurallar içerisine hapseden bir kavramdır. Günlük gelişmelere uyumlu prosedürlerin bulunmaması, belirsizliğin oluşmasına neden olabilir.

Başka bir görüşe göre örgütsel kurumsallaşmanın bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğunu ve ancak kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliklerini koruyacağını vurgulayan felsefesi, kurumsallaşmanın katılığa gitmesine sebep olur.

Başka bir görüşe göre ise kurumsallaşma kişilerin inisiyatiflerini tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu durum mevcut koşullar dışında yeni bir koşul oluşmasına veya koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecinin uzamasına sebep olabilir. Bunun sonucunda da kurumsallaşmanın öngördüğü katı kurallar bütünü, değişime dayalı rekabet ortamında şirket başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın avantajları ve dezavantajları göz önüne alındığında üstün yanlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmanın şirketlerin

varlıklarını sürdürebilmeleri ve sonraki nesillere ulaşabilmeleri açısından önemine birçok kez değinilmiştir. Aile şirketlerinde bu konu daha da önemli bir husustur. Çünkü aile şirketlerindeki büyüme planlı ve sistemli bir büyüme değil, değişen koşullara göre tepki göstererek liderlerin yönetiminde gelişen bir büyümedir.

7.Kurumsal Yönetim Nasıl Gerçekleştirilir

Kurumsal yönetimin gerçekleşmesi için uyulması gereken temel konular ise:

- a) Rekabetin öncelikli olarak ele alınması
- b) Pazar odaklılık
- c) Müşteri odaklılık
- d) Sistem kurulması
- e) Sürekli yenilik
- f) Şebekeleşme (Networking)
- g) Odaklanma ve kilitlenme
- h) Amaç birliği
- i) İşin basitleştirilmesi ve basit tutulması
- j) Stratejik bakış
- k) Temel çevrimler
- l) Gerçeklerle yönetim ve önceliklerin saptanması
- m) Sermaye yapısıdır.

a) Rekabetin öncelikli olarak ele alınması :

Bir şirkette öncelikli hedeflerden birisi rekabeti sürekli göz önünde bulundurarak verimliliğini artırmaktır. Bu hususta Benchmarking kavramı ortaya çıkmaktadır. Bunun anlamı, kendini rakiplerle kıyaslama, rakip şirketlerin neyi nasıl yaptığını, neleri geliştirdiğini ve değiştirdiğini sürekli takip etmektir. Ancak bu şekilde şirketler kendi yerlerini belirleyip verimlilik artırma çabalarına gireceklerdir.

b) Pazar odaklılık :

Pazar odaklı olma, pazarın sürekli izlenmesi, takip edilmesi anlamına gelmektedir. Bu şekilde pazardaki değişikliklerden haberdar olunacağı gibi müşteri tercihlerindeki hareketlenmeler ve değişiklikler de izlenebilir. Piyasada çok güçlü olan şirketler müşteri tercihlerini izlemekten çok onları yönlendirir. Bu şekilde o şirket pazarda ön plana çıkar ve pazarı kendi doğrultusunda sürükler. Şirketin pazarı doğru yere götürmesi oldukça önemli bir husustur. İnsanları bilerek yanlış yere götürmek kandırmakla eşdeğerdir ve en büyük zararı burada şirket, kendi imajını zedeleyerek görmüş olur. Lincoln'un sözünü burada hatırlatmakta fayda vardır : “Bazı insanları her zaman kandırabilirsiniz, herkesi bazen kandırabilirsiniz fakat herkesi her zaman kandıramazsınız” (Kaçar, H., 2003:47).

Pazarlama üç aşamalı bir süreçtir: Pazarı algılama, Ürün geliştirme, Ürünü pazara sunma. Bu süreç doğru işlediği takdirde pazar algılanarak mükemmel bir ürün geliştirilmesi ve pazara tanıtılması ile pazardan talep gelmesi ve satışların oluşması otomatikçe bağlanmış olur. Ürün geliştirme aşamasında marka da yönetiliyorsa pazarlama daha önemli bir hal alır. Fason çalışan bir firmada marka değerinden bahsedilemez ve bu şirketler her zaman küçük kalırlar. Oysa marka şirketlere prim getiren bir etkidir, şirketlerin her zaman için öncelikli hedefleri marka yaratmak olmalıdır. Bunun için de çok iyi ürün geliştirme ve marka yönetme gerekmektedir.

c) Müşteri odaklılık :

Müşteri odaklılık, koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelmektedir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında maliyeti ne olursa olsun hoş tutmayı içermektedir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır.

Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer

yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. Müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazlasını içermesine ve müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır. Müşterileri iç müşteri ve dış müşteri olarak 2ye ayırmak mümkündür.

İç müşteri odaklılıktan kasıt, şirket içerisinde çalışan insanlardır. İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir.

Dış müşteri, sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna dikkat etmektedir (www.danismend.com).

d) Sistem kurulması :

Sistem kurulması ifadesinden anlaşılması gereken; kalıplaşmaya gitmeyen, kendini yenileyebilen sistemler oluşturulması kavramıdır. Bahsi geçen sistemler üretim, planlama, stratejik planlama, yatırım planlama, nakit yönetimi vb sistemlerdir. Bir sistem kurulurken düşünülmesi gereken 3 kavram vardır: esneklik, modülerlik, bütünsellik.

Bilgisayar bağlantılı sistemlerin kullanılmasında işin iyice kalıplaşması sorunu ortaya çıkar. Sistem oluştururken ortaya çıkan kalıplaşmaya kilitlenme adı verilir. Örneğin IBM kalıplarını yıkmak için uzun yıllar uğraşmış, fabrikalarını kapatmış ve on binlerce işçisini çıkarmak zorunda kalmıştır. Bunun sebebi ise kuruluşun sistemlerini adaptasyona uygun kurmamış olmasıdır. Bir sistem her zaman için doğru

olmayabilir, işler tersine döndüğünde bu sistemleri yok etmek veya değiştirmek gerekir.

e) Sürekli yenilik :

Bir firma yeni ürün geliştirip piyasaya sürdükten sonra bu ürünün belli bir pazarda kalma süresi vardır. Bu ürünün piyasada satışları sıfırlanmadan önce firma üründe gerekli değişiklik ve yenilikleri yapıp pazarda kalıcılığını garantilemek zorundadır. Bu konuda ürünün ne zaman değiştirilmesi gerektiği veya firma olarak ne zaman değişilmesi gerektiği sorunları ortaya çıkar ve “ön süre” kavramı gündeme gelir. Bu süre, firmanın değişimi istemesi ile değişimin gerçekleşmesi arasındaki zamandır. Ön süre, küçük firmalarda 1 yıl gibi kısa bir vadeyken, firma ölçeği büyüdükçe ön süre zamanı da artmaktadır. Değişime geç başlanması, istenmeyen durumlarla karşılaşılması riskini artıran bir faktördür.

Değişime başlama noktasında en önemli konu firmaların yaratıcılığıdır. Bir şirket kendi yarattığı ürünü gerekirse yok etmeyi de göze alabilmelidir. Örneğin Vileda gibi bir temizlik firmasında temizlik bezleri sürekli yenilenmekte, ikinci bir model piyasadayken üçüncü bir modelin üretimine başlanmaktadır. Firmaların doğru karar vermelerini gerektiren nokta, değişilecek zamanın belirlenmesi noktasıdır. Bunun için de pazar araştırmasının doğru ve zamanında yapılması gerekmektedir.

Sürekli yenilikten kastımız sadece ürün yeniliği değildir; şirketin yönetiminde, üretim birimlerinde, finans stratejilerinde de birtakım yenilikler olabilir. Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli yeniliğe ve değişime ihtiyaçları vardır.

Burada sürekli iyileştirme anlamına gelen Kaizen felsefesinden bahsetmekte fayda vardır. Kaizen, sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen’in baş sloganı şudur : “ En iyi iyinin düşmanıdır”. Sorunları saklamamak Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak hedeflenir. Mevcut durumla yetinmek ise Kaizen’in baş düşmanıdır (Imai, M., 1997:6). Sürekli

gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekmektedir : 1. Mevcut durumu yetersiz bulmak, 2. İnsan faktörünü geliştirmek, 3. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak (www.tusiad.org).

f) Şebekeleşme (Networking) :

Klasik şirketler hammaddeyi alıp mamül haline getiren ve pazarlamasını yapan entegre şirketlerdir. Bu şirketler üretimi yapan makineyi dahi üreten firmalardır. Bunun dışında, bu entegre yapının daha alt birimlere ayrıldığı şirketler vardır ki, üreticiler ile bir yarı mamülü alıp ürüne çevirerek piyasaya verirler. Günümüzde bu birimler üretici firma ile entegre olup tek firma haline gelmeden network oluşturmaktadırlar. Bu network, şirket ve şirketin tedarikçilerinden meydana gelmektedir. Bu networkü oluşturan şirketler sadece birkaç firmaya çalışan şirketlerdir.

Networkü oluşturan şirketlerin bu ilişkiden birtakım avantajları vardır. En önemli avantajı, diğer firmalardan aldıkları hizmetin özelleştirilmesi, yani firmanın müşteri ihtiyaçları doğrultusunda uzmanlaşmasıdır (Kaçar, H., 2003:51). Bu durum karşılıklı bağımlılığı meydana getirir. Hizmeti üreten müşteri istekleri doğrultusunda gelişip eleman yetiştirirken hizmeti alan ise başkaları ile çalışma riski almamaktadır. Network oluşturma diğer avantajlarına bakarsak, şirketlerin gizliliğini koruması, satışla daha az uğraşılması, kapasitenin daha iyi kullanımı, ileriye rahat görebilme sayılabilir. Bu yöntemle firma içi özelleştirmeler de olabilmekte, firmalar bünyelerindeki birtakım hizmetleri ayrı firmalar haline getirmektedirler. Bu şekilde firmalar kendi işlerine odaklanabilecek ve diğer işlerle uğraşmalarına gerek olmayacaktır.

Tüm birimleri kendi bünyesinde bulunduran entegre şirketlerde ise elde edilen karlar zaman içinde uğraş verilen farklı birimlerde oluşan zararlar yüzünden azalmakta ve bu firmalar toptan zarara uğrayabilmektedir. Bu durumlarda şirketler zarara uğradıkları birimlerden kurtulmaya çalışırlar. Networkingde en çok dikkat

edilmesi gereken nokta, piyasada monopollerin oluşmasını engellemektir, riskin dağıtılması ve dünyaya açık olunması gerekmektedir.

g) Odaklanma ve kilitlenme :

Odaklanma kelimesinden, bir konuda uzmanlaşma kastedilmektedir. Mesleki yabancı dil eğitimi veren kurslar buna örnek olarak gösterilebilir. İhracat/ithalat ile ilgili çalışan işadamlarına verilen dış ticaret kurslarında örneğin, dış ticarete odaklanma söz konusudur. Odaklanma sonucunda pazarın daha iyi bilinmesi, müşterinin daha iyi tanınması sağlanmaktadır. Bu kursa katılan işadamları konsantrasyonlarını sadece dış ticarete odaklamakta ve o noktaya kilitlenmektedir.

Pazarın yok olabileceği asla gözardı edilmemesi gereken bir husustur. Böyle bir durumu engellemek için şirketler iş dönüşümü yapabilirler. Türkiye’de tekstil sektörü rekabet gücünü yitirmektedir. Bunun sebebi tekstil sektörünün emek yoğun olmayı sürdürmesi ancak ücretlerin artmaya devam etmesidir. Yakın gelecekte bu sektörde konu veya ülke değiştirilmesi gerekebilecektir.

h) Amaç birliği :

Bir şirkette çalışan bireylerin hepsi üretilen ürün ve yapılan iş konusunda amaç birliği sağlamalıdır. Çalışan bireylerin hepsi aynı amaç için çalıştığı takdirde başarı sözkonusu olacaktır. Amaç, bütünsel bilinçlenmeyi başarmaktır. Her çalışan firmanın her biriminden, sektördeki konumundan ve amaçlarından haberdar olmalıdır.

Amaç birliğinde en önemli görev yönetime düşmektedir. Çalışanları aynı amaca aynı doğrultuda yöneltecek olan yönetimdir. Dolayısıyla, öncelikle yönetimin yapılan iş konusunda amaç birliğine varması gerekmektedir.

Stratejik planlama, amaç birliği sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Stratejik planlama, bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların tümünü teşkil eder

(www.isguc.org). Şirkette çalışanların amaç birliğine varmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri stratejik planlamadır.

i) İşin basitleştirilmesi ve basit tutulması :

Büyümekte olan bir şirkette gerçekleştirilen işler de gittikçe karışmaya ve zorlaşmaya başlamaktadır. Çünkü artan müşteri sayısı, artan ürün ve hammadde miktarı iş akışının da uzamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla firma büyürken iş basitleştirilmesine gidilmesi gerekmektedir.

Kademesiz yönetim uygulama sebeplerinden biri insan kaynakları yapısının hızla değişmesi ve yönetici ihtiyacının giderek azalmasıdır. Eskiden çalışanların güdülenmesi, yapılan işlerin kontrolü, yeni gelen personelin eğitimi gibi ihtiyaçlar sözkonusu iken günümüzde bu konulara pek fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Kademesiz yönetime geçişte bir diğer etken bütünsel yapı ihtiyacıdır. Sadece bir bölümü değil, bütünü ortaya çıkarabilen yapı ihtiyacı sözkonusudur. Hedef, işin parçalara bölünmemesi ve insanların denetimlerinin değerleriyle orantılı yapılmasıdır.

Sorunlara ve alınacak kararlara yalın bir biçimde bakınca aslında aşlamayacak ve optimal kılınmayacak kadar karmaşık olmadığı görülebilir. Burada yalın üretim sisteminden bahsetmek yerinde olacaktır. Yalın düşünce, gereksiz ayrıntılarla boğulup olayların özünden uzaklaşmayı engelleyen sistematik bir bakış açısıdır. Yalın düşüncenin 5 temel ilkesi vardır; değer, değer akımı, akış, çekme, mükemmellik.

Yalın düşünce, dünyanın her yerinde iş yaşamının skor-tutucu standart birimi kabul edilen firmanın ötesine geçerek bütüne bakabilmeyi; yani, kavramsal boyuttan ayrıntılı tasarıma ve fiili uygulamaya, ilk satıştan sipariş girişleri ve üretim çizelgeleriyle teslimata ve uzaklarda üretilmiş hammaddelerden müşterinin elindeki ürüne dönüşümü gerçekleştirerek belirli bir ürünün tasarlanıp üretilmesini sağlayan

faaliyetler kümesine bakabilmeyi gerektirmektedir. İşletmelerin, yalın üretim sistemine geçerken birtakım teknikler kullanmaları gerekir (Gökşen, Y., 2003:40) :

- Tam Zamanında Üretim
- Kanban
- Jidoka
- Model Dönüş Süresi
- Poka-Yoke
- 5S (Seiri-yapılanma, Seiton-düzen, Seiso-temizlik, Seiketsu-süreklilik, Shitsuke-özen)
- Toplam Üretken Bakım
- Kaizen

j) Stratejik bakış :

Olaylara bütünsel olarak bakabilmeyi ifade eden bir kavramdır. Bu kavram ile ilgili faaliyetler arasında sektör takibi, rakiplerin takibi, kendi işine odaklanma faaliyetlerini sayabiliriz. Stratejik bakışta önemli olan at gözlüklerini bir kenara atıp olaylara objektif gözle bakabilmektir.

k) Temel çevrimler :

Bir şirketteki temel çevrimler, ürünlerin geliştirilmesinden tüketilmesine kadar geçen çevrim, malzeme çevrimi (hammadde alımından müşteri deposuna teslimine kadar geçen sürenin çevrimi), insan kaynakları çevrimi, paranın çevrimi, network çevrimi olarak sayılabilmektedir.

Bu çevrimleri daha iyi açıklamak için süreç kavramını tanımlamak yerinde olacaktır. Süreç, bir girdiyle başlayan (insan gücü, makine, malzeme, teknoloji vb) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir. Süreç yönetimi ise, bu süreçlerin tanımlanması, sahiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda

ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür.

Süreç yönetimi işlem zamanlarının azaltılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, iç verimliliğin iyileşmesini, kalitenin iyileşmesini, müşteri ve çalışan memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

l) Gerçeklerle yönetim ve önceliklerin saptanması :

Gerçeklerle yönetimden kastedilen, yöneticilerin bir önceki maddede belirttiğimiz çevrimleri sürekli göz önünde tutmalarıdır. Bir ürünün üretiminde daha önceden kullanılan hammaddenin yerini daha farklı ve yeni hammaddeler alabilmektedir. Bazı ürünlerin ömürleri bitebilir veya hammaddeleri değişebilir. Gerçek verinin ne olduğu sürekli göz önünde bulundurulmalı ve izlenimlerle değil verilerle hareket edilmelidir. Ayrıca bir şirketin önceliklerinin ve amaçlarının ne olduğu saptanmalı ve bu öncelikler doğrultusunda hareket edilmelidir. Türkiye’de şirketlerin çoğu maalesef verisiz çalışmayı alışkanlık haline getirmiştir, oysa bir şirket neyi nasıl yapacağına her zaman elindeki veriler yardımıyla karar vermelidir.

m) Sermaye yapısı :

Dünya geneline bakıldığında her ülkede her sektörde pazara hakim birkaç büyük firma olduğunu ve bu firmaların farklı onlarca markası olduğunu görülmektedir. Dünya geneline yayılmayı başaramamış küçük firmaların ise 2 seçeneği vardır; ya büyük firmaların uydusu haline geleceklerdir veya kendi başlarına dünyaya yayılacaklardır. Uydu durumuna gelmek teknoloji, tasarım ve marka bazında gerçekleşir. Dünyaya açılmada firma, markasını nasıl bir dünya markası haline getirebileceğini düşünmelidir. Bu noktada en önemli konu bunun başarılıp başarılamayacağıdır.

Elektronik veya beyaz eşya sektöründe örneğin esas unsurlar tasarım, üretim teknolojisi, montajdır. O markayı marka yapan ise ürünün tasarımıdır. Otomotiv

sektöründe de aynı şey geçerlidir. Ürünle özdeşleşen markanın ve pazarlamanın bütün teşkil etmesi dış piyasalardaki rekabette belirleyici unsur olmaktadır.

Ülkemizde katma değer artırılıp rekabetin geliştirilmesi için şirketlerimizin yurtdışından gelecek talepleri yatırım yönünde değerlendirmesi oldukça faydalı olacaktır. Satış işleminin sonucu yatırıma yansıtılamazsa eldeki mal boşa harcanmış olacaktır ve bu da beklenmeyen sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla bu konuda en büyük görev şirket yöneticilerine düşmektedir.

Bu bölümde saydığımız maddeler, kurumsal yönetimin nasıl gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Ancak sadece bu maddelere bağımlı kalmak kurumsallaşmanın kesin olarak sağlanacağını garanti etmez. Her şirket kendi yapısına göre farklı aşamalarda ve farklı koşullarla kurumsallaşma sürecini gerçekleştirir. Unutulmaması gereken nokta, şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ilk koşulun kurumsallaşma zorunluluğu olduğudur (Kaçar, H., 2003:45).

8.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri

Daha önceki bölümlerimizde de bahsettiğimiz gibi, ülkemizde aile şirketlerinin sayısının oldukça fazla olması sebebiyle ülke ekonomisinin lokomotifleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple aile şirketlerinin kurumsallaşması büyük önem taşımaktadır. Fakat ne yazık ki aile şirketlerinde bu konuya gereken önem verilmemektedir.

Bu bölümde kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri incelenecektir ve bu şirketlerin genel özelliklerinden bahsedilecektir. Burada amaçlanan, kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerine yol gösterebilmektir. Önce yönetim fonksiyonları açısından kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri incelenecek, daha sonra bu şirketlerin örgüt kültürü ile ve çevre ile etkileşimi üzerinde durulacaktır.

8.1.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Yönetim

Her ne kadar aile şirketlerinde iş ve aile değerleri birbiriyle örtüşse de aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir : Aile (yasal eş, çocuk, baba, kuzen vs), Girişimci (sermayedar) ve İşletme (profesyonel yönetici, çalışan, danışman vs). Farklı rollere sahip olan bu kişilerin şirketten beklentileri de farklıdır. Örneğin aile bireyleri şirketi aile kimliğinin ve mirasın bir parçası, bir finansman aracı olarak görürken profesyonel yöneticiler şirketi gelişme ve ekonomik başarı için araç olarak algılar.

Aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmesi için bu roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aile ve şirkete uygun vizyon oluşturmaları, aile dışındaki çalışanları da dikkate almaları ve eğitimi önemsemeleri gerekmektedir. Roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirini desteklemesi ve bu ilişkinin sürekli olması kurumsallaşma ile mümkün olacaktır.

Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde dört kritik unsur sözkonusudur : Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması, vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi. Bu unsurların başarıyla gerçekleşmesi için işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir.

Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için iletişim sistemi üzerinde durulması gerekmektedir. Düzenli toplantılar yapılarak aile bireylerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların önerileri, sıkıntıları, eleştirileri dinlenmeli, gerekli tedbirler alınmalıdır. Yine toplantılar aracılığıyla geribildirimler elde edilmeli, değerlendirilmeli ve şirketin mevcut durumu üzerinde durularak şirketin sürekliliği için ihtiyaç duyulan sistemlerin kurulması gerekmektedir. Diğer bir konu girişimcinin vefatından veya emekliliğinden sonra şirket geleceğinin belirlenmesidir. Bu belirlemenin yapılabilmesi için önce amaçlar sistemine ve sonra stratejik plan ile emeklilik ve varis planlarına gereksinim duyulur. Kurum tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir vizyona sahip olmalıdır. Burada vurgulanması gereken

nokta, aile ve işletme için ayrı fakat birbiriyle uyumlu vizyon ifadelerine sahip olunmasının kurumsallaşma düzeyini artırıcı bir unsur olduğudur. Vizyon oluşturma sürecine aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler, ortaklar ve danışmanlar da katılmalıdır. İyi belirlenmiş bir vizyon ifadesi şirketin geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemlere öncülük ederken benimsenmesi bu sistemlerin sağlıklı şekilde işlerlik kazanmasına imkan sağlar.

Belli amaçlara ulaşmak için insanlar, parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanarak kararlar alma ve alınan kararları uygulatma süreçlerinin toplamı olarak tanımlayabileceğimiz yönetim, şirketlerin tüm birimlerinde büyük öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası ulaşılması gereken amaçlar ve şirketlerin amaçlarına ulaşmalarında maddi manevi kaynakları uyumlu ve etkin kullanmalarıdır (Eren, E., 1993:3).

Özetle, etkinliğin sağlanmasında yani amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlar başarıyla uygulanmalıdır. Yönetim fonksiyonları arasında ilk olarak ele alacağımız fonksiyon planlama fonksiyonu olacaktır.

8.1.a. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Planlama

Planlamanın kısaca tanımını yapacak olursak şirket amaçlarının saptanması, yapılacak faaliyetlere karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi diyebiliriz. Planlama süreci; neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına kararlaştırılmasıdır. Mevcut durum ile gelecekte olması istenen durum arasında köprü kurmaktır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önemli gösterge planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri planlamaya önem vermektedirler. Kısa ve orta vadeli hedeflerden ziyade uzun vadeli amaçlar ve stratejik planlar üzerinde dururlar. Böylece şirketlerinin güçlü

ve zayıf yönlerini tespit ederek ve çevrenin yaratacağı fırsatlar ile tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar ve bazen değişimi yönlendirirler.

Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri, şirketlerin geleceği planlamaması yani günü kurtarma amacına yönelmesidir. Bu tür firmaların çevre ile bağlantıları oldukça zayıftır, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları örgüt yapılarını düzenleme veya geliştirme imkanına sahip olamamalarına sebep olur. Bu tür firmalar gittikçe amaçlarından uzaklaşır ve kendilerinden sonraki nesillere varlıklarını aktarmada zorluklar yaşarlar.

Planlamanın en önemli unsurlarından biri misyondur ve misyon işletmede bulunan aile büyükleri ve profesyonel yöneticiler tarafından belirlenip paylaşılır. Misyon bir şirketin var olma nedenidir ve şirketin ürün/hizmetleri, müşterilere yönelik politikaları, firmaların sorumlu olduğu coğrafi alanlar, kurumun avantajları, şirketin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna vermek istediği imaj ile ilgili bilgileri içermektedir.

Planlamanın diğer bir unsuru amaçlar ve hedeflerdir. Amaçlar şirketin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar, hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Amaçlar şirketin planlarına yol gösteren unsurlar oldukları gibi hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren aracı görevini de üstlenirler. Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde amaç ve hedefler belirlenirken ve uygulamalar da bu doğrultuda gerçekleştirilirken diğer aile şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulur. İş ve aile ile ilgili amaçlar birbirinden farklıdır fakat ancak bu iki farklı amaç sistemini bütünleştiren şirketler kurumsallaşabilir.

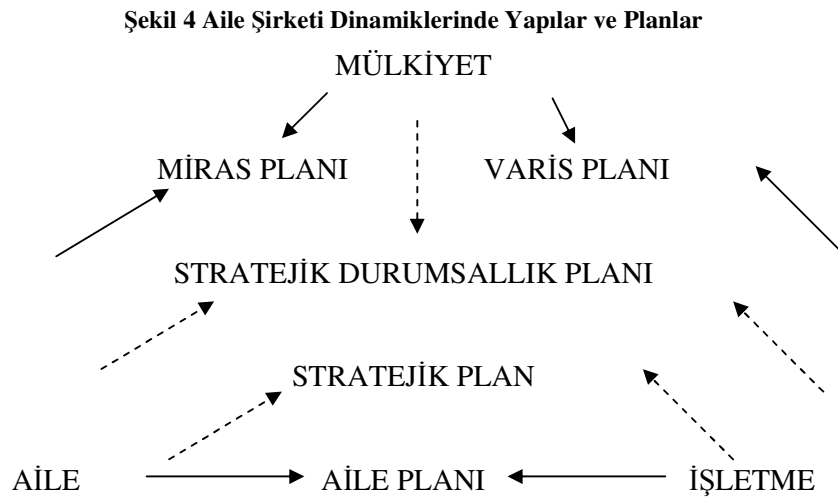
Aile şirketlerinde çalışanlar aile içi güç dengelerini küçük yaşlarda öğrenmeye başladıkları için amaçlar arasındaki bütünleşme yüksek olmakta ve amaçlara ulaşılmasında grup sinerjisinden yararlanılmaktadır.

Aile şirketlerinin bir başka özelliği, şirket sahiplerinin boşanma, sakatlık, vefat, hastalık gibi aile içinde olabilecek sorunları önceden görüp belirtilen durumların planları bozmasını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağını önceden planlanarak olası bir karmaşayı önlemeleridir (Maris, A., 1994:245-246).

Aile şirketlerinde planlama fonksiyonu yerine getirilirken bilimsel veri toplama, işleme, değerlendirme tekniklerinden yararlanır ve bu süreçte objektiflik ilkesi göz önünde bulundurulur. Planlama fonksiyonu sadece aile bireylerinin değil, aileden olmayan uzman kişilerin görüşleri de dikkate alınarak yerine getirilir. Aile içinden olan ve olmayan kişilerin amaç, hedef, misyon belirleme ile belirlenen amaç, hedef ve misyona ulaşmada yararlanılacak yöntemler konusundaki düşünsel farklar şirket çıkarları doğrultusunda birbiriyle uyumlaştırılır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde beş tür plan vardır : Miras, Varis, Aile, Stratejik durumsallık, Stratejik planlar. Şimdiki bölümümüzde mevcut plan türleri incelenecektir.

Kurumsallaşmış Aile Şirketleri ve Mevcut Plan Türleri

Şirketlerin varlıklarının korunması ve sürekliliklerinin sağlanması için beş tür plana ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer bir şirketin kurumsallaşma düzeyi yüksek ise, aile, varis, strateji, miras ve stratejik durumsallık planlarına sahip bir şirket olduğunu söylemek mümkündür.



(Kaynak : Gersnick ve Diğerleri, 1997;226)

Aile planı yapılmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlar arasında şirketin ve ailenin büyüme hızlarının yıllar itibariyle belirlenmesi, büyüme ve durgunluk dönemlerinde belirtilen hususlara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine aktarılması sayılabilir. Aile planı belirlemede diğer bir önemli husus, birbirlerinden bağımsız fakat birbiriyle uyumlu aile ve şirket amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçların değişen koşullar karşısında yenilenmesinin sağlanmasıdır.

Varis planı girişimcinin vefatı, sakatlanması veya emekliliği sonrası şirketin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdür ünvanını alacak kişinin belirlenmesiyle ilgili bir plandır. Bir şirkette varis planı olmadığı takdirde herhangi bir vefat veya sakatlık sonrası birtakım çatışmalarla karşılaşmak olasıdır. Varlığını sürdürmeyi amaçlayan bir şirkette varis planı en az stratejik planlar veya finansal planlar kadar önemlidir. Varis belirlemede iki yöntem vardır; erken seçim stratejisinde varis öğrencilik yıllarında ve hatta daha önce belirlenmektedir. Belirlenen varisin tepe yöneticilik için yeterli olması açısından mesleki kariyeri için gerekli olan her tür eğitim imkanı sağlanır. Diğer yöntem ise geç seçim stratejisidir ki, bu stratejide adayların eğitimlerinin bitmiş olması ve hatta iş deneyimleri olmuş olması amaçlanır.

Miras planlaması ile vefat, sakatlanma vb bir durumla karşılaşılması olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Yani bu plan şirket sahibinin vefatı sonrası bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek amacıyla yapılır. Miras planında en önemli husus aile şirketinde çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras planının düzenlenmesi hususudur. Girişimci bu konuda eşitlik prensibini dikkate alarak miras planı oluşturmada sorunlarla karşılaşır. Burada yapılması gereken, önemli ve acil ihtiyaçların belirlenmesi ile işletmeyle ilgisi olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışmaktır. Miras planı yaparken objektif olunmalı, işletme içerisindeki likiditasyona dikkat edilmelidir.

Stratejik plan şirket varlığının sürekli olması ve şirketin kurumsal kimlik kazanması ile ilgili bir plandır. Aile şirketlerinde yapılan stratejik planların üzerinde aile inanç ve değerlerinin etkisi büyüktür. Bu planlar yapılırken aile yokmuş gibi

davranmak da, sadece aile normlarını göz önüne almak da oldukça tehlikelidir. Bu sebeple misyon ve vizyon belirlerken aile ve şirket unsurları bir arada bulundurulmalıdır. Aile inanç ve değerleri şirket çıkarlarının önüne geçmemelidir.

Aile şirketlerindeki stratejik planlama üzerinde dört farklı kriter etkindir. Bunlardan birincisi duygu-mantık ilişkisidir. Bu ilişkide stratejik planlama ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmazsa kararın duygusal boyutu ön plana çıkar. İkinci kriter sahip olunan ortaklık payları-işletme stratejisi ilişkisidir. Planlama yapılırken finansal yapı kadar hisse oranları ve hisse sahipleri de dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter şirketteki anahtar ilişkilerin belli bir düzene sokulması ile ilgilidir. İşler ile ilişkiler arasında denge sağlanırsa aile ilişkileri amaçlara ulaşmada destekleyici unsur olur. Dördüncü ve son kriter ise aile üyeleri ve liderlerin strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir. Misyon ve vizyon belirlemede, uzun vadeli planlar yapıp uygulamada aile bireylerinin sorumluluğu oldukça fazladır. Stratejik planların etkin şekilde uygulanmasında aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler de önemli görev üstlenmektedirler.

Stratejik durumsallık planı girişimcinin ani vefatı durumunda şirket faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ihtimaline karşılık yapılan kısa dönemli faaliyet planıdır. Bu planın diğerlerinden farkı, ani varis değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenmesi ve kriz durumu atlatıldıktan sonra geçerliliğini kaybetmesidir. Bu planda günlük faaliyetler, şirket sahipliğinin devir zamanı-şekli, sahiplik devri olana kadar banka ve müşteri ilişkileri ile tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında bilgiler bulunur. Girişimcinin vefatı öncesi düzenlenen stratejik durumsallık planı vefatın gerçekleşmesinden sonra revizyona tabi tutularak uygulamaya konur.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerindeki planlardan söz ettikten sonra üzerinde durulacak konu bu planların, şirket misyonu, vizyonu, amaçları ile uyum içerisinde olmaları ve stratejik planın parçası olmalarıdır. Tablo 3'te bahsedilen planların karakteristikleri özetlenmektedir.

Tablo 3 Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri ve Planlama Fonksiyonu

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketleri
Planın temel unsurları	Misyon, vizyon, amaç, hedefler	Hedefler
Plan türleri	Aile, miras, varis, stratejik plan, stratejik durumsallık planı, emeklilik planı	Eylemsel, yönetsel planlar
Plan süresi	Uzun, orta, kısa	Orta, kısa
Planlamada dikkate alınan unsurlar	Aile-işletme değer ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile-işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç-değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması

(Kaynak : Karpuzoğlu, E., 2000;125)

8.1.b. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Örgütlenme

Örgütlenme, maddi ve beşeri unsurları bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskeledir. Örgütlenme, planda saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmayı içerir. Bu yapıyı kurmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, işgörenlerin belirlenmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ve yer, araç, yöntemlerin saptanması gerekmektedir.

Küçük ve ortaklı ölçekli aile şirketlerinde bu fonksiyon yerine getirilirken iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir. Fakat küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her iş onun iş tanımı içerisine girmektedir. Bu tür işyerlerinde yazılı iş tanımları olmadığı gibi, iş tanımları patronun o anki isteklerine ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir.

Organizasyon öğelerinden bir diğeri, yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir. Yöneticinin birebir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Orta büyüklükte bir şirkette girişimci öncelikle üretim ve finans, sonra da pazarlama olmak üzere fonksiyonel bölünmeye gider ve bu departmanlaşmayla birlikte girişimcinin denetleyeceği ve ilişki kuracağı ast sayısı 3e düşer. Girişimci örgüt yapısını kurarken yetki devri hususuna da gereken önemi göstermelidir. Yetki devrinden anlaşılması gereken, karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesidir ve üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki devredeceğini belirler. Yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin veya yöneticilerin karar verme yetkisi bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim söz konusudur. Yetki örgütte çeşitli kademelere devrediliyorsa merkezkaç yönetim türünden söz edilir. Kurumsallaşmış bir firmada merkeziyetçi yönetim tarzından söz edilemez.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde denetim alanı yetki devrinde olduğu gibi işin, işgörenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Dikkat edilmesi gereken nokta girişimcinin merkeziyetçi bir yönetimden ziyade paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemesi ve yetki devrine sıcak bakan bir yapıya sahip olması sebebiyle şirkette uygun bir denetim alanının var olacağıdır. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi yüksek ise örgüt yapısı karmaşıklıktan uzak ve yalın bir görünüm içerisindedir. Bu şirketlerde diğer şirketlere nazaran bilgi transferi kolaylıkla ve kısa sürede gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde basit organizasyon yapısı kurumun etkinliğini (işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi) ve verimliliğini (işletmenin en az girdi ile en fazla çıktıya sahip olması) artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Verimli ve etkin aile şirketlerinde iyi bir ürün tasarımı ürünün pazarlamasını kolaylaştırır, standartların geliştirilmiş olması ve iş tanımlarının varlığı işlerin etkin dağılımını sağlar, doğru standartlar uygulaması ile hareket ve zaman etüdüleri yapılması gereksiz çalışmalarını ortadan kaldırır, gereksiz zaman kaybını önler.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe girişimcinin merkeziyetçi yönetim tarzı yani tüm yetkileri elinde bulundurma girişimi yerini yetki devrine bırakır. Bu firmalarda çalışmaya başlayan aile bireyleri yapacakları işi, işin yapılma şeklini, yetki ve sorumluluklarını bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile-iş ilişkisi birbirinden ayrılır ve kurumsallaşma düzeyleri artar. Bu şirketlerde iş akışının üretim ve satışı kolaylaştırması sağlanır ve verimlilik kriterleri üzerinde durulur. Aile bireylerinin işe ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olması üretim ve satıştaki kayıpların minimize edilmesi, maliyetlerin düşürülmesini ve karlılığın artırılmasını sağlayan itici bir güç olarak karşımıza çıkar.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde girişimcinin ve aile büyüklerinin profesyonel yöneticilerin veya diğer çalışanların işleri hakkında fikir yürütmesi pek rastlanır bir durum değildir. Girişimciler işgörenin bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmalarının yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performansı artıracığını düşünürler. Bu sebeple iş bölümünden ve uzmanlaşmadan maksimum düzeyde yararlanırlar. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde amaç birliği diğer şirketlere nazaran daha kolay sağlanmaktadır. Yine bu şirketlerde her astın bir amiri vardır. Girişimci veya aile büyükleri sadece kendilerine bağlı astlara emir vererek diğer yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına müdahale etmezler.

Aile üyelerinin akrabalık ilişkilerini kullanarak iş gerektirmediği halde girişimci ile birebir diyalog içerisine girmeleri, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde karşılaşılan bir durum değildir. Şirket dışındaki aile toplantılarında iş ile ilgili konuların konuşulduğu ve hatta bazı kararların alındığı da bir gerçektir. Örgütlenme açısından aile şirketleri arasındaki farklılıklar aşağıdaki tablo 4'te sıralanmıştır:

Tablo 4 Örgütlenme ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketleri
Kumanda birliği	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de, kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder.
Denetim alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir.
Amaç birliği	Kişi-işletme amaç uyumu sağlanır.	Kurucu ortağın amacı, çalışanlar tarafından bilinir ve paylaşılır.
İşbölümü ve uzmanlaşma	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki ve sorumluluklar	Yapılan işin gerektirdiği şekilde ve eşit biçimde dağıtılır.	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber, genellikle sorumluluklar dağılır.

(Kaynak : Karpuzoğlu, E., 2000;129)

8.1.c. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Yürütme Koordinasyon

Aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının genellikle iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Yürütme süreci ile örgüt, statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçer. Yazılı olarak belirlenen amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısı işlerlik kazanır. Koordinasyon fonksiyonu ile ise kişiler, işler ve kullanılan araç-gereçler arasında eşgüdüm sağlanır. Yani maddi ve beşeri unsurlar birbiriyle

uyumlaştırılır. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanılır. Personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetler bazen gözardı edilir veya danışmanlara devredilir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış hacminin, şirketin satış dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur. Bu şirketlerde üretim alanının etkin kullanımına, tam kapasite çalışılmasına, işin en az hareketle en kısa zamanda yapılmasına, optimum maliyetle üretimin gerçekleşmesine, üretim planlama ve değerlemesine önem verilmektedir. Ayrıca bu şirketlerde personel planlama, performans değerlendirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama gibi sistemlere yönelik personel politikası da mevcuttur. Yalnız aile şirketlerinde işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama gibi personel fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması bu şirketlerin kurumsallaşmasını engelleyici bir unsurdur. Şirket sahiplerinin yerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve iş ilişkileri birbirinden ayrı tutulduğu ve “işe göre adam” ilkesinden yola çıkıldığı için iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personel atanır (Bali, N., 1995:61). Personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında uyumsuzluk var ise eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. Adayın işe uygun olduğu tespit edilirse oryantasyon ve rotasyon çalışmaları başlar; kişi-iş ve kişi-şirket uyumu sağlanmasına ve iş tatmininin artırılmasına çalışılır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde aile içinde veya aileden olanlar ile olmayanlar arasında ortaya çıkması olası çatışmaların çözümlenmesinde iletişimden faydalanılmaktadır. Aile şirketlerinde yaşanması muhtemel çatışmalar arasında şirket yerine aileye odaklanılması, çatışmadan kaçılması, aile bireylerinin şirketten ayrılmak istemesi, aile-iş arasında net ayrım yapılamaması, danışman veya profesyonel yöneticilere gereken önemin verilmemesi sayılabilir. Bu çatışmalar, iletişim ve haberleşme artırılarak, insan değişkeni geliştirilerek, sorunların kaynağına inilerek, üst hedefler oluşturularak çözümlenmeye çalışılır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde toplantılara önem verilmektedir. Toplantı amacı, günü ve saati, gündemi toplantı öncesinde belirlenerek katılımcılara sunulur. Katılımcılar toplantı esnasında fikirlerini rahatlıkla savunabilir, karar almada kendi fikirleri de

göz önüne alınır, yaratıcılık ve yeniliği teşvik eden bir ortam yaratılır. Kurumsal aile şirketlerinde resmi olmayan ilişkiler güçlüdür; samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması sözkonusudur.

Tablo 5'te de yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin temel özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 5 Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketleri
Personel seçme yerleştirme, terfi, kariyer planlama vb fonksiyonların yürütülme biçimi	Sistemler, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmadan objektif esaslar üzerine kurulur ve işletilir.	Sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde aile bireylerine öncelik tanınır.
Yönetim tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında
Karar verme şekli	Oybirliği ve oyçokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oyçokluğu
Toplantı türleri	Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, özeleştirme	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
Çatışma yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri

(Kaynak : Karpuzoğlu, E., 2000;133)

Girişimciler küçük ve orta ölçekli işletmelerde işgörenlerle birebir ilişki içerisinde oldukları için şirketteki aile havasının korunması mümkündür ve bu durum işgörenlerin motivasyonlarını artırarak şirkete olan bağlılıklarını güçlendirir. Kurumsal şirketlerde aileden olan ve olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte çalıştıkları ve girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerini de geliştirdikleri görülür.

8.1.d. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Denetim

Denetim fonksiyonu şirket amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli personelin verimlilik ve başarılarının ölçülmesi ve plandan sapmaların giderilmesi için gereken düzenlemelerin yapılması sürecidir. Bu fonksiyonun amacı planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamaktır. Etkin bir denetim gerçekleştirilmesi için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, iş akış şemalarının belirlenmesi, 360° feedback (geribildirim) sisteminin kurulması, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması gerekmektedir.

Etkin bir denetim için denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Birinci denetim alanı ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşmış şirketlerde mal/hizmet üretimine başlamadan önce hammadde, enerji vb üretim kaynaklarının miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygunluğunun incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için önceden önlem alınmaya çalışılır. İkinci denetim alanı ise süreçler ve işlemler sırasındaki denetimlerdir. Üretimin gerçekleşmesi esnasında kritik aşamalarda denetim yapılmasıdır. Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda yapılan denetimler ise üçüncü denetim alanıdır. Bu denetimler tüm faaliyetlerin bitiminden sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır.

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimci tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibidir ve küçüklüğün de getirdiği avantaj ile denetim alanları üzerinde kolaylıkla etkinlik sağlayabilir. Kurumsal şirketlerde objektif standartlar, gelişmiş denetim yöntem ve araçları ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip olan

yöneticiler vardır. Yüksek düzeyde kurumsallaşmış aile şirketlerinde denetim fonksiyonu ile ilgili başka bir konu objektif esaslara dayanan performans değerlemenin mevcudiyetidir.

Şirketlerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından, amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. Şirketlerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında uyum var ise bu durum bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksek oluşu şirketin kurumsallaşma düzeyini gösterir. Tablo 6'da aile şirketlerinde denetim fonksiyonunun özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 6 Denetim ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketleri
Denetim noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, kritik aşamalarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü noktada	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda
Denetim araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler ve kurallar, iş akış şemaları	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Denetleyen kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahibi ve aile üyeleri
Denetleme zamanı	Sürekli	Belirli periyodlarla

(Kaynak : Karpuzoğlu, E., 2000;135)

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerine yönetim fonksiyonları açısından baktığımızda bu şirketlerdeki faaliyetlerin birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayacak nitelikte oldukları görülmektedir. Bunun sebebi tepe yönetimin örgüt yapısını düzenlerken örgütsel amaçları göz önüne alarak departman amaçlarını belirlemesi ve stratejik planlarla uyumlu hale getirmesidir.

Kurumsal bir örgüt yapısının kurulmasında örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaya odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak oldukça önemlidir. Kağıt üzerinde örgüt yapısını belirleyen işletmeler yürütme fonksiyonu ile dinamik görünüm kazanarak faaliyetlerini yürürlüğe geçirirler. Bu noktada yöneticilerin astlarıyla ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, inisiyatif kullanabilme, yetki devredebilme, çalışanları motive edebilme gibi yetenekleri ön plana çıkar. Yöneticiler toplantılar, raporlar, komiteler aracılığıyla şirket faaliyetlerini birbiriyle uyumlaştırmaya ve ekip ruhu oluşturmaya çalışırlar.

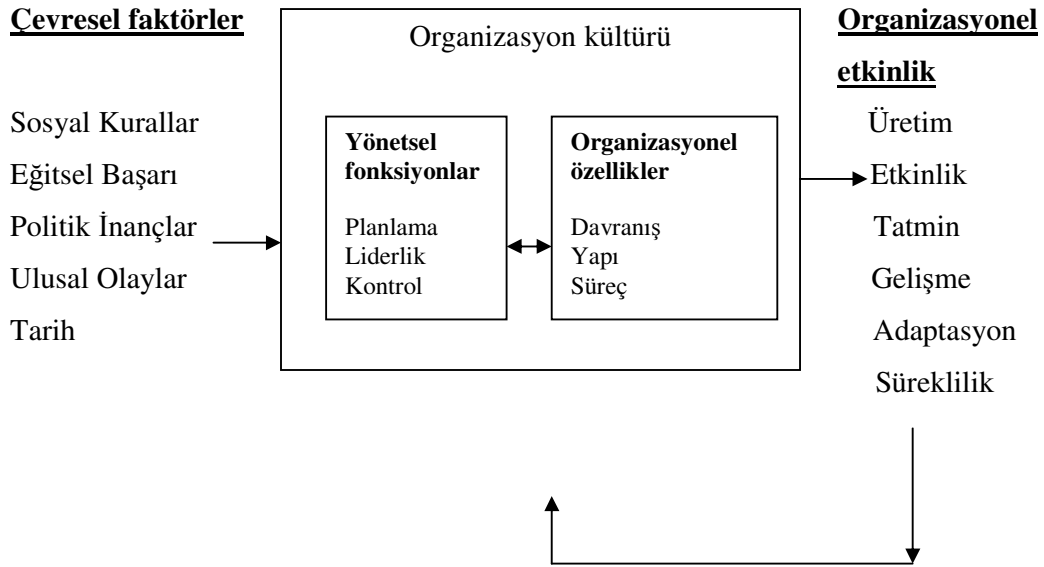
Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi sistemler yazılıdır ve kanbağı yerine bilgi ve yeteneği ön plana çıkaracak şekilde düzenlenmiştir. Bu sistemlerin amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediği önceden saptanmış standartlarla fiili durumun karşılaştırılması suretiyle kontrol edilir ve planlardan sapmalar var ise iyileştirici ve düzeltici önlemler bir an önce alınır.

8.2.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Örgüt Kültürü

Örgütsel kültürün tanımını yapmadan önce toplumbilimcilere göre kültürün tanımını yapmakta fayda vardır. Kültür, düzenli olarak tekrarlayan düşünme, hissetme, karşılık verme tarzından oluşan ve insan topluluklarının doğaya karşı savaşının görünür başarıları olarak kabul edilen semboller aracılığı ile yayılan toplumsal bir yaşam biçimidir. Yani kültür bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, yasaları, gelenekleri, insanın toplumun bir bireyi olarak öğrendiği bütün becerileri içeren karmaşık bir bütündür. Örgütsel kültüre baktığımızda ise, şirket yönetimi açısından

kültür kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan toplulukları tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır. Örgütsel kültür, örgütün genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını kapsar, örgütte işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, örgüt kültürü yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimin ve organizasyon yapısının ürünüdür. Diyebiliriz ki, yönetim fonksiyonları ve organizasyonel özellikler ile iç içe geçmiştir ve oluşumunda hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkisi vardır.

Şekil 5 Örgüt Kültürü ve Etkinlik



Aile şirketleri kurulduğu ilk aşamada mevcut olan, çalışanları koruyan, ihtiyaçlarını karşılayan ancak onlara fazla özgürlük tanımayan merkeziyetçi yönetim, firma kurumsallaştıkça yerini profesyonellerin ve aile bireylerinin birlikte yer aldığı ve kararların yönetim kurulu tarafından verildiği bir yönetim biçimine bırakır. Yani aile şirketlerinde kültür; aile, yönetim ve işletme değerlerinin karışımı şeklindedir.

Örgüt kültürü, toplumsal kültürün alt kültürüdür. Her örgüt, içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerini doğrudan alır, değiştirerek veya eklemeler yaparak kendine adapte eder (Dalay, İ., 2001:35).

Aile şirketlerinde içsel ve dışsal faktörlere ek olarak kurucu ortağın da kültür üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önemli pay girişimciye düşmektedir. Firma faaliyete geçmeden önce girişimci inandığı ve güvendiği insanları yanına alarak girişimi başlatır. Kurucuyla aynı vizyona sahip olan bu kişiler şirketin temelini atan kişilerdir. Sermaye artırımı, patent temini, kuruluş yeri saptanması, fabrika veya şirket binasının bulunup inşa ettirilmesi gibi konular ile ilgilenirler. Girişimci ile birlikte olan bu ilk grup kişiler şirket kültürünün oluşumunda oldukça önemli paya sahiptir.

Girişimci şirket kurma fikrine sahip olduğu andan itibaren kendi değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini öncelikle yanındaki ekibe ve aile üyelerine daha sonra da firma çalışanlarına sözel veya davranışsal olarak iletir. Aile şirketleri birbirini tanıyan kişilerden oluştuğu için bu kişiler firma kurulmasından önce paylaşılmış değer ve inançlara sahiptir ve firmanın kurulmasıyla birlikte sahip olunan değer ve inançlar şirket kültürü üzerinde etkili olur. Uzun süre birlikte olmanın ve geçmişin paylaşılması sonucu yoğun sözlü iletişimle birlikte sözsüz iletişimin de şirkette sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Örgütsel kültür şirkette varisin faal olarak çalışmasıyla değişmeye başlamaktadır. Bu noktada girişimci ve varis arasındaki değer ve inanç farklılıklarının gündeme gelerek şirketin yönetim biçimini etkilemesi durumuyla karşılaşılabilecektir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerindeki kültürel öğelerin çoğunun aile değerlerinden etkilenmesine karşılık bu firmalar işletmecilik prensiplerine bağlı olarak yönetilirler ve aile ilişkilerini sinerji yaratacak şekilde düzenlerler. Tepe yöneticiler de yönetimde etkinliğin sağlanmasında kültürel değerlerin önemli olduğuna inanarak şirket ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında bu öğeleri göz önünde bulundururlar.

8.3. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri Ve Çevre İle Etkileşim

Şirketlerin ekonomik faaliyetleri ve kaynaklarının değerlendirilmesi, kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde bizzat şirketlerin kendileri

tarafından belirlenen geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde meydana gelir ve şirketler bu çevreye ancak içsel kaynaklarını (pazarlama, personel, araştırma-geliştirme vb) kullanarak uyum sağlayabilir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin çevre ile ilişkileri üç noktada toplanabilir :

- 1. İç dinamikler :** Sadece şirket amaçları ve başarıları ön plandadır. Dış çevre veri olarak kabul edilir ve işletme ile etkileşimde bulunmadığı farzedilir.
- 2. Çevreye uyum :** Uzun dönemde şirketlerin başarısını belirleyen, sürekliliklerini sağlayan en önemli faktör dış çevredir. Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi, değişikliklere uyum sağlamasına ve dış çevrenin beklentilerini yerine getirmesine bağlıdır.
- 3. Karşılıklı etkileşim :** Şirketler ile çevreleri arasındaki ilişki çift yönlüdür. Şirketler dış çevredeki değişikliklere uymak zorunda olduğu gibi, yeni bir teknoloji veya düşünce ile çevrelerini de etkileyebilir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketleri ile çevre arasında karşılıklı etkileşim sözkonusudur. Bu şirketler, yaptıkları iç ve dış çevre analizleri ile değişimi yönetebilirler. Amaç bireylerin değil, bireyler yolu ile örgütün değiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Aile şirketlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabeti başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak değişimi planlı olarak uygulamaları gerekmektedir.

İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrıldığı bir yönetime sahip olan kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri, değişime planlı bir uyum sağlamanın yanı sıra, ürettikleri mal/hizmetle veya topluma verdiği imajla değişimi etkileme gücüne de sahiptirler. Sosyal yardımlaşma ve dayanışma birliklerine üye olan aile şirketlerinin toplumsal koşullar yanında üye oldukları dernekler aracılığıyla sosyal ve politik koşulları da etkilediği bilinmektedir.

9. Aile Şirketlerinin Ömrünü Uzatma

Aile şirketlerinin sürekliliğini koruyabilmesi ve kurumsallaşması için birtakım kurallara uyması gerekmektedir :

- Şirket içinde çalışan aile bireyleri, aileden olmayan diğer çalışanlar kadar çalışmalıdır. Ailenin az çalışan üyeleri aileden olmayan çalışanlar tarafından içerlenmekte ve bu kişilere karşı saygıları azalmaktadır. Aile dışından olan kapasitesi yüksek bu çalışanlar genellikle bu tür şirketlerde uzun süre kalmamakta, daha profesyonel şirketlere geçmektedir. Şirket ise ayrılan çalışanın yerine daha düşük maaşla aileden bir bireyi alarak kurumsallaşma sürecini uzatmaktadır.
- Aile şirketlerinde kilit pozisyonlarda aileden olmayan profesyonel çalışanlar tercih edilmelidir. Özellikle üretim, finans, pazarlama gibi bölümler yetenek ve bilgi birikimi gerektiren bölümlerdir. Aile bireyinde bu nitelikler yoksa ve buna rağmen o bölümü idare etmeye devam ediyorsa şirketin başarısızlığa gitmesi kaçınılmazdır.
- Aile şirketlerinde başarı tek bir kişiye bağlı olmamalıdır. Zira böylesi bir durum kişinin ömrü ile sınırlı olacaktır. Kişinin şirketten ayrılması sonucu şirket zor duruma düşecektir.
- Aile dışından olan profesyonel bir yönetici tepe yönetime getirilerek ve kar veya zarardan pay alarak şirkete bağlanabilir ki, bu da kurumsallaşmayı hızlandıran bir etkidir.
- Aile şirketlerinde çalışmakta olan ve aileden olmayan profesyonel bir yönetici ailenin özel hayatına girmemeli, aile içi ilişkilere karışmadan görevini devam ettirmelidir.

- Aile şirketlerinde problemler ciddi boyutlara gelmeden yönetimdeki sorun aileden birine veya profesyonel birine emanet edilmelidir. Bu şekilde tepe yönetimde aile bireylerinin çatışması önlenerek işin yara alması engellenmektedir.
- Aile şirketlerinde uzun yıllar birlikte çalışan kardeşlerin emeklilik zamanları geldiğinde her kardeş kendi çocuğunu yönetime sokmak isteyecektir. Böyle bir durumda kardeşler rakip haline gelir ve şirketin satılması bile sözkonusu olabilir. Böyle bir durumda yine aile dışından bir profesyonel çözüm olacaktır. KOBİlerde bu kişiler genelde uzun yıllardır şirketi inceleyen mali müşavirlerdir.

Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi yani kurumsallaşması aile şirketi üyelerinin en büyük ve önemli hedefi olmalıdır. Kurumsallaşmanın ihmali demek, aile içi sürtüşmelerin ve çatışmaların başlaması, kurumdaki sorunların artması ve şirketin çökmeye doğru gitmesi demektir.

Başarılı bir aile şirketi oluşturmak için;

- ❖ Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı,
- ❖ Yazılı kurallar haline dönüştürülen belirgin iş ve görev tanımları oluşturulmalı,
- ❖ Şirket içi personel, satın alma, görev-yetki vb. yönetmelikler hazırlanmalı,
- ❖ Aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar için yönetim geliştirme sistemi ve eğitim uygulanmalı,
- ❖ Aile bireyleri küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek nesillerin devamı konusunda sürekli eğitilmeli,

- ❖ Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir şirket kimliği ortaya çıkarılmalı,
- ❖ Çalışanlara adalet ve sadakat duygusuyla yaklaşılmalı,
- ❖ Kararlar hızlı verilmeli, sürekli araştırmalar yapılmalı, yenilikler takip edilmeli,
- ❖ Değişime karşı değil, değişimin yanında olunmalı,
- ❖ Şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalı,
- ❖ İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

A. İSTANBUL İOSB'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın teori bölümünde aile şirketleri ve kurumsallaşma ayrı ayrı ele alınmış; bu şirketlerin özelliklerine değinilmiştir. Bu bölümde ise İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan aile şirketlerinin, kurumsallaşmayı karakterize eden öğelere ne derece sahip olduğunu belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma ve sonuçları açıklanacaktır. Birinci kısımda araştırmanın amacı, önemi ve yönteminden bahsedilecek; ikinci kısımda ise araştırma bulgularının istatistiksel analizleri, yorumlanması ve genel bir değerlendirme üzerinde durulacaktır.

1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Aile şirketleri açısından kurumsallaşma oldukça önemli bir nitelik taşıır. Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği, çoğunlukla aile değer ve inançlarının iş değerlerinden daha çok önemsendiği aile şirketlerinde duygusal yönün ağırlık kazanması, kurumsallaşma sorunlarına yol açmaktadır. Bundan yola çıkarak araştırmamızın amacının aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini belirlemek olduğu söylenebilir. Araştırmanın alt amacı ise bu şirketlerin kurumsallaşmada etkili olan işletme faktörlerine ne ölçüde sahip olduğunun tespit edilmesidir.

Aile şirketlerinin ülkemizde fazla sayıda olması sebebiyle bu şirketlerin tamamına ulaşılmanın zor olduğu düşünülmüş ve çalışma için pilot bölge olarak İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan aile şirketleri seçilmiştir.

Ülkemizde aile şirketlerinin % oranı oldukça fazla olduğu için, aile şirketlerinin başarılarının sadece girişimcinin kar hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişimi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Ülke ekonomisinde önemli yeri olan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin

tespiti ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri için gerekli hareket tarzlarının belirtilmesi araştırmanın temel çıkış noktasıdır.

Veri toplama aracının değerlendirilmesinde 5li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler aşağıda yer almaktadır :

1= Kesinlikle Katılmıyorum,

2= Katılmıyorum,

3= Fikrim yok,

4= Katılıyorum,

5= Tamamen Katılıyorum

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Yöntemin uygulanmasında kullanılan araçlar yüzyüze görüşme ve e-postadır.

2. Araştırmaya İlişkin Bulgular

2.1. İşletmelere İlişkin İstatistikler

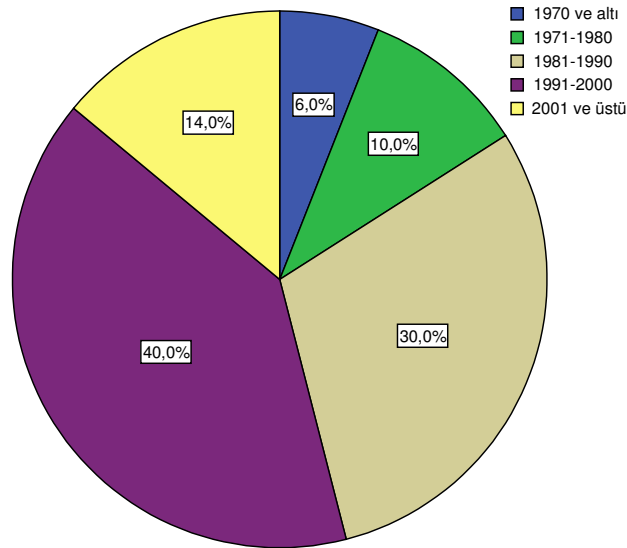
Değerlendirmeye tabi tutulan 50 aile şirketinin faaliyete geçme tarihlerini frekans ve % analizi şeklinde Tablo 7’de görmek mümkündür :

Tablo 7 Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı

Faaliyete geçme tarihi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1970 ve altı	3	6,0	6,0
1971-1980	5	10,0	16,0
1981-1990	15	30,0	46,0
1991-2000	20	40,0	86,0
2001 ve üstü	7	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	

Çalışmamızda yer alan firmalara bakıldığında çoğunun 1991-2000 yılları arasında kurulduğu dikkat çekmektedir. Onu takip eden yıl aralığı ise 1981-1990 yıllarıdır. 1980 yılı sonrası serbest piyasa ekonomisinin uygulanmaya başlamasının ve yatırım teşviklerine önem verilmesinin, vergi indirimi ve istisnası uygulamalarının firma sayısındaki artışa sebep olduğu söylenebilir. 1970 yılı ve öncesinde kurulan firma sayısı en az olan dilime karşılık gelmektedir (%6). Bu şirketlerin yüzdesel dağılımı Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6 Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı

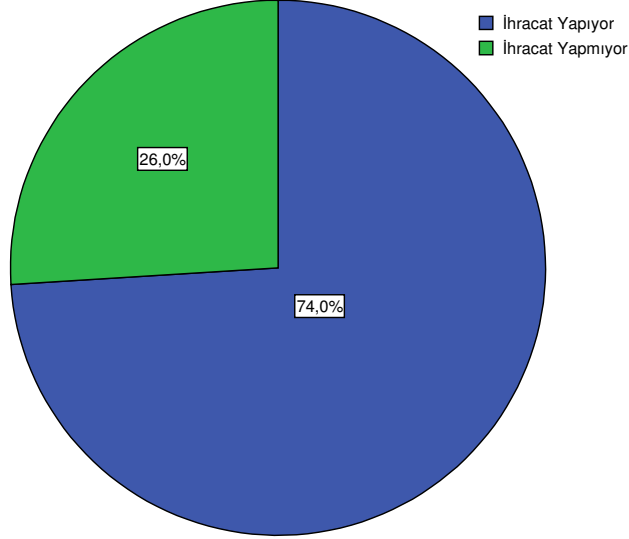


Çalışmamıza katılan aile şirketlerinin çoğunluğunun ihracat yaptığı görülmektedir (%74). Kurumsallaşma, aile şirketlerinin ihracat hacmini artırmada oldukça önemli bir etkidir. Tablo 8'de ankete katılan işletmelerin ihracat yapma durumu frekans ve % analizi şeklinde gösterilmiştir. Şekil 7'de şirketlerin ihracat yapma/yapmama durumuna göre yüzdesel dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 8 Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı

İhracat	Frekans	Yüzde
İhracat Yapıyor	37	74,0
İhracat Yapmıyor	13	26,0
Toplam	50	100,0

Şekil 7 Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı



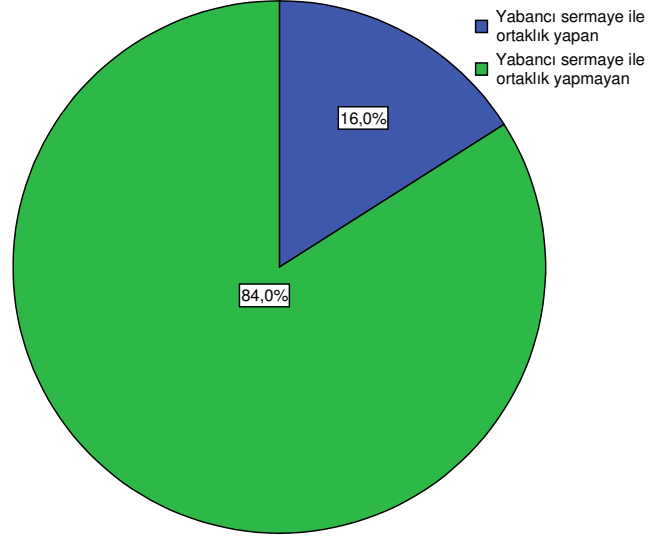
Tablo 9 incelendiğinde, anketimizi yanıtlayan aile şirketlerinin %84'ünün yabancı sermaye ile ortaklığı olmadığı görülmektedir. Genellikle aile şirketlerinde yabancı sermaye ile ortaklık kabul görmeyen bir durumdur.

Tablo 9 Ankete Katılan İşletmelerin Yabancı Sermaye İle Ortaklık Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı

Yabancı sermaye	Frekans	Yüzde
Yabancı sermaye ile ortaklık yapan	8	16,0
Yabancı sermaye ile ortaklık yapmayan	42	84,0
Toplam	50	100,0

Şekil 8'de ankete katılan işletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre yüzdesel dağılımı görülmektedir.

Şekil 8 Ankete Katılan İşletmelerin Yabancı Sermaye İle Ortaklık Yapıp Yapmama Durumuna Göre Dağılımı



Çalışmamıza katılan aile şirketlerinin hiçbiri SPK'ya bağlı değildir. Bu sonuç Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10 Ankete Katılan İşletmelerin SPK'ya Bağlı Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı

SPK	Frekans	Yüzde
SPK'ya bağlı	0	0
SPK'ya bağlı değil	50	100,0
Toplam	50	100,0

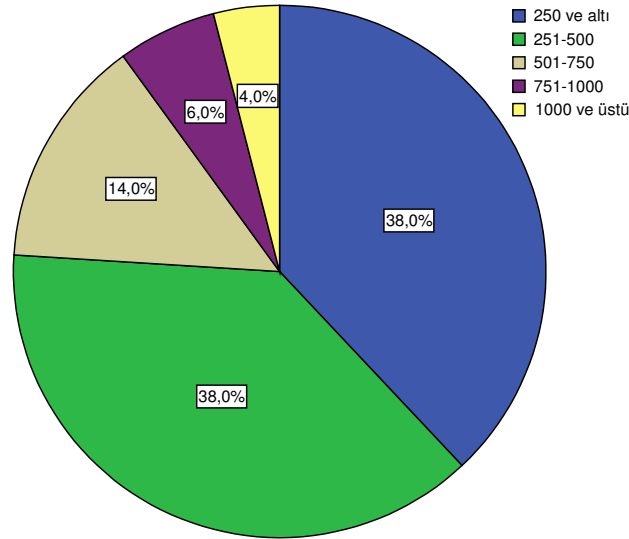
Değerlemeye tabi tutulan firmaların çalışan kişi bakımından sınıflaması Tablo 11'de yer almaktadır :

Tablo 11 Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan kişi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
250 ve altı	19	38,0	38,0
251-500	19	38,0	76,0
501-750	7	14,0	90,0
751-1000	3	6,0	96,0
1000 ve üstü	2	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	

Avrupa Birliği'nin küçük işletmelere ilişkin tanımlamasında 50 ve 50'nin altında çalışan bulunan firmalar küçük ölçekli, 51-250 arasında çalışanı olan şirketler ise orta ölçekli olarak adlandırılmaktadır. Bu sınıflamaya göre; anketimize yanıt veren aile şirketlerinin genelinin küçük ve orta ölçekli olduğu fakat 251-500 arası çalışan olan firma sayısının da küçük ve orta ölçeklilerle eşit olduğu görülmektedir. Şekil 9'da ankete katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre yüzdesel dağılımı verilmektedir.

Şekil 9 Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

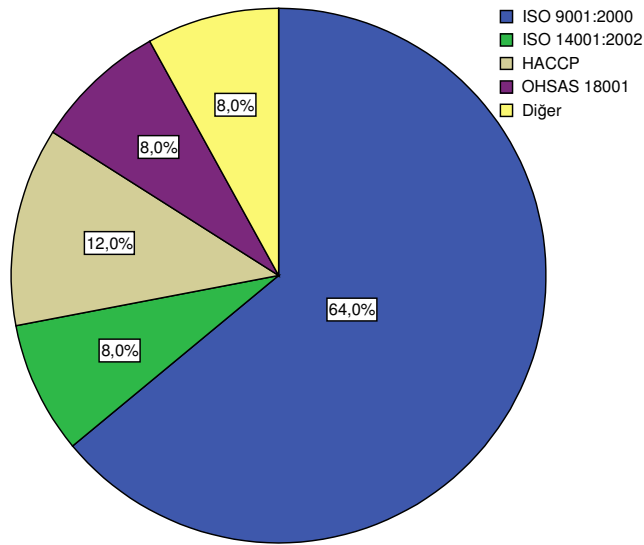


Çalışmamıza katılan şirketlerin birçoğu ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri belgesine sahiptir. Fakat uygulama dereceleri için başka bir araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Anketi yanıtlayan gıda firmalarının çoğu ihracat için aranan bir koşul olan HACCP belgesine sahiptir. Bu belgeleri almaya zorlayan etkenlerin başında ihracat hacmini artırma isteği gelmektedir diyebiliriz. Tablo 12’de ankete katılan işletmelerin sahip oldukları belgelerin frekans ve % dağılımı, Şekil 10’da ise yüzdesel dağılımı görülmektedir.

Tablo 12 Ankete Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Belgelerin Dağılımı

Belge	Frekans	Yüzde
ISO 9001:2000	32	64,0
ISO 14001:2002	4	8,0
HACCP	6	12,0
OHSAS 18001	4	8,0
Diğer	4	8,0
Toplam	50	100,0

Şekil 10 Ankete Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Belgelerin Dağılımı



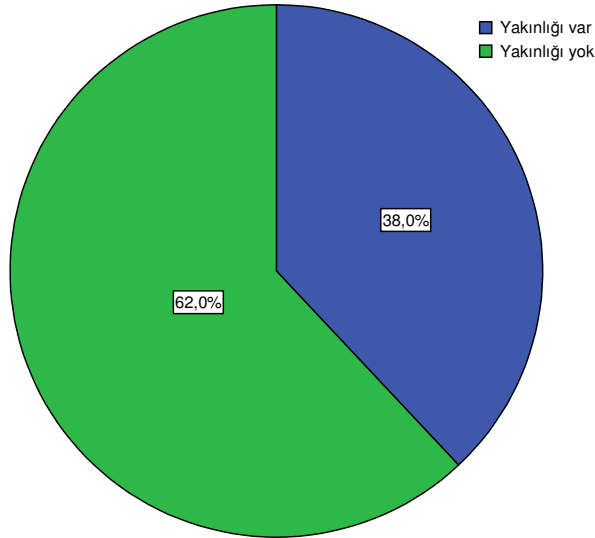
2.2. Anketi Yanıtlayan Kişilere İlişkin İstatistikler

Kurumlara ilişkin genel bilgilerden sonra ölçeği cevaplayan kişilere yönelik bilgilere yer verilecektir. Ölçeği yanıtlayan kişinin girişimci ile kanbağı derecesini ölçmeye yarayan sorunun amacı aileden olan ve olmayanların çalıştıkları kurumlara ilişkin strateji ve politikalara ve bu strateji ve politikaların uygulanma şekline ilişkin düşüncelerinin tespit edilebilmesidir. Tablo 13'te ve Şekil 11'de anketimizi yanıtlayan firmalarda çalışanların %62'sinin firma sahipleriyle herhangi bir yakınlığının olmadığı görülmektedir.

Tablo 13 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Şirketin İlk Girişimcisi İle Yakınlığı Olup Olmaması Durumu Dağılımı

Yakınlık	Frekans	Yüzde
Yakınlığı var	19	38,0
Yakınlığı yok	31	62,0
Toplam	50	100,0

Şekil 11 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Şirketin İlk Girişimcisi İle Yakınlığı Olup Olmaması Durumu Dağılımı

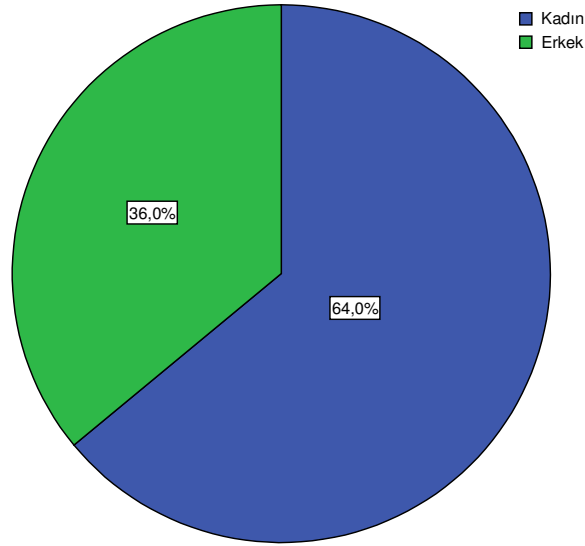


Çalışmamıza katkıda bulunan firma çalışanlarının cinsiyetlerine bakıldığında, Tablo 14’te cevaplayıcıların %64’ünün kadın olduğunu görmekteyiz. Şekil 12’de yüzdesel dağılım pasta dilimi grafikte gösterilmektedir.

Tablo 24 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	32	64,0
Erkek	18	36,0
Toplam	50	100,0

Şekil 22 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı

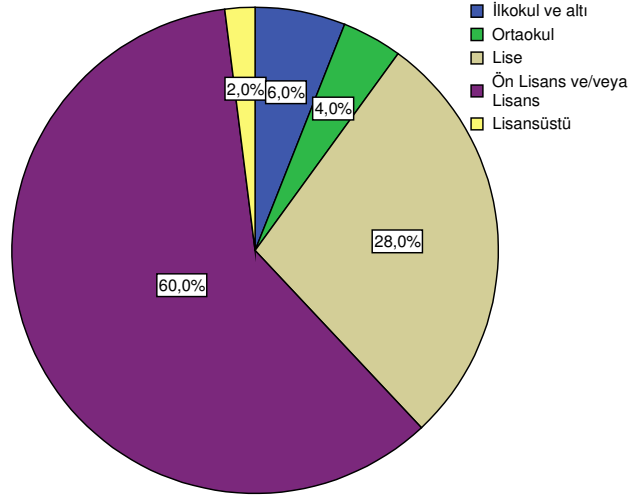


Tablo 15’te anketi yanıtlayanların % 60lık bir kısmının yüksekokul (ön lisans/lisans) mezunu olduğunu görülmektedir. Bu demek oluyor ki, aile şirketleri de artık günümüzde eğitime eskiye nazaran daha fazla önem vermektedir. Bunu % 28lik bir payla lise mezunları izlemektedir. Ankete yanıt verenlerin % 2si lisansüstü eğitilmiş, %6sı ise ilköğretim mezunu veya hiç eğitimi olmayan kişilerdir. Şekil 13’te yüzdesel dağılım pasta dilimi olarak görülmektedir

Tablo 15 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul ve altı	3	6,0
Ortaokul	2	4,0
Lise	14	28,0
Ön lisans ve/veya lisans	30	60,0
Lisansüstü	1	2,0
Toplam	50	100,0

Şekil 13 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Eğitim Durumu Dağılımı



A) GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Ölçeğe güvenilirlik analizi uygulandığında Cronbach Alfa değeri 0,853 olarak bulunmuştur. Bu değer anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 16). Fakat Tablo 17’de her bir değişken için toplam korelasyonlar incelendiğinde, en düşük korelasyona sahip iki bileşen olan inanç (-0,092) ve pzrpay (-0,027) değişkenleri analizden çıkartıldığında, ölçeğin güvenilirliğinde iyileşme sağlanabileceği görülmektedir.

Tablo 16 İlk Durumda Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alfa Değeri	Standartlaştırılmış Bileşenlere Göre Cronbach Alfa	Bileşen Sayısı
0,853	0,850	51

Tablo 17 İlk Durumda Güvenilirlik Analizindeki Bileşenlerin Toplam İstatistikleri

İFADELER	Bileşen Silinirse Ölçek Ortalaması	Bileşen Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Bileşen-Toplam Korelasyon	Bileşen Silinirse Cronbach Alfa Değeri
Şirket, aile bireylerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına ve stratejik plana sahiptir (plan)	169,9600	348,447	,211	,852
Şirkette, işletme sahiplerinin ve aile üyesi çalışanların ölümlerine veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur (sakat).	170,4000	347,020	,244	,851
Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler (varis).	170,0600	346,507	,274	,851
Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır (misyon).	170,4400	338,374	,434	,848
Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır (vizyon).	170,4400	342,170	,349	,850
Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır (imaj).	170,2200	345,808	,315	,850
Şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret vardır (sembol).	170,1000	348,949	,194	,852
Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler (katkı).	170,5600	340,823	,347	,850
Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi/manevi karşılıklar verilir (karşılık).	171,0800	327,544	,574	,844
Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir (takım).	170,8600	336,572	,536	,846

Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması mevcuttur (şema).	170,3800	347,057	,219	,852
Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur (iştanım).	170,5800	342,004	,380	,849
Şirkette, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmektedir (yetki).	170,9800	335,816	,396	,848
Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır (araç).	169,8600	350,694	,200	,852
Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır (ikpol).	171,1200	349,740	,153	,853
Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir (yönetici).	170,4200	347,636	,207	,852
Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur (perform).	170,7200	341,063	,362	,849
Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır (ücretpol).	171,0200	344,347	,236	,852
Kariyer yolları açık ve nettir (kariyer).	171,6200	335,587	,480	,847
Müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözüme yoluna gidilmektedir (müşşik).	170,8400	340,260	,327	,850
Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir (tartışma).	170,1600	350,260	,115	,854
Üretimin her aşamasında kalite kontrolü yapılır (kkontrol).	170,9400	337,690	,362	,849
Şirkette iadelere ve kalite problemlerine ilişkin kayıtlar mevcuttur (iade).	170,1000	340,704	,421	,848
Şirkette düzenli olarak toplantılar gerçekleştirilir (toplantı).	170,1600	350,096	,149	,853
Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler (karar).	171,4200	338,371	,395	,849
Yönetim, aile değerleri ve inançlarından etkilenir (inanç).	170,5400	359,029	-,092	,859
Şirkette işletme adı ve logosunun bulunduğu belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir (logo).	169,6200	354,077	,104	,853
Şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulur (probçöz).	170,4400	335,435	,546	,846
Çalışan fikirleri her zaman dikkate alınır (fikir).	170,7200	332,532	,447	,847

Çalışanların fikir ve düşünceleri ile ilgili olumlu veya olumsuz geribildirim verilir (geribild).	170,6800	336,344	,398	,848
Yöneticiler kişisel yaşantılarına dikkat ederler (kişisel).	170,4600	344,702	,220	,852
Şirkette makul ölçüde hata yapılmaktadır (hata).	170,4000	337,061	,399	,848
Şirketin en değerli kaynağı insandır (insan).	170,5800	335,922	,399	,848
Şirkette uzun süredir kullanılmayan dosyalar, belgeler, programlar vs zaman kaybını önlemek amacıyla ayıklanır (dosya).	170,5200	339,602	,344	,850
Şirkette eskiyen araç, teçhizat vs elden çıkarılır, uygun dosyalama sistemi kullanılır (dosyalama).	170,3800	351,791	,122	,853
Çalışma alanları ergonomiktir (ergonomi).	170,6800	333,487	,527	,846
Şirkette yazılı ödül-ceza sistemi vardır (ödülcez).	171,8200	342,069	,379	,849
Şirkete katkısı olan çalışanlar maddi veya manevi olarak ödüllendirilir (ödül).	170,4000	332,163	,498	,846
Bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs mevcuttur (selam).	171,5800	352,493	,042	,857
Şirket, çalışanların ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir (kültür).	171,4400	345,762	,225	,852
İşletme yüksek derecede kurumsaldır (kurumsal).	170,8800	350,189	,155	,853
Şirket yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır (değişim).	170,4000	343,020	,306	,850
Şirkette değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir (gelişim).	170,5200	336,173	,446	,847
Şirket, çevredeki değişimler oluşmadan önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem verir (tahmin).	170,5600	337,313	,426	,848
Şirkette, çevredeki değişimler istatistiksel verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanılarak tespit edilir (piyasa).	170,9400	343,527	,271	,851
Şirkette, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır (adaptas).	170,9000	350,990	,101	,854
Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir (güç).	170,2600	348,033	,204	,852
Şirket, dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri değil, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeyle ilgilenir (swot).	170,5400	340,417	,405	,849
Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder (takip).	169,7000	353,765	,091	,853
Şirkette sektör liderini takip etmeye önem verilir (lider).	170,3800	349,710	,130	,854

Piyasada Pazar payı yüksek ürün/ hizmetlerin taklit edilerek üretilmesine ve düşük fiyatla satılmasına ağırlık verilir (pzrpay).	171,2200	356,134	-,027	,857
--	----------	---------	-------	------

Adı geçen bileşenler analizden çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,863 olarak değişmiştir (Tablo 18). Buna göre ölçeğin güvenilirliğini arttırmak için inanç ve pzrpay değişkenleri analizden çıkarılmıştır. İkinci durumda bileşenlerin toplam korelasyonları Tablo 19’da incelendiğinde, en düşük korelasyona sahip bileşenlerin ölçekten çıkarılmasının önemli bir güvenilirlik farkı yaratmayacağı görülmektedir.

Tablo 18 İkinci Durumda Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alfa Değeri	Standartlaştırılmış Bileşenlere Göre Cronbach Alfa	Bileşen Sayısı
0,863	0,859	49

Tablo 19 İkinci Durumda Güvenilirlik Analizindeki Bileşenlerin Toplam İstatistikleri

İFADELER	Bileşen Silinirse Ölçek Ortalaması	Bileşen Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Bileşen-Toplam Korelasyon	Bileşen Silinirse Cronbach Alfa Değeri
Şirket, aile bireylerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına ve stratejik plana sahiptir.	163,6800	351,202	,213	,862
Şirkette, işletme sahiplerinin ve aile üyesi çalışanların ölümlerine veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	164,1200	349,904	,241	,862
Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler.	163,7800	349,767	,260	,861
Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır.	164,1600	340,994	,438	,858
Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	164,1600	344,872	,351	,860
Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır.	163,9400	348,384	,322	,860
Şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret vardır.	163,8200	351,253	,208	,862

Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.	164,2800	343,104	,359	,860
Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi/manevi karşılıklar verilir.	164,8000	329,551	,590	,854
Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.	164,5800	339,514	,530	,857
Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması mevcuttur.	164,1000	350,337	,206	,862
Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur.	164,3000	344,296	,394	,859
Şirkette, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmektedir.	164,7000	338,786	,392	,859
Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır.	163,5800	353,351	,206	,862
Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır.	164,8400	352,137	,164	,863
Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir.	164,1400	350,531	,205	,862
Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.	164,4400	344,088	,355	,860
Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır.	164,7400	347,502	,228	,862
Kariyer yolları açık ve nettir.	165,3400	338,351	,479	,857
Müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözüme yoluna gidilmektedir.	164,5600	342,374	,342	,860
Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir.	163,8800	352,189	,137	,864
Üretimin her aşamasında kalite kontrolü yapılır.	164,6600	339,576	,381	,859
Şirkette iadeler ve kalite problemlerine ilişkin kayıtlar mevcuttur.	163,8200	343,702	,414	,859
Şirkette düzenli olarak toplantılar gerçekleştirilir.	163,8800	353,251	,139	,863
Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	165,1400	342,409	,364	,859
Şirkette işletme adı ve logosunun bulunduğu belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir.	163,3400	356,841	,107	,863
Şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulur.	164,1600	337,892	,555	,856

Çalışan fikirleri her zaman dikkate alınır.	164,4400	335,109	,451	,857
Çalışanların fikir ve düşünceleri ile ilgili olumlu veya olumsuz geribildirim verilir.	164,4000	338,163	,419	,858
Yöneticiler kişisel yaşantılarına dikkat ederler.	164,1800	347,089	,229	,862
Şirkette makul ölçüde hata yapılmaktadır.	164,1200	340,230	,390	,859
Şirketin en değerli kaynağı insandır.	164,3000	338,255	,408	,858
Şirkette uzun süredir kullanılmayan dosyalar, belgeler, programlar vs zaman kaybını önlemek amacıyla ayıklanır.	164,2400	343,411	,320	,860
Şirkette eskiyen araç, teçhizat vs elden çıkarılır, uygun dosyalama sistemi kullanılır.	164,1000	354,949	,111	,863
Çalışma alanları ergonomiktir.	164,4000	336,204	,528	,856
Şirkette yazılı ödül-ceza sistemi vardır.	165,5400	344,539	,388	,859
Şirkete katkısı olan çalışanlar maddi veya manevi olarak ödüllendirilir.	164,1200	334,067	,517	,856
Bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs mevcuttur.	165,3000	355,643	,035	,867
Şirket, çalışanların ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir.	165,1600	347,484	,251	,862
İşletme yüksek derecede kurumsaldır.	164,6000	352,694	,164	,863
Şirket yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır.	164,1200	345,863	,305	,861
Şirkette değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir.	164,2400	338,839	,448	,858
Şirket, çevredeki değişimler oluşmadan önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem verir.	164,2800	340,777	,409	,859
Şirkette, çevredeki değişimler istatistiksel verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanılarak tespit edilir.	164,6600	346,147	,275	,861
Şirkette, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.	164,6200	353,751	,103	,864
Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	163,9800	351,530	,185	,863
Şirket, dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri değil, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeyle ilgilenir.	164,2600	343,298	,402	,859
Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.	163,4200	356,453	,096	,863
Şirkette sektör liderini takip etmeye önem verilir.	164,1000	352,337	,134	,864

B) KORELASYON ANALİZİ

Tablo 20'deki korelasyon matrisi incelendiğinde önem derecesi $p < 0,05$ değerlerine sahip değişken çiftleri arasında korelasyon olduğu söylenebilir. Buna göre şirket fonksiyonları, örgüt kültürü ve örgüt-çevre etkileşimi değişkenlerinin her birinin kendi arasında korelasyona sahip olduğu, kurumsallaşma düzeyinin ise bu değişkenlerin hiçbiri ile korelasyonu olmadığı görülmektedir.

Tablo 20 Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

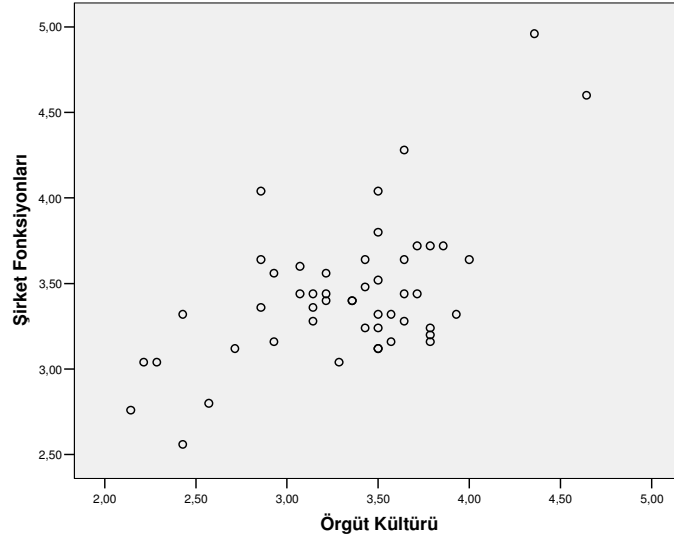
		Kurumsallaşma Düzeyi	Şirket Fonksiyonları	Örgüt Kültürü	Örgüt-Çevre Etkileşimi
Kurumsallaşma Düzeyi	Pearson Korelasyonu	1	0,135	0,115	0,232
	Önem derecesi (Çift yönlü)		0,351	0,428	0,106
	N	50	50	50	50
Şirket Fonksiyonları	Pearson Korelasyonu	0,135	1	0,595(**)	0,641(**)
	Önem derecesi (Çift yönlü)	0,351		0,000	,000
	N	50	50	50	50
Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyonu	0,115	0,595(**)	1	0,682(**)
	Önem derecesi (Çift yönlü)	0,428	,000		0,000
	N	50	50	50	50
Örgüt-Çevre Etkileşimi	Pearson Korelasyonu	0,232	0,641(**)	0,682(**)	1
	Önem derecesi (Çift yönlü)	0,106	0,000	,000	
	N	50	50	50	50

** 0.01 düzeyinde belirgin bir korelasyon vardır (Çift yönlü).

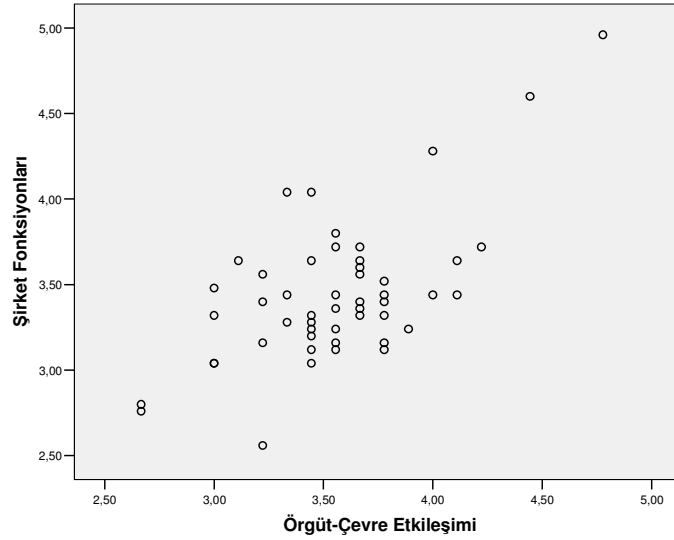
Pearson korelasyonu değerleri ise ilişkiyi tanımlayan “r” korelasyon sabitini göstermektedir. Şekil 14-17 arası şekiller, değişkenlerin birbiri arasındaki korelasyonun dağılımını vermektedir. Buna göre en güçlü korelasyon $r = 0,682$ ile

örgüt kültürü ve örgüt çevre etkileşimi değerleri arasındadır. En zayıf korelasyon ise $r = 0,595$ ile şirket fonksiyonları ve örgüt kültürü değişkenleri arasındadır.

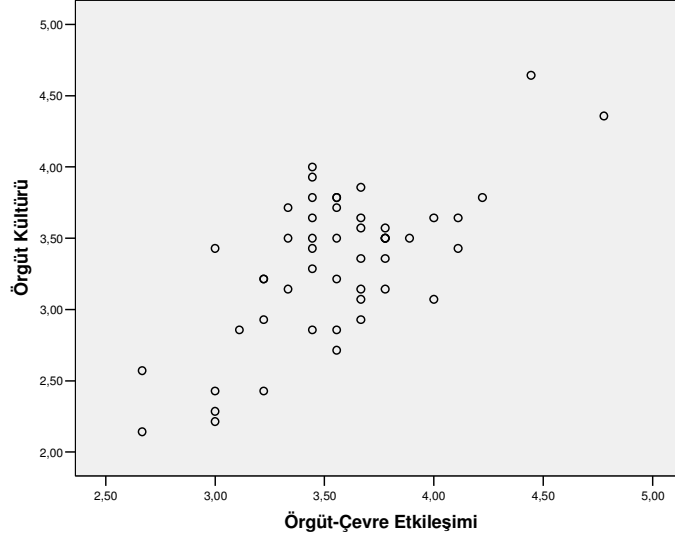
Şekil 14 Şirket Fonksiyonları ve Örgüt Kültürü Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı
($r=0,595$)



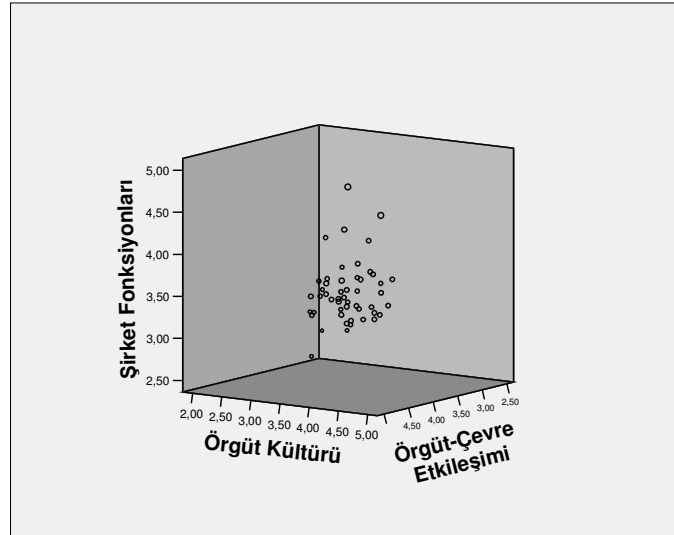
Şekil 15 Şirket Fonksiyonları ve Örgüt-Çevre Etkileşimi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı ($r=0,641$)



Şekil 16 Örgüt Kültürü ve Örgüt-Çevre Etkileşimi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı
($r=0,682$)



Şekil 17 Şirket Fonksiyonları, Örgüt Kültürü ve Örgüt-Çevre Etkileşimi Değişkenlerinin Arasındaki İlişkinin Toplu Olarak Dağılımı



C) HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotez testlerinin gerçekleştirilmesinde F ve t testlerinden yararlanılmıştır. Aralarındaki farklılık test edilecek değişkenlerde ikiden fazla seçenek olması durumunda F testi, iki seçenek olması durumunda ise t testi uygulanmıştır.

C)1. İşletmenin Kuruluş Tarihine Göre Farklılıklar

Tablo 21’de işletmenin kuruluş tarihi değişkenine göre diğer değişkenlerle ilgili F testi görülmektedir.

Tablo 21 İşletmenin Kuruluş Tarihi Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi

Değişken (Kuruluş Tarihi)	Şirket Fonksiyonları Ortalamaları	Örgüt Kültürü Ortalamaları	Kurumsallaşma Düzeyi Ortalamaları	Örgüt-Çevre Etkileşimi Ortalamaları
1970 ve altı	2,9067	2,8333	3,6667	2,9630
1971-1980	4,0160	3,7857	3,2000	4,0444
1981-1990	3,4587	3,4524	3,1333	3,4963
1991-2000	3,3980	3,2964	3,3500	3,5944
2001 ve üstü	3,3543	3,0204	2,2857	3,4603
Toplam	3,4424	3,3257	3,1400	3,5533
F değeri	4,852	2,852	2,320	4,860
p değeri	0,002	0,034	0,071	0,002

İşletmenin kuruluş tarihine göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 21’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,002 ile 0,05’ten küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Yani işletmenin kuruluş tarihine göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Kuruluş tarihlerinin farklı olması şirket fonksiyonlarını etkilemektedir.

İşletmenin kuruluş tarihine göre örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 21’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,034 ile 0,05’ten küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin kuruluş tarihine göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklar vardır. Kuruluş tarihlerinin farklı olması örgüt kültürünü etkilemektedir.

İşletmenin kuruluş tarihine göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 21’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,071 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin kuruluş tarihine göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı farklar yoktur. Kuruluş tarihlerinin farklı olması kurumsallaşma düzeyini etkilememektedir.

İşletmenin kuruluş tarihine göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin kuruluş tarihlerine göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 21’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,002 ile 0,05’ten küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir. Yani işletmenin kuruluş tarihine göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Kuruluş tarihlerinin farklı olması örgüt-çevre etkileşimini etkilemektedir.

C)2. İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyine Göre Farklılıklar

Tablo 22’de işletmenin kurumsallaşma düzeyi değişkenine göre diğer değişkenlerle ilgili F testi görülmektedir.

Tablo 22 İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi

Değişken (Kurumsallaşma Düzeyi)	Şirket Fonksiyonları Ortalamaları	Örgüt Kültürü Ortalamaları	Kurumsallaşma Düzeyi Ortalamaları
Yüksek derecede kurumsal	3,3600	2,8095	3,1852
Kurumsal	3,1920	3,1857	3,4889
Kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmakta	3,4519	3,4312	3,5473
Kurumsal değil	3,5867	3,3214	3,6852
Kurumsallık ile ilgilenmemekte	3,2800	3,1429	3,5556
Toplam	3,4424	3,3257	3,5533
F değeri	0,938	1,214	0,981
p değeri	0,451	0,318	0,427

İşletmenin kurumsallaşma düzeyine göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 22’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,451 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin kurumsallaşma düzeyine göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı farklar yoktur. Kurumsallaşma düzeyinin farklı olması şirket fonksiyonlarını etkilememektedir.

İşletmenin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 22’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,318 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklar yoktur. Kurumsallaşma düzeyinin farklı olması örgüt kültürünü etkilememektedir.

İşletmenin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 = \text{İşletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.}$

Tablo 22’de görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,427 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin kurumsallaşma düzeyine göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Kurumsallaşma düzeyinin farklı olması örgüt-çevre etkileşimini etkilememektedir.

C)3. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Farklılıklar

Tablo 23’te işletmenin çalışan sayısı değişkenine göre diğer değişkenlerle ilgili F testi görülmektedir.

Tablo 23 İşletmenin Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi

Değişken (Çalışan Sayısı)	Şirket Fonksiyonları Ortalamaları	Örgüt Kültürü Ortalamaları	Kurumsallaşma Düzeyi Ortalamaları	Örgüt-Çevre Etkileşimi Ortalamaları
250 ve altı	3,3137	3,2782	3,0526	3,6140
251-500	3,5705	3,4173	3,3684	3,5789
501-750	3,5086	3,2857	3,4286	3,3333
751-1000	3,2400	2,9286	2,6667	3,4815
1001 ve üstü	3,5200	3,6429	1,5000	3,6111
Toplam	3,4424	3,3257	3,1400	3,5533
F değeri	1,136	0,803	2,711	0,666
p değeri	0,352	0,530	0,042	0,619

İşletmenin çalışan sayısına göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 = \text{İşletmelerin çalışan sayısına göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.}$

H₁ = İşletmelerin çalışan sayısına göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 23'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,352 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin çalışan sayısına göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Çalışan sayısının farklı olması şirket fonksiyonlarını etkilememektedir.

İşletmenin çalışan sayısına göre örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀ = İşletmelerin çalışan sayısına göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin çalışan sayısına göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 23'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,530 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin çalışan sayısına göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Çalışan sayısının farklı olması örgüt kültürünü etkilememektedir.

İşletmenin çalışan sayısına göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀ = İşletmelerin çalışan sayısına göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin çalışan sayısına göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 23'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,042 ile 0,05'ten küçük olduğu için H₀ hipotezi reddedilmiş, H₁ kabul edilmiştir. Yani

işletmenin çalışan sayısına göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Çalışan sayısının farklı olması kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir.

İşletmenin çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 23'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,619 ile 0,05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Çalışan sayısının farklı olması örgüt-çevre etkileşimini etkilememektedir.

C)4. İşletmenin Sahip Olduğu Belgelere Göre Farklılıklar

Tablo 24'te işletmenin sahip olduğu belgeler değişkenine göre diğer değişkenlerle ilgili F testi görülmektedir.

Tablo 24 İşletmenin Sahip Olduğu Belgeler Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili F Testi

Değişken (Sahip Olunan Belge)	Şirket Fonksiyonları Ortalamaları	Örgüt Kültürü Ortalamaları	Kurumsallaşma Düzeyi Ortalamaları	Örgüt-Çevre Etkileşimi Ortalamaları
ISO 9001:2000	3,4700	3,3281	3,1563	3,5833
ISO 14001:2002	3,2500	3,1964	3,5000	3,6667
HACCP	3,5600	3,4286	2,8333	3,4815
OHSAS 18001	3,1700	3,1071	3,0000	3,2500
Diğer	3,5100	3,5000	3,2500	3,6111
Toplam	3,4424	3,3257	3,1400	3,5533
F değeri	0,795	0,387	0,353	0,744
p değeri	0,535	0,817	0,840	0,567

İşletmenin sahip olduğu belgelere göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 24'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,535 ile 0,05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin sahip olduğu belgelere göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Sahip olduğu belgelerin farklı olması şirket fonksiyonlarını etkilememektedir.

İşletmenin sahip olduğu belgelere göre örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 24'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,817 ile 0,05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin sahip olduğu belgelere göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Sahip olduğu belgelerin farklı olması örgüt kültürünü etkilememektedir.

İşletmenin sahip olduğu belgelere göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 24'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,840 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin sahip olduğu belgelere göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Sahip olduğu belgelerin farklı olması kurumsallaşma düzeyini etkilememektedir.

İşletmenin sahip olduğu belgelere göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀ = İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin sahip olduğu belgelere göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 24'te görülebileceği üzere uygulanan F testinde elde edilen p değeri 0,567 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin sahip olduğu belgelere göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Sahip olduğu belgelerin farklı olması örgüt-çevre etkileşimini etkilememektedir.

C)5. İşletmenin İhracat Yapıp Yapmama Durumuna Göre Farklılıklar

Tablo 25'te işletmenin ihracat yapıp yapmama değişkenine göre diğer değişkenlerle ilgili t testi görülmektedir.

Tablo 25 İşletmenin İhracat Yapıp Yapmama Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili t Testi

Değişken (İhracat Durumu)	Şirket Fonksiyonları Ortalamaları	Örgüt Kültürü Ortalamaları	Kurumsallaşma Düzeyi Ortalamaları	Örgüt-Çevre Etkileşimi Ortalamaları
İhracat yapıyor	3,4303	3,3359	3,1892	3,6066
İhracat yapmıyor	3,4769	3,2967	3,0000	3,4017
t değeri	-0,397	0,242	0,605	1,691
p değeri	0,694	0,811	0,552	0,104

İşletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25’te görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,694 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. İhracat yapıp yapmama durumunun farklı olması şirket fonksiyonlarını etkilememektedir.

İşletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25'te görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,811 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. İhracat yapıp yapmama durumunun farklı olması örgüt kültürünü etkilememektedir.

İşletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀ = İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25'te görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,552 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. İhracat yapıp yapmama durumunun farklı olması kurumsallaşma düzeyini etkilememektedir.

İşletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀ = İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25’te görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,104 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin ihracat yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. İhracat yapıp yapmama durumunun farklı olması örgüt-çevre etkileşimini etkilememektedir.

C)6. İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olup Olmama Durumuna Göre Farklılıklar

Tablo 26’da işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olup olmama değişkenine göre diğer değişkenlerle ilgili t testi görülmektedir.

Tablo 26 İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olup Olmama Değişkenine Göre Diğer Değişkenlerle İlgili t Testi

Değişken (Yabancı Sermaye Ortaklığı Durumu)	Şirket Fonksiyonları Ortalamaları	Örgüt Kültürü Ortalamaları	Kurumsallaşma Düzeyi Ortalamaları	Örgüt-Çevre Etkileşimi Ortalamaları
Yabancı sermaye ortaklığı var	3,4450	3,2679	3,2500	3,6111
Yabancı sermaye ortaklığı yok	3,4419	3,3367	3,1190	3,5423
t değeri	0,024	-0,402	0,453	0,414
p değeri	0,981	0,695	0,659	0,688

İşletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_0 =$ İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

$H_1 =$ İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 26’da görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,981 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre şirket fonksiyonları arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumunun farklı olması şirket fonksiyonlarını etkilememektedir.

İşletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 = İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 26’da görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,695 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumunun farklı olması örgüt kültürünü etkilememektedir.

İşletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 = İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 26’da görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,659 ile 0,05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin yabancı

sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre kurumsallaşma düzeyi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumunun farklı olması kurumsallaşma düzeyini etkilememektedir.

İşletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀ = İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark yoktur.

H₁ = İşletmelerin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna örgüt-çevre etkileşimi değişkeninde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 26'da görülebileceği üzere uygulanan t testinde elde edilen p değeri 0,688 ile 0,05'ten büyük olduğu için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmenin yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Yabancı sermaye ile ortaklık yapıp yapmama durumunun farklı olması örgüt-çevre etkileşimini etkilememektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz yönetim anlayışı ve artan rekabet ortamında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi için kurumsallaşma vazgeçilemez bir gerekliliktir. Kurumsallaşma ihtiyacı rekabetçi bir ortamda bulunan tüm şirketler için oldukça büyük önem arz etmektedir. Aile şirketleri için bu önemin daha fazla olduğunu hatırlatmak yerinde olacaktır. Çünkü aile şirketlerinin diğer işletmelere göre kurumsallaşma süreçlerinin hem daha uzun hem de daha zor olduğu bilinen bir gerçektir. Kurumsallaşma sürecinde başarı sağlayan aile şirketlerinin sayısı da henüz olması gereken düzeye ulaşamamıştır.

Literatür bölümünde değinildiği gibi, birtakım üstün yanlarına rağmen aile şirketi olmanın getirdiği aile içi çıkar çatışmaları, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışı, aile dışından çalışan bireylere güven duyulmaması gibi şirket yönetiminde etkisi olan sakıncalar kurumsallaşmayı güçleştirmektedir.

Her ne kadar aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunu dünyadaki bütün aile şirketlerinde görülen bir sorun olsa da, Türk aile şirketlerinin kendine özgü kurumsallaşmayı zorlaştıran kültürel özellikler taşıması ayrı bir sorundur. Büyüğe saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere duyulan güvensizlik, şirkete yabancı ortak almama, aile içinden konu ile ilgili bilgisi ve deneyimi olmayan tanıdıkları istihdam etme gibi kültürel etkenlerin Türk aile şirketleri için yönetim felsefesi oluşturduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Aile şirketlerinin varlıklarının sona ermesi sadece girişimci ve aile üyeleri için değil, ülke ekonomisi açısından da olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Kapanan aile şirketlerinin büyük kısmı kurumsallaşamama sebebiyle faaliyetlerini sona erdirmektedir. Hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde üçüncü kuşağa devredilen aile şirketlerinin sayısı oldukça azdır. Fakat özellikle son yıllarda ülkemizde rekabetçi ortama ayak uydurma yolunda ciddi çabalar görülmektedir.

İstanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerinde yapılan araştırma, aile şirketlerinin genel olarak kurumsallaşma açısından ne düzeyde olduklarını belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır.

Yapılan araştırmada çıkan sonuçlara göre, aile şirketlerinin büyük kısmı ihracat yapmaktadır ve ihracat yapmanın gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmeye başlamıştır. Şöyle ki, çalışmamıza katılan şirketlerin birçoğu ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri belgesine sahiptir. Anketi yanıtlayan gıda firmalarının çoğu ihracat için aranan bir koşul olan HACCP belgesine sahiptir. Bu belgeleri almaya zorlayan etkenlerin başında ihracat hacmini artırma isteği gelmektedir diyebiliriz.

Anketin uygulandığı şirketlerin büyük çoğunluğunda ortaya çıkan sonuç, hemen hepsinin kurumsallaşma sürecine girdiği veya girme çalışmalarına başladığı yönündedir. Kurumsallaşma düzeyini artırmak isteyen aile şirketlerinin aşağıdaki konulara önem göstermesi önerilmektedir :

- Kısa süreli planların yanında uzun vadeli stratejik planlara da gereken önem verilmelidir.
- Aile içi çatışmalar faaliyetleri önlemeyecek şekilde hızlı bir biçimde çözüme kavuşturulmalı, çözüm sürecinde işletme çıkarları ve iş gerekleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve alınan kararlar oybirliği ile alınmalıdır.
- Çalışanların verimliliklerinin ve şirkete bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması için gerek duyulan motivatörler tespit edilmeli ve uygulanmalıdır.
- Düzenli aralıklarla toplantılar yapılmalı ve yaşanan sorunlar dile getirilerek hızlı çözümler aranmalıdır.

- Aile üyelerinin çocukları şirketin var olan ve gelecekte gereksinim duyacağı yönetsel fonksiyonlar dikkate alınarak eğitime gereken önem verilmelidir.
- Kurum içi faaliyetler aileden olanlar ile aile dışından olanları çatışmaya sokacak şekilde değil, uzlaştırıcı şekilde düzenlenmelidir.
- İletişim sistemi sürekli ve açık olmalıdır. Bilgi akışının kolay gerçekleşmesi sağlanmalıdır.
- İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması için personel seçme-yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücretleme ve performans değerlendirme sistemleri kurulmalıdır.

Yukarıda bahsedilen önerileri dikkate alarak kurumlarında uygulayan aile şirketlerinin kurumsallaşmayı başarıyla sağlayacakları ve ülke ekonomisinde de katma değer yaratacakları açıktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

AK, Mehmet (1998), *Firmalarda/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, İstanbul Işıl Ofset San. Ltd. Şti.

BARANSEL, Atilla (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi : Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, 2.b., İstanbul : İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları

DALAY, İsmail (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya

DİNÇER, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Timaç Basım

EREN, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Der Yayınları

ERKAN, Hüsnü (1994), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İstanbul Doğu Matbaacılık

FINNIGEN, John (1997), *Doğru İşe Doğru Eleman*, Çev. Mehmet Kılıç, 2.b., İstanbul Rota Yayınları

IMAI, Masaaki (1997), *Kaizen*, Kalder Yayınları, İstanbul

KARLOF, Benght (1993), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, 1.b., İstanbul İnkılap Kitabevi

KOÇEL, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, 5.b., İstanbul Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş.

KURILOFF, Arthur, HEMPHILL, John (1988), *Starting and Managing the Small Business*, 2nd ed. New York, Mc Graw Hill Inc.

ONAL, Güngör (1995), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul Türkmen Kitabevi

OZANKAYA, Özer (1991), *Toplumbilim*, Genişletilmiş 7.b., İstanbul : Cem Yayınevi

SAĞLAM, Mehmet (1979), *Örgütsel Değişme*, Ankara : Hacettepe Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları

THOMPSON, C. Carey (1995), *Institutional Adjustment*, Austin : University of Texas Press

URAL, Aydın (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık

ÜLGEN, Hayri (1990), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Gençlik Basımevi

DİĞER KAYNAKLAR

www.bilgiyonetimi.org

www.danismend.com

www.egitirim.com.tr

www.eso-es.net

www.hurriyet.com.tr 14.02.2000, Adnan Nas, *Aile Şirketlerine Doktor Lazım*

www.isguc.org

www.kobifinans.com.tr

www.kto.anka.net/tr/dergi, 01.11.2004 , *Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı*

www.milliyet.com.tr 06.06.1997, Meral Tamer, *Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almalıyız*

www.milliyet.com.tr 11.02.1998, Meral Tamer, *Vehbi Koçsuz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor*

www.sabah.com.tr 23.07.2004 , *Türk Erkekleri Giyimde Tutucu*

www.tusiad.org

www.ytuv.org

AYDIN, Nurhan (1986), *Aile Şirketleri*, Yeni İş Dünyası Dergisi

CEMALCILAR, İlhan ve Diğerleri (1994), *İşletmecilik Bilgisi*, 4.b., Eskişehir :
İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları

DİKMEN, Çiğdem (1990), *Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi*, İşletme
Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1-2

EDİZ, Mehmet (1992), *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Verimlilik
Dinamikleri*, Yüksek Lisans tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi

ERTAŞ, Aysel (1996), *Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir
Araştırma*, Yüksek Lisans tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi

GÖKŞEN, Yılmaz (2003), *Geleneksel Üretimden Esnek Üretime : Karşılaştırmalı
Bir İnceleme*, Dokuz Eylül Üniv. SBE Dergisi, C.5, S.4

GÜRAL, Yonca Koralp (1998), *Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal
Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler Arasında
Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma*, Doktora
tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Politikası Personel ve Yönetim Organizasyon
Bilim Dalı

HOLM, Peter (1995), *The Dynamics of Institutionalization : Transformation Process
in Norwegian Fisheries*, Administrative Science Quarterly, Vol.40, Num.3

İLTER, Merih (2001), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİlerin Yönetim
Sorunları Konferansı*, İstanbul Ticaret Odası

KAÇAR, Hakan (2003), *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Yüksek
Lisans tezi, Sakarya Üniv.

KARPUZOĞLU, Ebru (2000), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Doktora tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

KEASEY, Kevin, WATSON, Robert (1993), *Small Firm Management:Ownership, Finance and Performance*, 1st ed., Oxford, Blackwell Publishers

MARCH, G. James (1996), *Continuity and Change in Theories of Organizational Action*, Administrative Science Quarterly

MARIS, Adrienne S. (1994), *Best Moves For Growing a Family Business*, Black Entreprises, Vol. 24, Iss.11

MEYER, John W., ROWAN, Brian, *Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony*, American Journal of Sociology, Vol.83, Num.2

SELZNICK, Philip (1996), *Institutionalism “Old” and “New”*, Administrative Science Quarterly

SÜDER, Aslı (1989), *Organizasyonda İçsel Farklılaşma*, İşletme Fakültesi Dergisi, C.18, S.2

TİTİZ, Tınaz (1995), *Küçük Girişimciler*, Küçük İşletme dergisi Yıl 1, Sayı 4

YENER, Mehmet Akif (1991), *Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarı’ndaki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi

EKLER

Ek 1 – Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Anket

Aşağıda verilen ifadelerin kurumunuz için doğruluk derecesini, her bir ifade için oluşturulmuş kutucuklardan bir tanesini seçerek belirtiniz.

1. KISIM - ŞİRKET FONKSİYONLARINA İLİŞKİN BİLGİLER					
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Şirket, aile bireylerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına ve stratejik plana sahiptir.	()	()	()	()	()
2. Şirkette, işletme sahiplerinin ve aile üyesi çalışanların ölümlerine veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	()	()	()	()	()
3. Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler.	()	()	()	()	()
4. Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır.	()	()	()	()	()
5. Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	()	()	()	()	()
6. Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır.	()	()	()	()	()
7. Şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret vardır.	()	()	()	()	()
8. Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.	()	()	()	()	()
9. Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi/manevi karşılıklar verilir.	()	()	()	()	()
10. Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.	()	()	()	()	()
11. Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması mevcuttur.	()	()	()	()	()

12. Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur.	()	()	()	()	()
13. Şirkette, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmektedir.	()	()	()	()	()
14. Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır.	()	()	()	()	()
15. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır.	()	()	()	()	()
16. Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir.	()	()	()	()	()
17. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
18. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır.	()	()	()	()	()
19. Kariyer yolları açık ve nettir.	()	()	()	()	()
20. Müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözme yoluna gidilmektedir.	()	()	()	()	()
21. Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir.	()	()	()	()	()
22. Üretim her aşamasında kalite kontrolü yapılır.	()	()	()	()	()
23. Şirkette iadelere ve kalite problemlerine ilişkin kayıtlar mevcuttur.	()	()	()	()	()
24. Şirkette düzenli olarak toplantılar gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
25. Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	()	()	()	()	()

2. KISIM – ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BİLGİLER					
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Yönetim, aile değerleri ve inançlarından etkilenir.	()	()	()	()	()
2. Şirkette işletme adı ve logosunun bulunduğu belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir.	()	()	()	()	()
3. Şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulur.	()	()	()	()	()
4. Çalışan fikirleri her zaman dikkate alınır.	()	()	()	()	()
5. Çalışanların fikir ve düşünceleri ile ilgili olumlu veya olumsuz geribildirim verilir.	()	()	()	()	()
6. Yöneticiler kişisel yaşantılarına dikkat ederler.	()	()	()	()	()
7. Şirkette makul ölçüde hata yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
8. Şirketin en değerli kaynağı insandır.	()	()	()	()	()
9. Şirkette uzun süredir kullanılmayan dosyalar, belgeler, programlar vs zaman kaybını önlemek amacıyla ayıklanır.	()	()	()	()	()
10. Şirkette eskiyen araç, teçhizat vs. elden çıkarılır, uygun dosyalama sistemi kullanılır.	()	()	()	()	()
11. Çalışma alanları ergonomiktir.	()	()	()	()	()
12. Şirkette yazılı ödül-ceza sistemi vardır.	()	()	()	()	()
13. Şirkete katkısı olan çalışanlar maddi veya manevi olarak ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
14. Bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs mevcuttur.	()	()	()	()	()
15. Şirket, çalışanların ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir.	()	()	()	()	()

3. KISIM – KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ

Kurumsallaşma; “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir”.

Yukarıdaki tanıma göre işletmenizin kurumsallık durumunu aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

- () İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır.
() İşletmemiz kurumsaldır.
() İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.
() İşletmemiz kurumsal değildir.
() İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.

4. KISIM – ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN BİLGİLER					
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Şirket yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır.	()	()	()	()	()
2. Şirkette değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir.	()	()	()	()	()
3. Şirket, çevredeki değişimler oluşmadan önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem verir.	()	()	()	()	()
4. Şirkette, çevredeki değişimler istatistiksel verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanılarak tespit edilir.	()	()	()	()	()
5. Şirkette, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.	()	()	()	()	()
6. Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	()	()	()	()	()
7. Şirket, dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri değil, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeyle ilgilenir.	()	()	()	()	()

8. Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Şirkette sektör liderini takip etmeye önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Piyasada Pazar payı yüksek ürün/hizmetlerin taklit edilerek üretilmesine ve düşük fiyatla satılmasına ağırlık verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. KISIM – ŞİRKETE İLİŞKİN BİLGİLER

1. İşletmenin kuruluş tarihi :

2. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör :

3. İşletme ihracat yapıyor mu? Evet Hayır

4. İşletmenin yabancı sermaye ortaklığı var mı? Evet Hayır

5. İşletme SPK'ya bağlı mı? Evet Hayır

6. Toplam çalışan sayısı :

7. Aşağıdaki sistem belgelerinden işletmenizdeki olanları lütfen işaretleyiniz :

TS EN ISO 9001 vs

TS EN ISO 14001

HACCP

OHSAS 18001

DİĞER (Lütfen neler olduğunu belirtiniz) :

8. Şirketinizin ilk girişimcisi ile yakınlık dereceniz var mı, varsa lütfen belirtiniz :

Evet

Hayır, girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanıım.

9. İşletme içindeki pozisyonunuz :

10. Cinsiyetiniz : K E

11. En son mezun olduğunuz okul :

İlkokul ve altı

Ortaokul

Lise

Yüksekokul/Üniversite

Yüksek Lisans ve üstü

12. İşletmenin adı :