

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞME
İLE ULUSLARARASI İLAŞMA SÜRECİNE GEÇİŞ:
KAYSERİ ÖRNEĞİ

MASTER TEZİ

Hazırlayan
Zübeyir Özçelik

Tez Danışmanı
Doç.Dr. İrfan ÇAĞLAR

Ankara 2006

ÖNSÖZ

Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında aile şirketlerinin hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Küreselleşme ve küresel rekabet, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini daha zor bir hale getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri stratejik açıdan iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda Aile işletmelerinin varlıklarının devamı için vazgeçilmez bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Aile işletmeleri ekonomilerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler şeklinde kurulmaktadır ve gerek ulusal gerekse de uluslararası alanda şiddetli bir rekabet ortamında var olmaya çalışmaktadırlar. Aile işletmelerinin kalıcı bir başarı elde edebilmesi için her yeni jenerasyonun, yeni bir strateji geliştirmesi gerektiği belirtilmektedir. Böylece yeni aile üyeleri arasında otonomi artacak, aynı zamanda iş ilişkileri daha iyi hale gelecektir. İşletmelerin, ikinci ve üçüncü kuşakta girişimci bir kurum niteliğinden sıyrılarak kurumsallaşması, yönetimi ya profesyonellere devretmesi, ya da yönetici aile üyelerinin kendilerinin profesyonelleşmesi gereğidir.

Bu çalışmada, ekonomik sistemin temel yapılarından olan aile işletmesi kavramı ele alınarak, aile işletmelerinin problemleri, güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulacaktır. Ardından, Kayseri'deki aile işletmelerinin profesyonelleşme ve uluslararasılaşma sürecinde hangi aşamada oldukları anket çalışması ile sorgulanıp ele alınacaktır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR CETVELİ	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ, AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM SORUNLARI, AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞME VE KURUMSALLAŞMA

1.1 Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi	2
1.2 Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	8
1.2.1 Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri	8
1.2.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	11
1.3 Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları	15
1.3.1 Planlama	15
1.3.2 Örgütlenme	16
1.3.3 Yürütme	17
1.3.4 Koordinasyon	17

1.3.5 Kontrol	18
1.3.6 Personel ve İstihdam	18
1.3.7 Finansman Problemleri	19
1.4 Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme	19
1.4.1 Ailesel Yönetim ve Patron Yönetici	21
1.4.2 Profesyonel Yönetim	21
1.5 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci	23
1.5.1 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ögeleri	25
1.5.1.1 Büyüme Evresi	25
1.5.1.2 Genişleme Evresi	27
1.5.1.3 Yönetim Değişimi Evresi	27
1.5.2 Aile Şirketi Anayasası	29
1.5.2.1 Organizasyon El Kitabı	31

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMANIN TANIMI, ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE ULUSLAR ARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

2.1 Uluslararasılaşmanın Tanımı	35
2.2 Uluslararasılaşma Süreci	37
2.2.1 Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler	39

2.2.1.1 Uluslararasılaşma Sürecini Teşvik Eden Faktörler	43
2.2.1.2 Uluslararasılaşmayı Engelleyen Faktörler	44
2.2.2 Uluslararasılaşma Süreci Teorileri	46
2.2.2.1 Uppsala Modeli	46
2.2.2.2 Yenilik Modeli	47
2.2.2.3 Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütlenme Modelleri	49
2.3 İşletmelerde Uluslararasılaşmanın Planlaması	51
2.4 Ülkelerin Uluslararasılaşma Dinamikleri	52
2.5 Uluslararası İşletmenin Çevresi	52
2.6 İşletmeler Açısından Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	54
2.6.1 İhracat	55
2.6.2 Sözleşmeli Yöntemler	59
2.6.2.1 Lisans Verme	59
2.6.2.2 Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri	62
2.6.2.3 Kontratla Üretim	63
2.6.2.4 Anahtar teslim	65
2.6.3 Ortak Girişim	65
2.6.4 Tam Mülkiyet	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ'DE BULUNAN AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME İLE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE GEÇİŞE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	71
3.2. Araştırma Yöntemi	73
3.2.1. Evren ve Örneklem	73
3.2.2. Veri Toplaması	74
3.2.3. Verilerin Analizi Ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	74
3.3. Araştırma Bulguları Ve Yorumları	74
3.3.1 Ankete Katılan Yöneticilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler	75
3.3.2 Ankete Cevap Veren İşletme Yöneticilerinin Uluslararasılaşma, Profesyonelleşme Ve Kurumsallaşmaya İlişkin Yargılara Yönelik Görüşler	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA	115
EKLER	123
ÖZET	128
ABSTRACT	129

KISALTMALAR CETVELİ

Çev.	: Çeviren
Edt	: Editör
Der.	: Derleyen
Diğ.	: Diğerleri
Vb.	: Ve bunun gibi
Vd	: Ve diğerleri
www.	: World Wide Web

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ**TABLolar****Sayfa No**

Tablo 2.1 İşletmeleri Uluslararası Faaliyete Yönelten Aktif Ve Reaktif Nedenler_____	36
Tablo 2.2 Uluslararasılaşmada İhracat Modelleri_____	47
Tablo 2.3 İşletmelerin Dış Faaliyet Durumları Ve Birimleri_____	50
Tablo 2.4 Aggarval Ve Agmon'un Sektörel Gelişmişlik Potansiyelini Ölçmek İçin Kullandıkları Kriterler_____	52
Tablo 2.5 Ortak Girişimlerin Avantajları ve Dezavantajları_____	68
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı_____	75
Tablo 3.2 Ankete Cevap Veren Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerinin Yönetim Kademesinde Bulunma Sürelerine Göre Dağılımları_____	75
Tablo 3.3 Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı_____	76
Tablo 3.4 Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı_____	77
Tablo 3.5 Profesyoneleşme, Kurumsallaşma Ve Uluslararasılaşmayla İlgili Ankete İlişkin Yöneticilerin Verdikleri Cevaplar_____	78

Tablo 3.6 Uluslararasılaşma ile Pazar payı ve müşteri potansiyeli arasındaki ilişki	84
Tablo 3.7 Uluslararasılaşma ile Finans Yapılarının Değişimi	86
Tablo 3.8 Uluslararasılaşma ile Kültür Yapısı Arasındaki İlişki	89
Tablo 3.9 Uluslararasılaşmaya Geçişle İnsan Kaynakları Yapısının Değişimi Arasındaki İlişki	92
Tablo 3.10 Kurumsallaşmanın Artmasıyla Uluslararasılaşmaya Geçiş Arasındaki İlişki	95
Tablo 3.11 Uluslararasılaşmaya Geçişle Organizasyon yapısının Değişimi Arasındaki İlişki	98
Tablo 3.12 Profesyonelleşme İle Kurumsallaşmaya Geçiş Arasındaki İlişki	101
Tablo 3.13 Kurumsallaşma İle Karar Alma Yapısı Arasındaki İlişki	104
Tablo 3.14 Uluslararasılaşma ile Teknoloji Arasındaki İlişki	108
Tablo 3.15 Uluslararasılaşmaya Geçişte Uppsala Modelleri	109

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1. Gersick 3 Ara Terimin Kesişimi	6
Şekil 2. Çok Uluslu Bir İşletmenin Çevresi	5

GİRİŞ

İşletmelerin kapalı bir sistemde çevreden bağımsız biçimde faaliyet göstermesi mümkün değildir. Aynı şekilde aile işletmeleri de değişen, gelişen çevre ve teknoloji koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran en önemli karakteristik özelliklerinden biri, iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile bireylerinin aktif olarak işletmede rol almasıdır. Aile işletmeleri bu değişen ve gelişen sürece gerek organizasyon düzeyinde gerekse aile ilişkileri boyutunda uyum sağlamak zorundadırlar.

Aile işletmelerinin yaşam sürecini bir merdivene benzettiğimizde basamakların ilk kısmı işletmenin kurulmasını, orta kısmı profesyonelleşme ve kurumsallaşma sürecini, en üst kısmı ise uluslararasılaşma sürecini ifade etmektedir. Aile işletmeleri bu merdivenleri sırayla tırmandıkları sürece başarılı olacaklardır. Aile işletmelerinin büyüme ve genişleme evrelerine geçişlerinde, mutlak surette kurumsallaşma ve profesyonelleşme sürecine adım atmaları gerekmektedir. Sağlıklı bir büyüme gerçekleştirebilmek için işletmelerde sistemli bir yapı kurulması gerekmektedir. Aile işletmelerinin dezavantajlarından bir tanesi günlük işletme sorunlarının yanında ailevi problemleri de aşması gerekliliğidir. Bu problemleri aşmanın yegâne tek çaresi profesyonelleşme ve kurumsallaşmanın sağlanmasıyla mümkündür. Aksi takdirde işletmeler büyüme ve olgunlaşma sürecinde problemlerini çözmeden uluslararasılaşma sürecine geçtiklerinde işletmelerin devamlılığı sağlanamayıp ikinci ve üçüncü jenerasyon hiç olmayacaktır. Bu sebeple kuruluşundan itibaren aile işletmeleri içinde buldukları her aşamayı dikkatlice incelemeli ve çağdaş yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ, AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SORUNLARI, AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞME VE KURUMSALLAŞMA

Aile işletmelerinde profesyonelleşme, kurumsallaşma ve uluslararasılaşma sürecini ele almak için; ilk önce Aile işletmelerinin tanımı, Aile İşletmelerinin yönetim sorunları, profesyonel yönetim, Aile şirketi anayasası kavramları ele alınacaktır

1.1 Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi

Patronu, yöneticisi, hisselerin büyük bir kısmı aynı şahıs veya grupta toplanan müteşebbis kişilerin kurdukları işletmelere aile şirketleri denir.

“Aile reisinin veya geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunmasını, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelenmesi için yeter bir unsur olarak kabul ederiz (Özalp, 1971:64).

“Aile işletmelerinde; aile, hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisidir, müteşebbis hem patron hem de yöneticidir” (Alcorn,1986:27).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır: 1) Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder. 2) Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar. 3) İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. 4) Aileye mensup birinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu etkiler (Taşlıyan, 2004:562).

Bir işletmenin, aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için ailede en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle ilgilenmiş olması gerekir. Aynı zamanda, işletme politikası ile aile çıkarlarının uyuşması da şarttır (Özalp, 1971:64).

Aile şirketlerine yönelik bir başka tanım, çalışan işgücünün kan bağı ile ilgisini ele almaktadır. Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir (Potobsky, 1992:601).

Aile şirketlerine, yönetimdeki hâkimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Bozkurt, 1997).

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir (Karpuzoğlu, 2000:7–8).

Aile işletmeleri, istihdam, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları dolayısıyla milli ve küresel ekonomi açısından önemi yadsınamaz yapılardır. Aile işletmeleri genellikle bir aileye mensup olan bireylerin stratejik örgüt kararlarının alınmasında etkin rol almalarından dolayı aile yapısı ve işletme yapısının bütünleştiği, örtüştüğü ve iç içe geçtiği bir örgütsel modeli yansıtmaktadır (Şimşek, 2004:2).

Aile işletmesi en yalın anlatımla tek bir ailenin kontrolünde olan ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan işe dahil olduğu işletme olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2004:3). Aile işletmesi tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip ve ailenin kontrolünde olan tüzel kişilik ve verilen stratejik kararlarda,

özellikle genel müdürün seçiminde, etkili özgün ekonomik yapılardır (Kırım, 2001:3).

Aile şirketlerinin başlıca kurulma nedeni, sorumluluğun belirli bir malvarlığı ile sınırlandırılmak istenilmesidir. Gerçekten de, örneğin, bir tacir tek kişi işletmesi açacak sınırsız kişisel sorumluluğa tabi olacak yerde, bir anonim ortaklık kurarak ve ailesinin bireylerine de (yasada öngörülen asgari pay sahibi sayısı kadar) pay taahhüt ettirerek, tüzel kişiliğin ve sınırlı sorumluluğun sağladığı imkanlardan yararlanmak isteyebilir. Uygulamada aile anonim ortaklıklarının her yıl büyük miktarda kar dağıtmak yerine, kararların yedek akçelere ayırdıkları ve sadece yönetici olarak ortaklıktan huzur hakkı sağladıkları gözlenmektedir (Erol, 1989:21).

Yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin beş önemli amacı olduğu tespit edilmiştir (Tagiuri ve Davis, 1992:62):

- 1- Çalışanların, mutlu, üretken ve onurlu olabildiği bir şirkete sahip olmak,
- 2- Sahipleri için finansal güvenlik ve fayda sağlamak,
- 3- Kaliteli yeni ürünler geliştirmek,
- 4- Personel gelişiminde, sosyal ilerlemede ve özerklikte bir araç olarak hizmet etmek,
- 5- İş güvenliğini desteklemek.

Ailenin ihtiyaçlarına bağlı olarak amaç ve hedefler aile işletmelerinde, profesyonel olarak yönetilen ve aile işletmesi olmayan firmalara göre farklılık gösterebilir. Bununla birlikte bu farklılıkları ortaya koyacak çok araştırma yapılmamıştır (Sharma vd., 1997:5). Singer ve Donoho (1992) aile işletmelerinin amaçlarının, aile ya da işletme temelli olabileceğini belirtmektedir. Diğer bazı araştırmacılar (Davis ve Tagiuri, 1989; McGivern, 1989) ise amaçların aile ve işletmenin ihtiyaçları arasındaki etkileşime bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedirler.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; aile işletmeleri basit ve sabit amaçlar yerine; çoklu, karmaşık ve değişken amaçlara sahiptir. Ayrıca, amaçlar aile işletmesinin faaliyet gösterdiği sektörün, büyük ya da küçük olması, yaşı ya da genç olmasına bağlı olarak oldukça değişkendir (Sharma, 1997:7).

Günümüzde karşılaşılan en büyük sorunlardan bir tanesi küçük ölçekli firmalarla, aile işletmelerinin birbiriyle karıştırılmasıdır. Bu karıştırmanın geri planında ise aile firmalarının küçük ölçekli firmalardan oluştuğu gerçeği yatmaktadır.

Aile işletmelerinin karakteristiklerine bakıldığında, işletmeyi mali açıdan destekleyen kişi; işletmenin yöneticisi, ortağı veya C.E.O' su olabilmektedir. Mali açıdan işletmeyi desteklen kişinin aile fertleri de aynı zamanda bu işletmede görev almaktadır (Holland and Boulton, 1984:16).

Halkın bakış açısına göre aile firmaları diğer firmalardan farklıdırlar. Araştırmalar göstermektedir ki aile firmaları yüksek etik standartlara sahiptir ve aile işletmesi olmayan işletmelere göre müşterilerine daha farklı ilgi göstermektedirler (Longerecker ve Moore, 1987). Bu yaklaşımın sebebi müşteri talep ve istekleri aile işletmelerindeki yöneticilerin ilgisini daha yakından çekmektedir. Bir başka deyişle müşteri tepkilerinden birincil etkinin yönü aile işletmelerindeki ortaklara ve yöneticilere dönüktür.

Aile işletmelerinin üç ara terimin kesişimi ile elde edildiği söylenebilir (Gersick,1997):



Şekil 1. Gersick 3 Ara Terimin Kesişimi

Kaynak: Gersick, K.E., J.A.Davis, M.M. Hampton, Lansberg 1997 "Generation to Generation" Life Cycles of the Family Business, Boston, Harvard Business School Press.

Girişimci ilk işe başladığı zamanki süreçte bu üç olguyu birbirine karıştırabilmektedir. Profesyonelleşme sürecinde ise İşletme Yönetimi, sahiplik olgusu ve aile değerleri birbirinden ayrılmaktadır.

Aile işletmelerindeki özgürlük anlayışı, diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir her ne kadar yatırımlar için büyük maliyetlere katlanılsa da aile işletmeleri karar almada, alınan kararları harekete geçirmekte, bu kararları uygulama zamanlamasında serbesttirler (Ketsde Vries, 1993:13).

Aile işletmeleri;

Çalışma saatlerinde, izin kullanmada, finansal kullanımlarda daha esnek bir yapıya sahiptir. Aile işletmeleri daha informal örgütlerdir. İnfomal örgüt olmanın getirisi; karar alma ve uygulama aşamasında büyük esnekliğe sahip olmaktır (Kets de Vries, 1993:14).

Aile işletmeleri sosyal ve iktisadi yaşamın dengeleyicileri olduğu için önemlidirler. Yeni fikirler bağımsız aile işletmeleri tarafından uygulamaya

konulmaktadır. Ekonomik etkinlik, hızlı karar almada esneklik yönünden aile işletmelerinin ülke ekonomisi üzerinde büyük katkı sağladığı ortadadır.

Aile işletmelerinde baskın olan karakter girişimcidir. Girişimci kurduğu organizasyon üzerinde koordinasyon ve kontrol noktasında karar verme anlamında en yetkili kişidir (Miller ve Simmons, 1992:17).

Aile firmalarının profesyonelleşmeye geçiş sürecinde olup olmadığını Daily ve Dollinger' in aile işletmeleri için yaptığı 4 ayırmadan anlayabiliriz.

Firma büyüklüğü; Profesyonelce yönetilen aile şirketleri büyüklük açısından aidiyet anlamında profesyonel olmayan bir başka deyişle sahiplik açısından dar kalıplarla aşırı merkeziyetçi yönetilen aile şirketlerine göre daha büyüktürler. Buradaki büyüklük, ölçek ekonomisi ile eşdeğer anlamdadır.

Firma yaşı; Profesyonelce yönetilen firmalar bir sonraki nesillere miras olarak aktarılabilmektedirler. Ayrıca hayatta kalma şansları bir başka deyişle sürekliliklerini sağlama ihtimalleri daha yüksektir.

Firma stratejisi; Profesyonelce yönetilen firmalar aktif bir politika izlemekte ve büyüme odaklı stratejiler üzerinde durmaktadır. Profesyonel firmalar değişim yanlısıdır.

İç kontrol sistemleri; Profesyonelleşmiş firmalarda etkin işleyen, formel bir yapı üzerine oturtulmuş, merkezi karar verme sistemi güçlü bir iç kontrol sistemi mevcuttur.

Bir işletmede girişimcinin amacı karlılığı sağlamak ve hayatta kalmaktır (Longenecker ve Moore, 1987:23). İşletmenin amacına bakıldığında faaliyeti mal ve hizmet üretmektir. Ailenin amacına bakıldığında ise elde edilen kardan eşit pay almak aile üyelerinin birincil amacıdır. Ancak çatışmayı engellemek amacıyla hangi bireyin katkısı daha fazla ise o bireyin kardan daha fazla pay alması daha doğru olacaktır.

1.2 Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile işletmeleriyle ilgili literatürde daha çok sorunlar ve olumsuz yönler ön plana çıkarılırken, getirdiği faydalar geri planda kalmıştır (Aydın, 1983:10).Bu bakımdan, aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, diğer şirketlere göre sakıncalı yönleriyle birlikte üstünlüklerinin de dile getirilmesi önemli görülmektedir.

1.2.1 Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri

Aile işletmelerinin çalışanları destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, işletmeye bağlı çalışanlar ve kişisel sorumluluğu özendirilen bir ortam gibi sahip olduğu birçok üstünlük vardır işleyişi açısından diğer işletmelere göre farklı niteliklere sahip aile işletmelerinin daha etkili biçimde faaliyet gösterdiği ileri sürülmektedir.

Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler.

Aile işletmelerinin üstün yönleri başlıklar altında aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

Mali Kaynakların Kolay Sağlanması: Bir şirketin varlığında en önemli unsurlardan biri olan sermayenin temini, aile işletmelerini diğer şirketlere göre avantajlı kılan noktaların başında gelmektedir. Özellikle sermayenin yetersiz olduğu gelişmekte olan ülkelerde, sermaye ihtiyacının temininde büyük zorluklarla karşılaşılmaktadır. Ancak aile fertlerinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan şirketler, bu ihtiyaçlarını aile fonlarından sağlama imkanı bulmakta ve daha sonraki dönemlerde sermaye artırımına gidilmesi durumunda da sıkıntı yaşamamaktadırlar (Özalp, 1971:65).

Karar Mekanizmasının Hızlı İşlemesi: Aile şirketleri, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın verdiği güçle, yeni yöntem ve teknikler kullanmak, yeni politikalara karar vermek ve uygulamaya geçmek gibi önemli kararları hızlı bir şekilde verebilir ve uygulayabilir (Aydın, 1985:87).Öte yandan ortakların temettü peşinde koşmamaları sayesinde uzun vadeli girişimlerde bulunabilirler (Soral ve Tekeli, 1976:145).

Halka açık işletmeler ve kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokrasi baskısı altına girmekte ve bu tip işletmelerde karar vermek zorlaşmaktadır (Kardüz, 1992:3)

Tanınmış Aile Ünvanının Sağladığı Sosyal ve İş Çevresi: Bir şirket kurulurken gerekli sermayenin yanında, şirket tutup tutunamayacağı, yeni müşteriler bulup bulamayacağı önemli ve başarılması uzun zamanı gerektiren hususlardır. Aile şirketleri ise bu yönden büyük avantajlara sahiptir. Öncelikle şirket kurulmuş bir tezgâhtır. Kredi sağlamada, hammadde temininde, pazarlama gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvanın sağlayacağı faydalar küçümsenmeyecek üstünlüklerdir.

Uzun Vadeli Planlar Yapılabilmesi: Özellikle küçük aile işletmeleri, kurumsallaşmış işletmelere kıyasla daha uzun vadeli düşünebilmekte ve

yatırımlarını uzun vadeye yayabilmektedir. Büyük işletmelere kısa vadeli başarılar gereklidir ve bu da büyük baskı yaratmaktadır (Çetinkaya, 1992:4).

Aile işletmeleri, yatırımlarını kendi ülkesinde, özellikle kendi şehrinde yaparak yakın çevreye iş imkânı sunmakta, kriz dönemlerinde de, yıllarca hizmet vermiş işçisini mağdur etmemenin yollarını aramaktadır.

Aile işletmeleri konjonktürün en kötü olduğu dönemde bile, daha yeni ve daha çok iş yaratma imkânlarını zorlar. Bir bölümde iş yavaşlamış ise, orada çalışanları başka bölümlere kaydırır. Çalışanlara ek işler verip, ücretlerini karşılamaya çalışır. Oysa kurumlaşmış işletmeler için tek hedef kar maksimizasyonudur. Sosyal refah onları daha az ilgilendirmektedir.

Yönetim stratejisi ve politikalarında istikrar ve devamlılık: İşletme yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş strateji ve politikalar, bir canlı gibi onun yaşaması ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçlardır (Eren, 1979:17).

Kendini işe vermiş sadık bir kadro: Aile şirketlerinde müteşebbis ve sermayedarlar aynı zamanda işletme yönetiminde ve önemli bir şekilde söz sahibi olduklarından günün yirmi dört saatini işletme sorunları ile içli dışlı olma durumundadırlar.

Aile Kültürü: Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile

üyelerinin ifade ettiği delerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Yalçın, 1993:22).

Aile üyeleri birbirlerine şefkat, bağlılık gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar (Jaffe, 1990:32). Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Rosenblatt, 1985:214).

1.2.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Aile işletmelerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel

nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir.

Aile işletmelerinde görülen en büyük problemlerden biri, aile fertlerinin şirketin muhtelif departmanlarında görev yaptıkları ve müdürden en alt mevkideki memura kadar yapılan işlere müdahale ettikleri izlenmektedir. Kısa devre müdahaleler organizasyon içindeki haberleşme ve karar verme olanaklarını olumsuz yönde etkiler. Bu problemin çözüm yolu ast üstünün kim olduğu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural politikaların ne olduğunu öğrenmelidir (Eren, 1991:120).

Aile işletmelerinin birçok üstün yönü olduğu gibi zayıf yönleri de vardır bunları da konu içerisinde dikkate almak doğru olacaktır ;

Akrabaların Kayrılması: Aile işletmelerinde kilit pozisyonlara eğitim ve kabiliyete bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi durumu, sık sık söz konusu olmaktadır. Ailevi bağlar ve sorumluluklar, şirkete karşı sorumluluklardan daha önce gelmektedir. Şirkette aynı işi çok daha başarılı biçimde yürütecek kişilerin bulunmasına rağmen, kan bağıının aranması şirketin gelişimi için sakınca teşkil etmektedir (Aydın, 1985:35).

Aile işletmelerine yapılan en yoğun eleştiri akrabaların kayrılması olayıdır. Aile işletmelerinde, özellikle üst yönetim kademelerinde geçişte öncelik, aile fertlerinin hakkı olmaktadır. İşletme ailenin bir uzantısı olarak görülmektedir. Personel seçme ve başarı değerlendirme gibi konular farklı kriterlere göre yapılmaktadır (Koçel, 1991:35).

Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi: Aile işletmelerinin bir çoğunda, aile üyelerinin aralarında iş bölümüne gitmeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymaları, şirkette çalışan aile dışından olan kişilerin, kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilmemelerine neden

olmaktadır (Aydın, 1985:89). Ayrıca işletmede formel bir değerlendirme yönteminin veya yazılı iş tanımlarının olmayışı, kimin hangi işten sorumlu olduğunu bilinmemesi sonucunu doğurur. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar, kime bağlı olduklarını tam olarak bilirler ve herhangi yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmez (Pickle ve Abrahamson, 1990:34).

Aile Üyeleri Arasında Rekabet : “Günün önemli bir bölümünde birlikte olan aile bireyleri arasında iş dışında aile içi anlaşmazlıkların çıkması da mümkündür. Önemli olan bu anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenmesidir. Aksi takdirde bu anlaşmazlıklar şirketi de etkileyebilir.” (Aydın, 1985)

Motivasyon Eksikliği: İyi bir yönetici kadrosunun kurulması ve bunun iyi bir şekilde eğitim kadar, yönetici personelin motivasyonu da önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, aile işletmelerinde yöneticilerin motive olmalarını sağlayacak araçlar şunlardır (Aberle, 1966:224).

- 1-Yöneticiye işletmenin bir parçası ve işletme için önemli olduğunu hissettirmek.
- 2- Aile çekişmelerine ve aileden gelebilecek aşırı müdahalelere karşı güvence vermek
- 3- Emeklilik programları, emeklilik aylığı ve sosyal sigorta gibi araçlarla yöneticilere güven vermek.

İşe Alımda Aile İçi Personele Öncelik Tanıma Aile işletmelerinin başarısız olmalarının en önemli nedenlerinden biri, yalnızca aileden olma düşüncesidir. Ancak, şirketin her kademesinde hem aileden olan hem de eğitim ve yetenek olarak yeterli birini bulmak mümkün değildir (Burack and Galeo, 1981:63).

Aile şirketlerinin yöneticileri, çalışanlar arasında taraflı davrandıkları gibi, işe yeni alınacak personel konusunda da aileden olanlara öncelik tanınmaktadır. “Objektif olamıyorlar ve duygusallıkları da şirketin kontrolünü devretmelerine ve kurumsallaşarak her bireyin yerini tam olarak belirlemelerine engel oluyor. Ailenin her ferdi işe alması gerekiyormuş gibi bir yanılığa kapılıp şirketi Kızılay gibi bir konuma dönüştürüyorlar. Bir profesyonel bu hatayı hiçbir zaman yapmaz (Tileylioğlu, 1999:3).

Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü: Aile işletmelerinde genellikle yönetim kadrosunu aileden bireyler doldurmalarına rağmen, özellikle belli büyüklüklere ulaşan şirketlerde profesyonel yöneticilerin istihdamı zorunlu olur. Ancak, aile şirketleri diğer işletmelere göre profesyonel yönetici bulma konusunda daha fazla sıkıntı ve tecrübeli yönetici bulma konusunda daha sıkıntı çekmekte ve tecrübeli yöneticileri kendi şirketlerinde çalıştırmak için ikna etmekte zorlanmaktadır (Christensen, 1953:174). Gerek işletmeyle ilgisi olmayan aile bireylerinin işletmeye müdahalesi fazla olduğu için gerekse aile işletmelerinde yönetici hareketliliği fazla olduğu için profesyonel yöneticiler genellikle aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmemektedirler.

1.3 Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları

Örgütler ve örgütleri oluşturan insanlar, yönetimin temel unsurlarını oluşturur. Gerek kendi çabalarına, gerekse başkalarının çabalarına yön verebilme gereksinimini duyan insan unsuru, yönetimin oluşmasına yardım etmiştir. Örgütlenmiş her çeşit çaba için yönetim söz konusudur. Kuruluşların ve örgütlerin çalışmalarının düzenli ve bilinçli bir biçimde yürütülmesini ve insanların gereksinimlerinin karşılanmasını yönetim sağlar (Erdoğan, 1983:47).

Şu an yönetimde bulunan kimseler; kendileri yada aile büyükleri tarafından kurulmuş olan işletmelerinin, devamlılığını sağlamak ve gelecek nesillere aktarmak istemesi gerekir. Bu istek ile birlikte işletmeye sahip aile bireylerinin de beklentilerinin karşılanarak aile içi çatışmaların ve uyuşmazlıkların baştan önlenmesi gerekir. Bunu sağlamak tabii ki kolay olmayacaktır. Bunun için, işletmenin devamlılığını sağlayacak ve çatışmaları önleyecek kuralların ta baştan konması gerekir. Bu amaçla, işletme yöneticisi işletmenin amacını ve hedefini (misyonu-vizyonu), sosyal sorumluluklarını, varlık sebeplerini ortaya koymalıdır.

Aile işletmelerinde yönetimde bulunan kimseler; kendileri ya da aile büyükleri tarafından kurulmuş olan işletmelerinin, devamlılığını sağlamak ve gelecek nesillere aktarmak istemesi gerekir. Bu istek ile birlikte işletmeye sahip aile bireylerinin de beklentilerinin karşılanarak aile içi çatışmaların ve uyuşmazlıkların baştan önlenmesi gerekir.

Profesyonelleşme; aile şirketlerinin sürekliliklerini sağlamaları için atılması gereken en önemli adımdır. Günümüzde teknoloji, hammadde, işgücü piyasası hızlı bir değişim kaydetmektedir. Aile şirketleri bu hızlı değişimi takip edip, yakalayabildikleri süreçte başarılı olacaktır. Bu süreci takip ederken hiç şüphesiz aile işletmelerinin karşılarına belirli yönetim sorunları çıkacaktır. Bu yönetim sorunları planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol, finansman, personel ve istihdam sorunlarıdır. Burada yönetim sorunlarına değinilecektir.

1.3.1 Planlama

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kısa ve orta vadeli planlar yapılır. Taktik planlar büyük önem taşır. Büyük ölçekli işletmelerde ise stratejik planlar ön plana çıkar. Orta ölçekli işletmeler bu açıdan ortada yer alır (Müftüoğlu, 1989:55).

Aile işletmelerinde, aile fertleri, üst yönetimin kararlarını etkin bir şekilde almalarını engeller. Profesyonel yöneticiler, otoriter bir patron ve aile fertlerinin baskısıyla planlama işlevini yerine getiremeyecektir. Sezgi ve tecrübeye dayalı bir yönetim uygulaması işletmenin en önemli fonksiyonlarından olan planlama fonksiyonunu göz ardı ederek, işletmenin geleceğinin tehlikeye girmesine neden olur (Yılmaz, 1993:20).

1.3.2 Örgütlenme

Aile işletmelerinde işletme sahibi, tüm yetkileri kendinde topladığından dolayı işletmede tam ve tartışmasız bir otoriteye sahiptir. Bu nedenle bu tip işletmelerde işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır. Örgüt şemaları ile el kitaplarının olmayışı da görevlerde belirsizliğin göstergesidir (Müftüoğlu, 1989:52).

Yaşanan bu örgütlenme sorunu, bazı aile şirketlerinde danışmanlar istihdam edilerek çözülmeye çalışılır. Patron yönetici, danışmanlarla belirli sorunların ortadan kaldırılması için fikir alışverişinde bulunur, tecrübeli danışmanların önerilerini uygulayabilirse ayakta kalmayı başarabilir (Yılmaz:23)

1.3.3 Yürütme

İşletme yöneticisi, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırarak şekilde komuta etmeyi bilmelidir. Başkaları aracılığıyla iş yapmak zorunda olduğuna göre emir ve yönerge dağıtmanın yanında bilgi vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu, barışçıl ve demokratik yöntemleri de kullanması gerekir (Tosun, 1992:241).

Aile işletmelerinde profesyonelleşememe ile birlikte sistem oluşturamama sorunu vardır. Formel bir yapıya geçiş sağlanamadığı takdirde işletme şahısların kararları üzerinde şekillenecektir. Bu şekillenme sonucunda ise her yönetici değişiminde aile şirketi yeni bir değişim sürecine girecektir. Ancak profesyonelleşme gerçekleştiği takdirde yöneticiler, şirketin değerleriyle, anayasasıyla, kültürüyle birlikte kendi bilgi birikimlerini birleştirecekler ve planlı değişim ve gelişim sürecini oluşturarak, yürütme sorununu çözeceklerdir.

1.3.4 Koordinasyon

Koordinasyon; planlama, örgütleme, yöneltme, iş görenin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna göre koordinasyonun ilk şartı, bu işlevlerin ayrı ayrı ve tam bir biçimde yerine getirilmesi olmaktadır (Alpugan 1995:186).

İyi koordine edilemeyen aile şirketlerinde yaşanan belirsizlik, plan, program ve bütçe hazırlanmasında sorunlara neden olur. Bölümler arasında uzlaşma sağlanamaz ve işletme kendine rakip bir niteliğe dönüşür (Yılmaz,1993:32).

Koordinasyon güçlüğünü gidermek için işletme içerisindeki yönetim planı bir üstün kaç astı idare edebileceği çok iyi belirlenmelidir. Fonksiyonel departmanlaşmaya önem verilmelidir. Her departmanın sorumluları belirlenmeli ve departmanlar arası koordinasyon uyumuna dikkat edilmelidir.

1.3.5 Kontrol

Kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların, planlama sürecinde belirlenen

amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Bu bakımdan planlama ile kontrol birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir (Can, 1992:212).

Aile işletmelerinde kontrol mekanizması mantıksal temeller üzerine oturtulması gerekmektedir. Örneğin haftanın, ayın belirli günlerinde düzenli toplantılar yapılmalıdır. İyi bir iç kontrol sistemi yapılan işlerdeki standardizasyonu sağlamayı gerektirmektedir. Şirket kendi standartlarını kendisi geliştirmeli, tüm personeline öğretmeli ve denetimini sağlamalıdır. Yapılan planlama ile ulaşılan sonuç arasında farklılık varsa, bunun nedenleri araştırılmalıdır.

1.3.6 Personel ve İstihdam

Aile şirketlerinin en büyük problemlerinden bir tanesini de personel seçerken yaşamaktadır. Genellikle personel istihdamında rasyonel olunamamaktadır. Patron, dil, din, siyasi görüş, kültürel farklılıklar yönünden kendisine yakın olan kişiyi işletmesinde çalıştırmak istemektedir. Bunun sebebi ise insanımızın hemşericilik, kayırmacılık görüşüne yatkınlığı yatmaktadır. Personel seçiminde iç ve dış kaynaklar iyice taranmalı, terfide işle ilgili bilgi, kabiliyet ve becerisi üstün olan insanlar işbaşına getirilmelidir.

Personel seçiminde geniş bir aday havuzu oluşturulmalı ve istihdam edilecek adayın kendisini güçlendirme ve şirkete yapacağı katkının en yüksek derecede olması için eşit bir personel değerlendirme sistemi uygulanmalıdır. Aile işletmelerinde özellikle dikkat edilmesi gerekliliğidir. Bu tür aile bireylerini işletmelerden uzak tutmalı, işletmeden sağlanan karla geçimlerinin temin edilmesi sağlanmalıdır.

1.3.7 Finansman Problemleri

Aile işletmeleri için finansman problemi, şirketin aile fonlarından daha fazlasına ihtiyaç duyacak şekilde büyüme eğilimi gösterdiğinde ortaya çıkar. Aile şirketleri, bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, düşük faizli ve bir süre ödemesiz uzun vadeli krediler talep etmektedirler. Bu girişim, devletin aracı edilerek, toplumdan haksız gelir transfer etme eğiliminin ifadesidir (Müftüoğlu, 1989:231).

Kısa vadeli borçlanmalarla uzun vadeli yatırımlara plansız olarak girmek, bankalardan sağlanan kısa vadeli borçları ertelemek anlamındadır. Teşkilatlanmamış kredi piyasasına ödenen faiz, borcu borçla kapatmak durumunu zorunlu kılar. Bu gibi durumlarda da finansman anlamında aile şirketleri sıkıntıya düşmektedirler.

1.4 Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme

Profesyonel yönetimi, aile şirketleri işletmelerinde uygulayabilmesi için stratejik kararlar verme düzeyindeki yönetici personelinin aile bireylerinden ziyade uzmanlaşmış bir kadroya sahip olması gerekmektedir. Tepeden başlayan bu uzman kadro orta kademe yöneticilerine kadar ulaşmalıdır. Bir başka deyişle yönetimde profesyonelleşme; işi iyi bileni yönetim kadrosuna atama ile gerçekleşmektedir. İşte uzmanlaşma ise iş akış şemalarının hazırlanması, iş planlarının hazırlanması, yapılacak iş için hareket ve zaman etütlerinin oluşturulmasını içermektedir.

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç

kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, Şirketi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır. Aile Şirketlerinde profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran birtakım unsurlar vardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılmadığı, aşırı merkezizetçi bir karar alma süreci,
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiyle aşırı bağlı olma,
- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitimin yetersiz olması,
- Şirkette egemen olan babaerkil yapı gösterebilir.

Şirketin kurucusu ya da ortaklar Şirketin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakıp, yönetim kurullarına çekildiklerinde ise yönetime müdahalenin başka bir mekanizmasını harekete geçirirler. Şirket sahibi ya da sahipleri ilerinden birkaçını murahhas ye olarak tayin ederler. Bu uygulama, Şirketi başarısızlığa götüren çift başlı bir yönetimi ortaya çıkarır.

1.4.1 Ailesel Yönetim ve Patron Yönetici

Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi vb. Konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın Şirket yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve

neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır. Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. Unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, şirketi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır.

1.4.2 Profesyonel Yönetim

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı artırmış ve profesyonel yönetim ortaya çıkarmıştır (Koçel, 1998:15).

Aile işletmelerinde profesyonelleşmeye geçiş için belirli aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir;

- Karar vermede merkezileşmenin azalması
- Formel bir iş akış yapısı başka deyişle iş planlarının oluşumu
- Koruyucu stratejilerden sıyrılma
- Açık ve net yazılı kurallar silsilesi
- Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması
- Rol belirsizlikleri ve kişisel çıkar çatışmalarından kaçınma
- Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi

- Eğitim, oryantasyon ve rotasyona önem verilmesi
- Teknoloji, değişim ve Ar-Ge konularının açık bir yaklaşım izlenmesi
- Açık ve belirgin departmanlaşma sürecine geçiş

olarak sıralanabilir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri, aile dinamiklerine değil iş dinamiklerine yoğunlaşan şirketlerdir. Aile üyelerinin şirketle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak için belirli sürelerle bir araya geldikleri aile meclisi kurmaları gerekmektedir. Aile meclisinin temel hedefi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak bir platform oluşturmak olmalıdır.

Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin yönetimi genellikle konunun uzmanı olan profesyonel yöneticilere bırakılır. Profesyonel yöneticiler, bu işi meslek edinen ve ücret karşılığı çalışan kişiler olmalarına rağmen, verdikleri kararlarla işletmenin kar veya zarar etmesine neden olmakta, personel yönetiminden üretim miktarına kadar pek çok konuda söz sahibi olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çok önemli bir görevi ifa eden profesyonel yöneticilerin başarısı, başında bulunduğu işletmenin başarısı ile ölçülür. Bunu başarabilmek için de değişen çevre koşullarına uyum için kendisini yenilemek zorundadır (Koçel, 1989:60).

1.5 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma; işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir (Karpuzoğlu, 2003:37).

Kurumsallaşma şirketin davranış ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir. Kurumsallaşma, şirketin tamamen profesyonellere terk edilmesi, kontrolün elden çıkarılması, şirketin sırlarının dışarıya aktarılması demek değildir. Kurumsallaşma şirketin kuralları, standartları ve prosedürleri olması, kişilerden bağımsız olması demektir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, işletme yapısında büyük işletmenin tipik özellikleri kendisi göstermeye başlar.

Bu konuda yapılmış benzer araştırmalarda da işletme kurucusu tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düşük düzeyde olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur (Akdoğan, 2000:32). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın olmaması, işletmelerde performansı düşürmektedir. Tüm aile bireylerinin patron kimliğine bürünmesi tehlikeli bir süreçtir. Böyle durumlarda aile bireyleriyle yaşanan küçük tartışmalardan dolayı bile yetenekli çalışanlar çok kolay ikinci plana itilmekte veya işten çıkarılabilmektedir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem" haline gelmek olarak tanımladığımızı göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Bunun için, aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde

en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır.

Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Profesyonel yöneticileri ise olaylara farklı pencereden bakan kişi olarak görmek gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dahil edilmeli, gerçek anlamda yetki ve sorumluluk verilmelidir. Karar alma dar bir çerçevede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil, farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir. Bu açıdan, yönetim kurulları yalnızca yasal gerekleri yerine getirmek değil, stratejik kararların alındığı icra organları durumuna gelmelidir.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının, belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel (patrimonial) yönetim söz konusudur. Bu yönetim tarzının en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli bir ailenin bireylerine ve akrabalarına açık olmasıdır (Yalçın, 1993:15). Geçmiş çok eskilere dayanan ve en çok görülen işletme yönetimi, ailesel yönetimdir. İşletmenin sahibi olan patron, aynı zamanda işletmede her türlü faaliyetle ilgili kararları alır, uygular ve denetler. Dolayısıyla, kar ve zarar kendisine aittir (Mucuk, 1989:60).

Kurumsallaşmaya geçişte işletmeyi kuran patron kişinin işletmeye olan duygusal bağlılığı ön plana çıkmaktadır. Patron kişi işletmeyi çocuğu gibi büyüttüğünü düşünmekte ve onun yönetiminden kolaylıkla ayıramamaktadır. Bu konuyu örneklendirecek olursak, holdinglerin zarar eden bazı şirketlerini lav edememeleri en güzel örnektir. Lav edememe sebebi ise girişimcinin holding aşamasına giden yoldaki ilk ürettiği mal, hizmet veya üründen zarar etme pahasına vazgeçememesidir.

1.5.1 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ögeleri

İşletme büyüme sürecine girdiği anda planlama, örgütleme, eşgüdümlü kontrol, pazarlama, muhasebe, finansman, personel yönetimi v.b. alanlarda farklılaşmaya ihtiyaç duyacaktır.

Kurumsallaşmaya geçişin gerçek sebebi patronun (yöneticinin) artık işletmeye yeterli olamayışıdır. İşletmenin büyümeyle birlikte departmanlaşmaya ve sistem oluşturmaya yönlendirilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerindeki kurumsallaşma öğelerini; Büyüme Evresi, Genişleme Evresi ve Yönetim Değişimi Evresi olarak 3'e ayrılabilir.

1.5.1.1 Büyüme Evresi

İşe başlangıç döneminin belirsizliğinden sonra şirket yaşamının ikinci dönemine girer ve pek çok alanda genişler. Satışları, ürünlerin çeşitliliği, çalışan sayısı artar. Örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşir. Büyüme ve biçimselleşme dönemindeki şirketin en önemli özelliği, artan işlevsel yapısı ve ürünlerin çeşitliliğidir. Bu dönemdeki şirketlerin karşısına çıkan en büyük zorluklardan biri de kurucunun rol değişikliği ve işin kurumsallaşmasıdır. Şirket büyürken işlevlerine göre bölünür, başlangıç dönemindekinden çok farklı roller ortaya çıkar. Şirket artık kurucu merkezli değildir. Hiyerarşik yapı içinde roller daha açık tanımlanır, kurucunun tek otoritesi profesyonellere devredilir. Aile şirketlerinde bu dönem, kurucu için çok zordur. Şirketin tüm aşamalarını yaşamış, yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin bu yetkilerini profesyonellere devretmesi ve yeni rolünü kabul etmesi oldukça zor bir süreçtir. Şirketin müşterileri, tedarikçileri ile iletişimde merkez olan kurucu, büyüyen şirket ile ihtiyaca yanıt veremez hale gelir. Tek kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve yöneticileri alır. Bu dönemdeki şirketlerin bir diğer sorunu da stratejik planlamadır. Bu dönemde strateji oluşturmak için çok

imkan vardır, ancak işletmeler yatırımlardan ve büyümekten strateji geliştirmeye fırsat bulamazlar (Carlock, 2001: 73).

Bu dönemde nakit yönetimi de büyük önem kazanır, etkili bir finans bölümü ve profesyonel yöneticiler şirketin başarısını artırır. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde nakde duyulan gereksinim fazladır. Şirketin elde ettiği kârı yatırıma yöneltmesi doğal bir uygulamadır. Ancak ailenin bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme... vb.) nedeniyle elde edilen kârın işletmeye aktarılması zorlaşır. Aile ve şirket kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Şirketin kazançlarını yatırıma yöneltmemesi durumunda nakde ihtiyacı olan şirketin ihtiyacı daha da artmaktadır.

Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşamasını, "kritik büyüme aşaması" kavramıyla ifade etmek mümkündür (Müftüoğlu, a.g.e:221)

Büyüyen aile şirketlerinin karşılaştığı bir başka sorun da genişleme sürecinin planlanması ile ilgilidir. Şirkette çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları profesyonellerin kuruma katılmalarını zorunlu kılar. Büyüyen şirketlerin nakit yönetimi, ürün, pazar çeşitlendirme ve geliştirme konularında profesyonelleri istihdam etmelerini gerektirmektedir. Büyüyen aile şirketlerinde yazılı süreçlere yeterince önem verilmemesi karşılaşılan bir başka sorundur. Bu dönemde şirket ciddi bir rekabet ortamı içindedir, organizasyon sistemlerinin ve politikaların oluşturulması ile rekabete karşı koyabilir. Bu dönemde kurucunun "eli taşın altında yönetim" tarzını "işletme sistemleri" kurma tarzına dönüştürmesi gerekmektedir.

1.5.1.2 Genişleme Evresi

Şirket, zamanla büyür ve olgunlaşır. Bu evrede kurucu farklı sorunlarla

karşı karşıya kalır. İş dünyasındaki değişiklikler aile şirketini stratejik kararlara sürükler. Şirketin rekabet gücünü elinde tutması için işi büyütmesi gereği ortaya çıkar. Kurucu, şirket yönetimini tek başına yapamayacağını anlar, sorumluluk devretmeye ve gücünü paylaşmaya başlar. Bu bağlamda şirketin işgücü de nicelik olarak artar ve niteliğin önemi ortaya çıkar. Bu nedenle de işbaşında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını şirketin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider arar. Bu da kişiler arası rekabeti artırır. Bu evrede son olarak emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konular gündemdedir.

1.5.1.3 Yönetim Değişimi Evresi

Bu evreye giren aile şirketleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşır. Bu evrede hem aile, hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşur: aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da çatışmalara zemin yaratır. Mülkiyet, kâr dağılımı gibi konular şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Kenneth, 1996:356).

İkinci kuşağa devretme evresinde güç çatışmaları yoğunlaştığı için, ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. Yönetim kurulu, kurucunun ayrılmasından sonra güçlenir. İkinci kuşağın farklı arzuları, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile şirketlerinde şirketin ataerki yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülür, çoğu aile şirketinde ise ikinci kuşak serbest kültür kalıbını benimser. Bu üç şekilde gerçekleşir:

1. Aile, profesyonel yöneticilere güven duyar ve sorumluluk verir.
2. Aile, işin konusu hakkında bilgi sahibi değildir, bu nedenle işin

sorumluluğunu güvendiği profesyonellere devreder.

3. İkinci kuşak aile üyeleri işletmenin kurucusu gibi çalışmak istemezler ve işletme ile ilgili hırs ve arzuları yoktur.

Serbest kültürün en büyük avantajı, profesyonellere sağladığı otonomi ve özgürlüktür. İkinci kuşağa devretme evresinde, ikinci kuşak liderin önünde ulaşılması çok zor bir model olması, bazen psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bir başka sorun da, ikinci kuşak yöneticinin, kurucusunun yaratıp geliştirdiği kültürü değiştirmek zorunda kalmasıdır. Yeni gelişmelere ayak uydurmak ve modası geçmiş uygulamaları değiştirmek için kültürün budanması gerekir. Ancak bu çok dikkatle ve özenle yapılmalıdır (Aranoff, 2000: 61).

İkinci kuşağa devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler arasındaki rekabet, hizipleşme eğilimi, çatışmalara zemin hazırlar. Bu çatışmalarla baş edebilmek için farklı yöntemler kullanılır: Bazı aileler, aileden birini aracı olarak belirler. Bu aile şirketinin avukatı, danışmanı olabilir, kişisel ve kişiler arası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinler ve aracılık yapar. Genel çatışma çözme yöntemlerinin dışında bazı özel teknikler vardır: Varlık yönetim kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı, yüzleşme toplantısı bunlardan bazılarıdır (Dyer, 1986:90). Rol pazarlığı şirketteki rol ve beklentilerde belirsizlik olduğu zaman yapılır, çoğu kez şirketin kurucusu öldükten sonra bu durum ortaya çıkar, aile üyeleri bir araya gelerek şirket, yönetim kurulu ve ailedeki rol ve beklentilerini gözden geçirirler. Yüzleşme toplantıları ise, şirkette ciddi sorunlar için kullanılır (Beckhard, 1967:17). Sorunu yaşayan tüm üyeler toplanır, sorun tanımlanır ve eylem planı oluşturulur. Bunun için de dışarıdan uzman getirilir.

1.5.2 Aile Şirketi Anayasası

Aile şirketlerinde iş ve aile yapıları arasındaki ilişki çok önemlidir. Profesyonelleşmeye geçmeyi başaran aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden bir tanesi de iş ve aile yaşamını birbirinden ayırabilmektir. Profesyonelleşme sürecinde aile işletmeleri sahipleri ve yöneticileri iş ve aile ile ilgili problemlerini ve bu problemlerin çözüm yollarını farklı zaman ve mekanlarda katılması gereken kişilerin katılımıyla gerçekleştirmelidirler. İş ile bağlantısı olmayan akrabaların iş toplantılarına katılmaları işle ilgili sağlıklı kararlar alma anlamında uygun olmayacaktır.

Aile şirketi anayasası, aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların karara bağlandığı şirket içerisinde ve şirket dışında izlenmesi gereken kural ve prosedürlerin açıkça yazıldığı bir belge niteliğindedir. İşletmeyi uzun yıllar çatışmalardan koruyacak aile kuralları, aile işletme ilişkileri, sonraki kuşaklarla ilgili çalışma ve yetişme kurallarının da (her şeyin) yazılı olduğu aile işletmeleri yönergesi şeklinde olmalıdır. Bu yönerge ve içerik kuralları her işletmede birbirine benzese de her aileye göre değişecek konular vardır. Onun için özel hazırlanmalıdır. Olabilecek her uyuşmazlık yada çatışmayı önlemek için kurallar yazılmalı ve her aile bireyinin baştan durumu açık ve net olmalıdır. Bu kurallardan bazıları her şirket ve aile için ortak maddedir. Anayasa, aile üyeleri birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir. Aile şirketi anayasaları her şirket için farklı konuları içereceğinden, sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genelde aşağıdaki şu konular hakkındaki kararları ele almaktadır:

- Aile şirketine girmek, katılımında bulunmak ve aile şirketlerinde kalabilmek için gerekli alt koşullar,

- Hissedarların çıkarları ve kar dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar,
- Devir için kıstaslar
- Davranış ilkeleri
- Aile üyelerinin işe alımlarında eğitim, deneyim, kendini gösterme gibi nkoşullar
- Aile üyelerinin çalıştıkları pozisyonda ücret ve yan menfaatlerinin belirlenmesi
- Aile üyelerinin performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağı
- Gelin ve damatların konumlandırılması (genellikle gelin-damat çalışamaz şeklindedir)
- Aile meclisinin, aile üyelerinin göreve atanması, terfisi, görevden alınması konusunda karar verici merci oluşu
- Anayasanın cinsiyet gözetmeksizin tüm aile üyeleri için geçerli olduğu
- ıkacak çatışmaların nasıl çözüleceği
- Sırların saklanması
- Evlenme, boşanma, ocuk sahibi olma, ölüm gibi durumlarda oluşacak değerliklerin ilkelere bağlanması (Patron-Kurucu konumunda olan baba-amcanın vefatı durumunda yerine kimin geçeceği)

- Hisselerin dağılımı, kâr dağılımı ilkelerinin belirlenmesi
- Hisselerini satmaya karar veren aile üyesinin yapması gerekenler (önce aile üyelerine teklif etmek zorunluluğu)
- Profesyonel yöneticilerin işe alımı zorunluluğu ve konumlandırılmaları (yönetim kurulunun tamamen aile üyelerinden oluşmaması)
- Yaptırımlar

Anayasa güvencesi altında aile üyeleri arasında eşitlik sağlanarak işletme kuralları konmakta, profesyonel bir kurumsal kimlik çatısı altında eşitlik ilkesi çerçevesinde işletmelerini geleceğe taşırlarken aile meclisi toplantıları ile aile içi ilişkileri de güçlenmektedir. Anayasalaşma sürecinde kurulan aile meclisi tüm aile üyelerinden oluşur ve belirli aralıklarla sürekli olarak ve gerekli görüldüğü zamanlarda toplanır. Bu toplantılarda aile meseleleri, iş ilişkileri ve uygun bulunan tüm konular görüşülür. Anayasalaşma sürecinde belirlenen bir yaş sınırının altında olan üyeler toplantılara katılır fakat oylamalarda oy kullanamazlar. Bu yaş sınırı bazı aileler için 17 iken bir başka aile için 22 olabilir.

1.5.2.1 Organizasyon El Kitabı

İşletmenin yapısını çizgi ve şekillerle açıklayan organizasyon şeması her organın karşılıklı yetki ve sorumluluklarını bir dereceye kadar belirleyecektir. Bu özelliğine rağmen, örgüt içindeki görevlerin nasıl gerçekleştirildiğini, çeşitli kurmay ve yürütme organları arasındaki koordinasyonun nasıl sağlandığını, ayrıca organların alt ve üst düzeylerle olan ilişkilerinin nasıl düzenlendiğini açıklamaktan uzaktır. Bu yetersizlik,

organizasyon Őemalarında verilen bilgileri ek ayrıntılarla tamamlayan, organların karşılıklı yetki ve sorumlulukları ile görevlerini belirleyen ‘

Organizasyon Şemaları, organizasyon el kitaplarından oluşabilmektedir. Aile Şirketlerinde organizasyon Őemasında yer alan kişileri iş tanımlamasında yer alan işlere uydurmak için dikkatle bakıldığında; belirli mevkilerde bulunan kişilerin gerçekte o konumda bulunmak için gerekli niteliğe sahip bulunmadığı, mevkilerinin gerektirdiği işi yapabilmeleri için yeterli yetkilerinin olmadığı; işi daha alt kademelerde çalışan iş görenlere devretme yetkisinin verilmediği anlaşılabilir.

Aile Şirketlerinde iş tanımlamalarını düzenlemek, aile bireylerine akrabalık derecesine uygun görevler yerine sahip oldukları niteliklere göre görev vermektedir (Beckhard, 1983:91-92).

Bazı aile Şirketlerinde ise aile fertlerinin bir görev unvanı olmadığı; birden fazla Şirkete sahip işletmelerde, iş sahibinin otoritesini temsilen buldukları görölmektedir. Yöneticileri ve iş görenleri denetlemeye çalışan bu aile fertleri yeterli bilgi ve deneyime sahip değillerse, sorumluluklarına uygun yetkide kendilerine verilmediğinden örgüt içindeki pozisyonları belirsizdir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için görevlerin tanımlanması gereklidir.

Aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak için, Öncelikle, Şu an yönetimde bulunan kimseler; kendileri ya da aile büyükleri tarafından kurulmuş olan işletmelerinin, devamlılığını sağlamak ve gelecek nesillere aktarmak istemesi gerekir. Bu istek ile birlikte işletmeye sahip aile bireylerinin de beklentilerinin karşılanarak aile içi çatışmaların ve uyuşmazlıkların baştan önlenmesi gerekir.

Bu işlemlerden sonra işletmeyi uzun yıllar çatışmalardan koruyacak aile

kuralları, aile işletme ilişkileri, sonraki kuşaklarla ilgili çalışma ve yetiştirme kurallarının da (her şeyin) yazılı olduğu aile işletmeleri yönergesi yazılmalıdır. Bu yönerge ve içerik kuralları her işletmede birbirine benzese de her aileye göre değişecek konular vardır. Onun için özel hazırlanmalıdır. Olabilecek her uyuşmazlık ya da çatışmayı önlemek için kurallar yazılmalı ve her aile bireyinin baştan durumu açık ve net olmalıdır. Bu kurallardan bazıları her şirket ve aile için ortak maddedir. Bunlar kısaca şöyledir; (Us, www.kalder.org.tr):

- Aile bireyleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayrımına varsın ve aradaki dengeyi kurabilsin.
- Servet yönetimi ile şirket yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğuna inanılsın.
- Şirket, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazansın.
- Yönetim üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilsin. Onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanınsın. Aile bireyleri de onları "dışarıdan gelenler" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsesin. Liderlik kurumsallaştırılmaya çalışılsın.
- Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilsin. Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlensin. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmasın.
- Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulsun.

- Kısa vadeli günlük plan ve kazanç mantığından uzun vadeli planlama ve kazanç mantığına dönülsün.
- Yönetimin devredilmesi çalışmalarına bir an önce ağırlık verilsin. Patronluk kendi asli rolüne dönsün.
- Şirket sahibi patron, aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında anında teşhis edip, gerekli önlemleri alsın. Gerektiğinde liderliği profesyonellere devredebilsin.

Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecek, rekabette başarılı olabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMANIN TANIMI, ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE ULUSLAR ARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Dış pazarlara açılım kararını etkileyen faktörlerden biri; sektörde faaliyet gösteren firmaların artmasından kaynaklanan sektör yoğunluğudur. Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı arttıkça talep karşılanma oranı da artacaktır. Bunun neticesinde iç pazar doygunluğu söz konusu olacaktır. Firmalar iç pazarda müşteri bulamayınca dış pazarlara yönelecek ve uluslararasılaşma sürecine gireceklerdir.

2.1 Uluslararasılaşmanın Tanımı

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için; farklılaşma adına izleyebilecekleri herhangi bir strateji kalmadığı takdirde, yapabilecekleri tek bir şey vardır, o da üretilen mal, hizmet ve ürünlerin fiyatlarında değişiklik yapmaktır. İşletmeler için uzun bir süreçte rekabet üstünlüğünü fiyatla sağlamak mümkün değildir. İşletmeler belirli bir süre ucuz fiyattan mal ve hizmetini satmaya devam edecekler, ardından yok olacaklar veya başka pazar arayışı içerisine gireceklerdir. İşte gelinen bu noktada işletmeler dış pazarlara açılım kararını alacaklardır.

İşletmeleri uluslararası pazarlara yönelten çeşitli nedenler vardır. Bunlar, işletmenin kendi içinden de kaynaklanabilir, pazardaki gelişmelerden de kaynaklanabilir.

Yerel faaliyet amacıyla kurulmuş işletmeleri uluslararası faaliyetlere yönelten nedenler aktif ve reaktif olarak şöyle sıralanabilir (Cizinkota, 1988):

Tablo 2.1 İşletmeleri Uluslararası Faaliyete Yönelten Aktif Ve Reaktif Nedenler

Aktif Nedenler	Reaktif Nedenler
Kar avantajı	Rekabet baskıları
Özgün ürünler	Fazla üretim
Teknolojik avantaj	Yerel satışların azalması
Bilgi	Fazla kapasite
Yönetim becerisi	Yerel pazarın doyması
Vergiden kazanç	Müşteri ve limanlara yakınlık
Ölçek ekonomisi	Kriz ortamları

Kaynak: CİZİNKOTA, içinde Aypar Topkara Uslu,1988, Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Rolü ve Önemi (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sos. Bil.Ens,14

Bu faktörlerden biri veya birkaçı bir araya gelerek uluslararasılaştırmaya neden olabilmektedir.

Uluslararasılaşmanın ekonomik nedenleri ise (Eiteman ve Stonehil,1989) tarafından şöyle sıralanmıştır;

- Ürün ve Pazar dengesizlikleri
- Ölçek ekonomisi
- Yönetim ve Pazar deneyimi
- Teknoloji
- Değişik ürünler
- Ürün yaşam eğrisi
- Liderin takip edilmesi
- Saygınlık
- Yaşam için büyüme

2.2 Uluslararasılaşma Süreci

Çoğunlukla işletmeler iç pazar için kurulup, zamanla dış pazarlarla ilgilenmeye başlarlar. Gelişme ve büyüme planlarını uluslararası anlamda ele alan işletmeler, daha kolay büyüüp yaşamlarını sürdürebilirler.

Uluslararasılaşma sürecinde işletme, belli bir ülke pazarına girerken başlangıçta düzenli olmayan faaliyetlerini daha sonra geliştirerek daha güçlü bir katılım sağlar. Öte yandan işletmeler psikolojik farkları (dil, kültür, politik sistemler gibi) az olan pazarları başlangıçta tercih ederler (Vahlne, 1973:18). Bu faktörler arasındaki farkın büyük olması Pazar ve işletme arasındaki bilgi akışına zarar verebilir. Araştırmalar gelişmekte olan ülke işletmelerinin de paralel bir davranış gösterdiğini, ihracatın öncelikle kültürel yakınlık bulunan ülkelere, daha sonraları ise gelişmiş ülkelere yapıldığını göstermiştir (Johansen ve Vahlne, 1997:18).

Uluslararasılaşma sürecinin açıklanmasında işletmenin diğer iş çevreleriyle ilişkileri, karşılıklı faaliyetler sonunda ortaya çıkan ve karşılıklı güven ve bilgi yaratan ilişkileri güçlü bir Pazar katılımında dikkate alınmalıdır. Tüketiciler, rakipler, satıcılar, dağıtıcılar ve acentelerle olan ilişkiler, bir ağ gibi birbirine bağlıdır ve ağ modeliyle açıklanır. Bütün bu modeller işletmelerin uluslar arası pazarlama faaliyetlerini ve uluslararasılaşmasını açıklamak için geliştirilmiştir.

Uluslararasılaşmanın Aşamaları;

1- İç pazarlama: Firma kendi iç pazarıyla ilgilenir, hiç ihracat yapmaz. İhracata ilgi duymaz çünkü diğer işlerle meşguldür ya da kapasitesi yoktur. İhracat/satış oranı %"0" dır.

2- İhracat öncesi: Firma bilgi ve fizibilite çalışmaları için araştırma yapar. Fakat maliyetler, kurlar, dağıtım konularında bilgisi yetersizdir. İhracat/satış oranı %"0" dır veya buna yakındır.

3- Deneysel katılım: Firma küçük oranlarda ihracata başlar. Fiziksel ve kültürel yakınlıklarla sınırlıdır. İhracat marjinal ve düzensizdir. İhracat satış oranı % "0-9" arasındadır.

4- Aktif katılım: İhracat satışlarının artırılması ve ülkelerin çeşitlendirilmesi için sistematik bir çaba vardır ve bu girişimleri yürüten sabit bir organizasyonel yapı kuruludur. İhracat/satış oranı % "10-39" arasındadır.

5- Güçlü katılım: Firma dış pazarlara güçlü bir şekilde bağlıdır. Yöneticiler sürekli olarak sınırlı kaynakların iç ya da dış pazarlara dağıtılması seçenekleriyle karşı karşıyadır. Birçok firma lisans anlaşmaları ya da doğrudan yatırımlarla ilgilenir. İhracat/satış oranı % "40" ve üstündedir (Gankema,Sunuif ve Zwart, 2000:17).

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin birçok araştırmada ihracatın toplam satışlara oranının ortaya koyduğu işletmenin ihracat performansı kullanılmıştır. Buna göre; toplam satışlarının %10' undan az ihracat yapan işletmeler "deneysel ihracatçı", %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise "ileri düzey ihracatçı" konumundadır. Arada ise "aktif ihracatçılar" vardır (Çavuşgil, 1984:199).

Bununla birlikte, işletmenin uluslararasılaşmaya katılımını belirlemede; uluslararası operasyonların çeşitliliği, pazar çeşitleri, organizasyonel katılımın derecesi ve çeşitli uluslar arası fırsatların belirlenmesi daha kapsamlı bir bilgi verebilir (Welch ve Wortzel,1991:36).

2.2.1 Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Uluslararası işletmeleri, dışa açılma yöntemlerini seçmeye iten bazı değişkenler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Daniels,1989:457-459).

Kanunlar: İlişkide bulunan ülkelerin kanunları, yapılacak yatırımın türünü etkiler. Eğer, tarife dışı engeller az ise ihracata devam edilebilir ya da franchise verilebilir veya bir ülke dış yatırımlara destek veriyor ise o ülkeye doğrudan yatırım yapmak akıllıca olur. Bu durumda örneğin alınan vergiler düşük ise, karlılık fazla olacağından orada yapılacak faaliyet daha olumlu sonuçlar doğurur.

Maliyetler: Bazen kendi üretmektense, özellikle düşük miktardaki üretimlerde sözleşmeyle başka ülkede üretim yaptırmak maliyetler açısından daha ucuza gelebilir. Bu durumda diğer firmanın kapasitesinin altında üretim yapıyor olması da ona ürettirmenin maliyeti azaltıcı bir etkidir.

Deneyim: İşletmeler, deneyim sağladıkça işleri ve yönetimi daha çok üzerine alma eğilimindedirler. Örneğin, yeni bir işletme derhal dış yatırım yapmaya kalkışmaz. Temsilcilik açmak, acentelerle çalışmak başlangıç için daha az risklidir.

Rekabet: Bir işletme, aranan, emsalsiz, taklit edilmesi zor bir kaynağa sahip ise rekabet üstünlüğüne sahip demektir ve bu kaynaktan yararlanma seçenekleri çok daha fazladır. O halde rekabet üstünlüğüne sahip olan firma dışa açılma şeklini seçmede daha özgürdür.

Risk: Çokuluslu şirketler için birçok risk vardır. Bu riskleri de karar vermede etkilidirler. Özellikle politik riskin düşük olması istenen durumdur. Riski dağıtmanın en iyi yolu, değişik ülkelerde faaliyette bulunmaktır. Bu sayede döviz kontrolü, ekonomik durgunluklar gibi riskler dağıtılmış

olacağından bir yerdeki kar düşüşü diğer taraftan engellenebilecektir. Ayrıca, duran varlıklara yapılan yatırımın riski daha fazladır. Riskten kaçan bir firma dönen varlıklara daha fazla yatırım yapıp, doğrudan yatırımdan çok ihracatta ve lisans anlaşmalarında kalmayı tercih edecektir.

Kontrol: Dış faaliyetleri artan bir firmanın bu yatırımlar ve faaliyetler üzerindeki kontrol gücü de bundan etkilenir. Ayrıca, dış faaliyetlerdeki birlikte iş yapılan ortaklar yüzünden, faaliyet karı da azalır. Esneklik, gelirler ve rekabet üzerindeki kontrolün azalması bazı kesimler tarafından, kontrolün en önemli değişken olarak değerlendirilmesini getirmiştir.

Ürün çeşitliliği: Teknolojiyi ve ürünleri diğer ülkelere transfer etmenin maliyeti, firmanın teknolojisine ve gücüne göre değişir. Üretimi aile şirketlerine aktarmak daha ucuz iken, dışarıdan başka firmalara vermek daha pahalıdır. Bu nedenden dolayı, teknolojisi yüksek olan firmaların dışa açılırken ortak seçmektense doğrudan %100 sahiplikli yatırıma girmeleri daha akıllıca olur.

İşletmenin önceki dış faaliyetleri: Eğer bir şirketin daha önceden yurt dışı faaliyetleri var ise aynı konuda başka bir firma ile sözleşme yapması ya da lisans vermesi pek önerilmez. Eğer dışarıdaki başka bir firma ile anlaşarak teknoloji o firmaya aktarılıyor ise, lisans verilen ürün daha önce faaliyette olunan ürün ile aynı olmamalıdır.

Ülke benzerliği: Eğer dışarıda üretim yolu seçilecekse, benzer ülkelerin seçilmesi daha akıllıca olur. Bu teknolojik uyum açısından da önemlidir.

İşletmenin dış pazara giriş şeklinin seçiminde, yukarıda tanıtılan değişkenler göz önünde bulundurularak şu faktörler etkili olur (Aggarval ve Ramaswani, 1992:5).

Mülkiyet avantajlarının durumu: Bu faktör, işletmenin büyüklüğü, uluslar arası tecrübesi ve ürün farklılaştırma konusundaki başarısıdır. Firma büyüklüğüyle doğrudan dış yatırımlar ve ortak girişimler arasında pozitif bir ilişki vardır. Öte yandan uluslar arası pazarlarda tecrübesi olmayan bir firma, dış operasyonları yönetmede çok büyük zorluklarla karşılaşır. Bu durumda yatırım gerektirmeyen yöntemler seçilmelidir. Firmanın, farklılaştırılmış ürüne sahip olması, koruması gereken bir teknolojik bilgi ve birikimi gösterir. Bu durumda firma ürü yaşam dönemi teorisindeki gibi uzun dönemli bir karlılık stratejisi çerçevesinde dış operasyonlarını yönlendirmelidir.

İkinci olarak yerel avantajların durumu, pazara giriş şeklini etkileyen faktördür. Bu faktör, Pazar potansiyeli ve yatırım riskini kapsar. Pazar potansiyeli, pazarın büyüklüğü (miktar ya da fiyat olarak) ve gelişme trendinin (orta ve uzun vadede pazarın gelişme eğilimi) faktördür. Yüksek Pazar potansiyeli sunan ülkelere girişte yatırım yoluyla giriş seçenekleri ön plana gelirken, daha düşük potansiyel sunan ülkelere sözleşmeyle (doğrudan dış yatırım olmadan) giriş seçenekleri daha önceliklidir. Yatırım riski ise, girilen ülkedeki, yatırımın karlılığını ve pazarın sürekliliğini etkileyebilecek, ekonomik ve politik koşullardaki belirsizliklerdir. Bu durum da pazara giriş şekillerinin seçiminde etkilidir.

Üçüncü faktör içselleştirme avantajıdır. Bu faktörde, firmanın mal veya hizmetlerin üretiminde, yerel bir firmayla sözleşme ile üretim yaptırmak ya da üretimi kendi başına yapmak arasındaki seçiminin etkisi, dış pazara giriş şeklinin seçimini etkiler (Griffin ve Pustay, 1996:80). Sözleşmeyle üretirmek sakıncalı ya da anlaşma şartlarının belirlenmesi iki taraf arasında zorlu geçiyorsa veya istenen kalite tutturulamayacaksa bu durumda tam mülkiyet gerektiren yatırım ya da en azından ortak girişimde büyük ortak olmayı sağlayacak yatırım yoluyla dış pazara giriş yapılmalıdır. Aksi durumda sözleşme yoluyla dış pazara giriş şekillerinden uygun olanı seçilir.

Temelde dış yatırımın nedenleri şöyle sıralanabilir (Miller, 1992:8):

1. Maliyetlerin Düşürülmesi: Bir işletme en önce kar hadlerindeki düşmeyi önlemek veya karını artırmak için dış yatırım kararı alabilir. Üretim ve taşıma maliyetlerini düşürür veya düşük kurumlar vergisi nedeniyle dış yatırım yapar.
2. Hammaddeler: Önemli hammaddeleri elde etmek için dış yatırım yapar.
3. Pazar Kısıtlamaları: İhracatı kısıtlayıcı tarife ve kotaları aşmak için dış yatırım yapar.
4. Tek şirket avantajı ya da oligopolistik avantajlar: Teknolojik üstünlüğe sahip firmalar, ihracat yapmak yerine dış yatırım yaparak bu üstünlükleri nedeniyle daha büyük karlar elde edebilirler.
5. Rekabet: Eğer rakip firma bir ulusal pazara yerel üretimle girmişse bunun benzeri bir girişim gerekebilir. Bu hem ihracat kısıtlamalarını aşmak için hem de tüketiciye yakın olmak için gerekir. Bu şekilde rakibe avantaj kaybedilmemiş olur.
6. Ekonomik fırsatların çeşitlendirilmesi: Bu sayede firma, satış hacmi ve gelir akımlarında düzenlilik sağlar.

Ayrıca; gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği, gelişmiş ülkelerdeki Pazar doyumunun yeni Pazar oluşturma ihtiyacı, uluslararası sermayenin ülkelerin politik yapılarını etkileme durumu, sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve içerden yükselen sivil

itirazlar, gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması dış yatırımların nedenleri olarak sayılabilir.

2.2.1.1 Uluslararasılaşma Sürecini Teşvik Eden Faktörler

Uluslararası çevreye girilmesi işletmeye, yerel işletmelere nazaran birtakım üstünlükler sağlar. Bu durum işletmenin uluslararası faaliyetlerini artırmasında da motivasyon sağlar. Bu üstünlüklerden bazıları şunlardır (Erdil, 1992:20).

- Büyüme: İşletme ihracat yoluyla kendi ülkesinden çıkmadan büyüme imkanı bulur. Ancak bu %5-10' a kadardır. Daha üst seviyelere ulaşmak için faaliyetler genişlemelidir.
- Kar: Uluslararası pazarlar rekabet ya da fiyat kontrolü gibi sebeplerle bazen daha karlı olmaktadır.
- Ticari dalgalanmalar: her ülkede kısa ya da uzun dönemli ticari dalgalanmalar olabilir. Uluslar arası pazarlar bu dönemlerde dengeleyici rol oynar.
- Risk: Uluslar arası faaliyetlerin ve pazarların çeşitlenmesiyle risk dağıtılmış olur.
- Ürün yaşam eğrisi: Kendi ülkesinde doyma aşamasına gelmiş ürünleri bu ürünler için yeni olan ülkelere satarak ürünün yaşamını uzatmış olur.
- Rekabet: Uluslar arası çevre, işletmenin rekabet yeteneğini artırır.
- Finansman: İşletme uluslar arası finansman imkânlarından faydalanma fırsatı bulur.

- Ölçek ekonomileri: Yurt içi satışların yeterli düzeye ulaşmaması atıl kapasiteye neden olabilir. Uluslar arası pazarlarla bu kapasite harekete geçirilip ölçek ekonomisi sağlanabilir.
- Yeni ürün geliştirme: Uluslar arası çevrede bulunan işletmeler, yeni ürün fikirleri geliştirmede daha büyük fırsatlara sahip olurlar.
- Sosyal değerler: Uluslararasılaşmak işletmeye ayrı bir prestij sağlar.

2.2.1.2 Uluslararasılaşma Sürecini Engelleyen Faktörler

Avantajlarıyla birlikte, uluslararasılaşma, birtakım riskleri de beraberinde getirir. İhracatta karşılaşılan riskler şöyledir:

- 1- Doğal Riskler (sel, yangın, deprem vb.)
- 2- Politik Riskler (Ambargo, boykot, kara liste, savaş hali, isyan vb.)
- 3- Ticari Riskler (Alıcının iflası, temerrüt, transfer riski)
- 4- Kur Riski)

Uluslararasılaşma düzeyi artınca veya doğrudan dış yatırım söz konusu olduğunda risk faktörleri çeşitlenir ve karmaşıklaşır. Bu aşamada riskler "ülke riski" olarak değerlendirilir ve altı kategoriye ayrılır. Bu kategoriler şunlardır (Duncan, 2000:33):

- 1- Ekonomik risk
- 2- Transfer riski
- 3- Kur riski
- 4- Yerleşim ya da bölgesel risk

- 5- İdari risk
- 6- Politik risk (Ambargo, boykot, kara liste, savaş hali, isyan vs.)
- 7- Doğal riskler (Deprem, sel, yangın vs.)

Uluslararasılaşmanın çeşitli aşamalarında karşılaşılan sorunlar aşağıdaki şekildedir (Çavuşgil ve Skora, 1987:3).

Reaktif ihracat

Dış ülkelerden gelen siparişler nasıl karşılanacak?

Kredi itibarı nasıl kontrol edilecek?

İhracatta ambalajlama, dokümantasyon ve taşıma nasıl düzenlenecek?

Aktif ihracat

Potansiyel müşteriler hangi ülkelerde bulunuyor?

Dış pazarlarda dağıtımıcılar nasıl seçilmeli ve desteklenmeli?

Dış pazarlar için ürünler nasıl adapte edilmeli?

Tanıtım faaliyetleri nasıl hazırlanmalı ve ürünler nasıl sergilenmeli?

İşletme içi organizasyon ihracat için nasıl düzenlenmeli?

Stratejik uluslar arası pazarlama

Uzun vadeli fırsatlar nasıl geliştirilir?

Pazarların öncelikleri nasıl belirlenmeli?

Pazara giriş şekilleri arasından nasıl seçim yapılmalı?

Pazarlama planları nasıl hazırlanmalı ve yorumlanmalı?

Bağlı firma ve dağıtımıcıların performansları nasıl kontrol edilmeli?

2.2.2 Uluslararasılaşma Süreci Teorileri

Uluslararasılaşma Süreci teorilerinden U-modeli, Yenilik Modeli, Ürün Aşama Modeli ve Uluslararasılaşmada Örgütlenme modeli ele alınacaktır.

2.2.2.1 Uppsala Modeli

Uppsala Modeli' nde Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından, uluslar arası pazara girişte dört farklı pozisyon ileri sürülmüştür. Bu aşamalar şöyledir (Otto,1993:210) ;

1. Aşama: İhracat faaliyeti yok ya da düzensiz.
2. Aşama: Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat.
3. Aşama: Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması.
4. Aşama: Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması

Bu sonuç, dört İsveç firması üzerine yapılan bir araştırmadan çıkmıştır. Bu araştırmaya göre işletmeler, fiziksel olarak yakın oldukları pazarlara daha başarıyla girerler. Dildeki, kültürdeki, politik sistemdeki, eğitim seviyesindeki veya ekonomik gelişmişlik düzeyindeki farklılıklar işletme ile Pazar arasındaki bilgi akışını olumsuz etkiler. İşletme daha çok dış pazara girdikçe deneyim ve bilgisi artacağından daha sonraki aşamalarda fiziksel olarak daha mesafeli ülkelere giriş yapılabilecektir. Bu şekilde firma sürekli bir gelişim süreci içerisinde ve uluslararasılaşmasını bir ülkeden diğerine geçerek artırır. Bu modele göre, uluslar arası faaliyetler genel bilginin yanı sıra pazara özel bilgileri de gerektirir. Pazar bilgisi ise tecrübeyle elde edilir. Bu şekilde bir dış pazarda elde edilen bilgi diğer pazara aktarılarak uluslararasılaşma süreci devam eder.

U-Modeli, kuruluşunda yerel olan işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ele alır ve bu modele göre ihracat faaliyeti, işletmenin kendi yerel pazarındaki başarısının bir genişleme, yayılma şeklinde gelişmesidir. Diğer bir deyişle, iç pazardaki başarı, işletmeyi dış pazarlara rekabetçi olarak ulaşmasına izin verir (Johanson ve Vahlne, 1977:23).

Bu modelde işletme önce kendi ülkesinde birtakım rekabet avantajları, teknolojik üstünlük ya da farklılık elde etmelidir. Bu açıdan bakılınca, U-Modeli, daha çok, büyük ölçekli ve çokuluslu şirket olma yolundaki işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yöneldiği konusunda eleştiriler gelmiştir (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000:16-18).

2.2.2.2 Yenilik modeli

Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından, işletmelerin uluslararasılaşması, Rogers' in (1962) ürün kabulü aşamaları ve Vernon' un (1966) ürün yaşam dönemi modelinin benzeri bir süreç olarak tasarlanmıştır (Gankema Snuif, Otto ve Zwart, 2000:17). Yenilik Modeli (Innovation Model, I-Model)'nde, uluslararasılaşmanın bir sonra gelen her adımı işletme için bir yenilik olarak belirtilmiştir. Bunun nedeni, işletmenin ihracata başlama kararının dayanakları üzerinde fazla durulmamasıdır. Bu modeller şöyledir (Otto, 1993:123):

Tablo 2.2 Uluslararasılaşmada İhracat Modelleri

Bilkey ve Tesar:	Czinkota:
1- Yönetim ihracatla ilgilenmez.	1- Tamamen ilgisiz işletme.
2- Düzensiz siparişler karşılanır	2- İlgili işletme.
3- Yönetim ihracat için araştırma yapar.	3- Araştıran işletme.

4- Deneysel olarak psikolojik yakınlığı olan ülkelere ihracat yapılır.	4- Deneysel ihracat.
5- Firma tecrübeli ihracatçıdır.	5- Tecrübeli küçük ihracatçı.
Çavuşgil:	Reid:
1- İç pazarlama.	1- İhracata ilgisiz.
2- İhracat öncesi aşama.	2- İhracata ilgi gösterir.
3- Deneysel katılım (ihracat).	3- İhracat denemesi.
4- Aktif katılım (ihracat).	4- İhracat gelişir.
5- Güçlü katılım (ihracat).	5- İhracatın kabulü.

Kaynak: Otto, Andersen,1993 "On The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis", Journal of International Business Studies, Num:2, 210.

Aralarında birtakım farklar olmakla birlikte bu modellerde ortak olarak, başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmelerin daha sonra birtakım itici ve çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeleri tasarlanmıştır. Bu görüşlere dayanak olarak, Yenilik Modeli'nde genellikle, ihracatın toplam satışlara oranı kullanılmıştır. Bu oran firmanın ihracata katılım derecesini vermektedir. Ancak burada Çavuşgil' in modeli diğer üç modelden farklı olarak son aşamada ihracatın dışındaki pazara giriş yöntemlerini de tanımlamaktadır. Çavuşgil, "uluslararasılaşma sürecinin son aşamasında (güçlü katılım), genellikle ihracatla birlikte, doğrudan yatırım, yurt dışı üretim tesisleri, satış şubeleri, işbirlikleri gibi diğer uluslar arası katılım şekillerinin de birlikte geldiğini" belirtmektedir (Çavuşgil, 1984:197).

Dünya ekonomisindeki yeni gelişmeler, uluslararasılaşma süreci teorisindeki yeni yaklaşımlara dayanak olmuştur. Öncelikle şu durum dikkate alınmalıdır ki her iki modelde de, yani U-Modeli ve Yenilik Modeli'nde, işletmelerin, başlangıçtaki aşamaları daha çabuk ya da sıçrama yaparak

geçebileceğini kabul edilmiştir. U-Modeli'nde bu durum, özellikle dış pazarlara güçlü katılıma imkan sağlayacak, kaynak açısından zengin olan işletmeler için öngörülmüştür. Yenilik Modeli'ni geliştiren araştırmacılar ise bunun yanında dünya ekonomisindeki yeni gelişmelerin bu sıçramayı kolaylaştırıcı özellikler taşıdığını öne sürmüştür.

Ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanları gibi temel faktörler işletmelere üstünlük sağlayabilmektedir. Bu rekabet yarışında hükümet politikaları da önemli rol almaktadır. Hükümetin uyguladığı korumacılık, teşvik ve ithal ikamesi politikaları rekabeti etkileyen faktörler olarak düşünülmektedir. Bu faktörler şöyle bir sıralamayla verilebilir:

- Finansal dinamizm
- Devlet müdahalesi
- İnsan kaynakları
- Endüstriyel etkinlik
- Ekonominin dinamizmi
- Pazar dinamikleri

2.2.2.3 Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütlenme Modelleri

İşletmeler uluslar arası faaliyetlere başladıklarında yurt içi faaliyetlerine yönelik örgütlenmelerini değiştirmek ve dış pazarların şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Uluslararasılaşma süreci açısından bakıldığında ise, işletmenin dengeli biçimde bu süreci devam ettirebilmesi için o zamanki fiziki uluslararasılaşma derecesine uygun organizasyon yapısını kurması gerektiği görülür. İşletmelerin dış faaliyet durumları ile ilgili olarak merkezde oluşturulan birimler ve bunların yönetimleri özetle aşağıdaki çizelgede verilmiştir (Dymsza, 1972:22)

Tablo 2.3 İşletmelerin Dış Faaliyet Durumları Ve Birimleri

Dış Faaliyet Durumu	DIŞ FAALİYET BİRİMİ	Dış Faaliyet Birimi
Dolaylı ve Dolaysız ihracat, Yöneticisi pazarlamaya Fakat ticaret hacmi küçük bağlı	İHRACAT BÖLÜMÜ	İhracat ulusal doğrudan
Firma Faaliyetlerinde İhracat Çok Önemli	İHRACAT BÖLÜMÜ	İhracat Bölümü Yöneticisi
Lisans Anlaşmaları ile Bölüm Ülke Dışı Üretim	ULUSLARARASI BÖLÜM	Uluslararası Yöneticisi
Artan Uluslararası Firmada Yatırımlar	ULUSLARARASI Bölüm	Ana Bölümle İlgili Genel Müd.Yard.
Uluslararası Yatırım ve Üretim Çok Önemli	COĞRAFİ BÖLGE VE FONKSİYONEL ORGANİZASYON	Uluslararası Faaliyetlerle İlgili Yönetici Grubu

Kaynak: DYMSZA, W.A.,1972 Multinational Business Strategy McGraw-Hill Book

Bu konuda bir de yurt dışı birimlerdeki yönetici ve iş görenlerin seçimi ve yerleştirilmesi özellikle çokuluslu şirketlerde önem kazanmaktadır. Bilindiği gibi etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ya da geosentrik insan kaynakları politikalarından hangisinin uygulandığı, o çokuluslu şirketin uluslararasılaşma düzeyini de gösterebilmektedir. Çokuluslu şirketler genellikle az gelişmiş ülkelerde yerel iş gücü kullanılır ve üst düzey yöneticileri ana merkezinden

atarken gelişmiş ülkelerdeki bağlı şirketlerinde o ülke vatandaşı üst düzey yönetici atayabilmektedir.

Görüldüğü gibi, faaliyetlerin yoğunlaşmasıyla organizasyon yapısı da giderek daha karmaşık bir hale gelmektedir. Genel form korunarak durum ve şartlara uygun farklı yapılar her işletme tarafından geliştirilebilir.

2.3 İşletmelerde Uluslararasılaşmanın Planlaması

Stratejik planlama gelecekle ilgili sistematik bir planlamadır. Arzu edilen bir hedefe ulaşmak için, kontrol edilemeyen dış faktörlerin işletmenin üstünlük ve zayıflıklarına, hedef ve amaçlarına olan etkilerini yönetmeye yönelik bir çabadır (Cateora, 1986). Uluslararası pazarlara açılma sürecinde stratejik planlama beş temel karar alanını içine alır.

1. Dış pazarlara açılma kararı: İşletmelerin kendi iç pazarındaki konumu ve sahip olduğu kaynaklar dikkate alınarak, dış pazar fırsatları, uluslar arası pazarlama faaliyetini haklı çıkartacak kadar çekici midir?
2. Ülke seçim kararı: Ülke alternatifleri arasında, potansiyel hedef pazar olarak hangisi (veya hangileri) seçilebilir?
3. Giriş ve faaliyet şekli: Seçilen ülkeye ve işletme faaliyetlerine uygun olan giriş şekli hangisidir?
4. Pazarlama karışımı kararı: Pazarlama araçlarından hangileri dış Pazar çevresinde en etkindir ve hangi karışım daha iyi sonuç verir?
5. Pazarlama organizasyon kararı: Uluslar arası pazarlama kararlarını koordine etmenin en iyi yolu hangisidir? Yüksek derecede yerel esneklik merkezi kontrolle birlikte nasıl sağlanır?

Bu planlama aşamaları birbirinden ayrı düşünülemez. Dış pazarlara açılma kararı hedef ülkelerden ve giriş pozisyonlarından farklı tutulamaz. Diğer taraftan pazarlama karmaşasının oluşturulması da hedef pazarlara giriş şekillerine bağlıdır.

2.4 Ülkelerin Uluslararasılaşma Dinamikleri

Tecrübeyle elde edilen bilgiler işletmelere fırsatlar yaratır ve Pazar belirsizliğinin azaltılmasında deneysel bilgiden yararlanır. Belirli bir ülke pazarında mevcut faaliyetlerinden deneyim kazandığı ölçüde işletmeler kaynaklarını bu pazar için ayıracaktır (Johnson ve Valne,1990).

İşletmeler uluslar arası pazarlara açılırken çeşitli sektör ve Pazar koşullarını dikkate alarak faaliyetlerine başlarlar. Aşağıda Aggarwal ve Agmon'un (1990) sektörlerin gelişmişlik potansiyelini ölçmek için kullandığı kıstaslar verilmiştir.

Tablo 2.4 Aggarwal Ve Agmon'un Sektörel Gelişmişlik Potansiyelini Ölçmek İçin Kullandıkları Kriterler

Uluslararası bağlantılar	Faktörlerin gelişmişliği ve benzerlik
Ülke imajı	Pazar benzersizlikleri
Dış bağlantılar	Pazar özellikleri
Coğrafi konum	Kalite düzeyleri
Sosyo-kültürel faktörler	Teknoloji düzeyleri
Yurt içi ortamı	Girdi faktörlerindeki rekabet gücü
Yurt içi rekabet ortamı	İşgücü maliyeti
Nitelikli işgücü	İşgücü verimliliği
Sosyo-politik istikrar	Sermaye maliyeti

2.5 Uluslararası İşletmenin Çevresi

Organizasyonlar, aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere çok çeşitli faktörlerin etkisi altında faaliyet gösterirler. Çevresel faktörlere ek olarak burada; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, düzenleyici acenteler de organizasyonun çevresine dahil olmuştur.



Şekil 2. Çok Uluslu Bir İşletmenin Çevresi

Kaynak: İnan Özalp Uluslararası İşletmecilik (1995:250)

Uluslararası işletmecilik, ulusal işletmecilikten birtakım noktalardan ayrılır. Bunlar (Griffin, Pustay,1996:8):

- Farklı para birimlerinin kullanılması gerekebilir. En azından bir taraf parasını dövize çevirmek durumundadır.

- Ülkelerin yasal sistemleri farklı olabilir, bir ya da daha fazla taraf işlemlerini yerel yasalara uydurmaya razı olmak durumunda kalır.
- Ülkelerin kültürleri farklı olabilir, uluslar arası işletmeciliğe katılan bütün taraflar diğerlerinin beklentilerini karşılamaya yönelik olarak davranışlarını uyarlamayla karşı karşıya kalabilirler.

Kaynakların mevcudiyeti ülkeler arasında farklılık gösterir. Bir ülke doğal kaynaklar bakımından zenginken, işgücünün yeteneği ve eğitim konusunda yetersiz kalabilir.

Gelişmiş, dünya pazarlarında tecrübe sahibi olan ülkelerden veya gelişmekte olan ve birtakım rekabet üstünlükleri olan ülkelerden olsun, genellikle işletmeler önceliği uluslararası pazarlara vermeyi tercih etmezler. Bunun nedeni yurt içi pazarlamanın göreceli olarak daha kolay, güvenli olması ve iyi donatıma gerek göstermemesidir. Dolayısıyla işletmeler ya yurt içinde yatırım fırsatlarının olmaması veya az olması nedeniyle uluslar arası pazarlamaya itilebilir ya da diğer ülkelerde kendi mal ve hizmetleri için çekici fırsatlar doğduğu için uluslararası pazarlara çekilebilirler (Tek, 1995:182).

2.6 İşletmeler Açısından Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Yeni pazarlara girmeye karar veren pazarlama yöneticileri için çok sayıda seçenek tercihi ya da pazara giriş şekli mevcuttur. Bu giriş şekillerinde pazara nüfuz etme derecesi farklı olacaktır. Uluslararasılaşma politikaları ihracat, lisans anlaşmaları, sözleşmeli işbirlikleri, yönetim anlaşmaları, sözleşmeli işbirlikleri, yönetim anlaşmaları, teknik anlaşmalar ya da dışarıda üretim şeklinde olabilir.

Uluslararası pazara giriş yöntemleri, ülke dışında yönetim faaliyetlerini gerektirmeyen yöntemler ve ülke dışında yönetim faaliyetini gerektiren yöntemler olarak ayrılabilir. Yöntemlerin aynı özelliklerinden yola çıkılarak ihracat-ithalat, sözleşmeli yöntemler ve yatırım yöntemleri olarak da ayrılabilir. Buna göre uluslar arası pazara giriş yöntemleri şöyledir:

1-Ülke Dışında Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Yöntemler:

- A) İhracat-İthalat
- B) Sözleşmeli Yöntemler:
 - 1- Lisans Verme
 - 2- Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)
 - 3- Kontratla Üretim (Contract Manufacturing)
 - 4- Anahtar Teslimi (Turnkey Projects)

2.6.1 İhracat

İşletme dışarıdan gelen düzensiz siparişleri karşılama yoluyla ihracata başlamış olabilir. Ancak siparişlerin artması ve düzenli hale gelmesi, rakiplerin dış pazarlara açılması gibi durumlarda işletme, ihracat faaliyetlerini daha aktif hale getirmek üzere organizasyonuna ihracat planlaması ya da dış ticaret departmanını dahil eder. Daha gelişen durumlarda dışarıdaki aracı firmalarla anlaşılır. İhracat, uluslararası anlamda pazarlama faaliyetlerinde en kolay ve en az riskli metodudur. Ayrıca sermaye ihtiyacı da sınırlıdır. Ticaretin serbest olması durumunda ihracat, dış pazarlara açılmada ilk düşünülecek politikadır. Ancak gerek ticarete konan engeller, gerekse artan uluslararası rekabet ve pazarlara nüfuz etme ihtiyacının doğması, ihracatın dışında diğer pazarlama politikalarının yaygın olarak kullanımı gereğini ortaya çıkarmıştır.

İşletmeleri ihracata yönelten motive edici bazı faktörler mevcuttur. Dış pazarları büyüklüğü, farklı pazarlara yönelmek suretiyle istikrarın temini, kar potansiyeli, karşılanmamış dış siparişler ve fiziksel yakınlık ihracatı motive edici faktörlerin başında yer alır (Barker ve Kaynak, 1990).

İhracat pazarlama karmasının belirlenmesi için öncelikle ülke ya da ülke grubu seçimi yapılmalıdır. Pazar seçimi, uygun olmayan ülkelerin elimine edilmesi sistemiyle yapılır. Bu sistem şöyledir (Beşeli, 1997:34).

1-Ülkenin ithalatında yasal engel var mı? Evet ise elimine et.

2-Ülkenin ithalat hacmi yüksek mi? Artış eğilimi var mı? Hayır ise elimine et.

3-İhracat açısından cazip geliyor mu? Hayır ise elimine et.

4-Coğrafi yakınlık, kültür, dil, ürün standartları, ticari anlaşmalar açısından uygun mu? Hayır ise elimine et.

Sonuçta elde kalan ülkeler hedef Pazar olarak, pazarlama araştırması yapmak için uygun olan ülkelerdir.

İhracat yolu ile pazara giriş iki şekilde olur:

1-Dolaylı ihracat.

2-Doğrudan ihracat.

Dolaylı ihracat, firmanın ürünlerini, yurt içindeki başka bir firma aracılığıyla ihraç etmesidir. Firma, pazarlama ve dağıtım işlevlerini üstlenmez ve ek hiçbir masraf yapmadan satışlarını artırmış olur. Pazarlama işlemlerini yürüten kuruluşlar ya ihracata yönelik pazarlama aracıları olan şirketlerdir ya da ihracat birlikleridir. Aracı şirketler yurt dışındaki alıcılar adına alım yapabileceği gibi kendi pazarlama ağlarında satışını gerçekleştirmek için de

alım yapabilirler. Birlikler ise, ihracatçı kooperatifler, sektörel dış ticaret şirketleri veya dış ticaret sermaye şirketleri şeklinde örgütlenir.

Sonuç olarak dolaylı ihracatta pazarlama işlemleri devredilmiş olur, kaynak aktarımı, risk ve kontrol en alt seviyededir. Çoğu zaman yurt içi satıştan farksızdır. Ancak firma dolaylı ihracat yoluyla yurt dışındaki alıcılar hakkında bilgi edinebilir ve kendi ilişkilerini geliştirebilmek için imkan yaratmış olur.

Doğrudan ihracat, işletmenin, hiçbir aracı kullanmadan tüm ihracat işlemlerinin kendisi tarafından yapılmasıdır. İşletme bünyesinde bir ihracat birimi oluşturulur. İhracat satış temsilcileri, yurt dışı satış şubeleri veya distribütörlerle yapılan anlaşmalarla ihracat gerçekleştirilir.

Doğrudan ihracatın çeşitli faydaları vardır. Bunlar (İgeme, 2000:30):

- Şirket tüm ihracat aşamalarını kontrol edebilmektedir.
- Aracıları aşarak kar marjını artırmaktır.
- Alıcıyla daha yakın ilişkiler kurabilmektedir.

Bunların yanı sıra ihracatçı, yönetimin odaklanmasına daha fazla ihtiyaç duyar ve doğrudan risklere daha fazla maruz kalır.

Doğrudan ihracat, en yaygın uluslararası işletmecilik faaliyetidir. KOBİ'lerden çokuluslu şirketlere kadar bütün işletmeler ihracatla ilgilenir. Çokuluslu işletmelerde, bağlı şirketler arası ticaret önemli boyutlardadır. Üretimin küreselleşmesi ve kar transferi konularında büyük önem taşır. Dünya ticaret hacminde de önemli boyutlara ulaşmıştır. Bugün çokuluslu şirketler için yatırımlar ticaretten önce gelir. Dolayısıyla, uzmanlaşmış

ürünleri üreten çeşitli üretim birimlerine sahip olan çokuluslu şirketler birtakım ürünleri ana ülkeye de ithal etmektedir.

İthalat da uluslararası pazarlara açılmanın ve başlamanın bir başka yoludur. İşletmeler kendi pazarlarında dış rekabetle baş edebilmek için dışarıda kurulmuş fabrikalardan ya onların üretimini ya da sözleşmeye bağlı olarak ürettirerek ithalat yaparlar (Tek, a.g.e;273).

İhracat ve uluslararasılaşma, işletmenin büyüme hedeflerini gerçekleştirmesi açısından ne kadar önemliyse, ülkenin gelişimi, istihdamın artması ve büyümenin sağlanması için de o kadar önemlidir. Bu nedenle devletler tarafından teşvik edilir. Aynı zamanda yerli sanayiye koruma politikaları neticesi ithalata kısıtlamalar da konulur. Bu kısıtlamalar gümrük tarifelerinin aşağıya çekilmesini hedefleyen uluslararası görüşmeler sonucunda tarife dışı araçlara yönelmiştir. Geçmişte, gümrük duvarlarının yüksekliği nedeniyle işletmelerin ihracat-ithalat faaliyetlerini aşip lisans verme, ortak girişim ya da tam mülkiyetli dış yatırımlara girişmesi söz konusuydu. Dünya ekonomisinde yaşanan yeni gelişmeler ile lisans ve doğrudan dış yatırımlar azalmamış aksine artmıştır. Bunda; tarife dışı engellerin ihracatı zorlaştırması, iletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki ilerlemelerin yurt dışında üretimi kolaylaştırması, ülkelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını teşvik edici önlemler alması ve stratejik ortaklıklardan doğan sinerjinin keşfedilmesi gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

2.6.2 Sözleşmeli Yöntemler

Sözleşmeli Yöntemler; Lisans Verme, Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri, Kontratla Üretim, Anahtar teslim olmak üzere 4 aşamada incelenebilir.

2.6.2.1 Lisans Verme

Lisanslama, özellikle patent, marka ve teknolojik süreçleri kullanma haklarına sahip işletmeler tarafından yeni dış pazarlar geliştirmek için kullanılan bir araçtır.

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how), firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını –fikri mülkiyet haklarını- bir anlaşma dahilinde ve bir lisans ücreti ya da royalti karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye kullanma izni vermesidir (Tutar, 2000:80).

Patenti satan işletme alan işletmeye patent ve marka kullanma hakkı ile yönetim hizmetleri, teknik bilgi ya da ürün ve üretim prosesleri hakkında bilgi verir. Dış pazarın belirli bir bölümünde ya da birkaç ülkede birden bu hak kullanılabilir. Patenti alan firma buna karşılık ürünleri istenilen çerçevede üretmeye, saptanan bölgede dağıtmaya çalışır. Ayrıca satışlardan elde edilen gelirin belli bir payını lisans veren işletmeye öder (Tull ve Kahle, 1990).

Dış pazarlara girmede lisans anlaşmaları yönteminin bazı üstünlükleri vardır:

- Pazara girmede kolay ve hızlı yoldur.
- Pazarlama konusunda fazla bir birikim ve deneyim gerektirmez.
- Tarife ve ulaştırma maliyetlerinden tasarruf sağlanır.

Lisans anlaşmaları bazı dezavantajlara da sahiptir:

- Sınırlı bir Pazar katılımı sağlar, gelecekteki büyümeyi garanti edemez.
- Lisansı veren işletme birkaç yıl içinde kendi rakiplerini yaratabilir.
- Ayrıca kalite, güvenilirlik, hizmet standartları kontrolünün dışındadır.
- Kontrolü sağlamak için anlaşmalara kontrol maddeleri konabilir, ancak birçok ülkenin getirdiği hukuki düzenlemeler kontrat şartlarını sınırlamaktadır,
- Lisans anlaşmalarının getirdiği diğer bir olumsuzluk, sağladığı getirinin yönetim ve teknik konularında sağlanan çaba ve zamana karşılık sınırlı kalmasıdır. Direkt yatırım yaklaşımında işletmenin daha fazla sermaye ve kaynak araması gerekmekte; fakat daha çok fazla kar elde etmesi de mümkün olmaktadır. Lisans anlaşmalarında ise çoğunlukla satışların %3-5 gibi bir oranı işletmeye bedel olarak ödenmektedir (Hood ve Young, 1979).

Lisansı alan işletmenin seçimi önemlidir. Adaylar dikkatle değerlendirmelidirler. Lisans anlaşmaları her iki tarafın haklarını koruyacak şekilde yapılmalı; bölge sınırları, pay oranları, sırların korunması, kalite kontrolü ve beklenen minimum performans açıkça belirtilmelidir. Lisans veren işletme, kontrol tesis etmek için ürün sayısını ve bölge sınırlarını kısıtlayabilir. Anlaşmayı daha etkin kılmak için lisans veren işletme alan işletmenin performansını yüksek tutmaya gayret eder. Bu kapsamda üretim ve pazarlama problemlerinde yardımcı olarak, anlaşmayı cazip tutmaya çalışır.

Lisans anlaşmaları, dış pazarlara girişte kolay bir yoldur. Yurt dışında üretim yapmaksızın ve bu riskleri üstlenmeden dolayısıyla sağlar. Genellikle uzun süreli anlaşmalar yapılır ancak pazarlara daha etkin giriş için diğer aşamalara geçmek için bir adımdır. İhracata kısıtlama getirmiş ve ülkelere girişte ilk planda düşünülen yöntemdir ancak bütün pazarlar için ön

görülmaz. Bu nedenle de genellikle lisans anlaşmalarında lisansör firma, lisans alan firmaya ihracat kısıtlaması getirir.

Lisans verme pazara girişte hız ve kolaylık açısından etkili bir yöntemdir. Lisansı veren çok az bir risk ile pazara girmiş olur ve sermaye yatırımı yapmaz. Lisans alan firma ise tanınmış bir isme veya başarısı kanıtlanmış bir tekniğe kavuşmuş olur.

Lisans veren (lisansör) işletme, lisans alan işletmeye kendi ürününü üretme izni verdiğiinden yönetim hizmetleri, teknik bilgi ya da ürün ve üretim süreçleri hakkında da bilgi verir. Bu işletme açısından bir risktir çünkü istenilen kalitede üretim yapılamaması ve pazara tam nüfuz edememe, bilgi aktarımı neticesi ileride kendi rakibini yaratma gibi tehlikeler söz konusudur. Bu nedenle lisansör işletmeler, lisans anlaşmalarında bir takım kısıtlayıcı hükümler koyarlar. Bu anlaşmalardaki konular şunlardır (Griffin ve Pustay, 1996:394) :

- Anlaşmanın sınırları.
- Tazminatlar.
- Haklar, imtiyazlar ve kısıtlamalar.
- Anlaşmazlıkların çözümü.
- Anlaşmanın süresi.

2.6.2.2 Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri

Franchising (imtiyaz hakkı) ve yönetim sözleşmeleri, uluslararası lisans vermenin özel şekilleridir ve farklı bir takım özellikleri vardır. Öncelikle franchising yoluyla, ana işletme (franchisor), fikri mülkiyet haklarını devrettiği işletme (franchisee) üzerinde daha geniş kontrol haklarına sahip olmasına yarayan bir anlaşma temin eder. Yönetim sözleşmelerinde (management contracts) ise hiçbir maddi risk söz konusu değildir. Yönetim hizmeti sağlayan işletme ücretini anlaşma başladığı andan itibaren garanti etmiş

olur. Bu sözleşmelerde performansa dayalı ücretlendirme yerine toplam satışlar üzerinden ücretlendirme tercih edilir.

Franchising, bir ana işletmenin (franchisor) belirlediği süre ve koşullarda, pazarda denenmiş kabul görmüş bir ürünün veya bir hizmetin bağımsız bir firmaya (franchisee) isim hakkı ile birlikte bilgi, teknoloji ve işletmenin yönetsel faaliyetlerinde tanıdığı imtiyazdır. Bu yolla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler hiçbir maddi yatırım yapmadan, kendi isimlerini kullanarak işyerleri oluşturmaktadırlar (Tutar, a.g.e, 84). Bu sözleşme karşılığında marka kullanma hakkını devir alan işletme bunun karşılığında marka sahibine bir franchise ücreti ve royalty verir.

Franchising anlaşmalarını uluslar arası işletmecilikte yaygınlaşması ve yabancı pazarlara girmede önemli bir yöntem olarak ortaya çıkması özellikle "İşletme Sistemi Franchising"i olarak bilinen ikinci kuşak franchise anlaşmaları ile olmuştur (Akat, 1998:127). Bu anlaşmalarda imtiyaz hakkını alan firma bağımsız bırakılmaz, bir takım standartlara ve kurallara uymak zorundadır. Bu, ana işletmenin en önemli maddi değeri olan marka imajının korunması açısından önemlidir. Bu durum franchising sisteminin başarısında bazı konuları ön plana çıkarıyor. Bunlar, ürün ve hizmet standartları ve etkili promosyon tekniklerinin paylaşılmasıdır.

Yönetim sözleşmeleri, yönetim hizmeti sağlayan bir firmanın, yabancı ülkedeki bir firmaya, üzerinde anlaşılan bir zaman ve ücret karşılığında, yönetim, teknik destek yâda uzmanlaşmış hizmetler sunduğu bir anlaşmadır (Griffin ve Pustay, a.g.e:400). Ücret konusu, temel bir ücretin yanında, performansa dayalı karlılık üzerinden ya da satış hacmi üzerinden alınan oranlarla halledilir.

Yönetim hizmeti alan işletme, operasyonel kararlar almaz fakat bütün işletme sermayesinin sorumluluğunu ve işletme masraflarını üstlenir. Genellikle uluslar arası otel zincirleri bu yöntemi tercih ederler. Yerel işletme açısından yönetim sözleşmeleri, franchising anlaşmalarında daha masraflı olsa da daha kapsamlı hizmetler sunar ve başarı şansı daha yüksektir

2.6.2.3 Kontratla Üretim

Kontratla üretim (contract manufacturing) de özellikle son yirmi yılda dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelerin sonucu olarak uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde yaşanan önemli gelişmelerden biridir.

Kontratla üretimde, ürünün üretimi yabancı bir ülkedeki üreticiye yaptırılırken pazarlama faaliyetleri ana işletmede kalır. Ana işletme, uluslararası pazarlar için ürettirdiği ürünlerin istenilen kalitede olması için yurt dışındaki üreticiye birtakım koşullar koyar ve kaliteyi sıkı bir şekilde kontrol eder. Bu durumdaki işletme, yurt dışında kendi mülkiyetinde veya ortaklığındaki bir üretim tesisi açmanın getireceği riske girmek istemez. Şirket merkezlerinde çok geniş bir yönetici grubu, Ar-Ge grubu ve tasarım grubu mevcuttur. Üretim ise üretim maliyetlerinin ucuz olduğu ve söz konusu üründe uzmanlaşmış az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaptırılır.

Bu tür işletmeler tanınmış markalara sahip mali holdingler durumundadır ve delokalizasyon denilen üretim tesisinin ana ülkede kapatılıp üretimin taşeronlara yaptırılması, pazarlama faaliyetlerinin ise ana işletme tarafından yapılması şeklinde çalışır (Güvenç, 1998:92-93). Uluslararası işletmeciliğin erken aşamalarında olan firmalar için amaç ise dış pazarlara doğrudan girişe imkan tanıyacak büyüklükte kaynaklara sahip olmayan işletmelerin özellikle serbest bölgeleri kullanarak üretimde maliyet avantajı elde ederek bu ürünleri kurulu bulunan pazarlama ağlarıyla satmaktadır. Her iki durumda da üretici bağlı şirket konumunda değildir ve lisans anlaşmalarındaki gibi bir bağ da yoktur. Ancak istenilen kalitede ve istenilen maliyette üretimi gerçekleştirebilmek için taşeron firmaya destek sağlanır.

Sözleşmeyle üretim taşeron firmalar açısından da önemlidir. Öncelikle bu sayede, İç Pazar için yapılan üretimlerine ek olarak bir üretim yaptığından ölçek ekonomisinden yararlanabilir. İkinci olarak, sonuç itibarıyla uluslararası pazarlarda çok yüksek bir rekabet üstünlüğüne sahip olan bir ürün üretmektedir, dolayısıyla uluslararası pazarlarda tüketici beğenilerini ve

modaları yakından takip edilmekte ve üretim süreçlerinde bir ilerleme yaşanmaktadır. Son olarak, fason üretim sonucu elde edilen bilgi ve deneyim ile kendi markası yaratma ve bu şekilde uluslararası pazarlara açılma konusunda bir motivasyon sağlanmış olur. Ayrıca, ana işletme ile ilişkilerin geliştirilmesi, üretici firmaya ana işletmenin birtakım izinler vermesini sağlayabilir. Bunlar; ana işletmenin girmediği fakat üretici işletmenin doğal pazarları sayılan ülkelere ihracat izni, dünya genelinde uzmanlaşmış bir ürünün tek üreticisi olma hakkı ve sermaye katılımıyla birlikte ana işletmeye ortaklık veya Ar-Ge konusunda stratejik ortaklık gibi birtakım avantajlar konusunda stratejik ortaklık gibi birtakım avantajlar. Fason üretim, uluslararasılaşma süreci açısından bilgi ve deneyim kazanmada çok önemli olan endüstriyel ağlara (networks) girmenin de bir yoludur.

2.6.2.4 Anahtar teslim

Anahtar Teslimi (Turnkey Projects), sözleşmeyle yabancı bir ülkede üretim tesisi kurup, personelin eğitilmesi ve projenin bitimiyle birlikte tesisin çalışır vaziyette teslim edilmesi yani anahtar teslimi projenin bitirilmesidir. Genellikle, gerekli bilgi, teknoloji ve vasıflı işgücüne sahip olmayan Asya ve Afrika'daki az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin baraj, elektrik santrali, liman, yol gibi kompleks alt yapı yatırımları ile demir-çelik fabrikaları ve ülkedeki hammadde kaynaklarına uygun fabrika komplekslerini çalışır vaziyette tamamlanıp teslim edilmesidir. Çokuluslu şirketin sorumluluğu da bu noktadan sonra biter. Yerel ülke açısından işgücünün eğitilmesi bir avantajdır.

Bu tür sözleşmelerden geliştirilmiş modellerde geri alım anlaşmaları da yapılabilmektedir. Çokuluslu şirket devrettiği üretim tesisinin karşılığında belli bir süre bu ürünleri alabilir.

2.6.3 Ortak Girişim

Bir pazarlama politikası olarak ortak yatırımlar teknolojik, sosyo-ekonomik, tarihsel ve politik şartların meydana getirdiği durum sonucu ortaya çıkmıştır. Ortak yatırımlar daha düşük maliyet, daha az risk ve geleceğe ait planlardan daha yoğun katılımın olduğu bir ortam sağlar. Ortak yatırımların gelecekte de daha sıklıkla kullanılması beklenmektedir. Çünkü hızla değişen teknolojik ve ekonomik şartlarda işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri, bazı yetenek ve üstünlüklere sahip olmalarına bağlıdır (Berlew, 1987:15). Ortak yatırımlar aracılığı ile güçlerini bir araya getiren işletmeler bağlı oldukları ana işletmelerinden finansal ve hukuki konuları bakımından bağımsız olan yeni firmalar meydana getirirler. Çeşitli ülkelerden işletmelerin bir araya gelerek ortaklık kurmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar sırayla:

- Ticaret ve direkt yatırıma getirilen kısıtlamaları aşarak yeni pazarlara girmek,
- Bölgesel bilgi ve kültürel yakınlığı geliştirmek,
- Daha iyi kalite, daha verimli satıcılar, hammadde, doğal kaynak ya da ucuz işçiliğe ulaşmak,
- Atıl ya da verimli kullanılmayan teçhizat ve ekipmanın kullanımını sağlamak,
- Ölçek ekonomileri sağlamaktır (Hyder ve Gehauri, 1990:31).

Yukarıda sözü edilen motivasyonların yanı sıra, uluslar arası ortak yatırımların sağladığı bazı avantajlar vardır:

- Ortak yatırımlar lisans anlaşmaları ve diğer anlaşmalara göre daha fazla getiri sağlar,
- Üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde daha büyük kontrol sağlar,
- Pazarlamada daha iyi bir geri besleme sağlanır,

Uluslar arası pazarlamada daha geniş bir deneyim kazandırır (Auster, 1987).

Uluslararası faaliyette bulunmanın bir yolu da gidilen ülkeden bir işletmeyle ortaklık kurulmasıdır. Bu durumda ya yeni bir şirket kurulur ya da var olan bir şirkete ortak olunur. Her iki şekilde de aynı olan özellik, ortak girişim kuran yerli ve yabancı ortağın –iki ortaktan fazla olabilir- birlikte belirlenmiş spesifik bir işin yürütülmesi için anlaşmalarıdır. Kurulan ortak girişimde üretim ve pazarlama faaliyetleri de birlikte yürütülür. Bu nedenle sözleşmeyle dış pazara girme (lisans verme, kontratla üretim) yöntemlerinden daha ileridir. Doğrudan dış sermaye yatırımı söz konusudur, ancak operasyonun kontrolü ve risk-getiri açısından tam mülkiyetli yatırım yoluyla şube açmaktan daha geridedir.

Ortak girişim (Joint Venture), iki işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmede üretim, teknoloji transferi, üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir anlaşmadır.

Görüldüğü gibi ortak girişimde, işletmelerin kendi faaliyetlerinden başka, belirli bir iş yerine getirmek için, kendi işletmelerinden de güçleri nispetinde teknik, mali ve ticari destek sağlayarak kurdukları bir ortaklıktır.

Her yöntemde olduğu gibi ortak yatırımın da zorlukları ve olumsuzlukları vardır. Bir ortağın çıkarı diğeri ya da diğerleriyle çatışabilir. Fiyatlandırma, karın dağıtılması ya da yatırımı yenileme, ürün hattı gibi konularda anlaşmazlık çıkabilir. Ayrıca ortaklar, ortaklığa kendi katkılarının daha fazla olduğunu, ya da diğer ortakların sözlerinde durmadıklarını öne sürebilir.

Öncelikle ortak girişim yoluyla karın paylaşılması aynı zamanda riskin paylaşılması anlamına da geldiği için, işletmelerin tek başlarına üstlenmek istemedikleri bir risk söz konusudur.

İkinci olarak, işletmenin uluslar arası pazarlara açılmasının bir yöntemi olarak ortak girişimlere girdikleri düşünülürse, yerel pazarlamadaki sıkıntıları aşmak için bir araç olarak gördükleri fikri de önem kazanır. Çünkü ortak girişimlerle pazarlamada daha iyi bir geri besleme sağlanır ve yerel bilgi ve kültürel yakınlık geliştirilir (Erdil, 1992:49).

Üçüncü olarak ve yine çokuluslu işletme açısından bakıldığında, çokuluslu işletmeler, ülke dışında daha fazla projelere girmeye ve daha fazla konuda ve bölgede çalışmayı arzularlar (Özalp, 1998, s.86). Faaliyetlerini artırarak, karlarını artırır ve üretimde, reklâmda, dağıtımda, finansmanda ölçek ekonomilerinden yararlanmak isterler. Ancak bu isteklerine rağmen çokuluslu şirketler bütün bu projeleri gerçekleştirecek teknik bilgiye sahip olsa da insan kaynağına ve finansman gücüne sahip olmayabilir. Bu durumda yerli bir işletme ile ortak girişime girmek çokuluslu şirkete faaliyetlerini genişletme imkânını sunar. Ortak girişimlerin bu nedeninde, gidilen ülkede yeterli vasıfta insan kaynağının bulunması önemli bir etkidir.

Yukarıda anlatılan zorlayıcı nedenlere ek olarak ortak girişimler, çokuluslu şirketler açısından genellikle dört temel amacı gerçekleştirmek üzere oluştururlar (Aydın, 1997:24) ;

- 1- İşletmenin mevcut faaliyetlerini güçlendirmek.
- 2- İşletmenin ürünlerini yeni piyasalara götürmek.
- 3- İşletmenin mevcut piyasalarında satabileceği yeni ürünler sağlamak.
- 4- Yeni faaliyetler yoluyla çeşitlendirme yapmak.

Açıklamalar ışığında kısaca ortak girişimlerin avantajları ve dezavantajları şöyledir:

Tablo 2.5 Ortak Girişimlerin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar:	Dezavantajlar:
1- Riskin paylaşılması.	1- Karın paylaşılması
2- Finansman ve personel yetersizliğinin	2- Kontrol ve koordinasyon maliyetleri
3- Teknoloji ve know-how transferi.	3- Kar transferi kısıtlaması

Son olarak da ortak girişimlerde karşılaşılan güçlükler bakıldığında

- Önceliklerde çatışma,
- Kontrol kaybı,
- Çakışan maliyetler gibi sorunları görüyoruz.

Ortak girişimlerde bu tür sorunların atlatılabilmesi için, ortak işletmenin dikkatlice seçilmesi, şirket kültürlerinin uyumu ve anlaşmanın dikkatlice hazırlanması gerekir. İstenen amaca ulaşmayan ortak girişimler, feshedilmeli ya da bir ortağa satılmalıdır.

2.6.4 Tam Mülkiyet

Yabancı bir ülkeye yapılan doğrudan dış yatırımlarda, yatırımın maliyetinin tamamen üstlenildiği ve en yüksek oranda riskin bulunduğu yatırım şekli, tam mülkiyetle (Wholly Owned - %100 Ownership) şube (subsidiary) ya da bağlı şirket kurmaktır. Tamamen yeni bir yatırım yapılarak üretim tesisleri de inşa ettirilebilir ya da var olan bir işletmenin hisselerinin tamamı satın alınabilir. Her iki durumda da sahibi yabancı bir ülkede yerleşik bulunan, ana şirketin belirlediği amaç ve stratejiler doğrultusunda çalışan ancak yerel yasalara bağımlı olarak çalışan bağlı kuruluşlar temin edilmiş olur.

Pazarlama açısından tam mülkiyetli yatırımlar yoluyla uluslar arası pazarlara açılmak, operasyonlarda tam kontrole imkan veren ve bütün dış ticareti kısıtlayıcı tedbirlerin aşıldığı, yabancı pazara tam nüfuz etmeye imkan veren bir yöntemdir. Tam mülkiyetli yatırımların ekonomik nedenlerinin başında; doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında olan pazarı ele geçirme, hammadde kaynaklarını ele geçirme ve verimlilik artışı sağlama gibi ortak nedenlerin dışında karın tek elde toplanmasını sağlama yatmaktadır. Bundan sonra, operasyonlarda, teknik bilgide, üretim sistemlerinde, ticari sırların saklanmasında tam kontrolün sağlanması gelmektedir. İşletmeleri tam mülkiyetli yatırım yapmaya zorlayan bir neden de istenen yeterlilikte yerli ortak bulunamamasıdır.

Bu özellikleriyle birlikte tam mülkiyetli doğrudan dış yatırımlar dış pazarlara girişte en riskli yöntemdir. Ülke riskini içine alan riskler bu yatırımlarda en üst düzeyde etkili olur. Kamulaştırma ise en önemli risktir. Ancak bütün işletmeler yatırımdan beklenen kar nedeniyle bu riske katlanır.

Esas olarak gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin yaptığı bu tür yatırımlar geçmiş yirmi yıldan itibaren gelişmekte olan ülkelerin uluslar arası ve çokuluslu şirketleri tarafından da yapılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan itibaren ABD'nin doğrudan dış yatırımları da hızlandı. Bunların büyük bir kısmı tam mülkiyetli yatırımlardı. Büyük çokuluslu şirketler dış yatırımlarında, mülkiyet yapısı olarak %100 ya da % 50' den fazla oranlara sahip olmak isterler. 1970' li yıllara ile Batı Avrupa ve Japonya'nın özellikle ABD ve Bütün dünyadaki doğrudan yatırımları hızlandı. 1980'ler ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri, özellikle dış ticareti kısıtlayıcı engelleri aşmak amacıyla gelişmiş ülkelere ve verimlilik artışı sağlayabilecekleri diğer gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere doğrudan dış yatırımlarda bulundular.

Küresel işletmeler açısından tam mülkiyetli dış yatırımlar, işletmenin dünya ölçeğindeki küresel stratejisine hizmet eder. Kurulan üretim işletmesinden mal akışı sadece kurulu bulunduğu ülkeye değil bütün pazarlardır. Küresel işletme, çeşitli avantajlara sahip olması nedeniyle belirli bir üründe uzmanlaşmış bir üretim birimine o ürünün bütün dünya üretimini bırakır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ'DE BULUNAN AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME İLE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE GEÇİŞE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde Kayseri'deki aile işletmelerinin kurumsallaşma, profesyonelleşme ve uluslararasılaşma sürecine geçişlerinde hangi aşamalardan geçtikleri anket çalışmalarının sonuçlarıyla incelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde rekabet koşullarının gelişmesi ve küreselleşmenin artmasıyla birlikte işletmeler sürekliliğini devam ettirmek ve rekabet avantajını elde edip kaybetmemek için kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu amaçla Kayseri'deki aile işletmelerinin profesyonelleşme ve uluslararasılaşmaya geçişte hangi aşamalardan geçtiği çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amacın yanı sıra bu çalışmada şu sorulara cevap aranacaktır.

Kayseri'deki Aile işletmelerinin uluslararasılaşmaya geçişle birlikte;

- * Pazar Payı ve Müşteri Potansiyeli
- * Finansmanı
- * Kültürü
- * İnsan Kaynakları
- * Kurumsallaşma Süreci
- * Organizasyon Yapısının Değişimi
- * Uppsala Modeli Arasındaki İlişki
- * Profesyonelleşme Ve Kurumsallaşma Süreci

* Teknoloji gibi faktörlerinin değişimi arasındaki ilişki incelenecektir. Bu doğrultuda Kayseri'deki aile işletmelerinin cevaplandırması için 9 adet sorunun kaynağını oluşturan hipotez belirlenmiştir.

Bunlar sırasıyla şöyle belirtilebilir;

H0,1: Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile pazar payı ve müşteri potansiyeli arasında ilişki vardır.

H1,1: Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile pazar payı ve müşteri potansiyeli arasında ilişki yoktur.

H0,2 : Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile finans yapılarının değişimi arasında ilişki vardır.

H1,2 : Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile finans yapılarının değişimi arasında ilişki yoktur.

H0,3 : Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile kültür yapısı arasında ilişki vardır.

H1,3 : Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile kültür yapısı arasında ilişki yoktur.

H0,4 : Aile işletmelerinin uluslararasılaşmaya geçişi ile insan kaynakları yapısının değişimi arasında ilişki vardır.

H1,4 : Aile işletmelerinin uluslararasılaşmaya geçişi ile insan kaynakları yapısının değişimi arasında ilişki yoktur.

H0,5 : Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın artmasıyla uluslararasılaşmaya geçiş arasında ilişki vardır.

H1,5 : Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın artmasıyla uluslararasılaşmaya geçiş arasında ilişki yoktur.

H0,6 : Aile işletmelerinde uluslararasılaşmaya geçişle organizasyon yapısının değişimi arasında ilişki vardır.

H1,6 : Aile işletmelerinde uluslararasılaşmaya geçişle organizasyon yapısının değişimi arasında ilişki yoktur.

H0,7 : Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile kurumsallaşmaya geçiş arasında ilişki vardır.

H1,7 : Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile kurumsallaşmaya geçiş arasında ilişki yoktur.

H0,8 : Kurumsallaşma ile aile şirketin karar alma yapısı arasında ilişki vardır.

H1,8 : Kurumsallaşma ile aile şirketin karar alma yapısı arasında ilişki vardır.

H0,9: Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile teknoloji arasında ilişki vardır.

H1,9: Aile işletmelerinin uluslararasılaşması ile teknoloji arasında ilişki yoktur.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Yöntemi başlığı altında, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel yöntem konuları ele alınmaktadır.

3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Kayseri ilinde bulunan uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri ve sahipleridir. Yöneticilerden kasıt; yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcılarıdır. Sahiplerden kastımız ise ortaklar ve hissedarlardır.

Çalışmadaki evreni belirlemek için Kayseri Sanayi Odasının verileri dikkate alınmıştır. Kayseri sanayi odasının verilerine göre Kayseri'de ihracat yapan 310 adet firma bulunmaktadır. Araştırmamız uluslararasılaşma sürecine yeni geçen veya bu aşamayı tamamlayan işletmeler olduğu için ihracat yapan firmalar evrenimizi oluşturmaktadır. Örneklem için ise 52 Adet işletme seçilmiştir. Evren ile örneklem karşılaştırıldığında örneklem evrenin %16 sının oluşturmaktadır. Örneklemin oranı evreni temsil etme açısından anlamlıdır.

3.2.2. Veri Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla iki bölümden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anketin Birinci bölümünde işletmelerin kimlik bilgilerini içermektedir. Aynı zamanda yine birinci bölümde, işletmelerin Uppsala modeline göre ihracat aşamalarından hangi aşamada oldukları sorgulanmıştır.

Anketin İkinci bölümünde; Kayseri'deki aile işletmelerinin uluslararasılaşmaya geçişte hangi aşamada olduklarının tespiti için 9 adet hipotez yargısının sonucunu görmek amacıyla her hipotezi ölçen 5 alt cümle ile 45 adet yargı ankete cevap verenlere yönlendirilmiştir.

Her hipotez birbirinden bağımsız olup 5 Alt yargıyla kendi içinde bağımlıdır. Ankette verilen 45 adet yargı 5'li Likert Ölçeği Doğrultusunda hazırlanmıştır. Yönetici ve şirket sahiplerinden anket sorularını " tamamiyle Katılıyorum", 'kısmen Katılıyorum', 'Kararsızım, kısmen Katılmıyorum', 'Tamamiyle Katılmıyorum' seçeneklerinden birisini işaretleyerek anketi cevaplamaları istenmiştir. Anketler firma yönetici ve sahipleri ile yüz yüze görüşerek doldurulmuştur.

3.2.3 Verilerin Analizi Ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SAS istatistik analiz programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulguların frekans dağılımları ortaya konmuş ve yoruma tabi tutulmuştur.

3.3 ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırma bulguları ve yorumu başlığı altında, araştırmaya katılmış olan yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, ankete katılan yönetici ve firma sahiplerinin ankete verdiği cevaplar ve araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi bölümleri bulunmaktadır. Bu bölümler sırasıyla detaylı bir şekilde gösterilerek yorumlanmaktadır.

3.3.1 Ankete Katılan Yöneticilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Ankete Katılan Yöneticilerin çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	F	%
5 yıldan az	5	9
5-10 yıl	5	9
11-15 yıl	13	26
16-20 yıl	7	13
21 ve üzeri yıl	22	43
Toplam	52	100

Ankete katılan yöneticilerin çalışma sürelerine ilişkin dağılımı gösteren bu tabloda, yöneticilerin %9 'u (n=5) 5 yıldan az, % 9'u (n=5) 5-10 yıl arasında, %26'sı (n=13) 11-15 yıl arasında, %13'ü (n=7) 16-26 yıl arasında, %43'ü (n=22) ise 21 yıl ve üzerinde görev yapmaktadırlar.

Ankete cevap veren Yöneticilerin yönetim kademelerinde bulunma sürelerine göre dağılımları Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2 Ankete Cevap Veren Yöneticilerinin Yönetim Kademesinde Bulunma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	F	%
5 yıldan az	7	13
5-10 yıl	6	11
11-15 yıl	8	15

16-20 yıl	12	24
21 ve üzeri yıl	19	37
Toplam	52	100

Yukarıdaki Tablodan da görüleceği üzere ankete katılan yöneticilerin % 13'ü (n=7) 5 yıldan az, % 11'i (n=6) 5-10 yıl arasında, % 15'i (n=8) 11-15 yıl arasında, %24'ü (n=12) 16-20 yıl arasında,%37'si n=19 21 yıl ve üzerinde yönetim kademesinde görev aldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete cevap veren yöneticilerin çalıştıkları görev birimlerine göre dağılımları Tablo 3.3' te verilmiştir.

Tablo 3.3 Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

Görev Birimi	F	%
İşletme Sahibi ve Ortakları	22	42
Genel Müdür	10	20
Pazarlama Müdürü	7	13
Muhasebe Müdürü	10	20
İnsan Kaynakları Müdürü	3	5
Toplam	52	100

Tablo 3.3'de görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin % 42'si (n=22) İşletme sahibi ve Ortağı, %20'si (n=10) Genel Müdür, %13'ü (n=7) Pazarlama Müdürü, %20'si (n=10) Muhasebe Müdürü, %5'i (n=3) İnsan Kaynakları Müdürüdür.

Ankete Cevap Veren Yöneticilerin eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4 Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	F	%
İlk ve Orta Öğrenim	13	25
Lise	12	24
Önlisans	3	5
Lisans	24	46
Toplam	52	100

Ankete cevap veren yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin bulgular ise, yöneticilerin %25'i (n=13) ilk ve orta öğrenim düzeyinde, %24'ü (n=12) lise düzeyinde, %5'i (n=3) ön lisans düzeyinde, %46'sı (n=24) lisans düzeyinde eğitim almışlardır.

Tablo 3.4 incelendiğinde yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında farklılıklar görülmektedir. Bunun sebebinde ise çoğu işletmelerin sahibi ile görüşülmesi yatmaktadır. İşletmenin ilk sahiplerinin yönetimde olması işletmelerin 2. jenerasyona devredilmemesinin açık bir göstergesidir.

3.3.2 Ankete Cevap Veren İşletme Yöneticilerinin Uluslararasılaşma, Profesyonelleşme Ve Kurumsallaşmaya İlişkin Yargılara Yönelik Görüşleri

Anketin bu bölümünde işletmelerin; uluslararasılaşma, kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye yönelik yargılara verdikleri cevaplar yorumlanıp değerlendirilecektir. Yöneticilerin 5'li grup halindeki yargılara verdikleri cevaplar (1= en düşük, 5= en yüksek olmak üzere) doğrultusunda ortalamalara bakılarak 4 ve üstünde ortalamaya sahip olanların ana hipotezi olumlu yönde destekler şeklinde hipotezler üzerinde yorum yapılacaktır.

Bu bağlamda Profesyonelleşme, Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşmayla ilgili Ankete İlişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Profesyonelleşme, Kurumsallaşma Ve Uluslararasılaşmayla İlgili Ankete İlişkin Yöneticilerin Verdikleri Cevaplar

Aşağıdaki soruların hangisine katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz.Sorular arasında doğru veya yanlış ayrımı yoktur.Soruların tamamının cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ulaşım ve haberleşmedeki teknolojik gelişmeler uluslararasılaşmayı kolaylaştırmaktadır.	27	52	15	29	3	5,8	5	9,6	2	3,8	52	100	4,15	1,14
Kararlara katılımında çalışanların da fikri alınmalıdır.	21	40	17	33	2	3,8	3	5,8	9	17	52	100	3,73	1,48
Güçlü ve sistemli bir yapı, şirketin kendine özgü kültürünün bulunması, profesyonelleşme ile ilgilidir.	30	58	12	23	1	1,9	7	13	2	3,8	52	100	4,17	1,22
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte açık ve belirgin bir departmanlaşma sürecine geçilmelidir.	24	46	10	19	5	9,6	8	15	5	9,6	52	100	3,77	1,42
İş ile aile toplantıları farklı zaman ve mekânlarda katılması gereken kişilerin katılımıyla yapılması gerekir.	20	38	14	27	10	19	5	9,6	3	5,8	52	100	3,83	1,22

Vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, sosyal sorumluluklar gibi tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması işletme faaliyetlerini kolaylaştırır.	17	33	18	35	9	17	1	1,9	7	13	52	100	3,71	1,32
Sistem halinde yönetim ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması işletmenin olgunlaşmasıyla ilgilidir.	35	67	12	23	1	1,9	2	3,8	2	3,8	52	100	4,46	1,00
Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji transferi mümkün olmakta eski ve yeni teknolojiler ülkeler arasında değerlendirilmektedirler.	21	40	16	31	1	1,9	6	12	8	15	52	100	3,69	1,49
Uluslararasılaşmanın markalaşmaya katkısı vardır.	15	29	18	35	10	19	8	15	1	1,9	52	100	3,73	1,10
Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşmanın tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için Aile Şirketi Anayasası olması gerekir.	17	33	10	19	12	23	10	19	3	5,8	52	100	3,54	1,29
Profesyonel işletmelerde yönetim kurulu oluşturulmalıdır.	14	27	11	21	12	23	8	15	7	13	52	100	3,33	1,38
Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte ucuz ve kolay kredi sağlama mümkündür.	19	37	17	33	7	13	2	3,8	7	13	52	100	3,75	1,36
Uluslararası pazarlara açılma, Ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesini ve İleri teknoloji üretme potansiyeli yüksek yeni ortaklıkların kurulmasını	20	38	16	31	3	5,8	4	7,7	9	17	52	100	3,65	1,49

sağlamaktadır.															
Uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek için esnek, değişimi kabullenen yenilik getiren, kolayca adapte olunabilen bir örgüt yapısı kurulabilmelidir.	13	25	9	17	17	33	10	19	3	5,8	52	100	3,37	1,22	
Uluslararası pazarlara açıldıkça ülkeler arası fiyat farklılıklarından ve uluslar arası alım satım işlemlerinden istifade edilebilir.	23	44	9	17	5	9,6	10	19	5	9,6	52	100	3,67	1,45	
Ademi merkezîyetçi bir yapı uluslararasılaşmaya geçişte daha faydalıdır.	12	23	12	23	9	17	8	15	11	21	52	100	3,12	1,48	
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte işletmelerin iç pazar payı artmaktadır.	11	21	8	15	14	27	7	13	12	23	52	100	2,98	1,45	
Uluslar arası pazarlara açılma ile birlikte uygun koşullarda makine, teçhizat ve ekipman bulunabilmekte yenilik ve gelişmeler kolaylıkla takip edilebilmektedir.	22	42	21	40	2	3,8	3	5,8	4	7,7	52	100	4,04	1,19	
Kültürel farklılığın organizasyon üzerinde etkisi vardır.	11	21	22	42	10	19	5	9,6	4	7,7	52	100	3,60	1,16	
Dış Pazar Yöneticisi İç Pazar Yöneticisinden Ayrı bir Şahıs Olmalıdır.	32	62	9	17	3	5,8	4	7,7	4	7,7	52	100	4,17	1,29	
Uluslararasılaşma ile dış ortaklıklar kurulabilmektedir.	30	58	14	27	2	3,8	1	1,9	6	12	52	100	4,23	1,32	
Uluslararası piyasalarda pazar ve müşteri bulmak kolaydır.	24	46	12	23	6	12	5	9,6	5	9,6	52	100	3,87	1,36	

Organizasyon El Kitabı, aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma için temel yol göstericidir.	11	21	14	27	7	13	6	12	15	29	52	100	3,06	1,56
Kültür, uluslararası pazarları anlayabilme ve bu pazarlarda faaliyet gösterilmesi açısından önemlidir.	17	33	15	29	12	23	3	5,8	5	9,6	52	100	3,69	1,26
Uluslar arası pazarlarda faaliyet göstermek müşteri nezdinde şirketin değerini artırmaktadır.	28	54	16	31	1	1,9	4	7,7	3	5,8	52	100	4,19	1,17
Aile ilişkilerinin işletmeyle bağdaştırılmadan işletmeden ayrı tutulması işletmenin kurumsallaşmasında etkilidir.	16	31	19	37	3	5,8	4	7,7	10	19	52	100	3,52	1,49
Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı ve uluslararasılaşmayı gerçekleştirmesi için profesyonel yönetici çalıştırması gerekir.	16	31	20	38	1	1,9	12	23	3	5,8	52	100	3,65	1,30
Uluslararasılaşma ile sermaye yapısında değişiklikler olabilmektedir.	11	21	14	27	13	25	6	12	8	15	52	100	3,27	1,34
Uluslararası piyasalara geçişte üretilen ve pazarlanan mamulün müşteri beklentilerini karşılaması açısından kültür farklılıkları oluşmaktadır.	16	31	22	42	4	7,7	7	13	3	5,8	52	100	3,79	1,19
Uluslararası piyasalarda başarılı olmak için işletmelerde iş planı uygulanmalı ve formal bir iş akışı olmalıdır.	17	33	12	23	11	21	10	19	1	1,9	52	100	3,60	1,18

Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte teşviklerden, hibe desteklerden ve çeşitli vergi indirim avantajlarından faydalanılabilmektedir.	27	52	13	25	1	1,9	5	9,6	6	12	52	100	3,96	1,41
Uluslararası piyasalarda faaliyet gösterebilmek için kültürlerarası uyumlaşma sorununu çözmek gerekir.	14	27	20	38	10	19	4	7,7	4	7,7	52	100	3,69	1,18
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte dış pazar payı artmaktadır.	31	60	11	21	2	3,8	3	5,8	5	9,6	52	100	4,15	1,32
Profesyonel bir firmada açık ve net bir organizasyon yapısının bulunması gerekir.	13	25	23	44	10	19	4	7,7	2	3,8	52	100	3,79	1,04
İşletmenin yüksek karlılıkla çalışması profesyonelleşme derecesinin ifadesidir.	10	19	8	15	13	25	14	27	7	13	52	100	3,00	1,33
Uluslararası Yöneticiler aldıkları eğitimin ve yurt dışı deneyiminin de etkisiyle yüksek performans düzeyine sahiptirler ve dış pazarlara açılmada çalıştırılmalıdırlar.	19	37	25	48	1	1,9	3	5,8	4	7,7	52	100	4,00	1,15
Kaliteli ve standartlara uygun mal ve hizmet üretimi kurumsallaşma ile gerçekleşmekte, uluslararasılaşmada işletmelere yardımcı olmaktadır.	29	56	9	17	2	3,8	10	19	2	3,8	52	100	4,02	1,32
İşletmenin uzun yıllardır kişilerden bağımsız faaliyet göstermesi profesyonelleşmenin bir göstergesidir.	13	25	27	52	4	7,7	6	12	2	3,8	52	100	3,83	1,06
Yönetici, personel alım ve terfilerde işe yönelik	17	33	22	42	3	5,8	7	13	3	5,8	52	100	3,83	1,20

liyakate dayalı alım yapılmalıdır.															
Aile işletmeleri uluslararasılaşmaya geçişle birlikte çalışanlarını sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine hız vermelidir.	28	54	15	29	1	1,9	5	9,6	3	5,8	52	100	4,15	1,21	
Kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak profesyonelliğin bir aşamasıdır.	28	54	13	25	2	3,8	4	7,7	5	9,6	52	100	4,06	1,33	
Uluslararası pazarlarda faaliyete geçildiğinde ayrı bir İhracat departmanı oluşturulması gerekir.	29	56	10	19	4	7,7	3	5,8	6	12	52	100	4,02	1,39	
Aile işletmelerinde iş konseyi ve aile konseyi kurulmalıdır.	21	40	7	13	4	7,7	7	13	3	5,8	52	100	3,12	1,42	
Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji artmakta, insan kaynağı makineleşme ile ikame edilebilmektedir.	15	29	10	19	12	23	6	12	9	17	52	100	3,31	1,45	
Aile işletmeleri, insan faktörüne geleceğe yatırım olarak bakmalıdır.	18	35	9	17	5	9,6	12	23	8	15	52	100	3,33	1,53	

Bu tablo yöneticilerin ankete verdiği bütün cevapları ifade etmektedir. Bu anket 9 alt niteliği ölçen 45 adet yargıdan oluşmaktadır. Bu alt nitelikleri tekrar hatırlatmak gerekirse; uluslararasılaşma ile pazar payı ve müşteri potansiyeli arasındaki ilişki, uluslararasılaşma ile finans yapılarının değişimi arasındaki ilişki, uluslararasılaşma ile kültür yapısı arasındaki ilişki, uluslararasılaşmaya geçişle insan kaynakları yapısının değişimi arasındaki ilişki, kurumsallaşmanın artmasıyla uluslararasılaşmaya geçiş arasındaki ilişki, uluslararasılaşmaya geçişle organizasyon yapısının değişimi arasındaki ilişki, profesyonelleşme ile kurumsallaşmaya geçiş arasındaki

ilişki, kurumsallaşma ile karar alma yapısı arasındaki ilişki, uluslararasılaşma ile teknoloji arasındaki ilişki.

Uluslararasılaşma ile Pazar payı ve müşteri potansiyelini arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin yöneticiler tarafından verilen cevaplar Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Uluslararasılaşma İle Pazar Payı Ve Müşteri Potansiyeli Arasındaki İlişki

Uluslararasılaşma ile Pazar payı ve müşteri potansiyeli arasındaki ilişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Uluslararasılaşmanın markalaşmaya katkısı vardır.	15	29	18	35	10	19	8	15	1	1,9	52	100	3,73	1,10
Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek müşteri nezdinde şirketin değerini artırmaktadır.	28	54	16	31	1	1,9	4	7,7	3	5,8	52	100	4,19	1,17
Uluslararası piyasalarda pazar ve müşteri bulmak kolaydır.	24	46	12	23	6	12	5	9,6	5	9,6	52	100	3,87	1,36
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte işletmelerin iç pazar payı artmaktadır.	11	21	8	15	14	27	7	13	12	23	52	100	2,98	1,45
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte dış pazar payı artmaktadır.	31	60	11	21	2	3,8	3	5,8	5	9,6	52	100	4,15	1,32

İlk soru olarak "Uluslararasılaşmanın markalaşmaya katkısı vardır" yargısına yöneticilerin %29'u (n=15) tamamıyla katılıyorum, %35'i (n=18) kısmen katılıyorum, %19'u (n=10) kararsızım, %15'i (n=8) kısmen

katılmıyorum, %1,9'u (n=1) tamamıyla katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,73 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçla markalaşmayla uluslararasılaşma arasında kısmen ilişki olduğu savunulabilir.

“Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek müşteri nezdinde şirketin değerini artırmaktadır.” Bu yargıya ilişkin cevaplar ise %54'ü (n=28) tamamıyla katılıyorum, %31'i (n=16) kısmen katılıyorum, %1,9'u (n=1) kararsızım, %7,7'si (n=4) kısmen katılmıyorum,%5,8'i (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4.19 olarak gerçekleşmiştir. Ankete cevap veren yöneticiler uluslararasılaşma ile müşteri nezdinde şirketin değeri artmaktadır görüşüne katılmaktadırlar.

Uluslararası piyasalarda pazar ve müşteri bulmanın kolay olduğuna dair bir yargıda bulunulmuştur. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %46'sı (n=24) tamamıyla katılıyorum, %23'ü (n=12) kısmen katılıyorum, %12'si (n=6) kararsızım, %9,6'sı (n=5) kısmen katılmıyorum,%9,6'sı (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,87 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin büyük bir bölümü uluslararası piyasalarda müşteri bulmanın kolay olduğunu düşünmektedirler.

“Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte işletmelerin iç pazar payı da artmaktadır” şeklindeki bir yargıya yöneticilerin cevabı; %21'i (n=11) tamamıyla katılıyorum, %15'i (n=8) kısmen katılıyorum, %27'si (n=14) kararsızım, %13'ü (n=7) kısmen katılmıyorum,%23'ü (n=12) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,98 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte işletmelerin iç pazar payı da artmaktadır şeklindeki yargıda daha çok kararsız kalmışlardır.

“Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte dış pazar payı artmaktadır.” Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %60’ı (n=31) tamamıyla katılıyorum, %21’i (n=11) kısmen katılıyorum, %3,8’i (n=2) kararsızım, %5,8’i (n=3) kısmen katılmıyorum,%9,6’sı (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,15 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin “Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte dış pazar payı artmaktadır” şeklindeki yargıda yoğun olarak katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticilerin Uluslararasılaşma ile Pazar payı ve müşteri potansiyeli arasındaki ilişkiye ilişkin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,7 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,356, (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H01: Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla Uluslararasılaşma ile Pazar payı ve müşteri potansiyeli arasındaki ilişki olduğu kabul edilir fakat bu ilişkinin çok da kuvvetli olduğu söylenemez.

Uluslararasılaşma ile Finans Yapılarının Değişimine İlişkin yargılar Tablo 3.7’de görülmektedir.

Tablo 3.7 Uluslararasılaşma ile Finans Yapılarının Değişimi

Uluslararasılaşma ile Finans Yapılarının Değişimi	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte ucuz ve kolay kredi sağlamak mümkündür.	19	37	17	33	7	13	2	3,8	7	13	52	100	3,75	1,36

Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte teşviklerden, hibe desteklerden ve çeşitli vergi indirim avantajlarından faydalanılabilmektedir.	27	52	13	25	1	1,9	5	9,6	6	12	52	100	3,96	1,41
Uluslararasılaşma ile dış ortaklıklar kurulabilmektedir.	30	58	14	27	2	3,8	1	1,9	6	12	52	100	4,23	1,32
Uluslararasılaşma ile sermaye yapısında değişiklikler olabilmektedir.	11	21	14	27	13	25	6	12	8	15	52	100	3,27	1,34

Bu yargılardan ilki Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte ucuz ve kolay kredi sağlamak mümkündür. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %37'si (n=19) tamamıyla katılıyorum, %33'ü (n=17) kısmen katılıyorum, %13'ü (n=7) kararsızım, %3,8'i (n=2) kısmen katılmıyorum,%13'ü (n=7) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,75 olarak gerçekleşmiştir.

Yöneticilerden bir kısmının Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte ucuz ve kolay kredi sağlamak mümkündür yargısına katıldıkları bir kısmının ise katılmadıkları gözlemlenmektedir.

“Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte teşviklerden, hibe desteklerden ve çeşitli vergi indirim avantajlarından faydalanılabilmektedir” şeklindeki yargıya yöneticilerin cevabı; %52'si (n=27) tamamıyla katılıyorum, %25'i (n=13) kısmen katılıyorum, %1,9'u (n=1) kararsızım, %9,6'sı (n=5) kısmen katılmıyorum,%12'si (n=6) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,96 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerden büyük bir kısmının “Uluslararası pazarlara açılmakla birlikte teşviklerden, hibe desteklerden ve çeşitli vergi indirim avantajlarından faydalanılabilmektedir” yargısına katıldıkları gözlemlenmektedir.

Bir diğer yargı ise, "Uluslararasılaşma ile dış ortaklıklar kurulabilmektedir." Bu yargıya Yöneticilerin cevabı; %58'si (n=30) tamamıyla katılıyorum, %27'ü (n=14) kısmen katılıyorum, %3,8'ü (n=2) kararsızım, %1,9'i (n=1) kısmen katılmıyorum, %6'ü (n=12) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,23 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerden büyük çoğunluğunun 'Uluslararasılaşma ile dış ortaklıklar kurulabilmektedir.' Görüşüne katıldıkları gözlemlenmektedir.

"Uluslararasılaşma ile sermaye yapısında değişiklikler olabilmektedir." Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %21'si (n=11) tamamıyla katılıyorum, %27'ü (n=14) kısmen katılıyorum, %35'ü (n=23) kararsızım, %12'i (n=6) kısmen katılmıyorum, %15'ü (n=8) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,27 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerden büyük çoğunluğunun

"Uluslararasılaşma ile sermaye yapısında değişiklikler olabilmektedir." Görüşüne katılmadıkları gözlemlenmektedir.

"Uluslararası pazarlara açıldıkça ülkeler arası fiyat farklılıklarından ve uluslar arası alım satım işlemlerinden istifade edilebilir." Şeklindeki bir yargıya yöneticilerin cevabı; %44'si (n=23) tamamıyla katılıyorum, %17'ü (n=9) kısmen katılıyorum, %9,6'ü (n=5) kararsızım, %19'i (n=10) kısmen katılmıyorum, %9,6'ü (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,67 olarak gerçekleşmiştir.

Yöneticilerden çoğunluğunun 'Uluslararası pazarlara açıldıkça ülkeler arası fiyat farklılıklarından ve uluslar arası alım satım işlemlerinden istifade edilebilir.' Görüşüne katıldıkları gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Uluslararasılaşma ile Finans Yapılarının Değişimine ilişkin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,7 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,412 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H02: Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla Uluslararasılaşma ile Pazar payı ve müşteri potansiyeli arasındaki ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Uluslararasılaşma ile Kültür Yapısı Arasındaki İlişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo 3.8 Uluslararasılaşma ile Kültür Yapısı Arasındaki İlişki

Uluslararasılaşma ile Kültür Yapısı Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek için esnek, değişimi kabullenen yenilik getiren, kolayca adapte olunabilen bir örgüt yapısı kurulabilmelidir.	13	25	9	17	17	33	10	19	3	5,8	52	100	3,37	1,22
Uluslararası piyasalarda faaliyet gösterebilmek için kültürlerarası uyumlaşma sorununu çözmek gerekir.	14	27	20	38	10	19	4	7,7	4	7,7	52	100	3,69	1,18
Uluslararası piyasalara geçişte üretilen ve pazarlanan mamulün müşteri beklentilerini karşılama	16	31	22	42	4	7,7	7	13	3	5,8	52	100	3,79	1,19

açısından kültür farklılıkları oluşmaktadır.															
Kültürel farklılığın organizasyon üzerinde etkisi vardır.	11	21	22	42	10	19	5	9,6	4	7,7	52	100	3,60	1,16	
Kültür, uluslararası pazarları anlayabilme ve bu pazarlarda faaliyet gösterilmesi açısından önemlidir.	17	33	15	29	12	23	3	5,8	5	9,6	52	100	3,69	1,26	

Bu yargılardan ilki Uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek için esnek, değişimi kabullenen yenilik getiren, kolayca adapte olunabilen bir örgüt yapısı kurulabilmelidir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %25'i (n=13) tamamıyla katılıyorum, %17'si (n=9) kısmen katılıyorum, %33'ü (n=17) kararsızım, %19'u (n=10) kısmen katılmıyorum,%5,8'i (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,37 olarak gerçekleşmiştir."Uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek için esnek, değişimi kabullenen yenilik getiren, kolayca adapte olunabilen bir örgüt yapısı kurulabilmelidir." yargısına yöneticilerin bir kısmının katıldığı bir kısmının da katılmadığı görülmektedir.

Uluslararası piyasalara geçişte üretilen ve pazarlanan mamulün müşteri beklentilerini karşılama açısından kültür farklılıkları oluşmaktadır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %31'i (n=16) tamamıyla katılıyorum, %42'si (n=22) kısmen katılıyorum, %7,7'si (n=4) kararsızım, %13'u (n=7) kısmen

katılmıyorum,%7,7'si (n=4) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,69 olarak gerçekleşmiştir.

“Uluslararası piyasalarda faaliyet gösterebilmek için kültürlerarası uyumlaşma sorununu çözmek gerekir.” yargısına yöneticilerin orta seviyede katıldığı görülmektedir.

Uluslararası piyasalara geçişte üretilen ve pazarlanan mamulün müşteri beklentilerini karşılaması açısından kültür farklılıkları oluşmaktadır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %21'i (n=11) tamamıyla katılıyorum, %42'si (n=22) kısmen katılıyorum, %19'u (n=10) kararsızım, %9,6'sı (n=5) kısmen katılmıyorum,%5,8'i (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,79 olarak gerçekleşmiştir.Uluslararası piyasalara geçişte üretilen ve pazarlanan mamulün müşteri beklentilerini karşılaması açısından kültür farklılıkları oluşmaktadır. Yargısına yöneticilerin büyük bir kısmının katıldığı görülmektedir.

Yöneticilerin “Kültürel farklılığın organizasyon üzerinde etkisi vardır.”yargısına cevabı; %31'i (n=16) tamamıyla katılıyorum, %42'si (n=22) kısmen katılıyorum, %7,7'si (n=4) kararsızım, %13'ü (n=7) kısmen katılmıyorum,%7,7'si (n=4) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,60 olarak gerçekleşmiştir. Kültürel farklılığın organizasyon üzerinde etkisi vardır yargısına yöneticilerin bir kısmı katılmaktadırlar.

Kültür, uluslararası pazarları anlayabilme ve bu pazarlarda faaliyet gösterilmesi açısından önemlidir. Yargısına yöneticilerin verdiği cevabı;%33'ü (n=17) tamamıyla katılıyorum, %29'u (n=25) kısmen katılıyorum, %23'ü (n=12) kararsızım, %5,8'i (n=3) kısmen

katılmıyorum,%9,6'sı (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,69 olarak gerçekleşmiştir. Kültür, uluslararası pazarları anlayabilme ve bu pazarlarda faaliyet gösterilmesi açısından önemlidir yargısına yöneticilerin büyük kısmı katılmaktadır.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Uluslararasılaşma ile Kültür Yapısı Arasındaki İlişkinin yönünü tespit eden sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,7 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 0,956 (1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H03: Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla Uluslararasılaşma ile Kültür Yapısı Arasındaki İlişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Uluslararasılaşmaya geçişle İnsan Kaynakları Yapısının Değişimi Arasındaki İlişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.9'da görülmektedir.

Tablo 3.9 Uluslararasılaşmaya Geçişle İnsan Kaynakları Yapısının Değişimi Arasındaki İlişki

Uluslararasılaşmaya geçişle İnsan Kaynakları Yapısının Değişimi Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Aile işletmeleri, insan faktörüne geleceğe yatırım olarak bakmalıdır.	27	52	13	25	5	9,6	3	5,8	4	7,7	52	100	4,08	1,25
Aile işletmeleri uluslararasılaşmaya geçişle birlikte çalışanlarını sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine hız vermelidir.	28	54	15	29	1	1,9	5	9,6	3	5,8	52	100	4,15	1,21
Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı ve uluslararasılaşmayı gerçekleştirmesi için profesyonel yönetici çalıştırması gerekir.	20	38	20	38	1	1,9	8	15	3	5,8	52	100	3,88	1,25

Uluslararası Yöneticiler aldıkları eğitimin ve yurt dışı deneyiminin de etkisiyle yüksek performans düzeyine sahiptirler ve dış pazarlara açılmada çalıştırılmalıdırlar.	19	37	25	48	1	1,9	3	5,8	4	7,7	52	100	4,00	1,15
Yönetici, personel alım ve terfilerde işe yönelik liyakate dayalı alım yapılmalıdır.	17	33	22	42	3	5,8	7	13	3	5,8	52	100	3,83	1,20

Bu yargılardan ilki Aile işletmeleri, insan faktörüne geleceğe yatırım olarak bakmalıdır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %52'si (n=27) tamamıyla katılıyorum, %25'i (n=13) kısmen katılıyorum, %9,6'sı (n=5) kararsızım, %5,8'i (n=3) kısmen katılmıyorum,%7,7'si (n=4) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,08 olarak gerçekleşmiştir.

Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin insan faktörüne değer verdiğini destekleyen bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri uluslararasılaşmaya geçişle birlikte çalışanlarını sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine hız vermelidir yargısına yöneticilerin cevabı; %54'si (n=28) tamamıyla katılıyorum, %29'i (n=15) kısmen katılıyorum, %1,9'sı (n=1) kararsızım, %9,6'i (n=5) kısmen katılmıyorum,%5,8'si (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,15 olarak gerçekleşmiştir.

Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin insan faktörüne değer verdiğini destekleyen bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı ve uluslararasılaşmayı gerçekleştirmesi için profesyonel yönetici çalıştırması gerekir yargısına yöneticilerin verdiği cevaplar; %38'i (n=20) tamamıyla katılıyorum, %38'i (n=20) kısmen katılıyorum, %1,9'u (n=1) kararsızım, %15'i (n=8) kısmen katılmıyorum,%5,8'i (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,88 olarak gerçekleşmiştir. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun uluslararasılaşma için profesyonel yönetici çalıştırılması gerekir görüşüne katıldığı görülmektedir. Ancak belli ölçüde az bir kesimin ise bu görüşe katılmadığı ve profesyonel yöneticinin önemini anlayamadığı görülmektedir.

Uluslararası Yöneticiler aldıkları eğitimin ve yurt dışı deneyiminin de etkisiyle yüksek performans düzeyine sahiptirler ve dış pazarlara açılmada çalıştırılmalıdırlar yargısına yöneticilerin verdiği cevaplar; %37'si (n=19) tamamıyla katılıyorum, %48'i (n=25) kısmen katılıyorum, %1,9'sı (n=1) kararsızım, %5,8'i (n=3) kısmen katılmıyorum,%7,7'si (n=4) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,00 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu eğitim almış uluslararası yöneticilere güvendikleri ve işletmelerinde çalıştırılması gerektiğini düşünmektedirler.

Yönetici, personel alım ve terfilerde işe yönelik liyakate dayalı alım yapılmalıdır yargısına yöneticilerin verdiği cevaplar; %33'ü (n=17) tamamıyla katılıyorum, %42'si (n=22) kısmen katılıyorum, %5,8'i (n=3) kararsızım, %13'ü (n=7) kısmen katılmıyorum,%5,8'i (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,00 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticiler işe alımlarda ve terfilerde liyakate önem vermektedirler sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Uluslararasılaşmaya geçişle İnsan Kaynakları Yapısının Değişimi Arasındaki İlişkinin yönünü tespit eden sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,9 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,816 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H04: Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla Uluslararasılaşmaya geçişle İnsan Kaynakları Yapısının Değişimi Arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu, yönetici ve işletme sahiplerinin uluslar arası pazarlara açıldıkça deneyimli ve profesyonel yönetici çalıştırmak istedikleri görülmektedir.

Kurumsallaşmanın Artmasıyla Uluslararasılaşmaya Geçiş Arasındaki İlişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.10'da görülmektedir.

Tablo 3.10 Kurumsallaşmanın Artmasıyla Uluslararasılaşmaya Geçiş Arasındaki İlişki

Kurumsallaşmanın Artmasıyla Uluslararasılaşmaya Geçiş Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S. S.		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
Organizasyon El Kitabı, aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma için temel yol göstericidir.	21	40	9	3	7	3,	2	8	6	12	5	6	10	3,9	1,3	
Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşmanın tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için Aile Şirketi Anayasası olması gerekir.	17	33	0	1	1	1	2	23	0	19	3	5,	5	10	3,5	1,2
Vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, sosyal sorumluluklar gibi tüm unsurların belirlenmesi ve	22	42	8	3	5	9	17	1	9	2	1,	3,	5	10	4,1	1,0

tanımlanması işletme faaliyetlerini kolaylaştırır.																
Uluslararası piyasalarda başarılı olmak için İşletmelerde iş planı uygulanmalı ve formel bir iş akışı olmalıdır.	27	52	2	2	3	1	9	1	0	19	2	3,8	5	10	4,0	1,2
Kaliteli ve standartlara uygun mal ve hizmet üretimi kurumsallaşma ile gerçekleşmekte,uluslararasılaşmada işletmelere yardımcı olmaktadır.	29	56	9	7	2	1	3,8	1	0	19	2	3,8	5	10	4,0	1,3

Bu yargılardan ilki Organizasyon El Kitabı, aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma için temel yol göstericidir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %40'ı (n=21) tamamıyla katılıyorum, %37'si (n=19) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %12'si (n=6) kısmen katılmıyorum,%9,6'sı (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,92 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme için organizasyon el kitabının önemini dikkate alan yöneticilerin çoğunlukta olduğu gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşmanın tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için Aile Şirketi Anayasası olması gerekir, yargısına yöneticilerin cevabı; %33'ü (n=17) tamamıyla katılıyorum, %19'u (n=10) kısmen katılıyorum, %23'ü (n=12) kararsızım, %19'u (n=10) kısmen katılmıyorum,%5,8'i (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,54 olarak gerçekleşmiştir. Yargı sonuçları değerlendirildiğinde

aile şirketi anayasasının önemini tam olarak farkına varamayan işletmelerin olduğu görülmüştür.

Vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, sosyal sorumluluklar gibi tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması işletme faaliyetlerini kolaylaştırır. Yargısına yöneticilerin cevabı; %42'si (n=22) tamamıyla katılıyorum, %35'i (n=18) kısmen katılıyorum, %17'si (n=9) kararsızım, %1,9'u (n=1) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,10 olarak gerçekleşmiştir. Yargı sonuçları değerlendirildiğinde aile şirketi belirli bir çoğunluğunun vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, sosyal sorumluluklar gibi tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması konularını ciddiye aldıkları gözlemlenmektedir.

Uluslararası piyasalarda başarılı olmak için işletmelerde iş planı uygulanmalı ve formel bir iş akışı olmalıdır. Yargısına yöneticilerin cevabı; %52'si (n=27) tamamıyla katılıyorum, %23'ü (n=12) kısmen katılıyorum, %1,9'u (n=1) kararsızım, %19'u (n=10) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,00 olarak gerçekleşmiştir. Yargı sonuçları değerlendirildiğinde işletmelerin büyük bir kısmının iş planı ve formel iş akışına önem verdiği küçük bir kısmının ise bu konuyu fazla dikkate almadığı gözlemlenmektedir.

Kaliteli ve standartlara uygun mal ve hizmet üretimi kurumsallaşma ile gerçekleşmekte, uluslararasılaşmada işletmelere yardımcı olmaktadır. Yargısına yöneticilerin cevabı; %56'sı (n=29) tamamıyla katılıyorum, %17'si (n=9) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %19'u (n=10) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik

ortalama 4,02 olarak gerçekleşmiştir. Yargı sonuçları değerlendirildiğinde Kaliteli ve standartlara uygun mal ve hizmet üretimi kurumsallaşma ile gerçekleşmekte, uluslararasılaşmada işletmelere yardımcı olmaktadır yargısı işletmeler tarafından yüksek oranda benimsenmektedir.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Kurumsallaşmanın Artmasıyla Uluslararasılaşmaya Geçiş Arasındaki İlişkinin yönünü tespit eden sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,9 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,786 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H05:Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla yöneticiler, Kurumsallaşmanın Artmasıyla Uluslararasılaşmaya Geçiş Arasında yüksek bir ilişkinin olduğunu düşünmektedirler.

Uluslararasılaşmaya Geçişle Organizasyon yapısının Değişimi Arasındaki İlişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.11'da görülmektedir.

Tablo 3.11 Uluslararasılaşmaya Geçişle Organizasyon yapısının Değişimi Arasındaki İlişki

Uluslararasılaşmaya Geçişle Organizasyon yapısının Değişimi Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Uluslararası pazarlarda faaliyete geçildiğinde ayrı bir İhracat departmanı oluşturulması gerekir.	29	56	10	19	4	7,7	3	5,8	6	12	52	100	4,02	1,39
Profesyonel bir firmada açık ve net bir organizasyon yapısının bulunması gerekir.	13	25	23	44	10	19	4	7,7	2	3,8	52	100	3,79	1,04
Ademi merkeziyetçi bir yapı uluslararasılaşmaya	12	23	12	23	9	17	8	15	11	21	52	100	3,12	1,48

geçişte daha faydalıdır.															
Dış Pazar Yöneticisi İç Pazar Yöneticisinden Ayrı bir Şahıs Olmalıdır.	32	62	9	17	3	5,8	4	7,7	4	7,7	52	100	4,17	1,29	
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte açık ve belirgin bir departmanlaşma sürecine geçilmelidir.	24	46	10	19	5	9,6	8	15	5	9,6	52	100	3,77	1,42	

Bu yargılardan ilki Uluslararası pazarlarda faaliyete geçildiğinde ayrı bir İhracat departmanı oluşturulması gerekir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %56'sı (n=29) tamamıyla katılıyorum, %19'u (n=10) kısmen katılıyorum, %7,7'si (n=4) kararsızım, %5,8'i (n=3) kısmen katılmıyorum,%12'si (n=6) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,02 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, Uluslararası pazarlarda faaliyete geçildiğinde ayrı bir İhracat departmanı oluşturulmasına işletmelerin büyük ölçüde önem verdiği görülmüştür.

Profesyonel bir firmada açık ve net bir organizasyon yapısının bulunması gerekir, yargısına yöneticilerin cevabı; %25'i (n=13) tamamıyla katılıyorum, %44'ü (n=23) kısmen katılıyorum, %19'u (n=10) kararsızım, %7,7'si (n=4) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,79 olarak gerçekleşmiştir. Yargı sonuçları değerlendirildiğinde işletmelerde açık ve net bir organizasyon sisteminin olması gerektiğini katılımcıların çoğunun benimsediği ortaya çıkmıştır.

Ademi merkezietçi bir yapı uluslararasılaşmaya geçişte daha faydalıdır, yargısına yöneticilerin cevabı; %23'i (n=12) tamamıyla katılıyorum, %23'ü

(n=12) kısmen katılıyorum, %17'u (n=9) kararsızım, %15'si (n=8) kısmen katılmıyorum,%21'i (n=11) tamamiyle katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,12 olarak gerçekleşmiştir. Yargı sonuçları değerlendirildiğinde Ademi merkezietçi bir yapı uluslararasılaşmaya geçişte daha faydalıdır diyen yönetici sayısı oldukça azınlıkta kalmaktadır.Yöneticiler işletmelerin tek elden yönetilmesinin istektedirler.

Dış Pazar Yöneticisi İç Pazar Yöneticisinden Ayrı bir Şahıs Olmalıdır. yargısına yöneticilerin cevabı; %62'i (n=32) tamamiyle katılıyorum, %17'ü (n=9) kısmen katılıyorum, %5,8'u (n=3) kararsızım, %7,7'si (n=4) kısmen katılmıyorum,%7,7'i (n=4) tamamiyle katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,17 olarak gerçekleşmiştir. İşletmeler dış Pazar yöneticisinin İç Pazar yöneticisinden ayrı bir şahıs olması gerekliliği görüşüne katılmaktadırlar.

Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte açık ve belirgin bir departmanlaşma sürecine geçilmelidir yargısına yöneticilerin cevabı; %46'i (n=24) tamamiyle katılıyorum, %19'ü (n=10) kısmen katılıyorum, %9,6'u (n=5) kararsızım, %15'si (n=8) kısmen katılmıyorum,%9,6'i (n=5) tamamiyle katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,77 olarak gerçekleşmiştir. İşletmeler uluslararasılaşmaya geçişle birlikte açık ve belirgin bir departmanlaşma sürecine geçilmelidir görüşüne çoğunlukla katılmaktadır.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Uluslararasılaşmaya Geçişle Organizasyon yapısının Değişimi Arasındaki İlişkinin yönünü tespit eden sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,7 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,320 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H06:Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla yöneticilerin çoğu,

Uluslararasılaşmaya Geçişle Organizasyon yapısının Değişimi Arasında ilişkinin olduğunu düşünmektedirler.

Profesyonelleşme İle Kurumsallaşmaya Geçiş Arasındaki İlişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.12'da görülmektedir.

Tablo 3.12 Profesyonelleşme İle Kurumsallaşmaya Geçiş Arasındaki İlişki

Profesyonelleşme İle Kurumsallaşmaya Geçiş Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak profesyonelliğin bir aşamasıdır.	28	54	13	25	2	3,8	4	7,7	5	9,6	52	100	4,06	1,33
İşletmenin yüksek karlılıkla çalışması profesyonelleşme derecesinin ifadesidir.	24	46	17	33	2	3,8	4	7,7	5	9,6	52	100	3,98	1,31
Güçlü ve sistemli bir yapı, şirketin kendine özgü kültürünün bulunması, profesyonelleşme ile ilgilidir.	30	58	12	23	1	1,9	7	13	2	3,8	52	100	4,17	1,22
İşletmenin uzun yıllardır kişilerden bağımsız faaliyet göstermesi profesyonelleşmenin bir göstergesidir.	13	25	27	52	4	7,7	6	12	2	3,8	52	100	3,83	1,06

Sistem halinde yönetim ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması işletmenin olgunlaşmasıyla ilgilidir.	35	67	12	23	1	1,9	2	3,8	2	3,8	52	100	4,46	1,00
---	----	----	----	----	---	-----	---	-----	---	-----	----	-----	------	------

Bu yargılardan ilki Kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak profesyonelliğin bir aşamasıdır.. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %54'ü (n=28) tamamıyla katılıyorum, %25'i (n=13) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %7,7's'i (n=4) kısmen katılmıyorum,%9,6'sı (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,06 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, kaliteli mal ve hizmet üretimiminin profesyonelleşme ile yüksek ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin yüksek karlılıkla çalışması profesyonelleşme derecesinin ifadesidir yargısına yöneticilerin cevabı; %46'i (n=24) tamamıyla katılıyorum, %33'ü (n=17) kısmen katılıyorum, %3,8'u (n=2) kararsızım, %7,7'si (n=4) kısmen katılmıyorum,%9,6'i (n=5) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,98 olarak gerçekleşmiştir. İşletmelerin yüksek karlılıkla çalışmalarının profesyonelleşme ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Güçlü ve sistemli bir yapı, şirketin kendine özgü kültürünün bulunması, profesyonelleşme ile ilgilidir yargısına yöneticilerin cevabı; %58'i (n=30) tamamıyla katılıyorum, %23'ü (n=12) kısmen katılıyorum, %1,9'u (n=1) kararsızım, %13'si (n=7) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,17 olarak gerçekleşmiştir. Güçlü ve

sistemli bir yapı ile şirketin kendine özgü kültürünün bulunmasının profesyonelleşme ile olumlu yönde ilişkisi vardır denilebilir.

İşletmenin uzun yıllardır kişilerden bağımsız faaliyet göstermesi profesyonelleşmenin bir göstergesidir". Yargısına yöneticilerin cevabı; %25'i (n=13) tamamıyla katılıyorum, %52'si (n=27) kısmen katılıyorum, %7,7'si (n=4) kararsızım, %12'si (n=6) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla

katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,83 olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin uzun yıllardır kişilerden bağımsız faaliyet göstermesi profesyonelleşmenin bir göstergesidir yargısına yöneticilerin büyük çoğunluğu katılmaktadır ancak 5'li yargılar içinde bu yargı diğerlerine göre daha düşük kabul almıştır.

Sistem halinde yönetim ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması işletmenin olgunlaşmasıyla ilgilidir yargısına yöneticilerin cevabı; %67'i (n=35) tamamıyla katılıyorum, %23'si (n=12) kısmen katılıyorum, %1,9'si (n=1) kararsızım, %3,8'si (n=2) kısmen katılmıyorum,%3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,46 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonuçları göstermektedir ki yöneticiler işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığını önemsemektedirler.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Profesyonelleşme İle Kurumsallaşmaya Geçiş Arasındaki İlişkiyi belirlemek için yöneltlen yargılara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 4,1 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,87 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H07: Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla profesyonelleşme ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu yöneticilerin ortak görüşüdür.

Kurumsallaşma ile karar Alma Yapısı Arasındaki İlişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.13’da görülmektedir.

Tablo 3.13 Kurumsallaşma İle Karar Alma Yapısı Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma ile karar Alma Yapısı Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş ile aile toplantıları farklı zaman ve mekânlarda katılması gereken kişilerin katılımıyla yapılması gerekir.	20	38	14	27	10	19	5	9,6	3	5,8	52	100	3,83	1,22
Aile işletmelerinde iş konseyi ve aile konseyi kurulmalıdır.	21	40	7	13	4	7,7	7	13	3	5,8	52	100	3,12	1,42
Profesyonel işletmelerde yönetim kurulu oluşturulmalıdır.	24	46	20	38	2	3,8	3	5,8	3	5,8	52	100	4,13	1,12
Aile ilişkilerinin işletmeyle bağdaştırılmadan işletmeden ayrı tutulması işletmenin kurumsallaşmasında etkilidir.	16	31	19	37	3	5,8	4	7,7	10	19	52	100	3,52	1,49
Kararlara katılımında çalışanların da fikri alınmalıdır.	21	40	17	33	2	3,8	3	5,8	9	17	52	100	3,73	1,48

Bu yargılardan ilki İş ile aile toplantıları farklı zaman ve mekânlarda katılması gereken kişilerin katılımıyla yapılması gerekir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %38’ü (n=20) tamamıyla katılıyorum, %27’i (n=14) kısmen katılıyorum, %19’i (n=10) kararsızım, %9,6’si (n=5) kısmen katılmıyorum,%5,8’si (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur.

Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,83 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, İş ile aile toplantıları farklı zaman ve mekânlarda yapılması gerekliliğine çoğu işletme yöneticileri katılmaktadır.

Aile işletmelerinde iş konseyi ve aile konseyi kurulmalıdır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %40'ü (n=21) tamamıyla katılıyorum, %13'i (n=7) kısmen katılıyorum, %7,7'i (n=4) kararsızım, %13'i (n=7) kısmen katılmıyorum,%5,8'si (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,12 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, İşletme yöneticileri iş ve aile konseylerinin kurulmasına küçük oranda katılım sergilemişlerdir, böyle bir sonucun nedeni anket yapılan yöneticilerin çoğu birinci jenerasyon işletme yöneticisidir (n=22).

Profesyonel işletmelerde yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %46'ü (n=24) tamamıyla katılıyorum, %38'i (n=20) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %5,8'si (n=3) kısmen katılmıyorum,%5,8'si (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,13 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, profesyonel bir işletme olmanın gereği olan yönetim kurulunun oluşturulması işletme yöneticilerinin çoğu tarafından ortak görüş olarak bildirilmiştir.

Aile ilişkilerinin işletmeyle bağdaştırılmadan işletmeden ayrı tutulması işletmenin kurumsallaşmasında etkilidir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %31'ü (n=16) tamamıyla katılıyorum, %37'i (n=19) kısmen katılıyorum, %5,8'i (n=3) kararsızım, %7,7'si (n=4) kısmen katılmıyorum,%19'si (n=10) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,52 olarak gerçekleşmiştir.

Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, aile ilişkileri ile işletmenin bağdaştırılması ve kurumsallaşma arasında kuvvetli bir ilişki bulunamamıştır.

Kararlara katılımında çalışanların da fikri alınmalıdır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %40'ı (n=21) tamamıyla katılıyorum, %33'i (n=17) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %5,8'i (n=3) kısmen katılmıyorum,%17'si (n=9) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,73 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, ankete katılan yöneticiler belli ölçüde kararlara çalışanlarını da dahil etmektedirler.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Kurumsallaşma ile karar Alma Yapısı Arasındaki ilişkiyi belirlemek için yöneltilen yargılara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,6 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,45 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H08: Hipotezi kabul edilir.Bu sonuçla profesyonelleşme ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu yöneticilerin ortak görüşüdür.

Uluslararasılaşma ile Teknoloji Arasındaki ilişkiyi inceleyen yargılar Tablo 3.14'da görülmektedir.

Tablo 3.14 Uluslararasılaşma ile Teknoloji Arasındaki İlişki

Uluslararasılaşma ile Teknoloji Arasındaki İlişki	TAMAMIYLA KATILYORUM		KISMEN KATILYORUM		KARARSIZIM		KISMEN KATILMIYORUM		TAMAMIYLA KATILMIYORUM		TOPLAM		Ort.	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ulaşım ve haberleşmedeki teknolojik gelişmeler uluslararasılaşmayı	27	52	15	29	3	5,8	5	9,6	2	3,8	52	100	4,15	1,14

kolaylaştırmaktadır.															
Uluslar arası pazarlara açılma ile birlikte uygun koşullarda makine, teçhizat ve ekipman bulunabilmekte yenilik ve gelişmeler kolaylıkla takip edilebilmektedir.	22	42	21	40	2	3,8	3	5,8	4	7,7	52	100	4,04	1,19	
Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji transferi mümkün olmakta eski ve yeni teknolojiler ülkeler arasında değerlendirilmektedirler.	60	31	11	21	2	3,8	5	9,6	3	5,8	52	100	4,19	1,24	
Uluslararası pazarlara açılma, Ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesini ve İleri teknoloji üretme potansiyeli yüksek yeni ortaklıkların kurulmasını sağlamaktadır.	20	38	16	31	3	5,8	4	7,7	9	17	52	100	3,65	1,49	
Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji artmakta, insan kaynağı makineleşme ile ikame edilebilmektedir.	15	29	10	19	12	23	6	12	9	17	52	100	3,31	1,45	

Bu yargılardan ilki Ulaşım ve haberleşmedeki teknolojik gelişmeler uluslararasılaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %52'si (n=27) tamamıyla katılıyorum, %29'u (n=15) kısmen katılıyorum, %5,8'i (n=3) kararsızım, %9,6'sı (n=5) kısmen katılmıyorum, %3,8'i (n=2) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,15 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, Ulaşım ve haberleşmedeki teknolojik gelişmeler ile uluslararasılaşma arasında olumlu yönde pozitif bir ilişki vardır.

Uluslar arası pazarlara açılma ile birlikte uygun koşullarda makine, teçhizat ve ekipman bulunabilmekte yenilik ve gelişmeler kolaylıkla takip edilebilmektedir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %42'si (n=22) tamamıyla katılıyorum, %40'ı (n=21) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %5,8'i (n=3) kısmen katılmıyorum,%7,7'si (n=4) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,04 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, uluslar arası pazarlara açılma ile teknolojiyi takip etme ve teknolojinin kullanımından faydalanma oranı artmaktadır sonuç çıkar.

Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji transferi mümkün olmakta eski ve yeni teknolojiler ülkeler arasında değerlendirilmektedirler. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %31'si (n=60) tamamıyla katılıyorum, %21'ı (n=11) kısmen katılıyorum, %3,8'i (n=2) kararsızım, %9,6'i (n=5) kısmen katılmıyorum,%5,8'si (n=3) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,19 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, uluslararasılaşma ile birlikte ikinci el teknolojiler kullanılıp, değerlendirilebilmektedir.

Uluslararası pazarlara açılma, Ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesini ve İleri teknoloji üretme potansiyeli yüksek yeni ortaklıkların kurulmasını sağlamaktadır. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %38'si (n=20) tamamıyla katılıyorum, %31'ı (n=16) kısmen katılıyorum, %5,8'i (n=3) kararsızım, %7,7'i (n=4) kısmen katılmıyorum,%17'si (n=9) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,65 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, işletmeler uluslar arası pazarlara açıldıkları zaman Ar-ge faaliyetlerini geliştirip yeni ortaklıklar kurabilmektedirler.

Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji artmakta, insan kaynağı makineleşme ile ikame edilebilmektedir. Bu yargıya yöneticilerin cevabı; %29'u (n=15) tamamıyla katılıyorum, %19'u (n=10) kısmen katılıyorum, %23'ü (n=12) kararsızım, %12'si (n=6) kısmen katılmıyorum, %17'si (n=9) tamamıyla katılmıyorum şeklinde olmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda bu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,31 olarak gerçekleşmiştir. Bu yargının sonucu değerlendirildiğinde, teknolojinin artmasıyla makineleşmenin arttığı görüşüne yöneticilerin çoğu katılırken azımsanmayacak kadar belirli bir kısmı da bu görüşe katılamamaktadır.

Sonuç olarak anketin uygulandığı yöneticiler Uluslararasılaşma ile Teknoloji Arasındaki İlişkiyi belirlemek için yöneltilen yargılara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,8 olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanan Z değeri 1,53 (-1,96, +1,96) kabul değerleri arasında kaldığı için H09: Hipotezi kabul edilir. Bu sonuçla profesyonelleşme ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu yöneticilerin ortak görüşüdür.

Tablo 3.15 Uluslararasılaşmaya Geçişte Uppsala Modelleri

	f	%
İhracat faaliyetine düzensiz biçimde başlamak	36	69
Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat.	10	20
Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması.	5	9
Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması	1	2

Ankete katılan işletmelerden %69'u (n=36) İhracat faaliyetine düzensiz biçimde başlamıştır. %10'u (n=20) Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracata başlamıştır. %5'i (n=9) Yurt dışı satış temsilciliğinin kurulması ile ihracat yapmakta, %1'i (n=2) Yurt dışı üretim ya da imalat birimi kurarak ihracata başlamıştır.

Bu sonuçla Aile işletmeleri uluslararasılaşmaya geçişte ihracatı 1.Yöntem olarak kullanmakta ve ihracat yapılan ülkelerde deneyim kazandıktan sonra bu ülkelerde; Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat. Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması. Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması yoluyla faaliyetlerine devam etmektedirler.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz ekonomisinde aile işletmeleri toplam işletmeler içinde %95 gibi çok büyük bir paya sahiptir. Diğer bir deyişle Aile işletmeleri ekonomin temel yapı taşlarını oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda aile işletmeleri global çevrede rekabet edebilmek için kendilerini piyasa koşulları ile uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bunun için gelişen ve değişen yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamaları ve yerel bakış açısından global bakış açısına geçiş yapmaları gerekmektedir.

Bu araştırma Kayseri'de bulunan aile işletmelerinden uluslararasılaşmayı gerçekleştirmiş ya da bu aşamada faaliyetlerine devam eden aile işletmeleri ile yapılmıştır. Amaç Kayseri'deki aile işletmelerinin profesyonelleşmesi ile uluslararasılaşma sürecine geçişte işletmelerindeki yapısal değişimlerden hangilerinin gerçekleştiğinin görülmesidir. Bu amaç doğrultusunda yöneticilere cevaplamaları için uluslararasılaşma sürecinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

- Aile işletmelerinde, uluslararasılaşma sürecine geçişle birlikte dış ortaklıklar kurulması, kolay, ucuz kredi sağlayabilmesi ve sermaye yapısındaki değişikliklerin görülmesiyle, finans yapılarının da değişimi gözlenmektedir.

- Uluslararasılaşmanın kültürel organizasyon yapısı üzerinde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

- Uluslararasılaşmaya geçişle İşletmeler profesyonel ve deneyimli personel çalıştırmak istemektedirler. Ayrıca işletme sahipleri; yönetici, personel alım ve terfilerde liyakatli ve eğitimli personele görev vermek

istemektedirler. Dolayısıyla Uluslararasılaşma ile birlikte Aile işletmelerinin insan kaynakları yapısının değiştiği görülmektedir.

- İşletmelerde organizasyon el kitaplarının, iş planlarının ve iş akışlarının kullanılması, kaliteye uygun standartlarda mal ve hizmet üretimi uluslararasılaşmaya geçişte kurumsallaşmanın gerçekleştirilmeye çalışıldığının göstergesidir.

- Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte; ayrı bir ihracat departmanının kurulması, açık ve belirgin bir departmanlaşma sürecine geçilmesi, dış pazar yöneticisi ile iç pazar yöneticisinin ayrı şahıslar olması dış ortaklıklar kurulması, organizasyon yapısının değiştiğinin bir göstergesidir.

- Aile işletmelerinde iş konseyi ve aile konseyinin kurulması, kararlara katılımda çalışanların da fikrinin alınması, iş ile aile toplantılarının farklı zaman ve mekânlarda katılması gereken kişilerin katılımıyla yapılması, aile şirketlerinde kurumsallaşma ile birlikte karar alma yapısını olumlu yönde etkilediğinin göstergesidir.

- Uluslararası pazarlara açılma ile birlikte teknoloji ile ilgili yenilik ve gelişmeler takip edilebilmektedir.

- Kaliteli mal ve hizmet üretimi, işletmenin uzun yıllar kişilerden bağımsız faaliyet göstermesi, güçlü ve sistemli bir yapı, şirketin kendine özgü kültürünün bulunması, profesyonelleşme ile uluslararasılaşma arasındaki olumlu ilişkiyi ifade etmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda ankete cevap veren işletmelerin bir kesiminin profesyonelleşme sürecini tamamlamaya yakın oldukları diğer bir kesiminin uzak oldukları gözlemlenmektedir. Ancak araştırmada

görülmektedir ki; işletmelerin büyük bir çoğunluğu uluslararasılaşmaya geçişte profesyonelleşmeye ve kurumsallaşmaya önem vermektedirler. Özellikle uluslararası piyasalarda deneyimli ve tecrübeli yönetici çalıştırmaktan kaçınmamaktadırlar. Ayrıca Kayseri'deki aile işletmelerinin gerek kaliteyi ve verimliliği artırmak adına gerekse uluslararası piyasalarda belli standartları yakalamak adına çeşitli ulusal ve uluslararası belgelere değer verdikleri ve bunları elde etmek için işletmelerde düzenlemelere gittikleri görülmektedir.

Kayseri yoğun göç alan bir yer olduğu için işgücü arzı çok yüksektir. Bu sebeple alt kademe işçi ücretleri oldukça düşüktür. Bu durumda alt kademedeki işgücü devir oranı yüksek olmakta ve işgücü sirkülasyonu belli ölçüde sistem kurmayı zorlaştırmaktadır. Bu sebeple işletmeler yönetici ve çalışanlarına değer vermeli ve yıkılmayacak ana iskeleti işletmelerinde oluşturmalıdırlar.

Kayseri'deki Aile işletmeleri uluslararasılaşmanın ihracat aşamasındadırlar. İşletmeler yurt dışındaki pazarlara yoğun ihracat yaparak girmektedirler. İşletmeler tarafından Serbest bölgelere ve fuarlara yoğun olarak katılım sağlanmaktadır. Yurt dışı pazarlama temsilciliklerinin zamanla oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Ancak yabancı ortaklık kurup, dış pazarlarda üretim faaliyeti gösteren çok az firma vardır.

Sosyal sorumluluk alanında Kayseri'deki aile işletmelerinin oldukça geride kaldıkları görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerine destek verip gerek işletme içi çalışan personelin gerekse işletme dışındaki insanların sosyalleşme yönü ile ilgilenmeleri gerekmektedir.

Genel yapı olarak bakıldığında Kayseri'nin fabrikalarında ciddi bir üretim kapasitesi bulunmaktadır. Bu üretim kapasitesi geniş çapta teknoloji ve personel kullanımını gerektirmektedir. Bu sebeple çoğu işletmecisi sistem

kurma gerekliliğinin farkındadır. Yöneticiler iç pazarlarda fiyat rekabeti ile uğraşmak yerine dış pazarlardaki cazip koşulları takip etmektedirler. Yapılan görüşmelerde işletmelerin verimliliği artırmak adına Kobi desteklerinden yaralandıkları ve personellerini dış ticaret eğitimlerine dahil ettikleri gözlemlenmiştir. Kayseri'deki aile işletme sahiplerinin kendi firmalarında olumlu düzeyde gelişimin ve değişimin sağlanması için kurumsallaşmaya değer vermeleri büyük bir çoğunluğunun misyon-vizyonlarını belirlemeleri ve bunu çalışanlarına benimsetip, tabelaya yazmadan öte gerçekleştirilebilir bir hedef haline getirebildikleri gözlemlenmiştir.

Yerel olarak Kayseri'de yönetim anlayışı değerlendirildiğinde profesyonel yöneticiyi işletmeler, kendi içlerinde yetiştirme gayreti içerisine girmişlerdir. Şüphesiz bunun en büyük sebebi İşletme sahiplerinin kendi çocuklarına işletmeyi devralacak kişi olarak bakmalarıdır. İşletme sahipleri kendi çocuklarına yurt dışı eğitim imkânları sağlamaktadır. Profesyonel yönetici çalıştırmamadaki en büyük sebep ise güven sorunudur. Aile işletmelerinin sahiplerinin, kendi varislerinin iyi eğitim almalarını istemesi, ayrıca işletme çalışanlarının geliştirilmesi için Ar-ge, teknoloji ve eğitim faaliyetlerine değer verilmesi ve dış pazarlardaki gelişmeleri, işletmelerin yakından takip etmeleri Kayseri'deki aile işletmelerinin gelişimleri açısından oldukça etkili olmuştur.

KAYNAKÇA

- ABERLE, John W
1966 "The Peculiar Problems of A Family Business" Reading in New Enterprises The Saratoga Pres, California,USA.
- AGARWAL, Sanjeev ve Srinthar N. Ramaswani
1992 "Choise of Foreign Market entry Mode: Impact of Ownership, Location and internalization Factors" Journal of International Business Studies, Vol,23 No:1, 1992
- AGARWALL, Raj, Agmon, Tamir
1990 "The International Success of developing Country Firms: Role of Government Directed Comperative Advantage" Management International Review 30.2.1990
- AKAT, Ömer
1998 Uluslararası Pazarlama, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa,127
- AKDOĞAN, Asuman
2000 "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı" E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16,17-30.
- ALCORN, Pat, B
1986 Success and Survival In The Family Owned Busines.Warner Books Inc, USA, 27
- ALPUGAN, Oktay
1995 İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul
- ARANOFF, C., WARD. J. L
2000 "Family Business Values" Family Business Leadership Series 12-17, Georgia.
- AUSTER, Ellen R
1987 "International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Enviroments Columbia" Journal of World Business, Summer,4
- AYDIN, Nurhan
1997 Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Ve Ortak Girişimler, Anadolu Üni. Yay. No:1002, Eskişehir, 24
- AYDIN, Nurhan

1985 "Aile Şirketleri Ve Aile Şirketlerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları" Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:7 sayı:1: Eskişehir

AYDIN, Nurhan

1983 Aile Şirketleri, Yeni İş Dünyası Temmuz,18

BARBER, A. Tansu; Kaynak, Erdener,

1990 An Emprical Investigation of The Differences between Initiating and Continuing Exporters " bildiri, Developments in Marketing Science, Annual Conference of the Academy of Marketing Science Science, 131

BECKHARD, R., Dyer, W. G. Jr.,

1983 "Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies" SMR Forum, Sloan Management Reivew, Spring Beyond Survival: A Business Ownwer's Guide For Success, Leon A.Danco 91-92

BERLEW, F.K.,

1987 The Joint Ventures A Way Into Foreign Markets Harward Business Review, Jul-Aug,135

BEŞELİ, Nursun

1997 İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması İGEME, Ankara, 34

BOZKURT, Ünal

1997 Aile Şirketleri Daha mı Başarılı? Milliyet Gazetesi, 18 Şubat

BURACK, Elmer H. Burack ve Thomas M. Galero

1981 "Sevens Perils Of The Family Firm" Nations Business, USA, Ocak,63

CAN, Halil

1992 Organizasyon ve Yönetim , Adım Yayıncılık, Ankara, 212

CARLOCK, R. S., Ward, J. L.,

2001 Strategic Planning for Family Business., NY, Palgrave, New York

CATEORA, Philip R

1983 International Marketing, Richard D. Irwin, Illions,26-285,360

CHRİSTENSEN C. Roland

1953 Management Succession İn Small And Growing Enterprises Harvard University, Boston,174

- ÇAVUŞGİL, S. Tamer
1984 "Their Degree of Internationalization" Journal of Business Research no.:12
- ÇETİNKAYA, Hayri
1992) Aile Şirketleri İyidir 16 Mayıs, Hürriyet
- CİZİNKOTA, içinde Aypar Topkara Uslu
1988 Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Rolü ve Önemi (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sos. Bil.Ens,14
- DAILY, C.M. ve DOLLINGER, M.J
1992 "An Empirical Examination Of Ownership Structure In Family And Professionally Managed Firm" Family Business Review, 5(2), 117-136
- DAİLY, C.M., M.j. Dollinger
1993 "Family Firms are Different" Review of Business, 13(1-2): 3-6.
- DANIELS John D
1989 International Business, Addison-Wesley, 457-459
- DUNCAN H. Meldrum
2000 Country Risk and Foreign Direct Investment, Business Economics, January,33
- DYER, W.G.Jr.,
1986 Cultural Change in Family Firms San Francisco, Jossey-Bass Inc Publishers. 15-21
- DYMSZA, W.A.,
1972 Multinational Business Strategy McGraw-Hill Book.
- EITEMAN, VE Stonehil
1989 "Multinational Business Finance" Irwin
- ERDİL, T.Sabri
1992 Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk işletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens.,20
- ERDOĞAN Yılmaz
1993 Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul ,20

- EREN Erol,
1991 "Yönetim ve Organizasyon" İşletme Fakültesi Yayınları,
İstanbul, 120
- EROL, A. Sami
1989 "Aile Şirketlerinin Tutumu", Ponaroma Aralık, 21
- GANKEMA, Harold G.J , H. Snuirf VE P. Zwart
2000 "The Internationalization Process Of Small And Medium-Sized
Enterprizes", Journal of Small Business Management October
- GERSİCK, K.E., J.A.Davis, M.M. Hampton, Lansberg
1997 "Generation to Generation" Life Cycles of the Family Business,
Boston Harward Business School Press.
- GRIFFIN, Ricky W. ve Michael W. Pustay
1996 "International Business" Addison-Wesley
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten E.
2004 "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde
Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi,
17-18 Nisan 2004.
- GÜVENÇ, Nazım
1998 Küreselleşme ve Türkiye, BDS Yayınları, İstanbul, 1998,92-93
- HAROLD G.j. Gankema, H. Snuiif ve P.Zwart
2000 "The Internationalization process of Small and mediumsized
Enterprises" Journal of Small Business Management, October
16 -18.
- HOLLAND P.G., W.R. Boulton
1984 "Balancing The "Family" and the "Business" in Family Business",
Business Horizons (March-April):16-21
- HOOD, Hn., Young, Stephen
1979 The Economics of Multinational Enterprise, Longman, London, 45
- Hyder Syed Akmal; Ghauri, Perver N
1990 The Process of Techonology Transfer Through Joint ventures:
International Marketing Implications " Bildiri, Developments İn
Marketing Science , Conference Of The Academy Of Marketing
Science, Louisiana,155

İGEME

2000 Trade Secrets: KOBİ'lerin İhracat El Kitabı, İGEME, Ankara,30

İlhan Erdoğan,

1983 İşletmelerde Davranış, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 47

JAFFE, D. T.

1990 Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business.Conari Press, Berkeley, CA.

JOHANSON ve Vahlne

1997 "The Internationalization Process Of The Firm", Journal of International Business Studies, No:1

KARDÜZ, Ali Rıza

1992 Aile Şirketleri Modeline Dönüşmü Başlıyor?" Sabah Gazetesi, Ekonomi Eki, 18 Mayıs 1992

KARPUZOĞLU, Ebru

2000 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü. Sos.Bil.Enst, Doktora Tezi,: 7-8.

KENNETH.D Terpstra, V

1991 The Cultural Environment of International Business, South Western Publishing Company, Cincinnati, OH.

KETS de Vries, M.F.R.

1993 The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good News and The Bad News, Organizational Dynamics, 21: 59-71

KIRIM, Armağan

2001 Aile Şirketlerinin Yönetimi Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, Tamer

1998 İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul,15

LONGENECKER, j., C. Moore

1987 Small Business Management, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1987

MİLLER L.E. and Simmons, K.A.

1992 "Differences in Management Practices Of Founding and Nonfounding Chief Executives of Human Service Organizations"
Entrepreneurship: Theory and Practice, 16(4): 31-40.

MUCUK, İsmet
1989 Modern işletmecilik Der Yayınları, İstanbul.

MÜFTÜOĞLU, Tamer
1989 Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 2. Baskı, Ankara, 55

OTTO, Andersen
1993 "On The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis"
Journal of International Business Studies, Num:2, 210.

ÖZALP, İnan
1998 Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üni. Yay. No:1022, Eskişehir, 86

ÖZALP, İnan
1995 Uluslararası İşletmecilik, Seçme Yazılar II, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:849, Eskişehir, 250.

ÖZALP, Şan
1971 Küçük İşletmeler: 38, Ankara.

PIECKLE, Hal B. Ve Royce L. Abrahamson
1990 Small Business Management 6th edition, John-Wiley Sons. Inc. USA.

POTOBSKY, G. V.
1992 "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law"
International Labour Review, 131 (6).

ROSENBLATT, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., Johnson, P.
1985 The Family in Business 204. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Calif.

SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H.
1997 "Strategic Management of the Familiy Busines"
Family Business. Reviw, vol. 10, no.1

SINGER, J. ve DONOHO, C.
1992 "Strategic Management Planning For The Successful Family Busines", Journal of Business and Entrepreneurship, 4(3), 39-51.

- SORAL, Erdoğan, ve Tekeli İlhan
1976, Halk Sektörü Sorunu, İstanbul, Gelişim Yayınları, 145
- ŞİMŞEK, M., ÖĞÜT, A., EMİNİ, F.T
2004 Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.
- TAGIURI, R. ve DAVIS, J.A.
1992 "On The Goals Of Successful Family Companies" Family Business Review, 5(1), 43-62.
- SANJEEV Agarwal ve Srinidhar N. Ramaswani
1992 "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location Factors" Journal of International Business Studies, Vol:23, No:1, 5
- TAŞLIYAN, M
2004 Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- TİLEYLİOĞLU, Alaeddin
1999 Sonun Başlangıcı: Duygusallık Milliyet Gazetesi (2 Nisan 1999)
- TOSUN Kemal
1992 İşletme Yönetimi. Ankara, Savaş Yayınları
- TULL, D.,S., Kahle, L.R
1972 Marketing Management, MacMilan, NY,2
- TUTAR, Hasan
2000 Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat yayınları, İstanbul
- WELCH L.S ve R. Luostarinen
1998 "Internationalization", Journal of General Management, Vol.14, içinde h.Wortzel ve L. Wortzel, Global Stratejik Management, Wiley, 1991, 36
- YALÇIN, Azmi.
1993 Türkiye'de Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 15

YILMAZ, Erdoğan.

1993 Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi

US, A.T.

(2004), Aile Şirketleri ve Yönetim,

www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&templID=1®ID=2).

<http://www.dtm.gov.tr/IHR/harita/harita/KAYSER11.xls#IHR>

EKLER**EK 1 : ANKET SORULARI**

Aşağıdaki soruların hangisine katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz. Sorular arasında doğru veya yanlış ayrımı yoktur.Soruların tamamının cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.	TAMAMIYLA KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	KARARSIZIM	KISMEN KATILMIYORUM	TAMAMIYLA KATILMIYORUM
Ulaşım ve haberleşmedeki teknolojik gelişmeler uluslararasılaşmayı kolaylaştırmaktadır.					
Kararlara katılımında çalışanların da fikri alınmalıdır.					
Güçlü ve sistemli bir yapı şirketin kendine özgü kültürünün bulunması profesyonelleşme ile ilgilidir.					
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte açık ve belirgin bir departmanlaşma sürecine geçilmelidir.					
İş ile aile toplantıları farklı zaman ve mekânlarda katılması gereken kişilerin katılımıyla yapılması gerekir.					
Vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, sosyal sorumluluklar gibi tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması işletme faaliyetlerini kolaylaştırır.					
Sistem halinde yönetim ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması işletmenin olgunlaşmasıyla ilgilidir.					
Uluslararasılaşma ile birlikte teknoloji transferi mümkün olmakta eski ve yeni teknolojiler ülkeler arasında değerlendirilmektedirler.					
Uluslararasılaşmanın markalaşmaya katkısı vardır.					
Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma için Aile Şirketi Anayasası olması gerekir.					
Profesyonel işletmelerde yönetim kurulu oluşturulmalıdır.					
Uluslar arası pazarlara açılmakla birlikte ucuz ve kolay					

kredi sağlama mümkündür.					
Uluslararası pazarlara açılma, Ar-ge faaliyetlerini ve İleri teknoloji üretme potansiyeli yüksek yeni ortaklıkların kurulmasını sağlamaktadır.					
Uluslar arası piyasalarda faaliyet göstermek için esnek, değişimi kabullenen yenilik getiren, kolayca adapte olunabilen bir örgüt yapısı kurulabilmelidir.					
Uluslar arası pazarlara açıldıkça ülkeler arası fiyat farklılıklarından ve uluslar arası alım satım işlemlerinden istifade edilebilir.					
Ademi merkezîyetçi bir yapı uluslararasılaşmaya geçişte daha faydalıdır.					
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte işletmelerin iç pazar payı artmaktadır.					
Uluslar arası pazarlara açılma ile birlikte uygun koşullarda makine, teçhizat ve ekipman bulunabilmekte yenilik ve gelişmeler kolaylıkla takip edilebilmektedir.					
Kültürel farklılığın organizasyon üzerinde etkisi vardır.					
Dış Pazar Yöneticisinin İç Pazar Yöneticisinden Ayrı bir Şahıs Olmalıdır.					
Uluslararasılaşma ile dış ortaklıklar kurulabilmektedir.					
Uluslararası piyasalarda pazar ve müşteri bulmak kolaydır.					
Organizasyon El Kitabı, aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma için temel yol göstericidir.					
Kültür, uluslararası pazarları anlayabilme ve bu pazarlarda faaliyet gösterilmesi açısından önemlidir.					
Uluslar arası pazarlarda faaliyet göstermek müşteri nezdinde şirketin değerini artırmaktadır.					
Aile ilişkilerinin kurumsallaşması işletmenin kurumsallaşmasında etkilidir.					
Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı ve					

uluslararasılaşmayı gerçekleştirmesi için profesyonel yönetici çalıştırması gerekir.					
Uluslararasılaşma ile sermaye yapısında değişiklikler olabilmektedir.					
Uluslararası piyasalara geçişte üretilen ve pazarlanan mamulün müşteri beklentilerini karşılaması açısından kültür farklılıkları oluşmaktadır.					
Uluslar arası piyasalarda başarılı olmak için İşletmelerde iş planı uygulanmalı formel bir iş akışı olmalıdır.					
Uluslar arası pazarlara açılmakla birlikte teşviklerden, hibe desteklerden ve çeşitli vergi indirim avantajlarından faydalanılabilmektedir.					
Uluslar arası piyasalarda faaliyet gösterebilmek için kültürlerarası uyumlaşma sorununu çözmek gerekir.					
Uluslararasılaşmaya geçişle birlikte dış pazar payı artmaktadır.					
Profesyonel bir firmada açık ve net bir organizasyon yapısının bulunması gerekir.					
İşletmenin yüksek karlılıkla çalışması profesyonelleşme derecesinin ifadesidir.					
Uluslararası Yöneticiler aldıkları eğitimin ve yurt dışı deneyiminin de etkisiyle yüksek performans düzeyine sahiptirler ve dış pazarlara açılmada çalıştırılmalıdırlar.					
Kaliteli ve standartlara uygun mal ve hizmet üretimi kurumsallaşma ile gerçekleşmekte uluslararasılaşmada işletmelere yardımcı olmaktadır.					
İşletmenin uzun yıllardır kişilerden bağımsız faaliyet göstermesi profesyonelleşmenin bir göstergesidir.					
Yönetici, personel alım ve terfilerde işe yönelik liyakate dayalı alım yapılmalıdır.					
Aile işletmeleri uluslararasılaşmaya geçişle birlikte					

çalışanlarını sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine hız vermelidir.					
Kaliteli mal ve hizmet üreterek toplumun güvenini kazanmak profesyonelliğin bir aşamasıdır.					
Uluslararasılaşma ile birlikte insan kaynaklarındaki personelin yerini teknoloji almakta ve uluslararasılaşma makineleşmeyi artırmaktadır.					
Uluslar arası pazarlarda faaliyete geçildiğinde ayrı bir İhracat departmanı oluşturulması gerekir.					
Aile işletmelerinde iş konseyi ve aile konseyi kurulmalıdır.					
Aile işletmeleri, insan faktörüne geleceğe yatırım olarak bakmalıdır.					

İşletme ve Kişisel Bilgiler

1-) Aile İşletmenizin Adı:

.....

2-) İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur.

.....

3-) Bu işletmedeki çalışma süreniz?

.....

4-) Öğrenim Durumunuz?

.....

5-) Kaç yıldır yönetim kademesindeyiz?

.....

6-) Uluslararasılaşmaya geçişte sırayla aşağıdaki modellerin hangisini kullandınız?

- a-) İhracat faaliyetine düzensiz biçimde başlamak
- b-) Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat.
- c-)Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması.
- d-)Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması

ÖZET

İşletmelerin kurulmasında birincil amaç kar etmektir. Ancak günümüzde artan rekabet koşulları sebebiyle uzun vadede kar amacının önüne işletmelerin devamlılığı esası geçmektedir. İşletmelerin devamlılıklarını sağlamaları için faaliyette buldukları piyasalarda başarılı biçimde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. İşletmelerin piyasalarda uzun süre faaliyet gösterebilmeleri için finans, insan kaynakları, teknoloji ve organizasyon yapılarının sağlam olması gerekmektedir. İşletmelerde profesyonelleşme, kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir. Uluslararasılaşmada devamlılığın sağlanması ise kurumsallaşma ve profesyonelliğin tam anlamıyla gerçekleşmesi ile mümkündür.

Bu çalışmada Kayseri’de uluslararasılaşma sürecinde olan aile işletmelerinin profesyonelleşme ve kurumsallaşma düzeyleri incelenecektir.

Bu çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, literatür çalışması sonucu elde edilen bilgilerden derlenen “ Aile Şirketlerinin Tanımı, Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri, Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları, Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme ve Kurumsallaşma” konuları, ikinci bölümde yine literatür bilgileri yardımıyla derlenen “Uluslararasılaşmanın Tanımı, Uluslararasılaşma Süreci ve Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri” konuları anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde ise Kayseri’de Bulunan Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme İle Uluslararasılaşma Sürecine Geçişe İlişkin Alan Araştırması yer almaktadır. “Sonuç ve Öneriler” kısmında ise çalışmanın sonuçları yorumlanarak öneriler ortaya konmuş ve sonuca bağlanmıştır.

ABSTRACT

Initial aim of establishment of a business organization is the “profit”. In the long term, because of the increasing competitive conditions, continuity of the businesses precludes profit aim of businesses in those days. In order to be active in the markets for long terms, the businesses should have strong finance, human resources, technology, and organization structure. In organizations, professionalism comes up with the institutionalism. Continuity of internationalization is provided with the materialization of institutionalization and professionalism.

In this work, the degree of professionalism and institutionalism of family businesses in Kayseri is surveyed.

This work contains three chapters. In the first section, “the description of family businesses, strengths and weaknesses of family businesses, managerial problems of family businesses, professionalism and institutionalism of family businesses” subjects are examined with the help of literature study. In the second part “definition of internationalization, internationalization processes and methods of entering the international markets” subjects are described. Next, the last stage contains field surveys on professionalism and institutionalization of family businesses in Kayseri. In the “conclusion and proposals” part, results of workings are interpreted; proposals are submitted and tied to end.