176061

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME-PERSONEL YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON
DOKTORA PROGRAMI

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. İLHAN ERDOĞAN

HAZIRLAYAN
EBRU KARPUZOĞLU
12599

İSTANBUL - 1999

İlişikte sunulan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Konulu tezin kendi tarafımdan, uygun görülmeyecek herhangi bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlanılan eserlerin kaynaklarda gösterilenlerden ibaret olduğunu belirtir ve bunu şerefimle teyit ederim.

Ebru Karpuzoğlu

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TABLOLAR LİSTESİ vii

ŞEKİLLER LİSTESİ viii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ KISIM

AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

I-İŞLETME BİLİMİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ 6

II-HUKUK BİLİMİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ 7

A-AİLE ŞİRKETLERİNİN MAHİYETİ 8

B-AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜRLERİ 8

C-AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULMASI 9

D-AİLE ŞİRKETLERİNİN SONA ERMESİ 9

III-AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ 10

IV-AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI 12

A-AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI 12

B-AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI 15

V-AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ YÖNETİM TARZLARI VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ 18

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER

I-AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER 24

A-GİRİŞİMCİ STATÜSÜ 25

B-VARİS STATÜSÜ 35

C-AKRABALIK STATÜSÜ 45

II-AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER 48
A-İŞGÖREN STATÜSÜ 48
B-PROFESYONEL YÖNETİCİ STATÜSÜ 48
C-ORTAK STATÜSÜ 49
D-DANIŞMAN STATÜSÜ 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GENEL HATLARIYLA ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

I-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ AÇIKLANMASI 52
II-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI 54
A-RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI 54
B-KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI 55
III-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ 57
A-BASİTLİK 57
B-FARKLILAŞMA 58
C-ESNEKLİK 59
D-ÖZERKLİK 60
IV-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ 61
A-ÖRGÜTSEL YAPI VE KURUMSAL DEĞERLER AÇISINDAN: KURALLARA BAĞLILIK – SAHİP OLUNAN GEÇMİŞE TUTSAKLIK .. 61
B-ORGANİZASYON YAŞI AÇISINDAN: YAŞLI ORGANİZASYONLAR – GENÇ ORGANİZASYONLAR 63
C-KAPSANAN FAALİYET ALANI AÇISINDAN: ÖRGÜTÜN TAMAMI – ÖRGÜTÜN BELLİ BİR KISMI 65
V-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ 66
A-KANUNEN TANINMA 66
B-VARLIĞIN SÜREKLİLİĞİ 67
C-BİREYSEL-ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU 67
D-KURUMSAL KİMLİK KAZANMA 68
VI-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER .. 68

İKİNCİ KISIM
KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİ

BİRİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÜRECİNE GENEL BAKIŞ

I-AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ 71
A-GİRİŞİMCİNİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ 71
B-BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ (KARDEŞLERİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ)..... 80
C-KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ (KUZENLERİN YÖNETTİĞİ II. VE III.NESİL AİLE ŞİRKETLERİ) 86
D-SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ 92
II-KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİ VE DANIŞMANLIK 102
A-AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNE GENEL BAKIŞ 102
B-KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK EVRELERİ.. 103
C-KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK İHTİYACI 106

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

I-YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA 111
A-PLANLAMA FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA 112
B-ÖRGÜTLEME FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA 118

C-YÜRÜTME VE KOORDİNASYON FONKSİYONLARI AÇISINDAN
KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ ... 123
D-DENETİM FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMIŞ
AİLE ŞİRKETLERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ ... 127
II-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA ... 130
III-C-ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA ... 132

ÜÇÜNCÜ KISIM
AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

BİRİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMBİLİMİ

I-ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ ... 138
A-ARAŞTIRMANIN AMACI ... 138
B-ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ... 139
C-ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ... 140
II-KURAMSAL TEMEL ... 140
A-TÜRKÇE LİTERATÜR ... 140
B-YABANCI LİTERATÜR ... 141
III-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ ... 142
A-ARAŞTIRMA MODELİ ... 142
B-VERİ TOPLAMA ARACI ... 142
C-VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA
UYGULAMASININ TANITIMI ... 144
D-ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM ... 145
E-VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE UYGULANACAK
İSTATİSTİKİ ANALİZLER ... 146

İKİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I-CEVAPLAYICILARIN VE İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDE ANALİZLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 149

II-ÖLÇEK DEĞERLEMESİNDEN ELDE EDİLEN GENEL BULGULAR 155

III-REABILITY ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 156

IV-VARYANS ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 156

A-FAALİYETE GEÇME TARİHLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 156

B-FAALİYET GÖSTERİLEN SEKTÖRE İLİŞKİN BULGULAR 163

C-ÇALIŞAN SAYISINA İLİŞKİN BULGULAR 170

D-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN ÜNVANINA İLİŞKİN BULGULAR 177

E- ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN GİRİŞİMCİ İLE OLAN KANBAĞINA İLİŞKİN BULGULAR 184

F-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN EĞİTİM DURUMUNA İLİŞKİN BULGULAR 190

G-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN İŞ DENEYİMİNE İLİŞKİN BULGULAR 197

H-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE İLİŞKİN BULGULAR 203

V-T TESTİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 211

A-FİRMALARIN SAHİP OLDUKLARI CİROYA İLİŞKİN BULGULAR 211

B-T TESTİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR 217

VI-Kİ KARE ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 218

A-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN GİRİŞİMCİ İLE OLAN KANBAĞINA İLİŞKİN BULGULAR 218

B-Kİ-KARE ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR 228

VII-FAKTÖR ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 229

A-PLAN GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 230

B-HEDEF GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 232

C-YÖNETİM GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 235
D-SATIŞ GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 239
E-FİNANS GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 243
F-PERSONEL GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 246
G-ÜRETİM GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 250
H-KÜLTÜR GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 251
I-ÇEVRE GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR 255
İ-FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR 258
VIII-CORRESPONDENCE ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 260
IX-CLUSTER ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 264
A-CLUSTER ANALİZİNİN DEĞERLENMESİNE İLİŞKİN BULGULAR 264
B- CLUSTER ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR 272
X-LOGISTIC REGRESYON ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 273
XI-ARAŞTIRMA SONUÇLARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME 278

SONUÇ 283
EKLER 286
KAYNAKLAR 304

TABLOLAR LİSTESİ

*ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI 56
*AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM EVRELERİ VE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ.. 101
*PLANLAMA VE AİLE ŞİRKETLERİ 117
*ÖRGÜTLEME VE AİLE ŞİRKETLETLERİ 122
*YÜRÜTME-KOORDİNASYON VE AİLE ŞİRKETLERİ 126
*DENETİM VE AİLE ŞİRKETLERİ 128

ŞEKİLLER LİSTESİ

*AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM 20
*AİLE ŞİRKETLERİ VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ 22
*STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK ŞEMASI 34
*ÜÇ JENERASYON ARASINDAKİ KARŞILIKLI ETKİLEŞİM 47
*KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİNDE BİREYSEL FIRSAT DÜZEYİ 87
*VARİSLİK DEĞİŞİM ŞEKİLLERİ 95
*AİLE ŞİRKETİ DİNAMİKLERİNDE YAPILAR VE PLANLAR 114
*ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ETKİNLİK 130

GİRİŞ

Günümüz işletmecilik anlayışının küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla bile, oldukça değiştiği bir gerçektir. Dünya'da 1960'lı yıllarda yoğun biçimde kendisini hisettirmeye başlayan rekabet ortamı, bu tarihten günümüze işletmeleri yaşamlarını sürekli kılabilme perspektifinden pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir. Söz konusu arayışların hemen hemen tamamı, "Yönetimde Sistem Yaklaşımı" olarak bilinen ve "çevresel değişimlere ayak uydurarak hayatiyetini sürdürebilme" şeklinde özetlebilen anlayışın sonucudur. Bir başka ifade ile, 1960'lı yıllardan günümüze uzanan çizgide işletmelerin gerek yerel gerekse küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için çok daha fazla çaba harcadıkları görülür. Bir diğer gerçek ise, bu arayışların ve yaşamı sürdürmeye yönelik olarak çevresel faktörleri dikkate almaya yönelik çabaların doğrusal bir trend izlemeyip, üstel biçimde (her geçen hızlanarak) arttığıdır. Yukarıda genel hatları ile çizilmeye çalışılan işletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı nokta esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarla sınırlamayan, araştıran ve bulduğu bulgulara göre kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, doğru (uygun) büyüklüğün peşinde koşan, finansal kaynakları rasyonel şekilde kullanan, müşteri odaklı özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik ve yönetim anlayışıdır.

Günümüz işletmecilik ve yönetim anlayışına bakıldığında, 1960'lı yıllara kadar genel anlamda geçerliliğini koruyan patron ya da lider yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışının yetersiz kaldığı açıkca görülmektedir. Yönetim literatürünün ağırlık noktasının, liderlikten ekip çalışmasına ve yönetsel sistemlere doğru kayması bu düşüncenin en somut delili olarak düşünülebilir. Diğer bir değiş ile, 1960'lardan, günümüze uzanan dönemde; güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, uzak görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayış ve becerilerini baz alan bir işletme yönetimi anlayışının her geçen gün cazibesini (ve doğal da başarısını) yitirdiği gerçektir. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu önceki dönemlerde büyük ölçüde başarılı örnekleri görülen bu anlayışın, günümüz işletmeciliğinde

aynı başarıyı göstermesi hemen hemen imkansız hale gelmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak da işletmelerin, lider bağımlı ve yönetimli birimler olmaktan, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerin her geçen gün artarak hızlandığı söylenebilir. Açıkcası, kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır.

İşletmecilik ve işletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşmanın, Aile Şirketleri olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşıdığı da ayrı bir gerçektir. En genel anlamıyla ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket şeklinde tanımlanabilen aile ortaklıklarında, kurumsallaşmanın daha da önem taşımasının pek çok nedeninden söz edilebilir. Herşeyden önce Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli şirketlerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı (Bu oran Türkiye için %90'ların üstündedir.) Aile Şirketi özelliklerine sahiptir. Bununla birlikte, Aile Şirketi olarak kurulan şirketlerin çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği, dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, isimlerinden söz edilebilecek kadar nadir olduğu da bilinmektedir. Üstelik, günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan Aile Şirketlerinin 1940'lı yıllarda (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir ortamda) kuruldukları düşünülürse, zamanımızda kurulan Aile Şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı bir şekilde intikal ettirilmelerinin ne denli zorlaştığı, daha da net biçimde ortaya çıkacaktır.

Literatür incelendiğinde, Aile Şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürememelerinin nedenlerinin gerek ülkemiz, gerekse de tüm ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşamama olarak adlandırılabileceği görülebilir. Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma konulu bu çalışmamız, yukarıdaki gerçeklerden hareketle ülkemizdeki Aile Şirketlerinin günümüz işletmecilik anlayışının önemli bir zorunluluğu halini alan

kurumsallaşma süreci çerçevesinde bulundukları konumun belirlenmesini, üç ana kısım çerçevesinde irdeleyecek şekilde tasarımlanmıştır.

Buraya kadar sunulan çerçeve ışığında çalışmanın birinci kısmı, esas konumuz olan Kurumsallaşmış Aile Şirketleri kısmına baz oluşturan temel kavramların açıklanmasına ayrılacaktır. Bu düşünceden hareketle, birinci kısmın birinci bölümünde Aile Şirketi kavramı üzerinde durularak, Aile Şirketlerinin ayırdedici özellikleri açıklanacaktır. İkinci bölümde Aile Şirketlerinde aile üyelerinin ve profesyonellerin üstlendiği roller belirtilecek, üçüncü bölümde ise, örgütsel kurumsallaşma olgusu genel olarak ele alınacaktır. İkinci kısımda ise, kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin temel karakteristikleri iki bölüm altında incelenecektir. İlk bölümde, Aile Şirketlerinin gelişim süreci ve bu sürecin farklı aşamalarında yer alan şirketlerin kurumsallaşma süreci içerisindeki konumlarından söz edilebilecektir. Bu noktadan hareketle, yaşam evresinin farklı aşamalarında yer alan Aile Şirketlerinin taşıdıkları karakteristiklerin, sorunların ve bu sorunların çözümlenme biçimlerinin birbirleriyle benzerlik gösterse de pek çok ayırt edici yönlerinin bulunduğu belirtilebilir. İkinci bölümde ise, kurumsallaşmış Aile Şirketleri üç farklı açıdan ele alınarak, tanıtılmaya çalışılacaktır. Üzerinde durulacak ilk konu, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin yer aldığı yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşma iken, ikinci konu örgüt kültürü ve nihayet üçüncü ise, örgüt-çevre ilişkisidir. Çalışmanın son kısmı ise, İstanbul Bölgesinde yer alan küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesine yönelik araştırmaya ilişkin istatistiki bulgulara ve bu bulguların yorumlarına ayrılacaktır. Bu amaçla üçüncü kısmın ilk bölümünde araştırma amacına, yöntembilimine ve kapsamına ait bilgilerin verilmesiyle, araştırmanın tanıtımının yapılmasına çalışılacaktır. İkinci bölüm ise, araştırma sonucuna yönelik bulgulara ve bu bulguların istatistik ve işletme bilimleri açısından taşıdığı anlamlara ait açıklanmalara yer verilecektir.

BİRİNCİ KISIM
AİLE ŞİRKETİ VE ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin, ailenin geçimini sağlaması ve/veya geleceklerini güvence altına alması amacıyla kurulan Aile Şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır. Bu artışa örnek vermek gerekirse, 1997 yılı itibariyle Kuzey Amerika'da (A.B.D., Kanada, Meksika) halka açık şirketlerin %60'ı, bütün işletmelerin %92'si; ABD'de faaliyet gösteren şirketlerin %95'i; Şili'de %90'ı; İtalya'da %99'u; İspanya'da %71'i[1] ve 1996 yılı itibariyle Türkiye'de %94.1[2] Aile Şirketidir. Aile Şirketlerinin sayısındaki bu artış, ülke ekonomilerine sağladıkları katma değerin giderek çoğalmasına ve dolayısıyla önemlerinin artmasına neden olmaktadır. Ekonomik etkileri yanında, istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede de olumlu etkileri görülen Aile Şirketleri, günümüzde, dikkatle incelenmesi gereken konulardan biri durumundadır.

Aile Şirketlerinin bütüncül perspektiften ele alındığı ilk bölümde, bu şirketlerin temel karakteristiklerinden bahsedilerek, söz konusu şirketlerin sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde, Aile Şirketlerindeki mevcut statülerin neler olduğu belirtilerek, bu statüler hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Nihayet birinci kısmın son bölümününde, örgütsel kurumsallaşma kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

---

[1] Meral Tamer, "Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almalıyız?", **Milliyet**, 06.06.1997, 13.
[2] Nilgün Aydemir, "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği", **İSO Dergisi**, Ağustos 1996, 55.

I-İŞLETME BİLİMİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ

Aile Şirketlerinin kapsam ve sınırları, farklı bakış açılarına göre değişebilmektedir. Aile Şirketi kavramına, aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Benght Karlöf ve Ö.Teoman'a göre, Aile Şirketi, "Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir"[3]. Bu tanımlamadan yola çıkarak, Aile Şirketi kurma amaçlarından birinin aile mal varlığının dağıtılmadan aile bireyleri tarafından idare edilmesi olduğunu söylemek mümkündür. Geraldo Von Potobsky'ın Aile Şirketlerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise, çalışan işgücünün kanbağı ile ilgilidir. Potobsky'e göre, "Aile üyelerinin, yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, Aile Şirketleridir"[4]. Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin, kurucu ortağın (girişimcilerin) çocukları ile sınırlı olduğu hususudur. David Bork tarafından yapılan tanımlamanın özü, Potobsky'ın yaptığı tanımlamanın özü ile aynıdır. Yani, Bork da çalışan işgücünün kanbağı üzerinde durmaktadır. Ancak, burada bir farklılık söz konusudur. Bu farklılık da, çalışan işgücü kavramının kapsamıyla ilgilidir. Bork'a göre Aile Şirketi, "Aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür". Bu tanımlama ışığında Aile Şirketini kuranlar ve sürekliliğini sağlayanlar, doğum, evlilik ya da aile ile bire bir yakın ilişki içinde olan kişilerdir[5]. Hatırlanacağı üzere Potobsky, aile üyeleri kapsamına sadece girişimci ve çocuklarını dahil etmekte idi. Söz konusu şirketlere yönetimdeki hakimiyet açısından bakan Kleiman'a ve Bozkur'a göre, "Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olmalarını şirketlerin, Aile Şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır."[6]. Tanımlamadan da görüleceği üzere, bir şirketin Aile Şirketi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli

---

[3]Benght Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1988, 218.
[4]Geraldo Von Potobsky, "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", **International Labour Review**, Vol.131, No.6, (1992), 622. ve İlhan Tekeli, Erdoğan Soral, **Halk Sektörü Sorunu**, İstanbul: Gelişim Yayınları, 145.
[5]David Bork, **Family Business, Risky Business: How to Make It Work**, Aspen: Bork Institute Press, 24.
[6]Ünal Bozkurt, "Aile Şirketleri Daha Mı Başarılı?", **Milliyet**, 18 Şubat 1997, 11.

değildir. Şan Öz-Alp'a göre, Aile Şirketi, "Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir"[7]. Görüleceği üzere, Öz-Alp'ın yaptığı tanımlamanın üzerinde durduğu iki nokta vardır. Bunlar, 1-girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, 2-bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının o şirketi Aile Şirketi yapmaktan ziyade, patron şirketi yapacağı hususlarıdır. Longenecker ve Moore tarafından yapılan tanımlama, buraya kadar yapılan, tanımlamaların özeti niteliğindedir. Longenecker ve Moore'a göre, Aile Şirketi, "İş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktada aile ve iş temelde farklı nedenler için vardır. Ailenin fonksiyonu, üyelerinin bakımı, öğrenimi, gelişimi, yeterlilikleri ile ilgili iken; işin fonksiyonu, mal ve/veya hizmetlerin üretimi, işletmenin karlılığı ve sürekliliğiyle ilgilidir[8]. Çalışmamızda temel alınacak Aile Şirketi kavramı belirtilen açıklamalar doğrultusunda tanımlanmak istenirse, Aile Şirketleri "En az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği şirketlerdir." şeklinde belirtilebilir.

II-HUKUK BİLİMİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ

Medeni Kanunun aile topluluğuna ayrılan 9.babının (md.315-345), üçüncü faslında (md.322-340) aile mallarına ilişkin hükümler yer almaktadır. Kanun koruyucu, aile topluluğunu yalnızca manevi ve ahlaksal yönlerden dikkate almamakta, ayrıca, bu topluluğun iktisadi ve mali yönden, diğer bir deyiş ile, bir mal varlığı ile donatılmasını da uygun görmektedir. Söz konusu kurumlar Aile Vakfı (MK.md.322), Aile Mal Ortaklığı (Mk.md.323/335) ve Aile Yurdudur (MK.md.336-345). Ancak, çalışma konusunun Aile Şirketleri ile sınırlı

---

[7]Mehmet Akif Yener, "Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1991), 44.

[8]Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, **Small Business Managament: An Enterpreneurial Emphasis**, 8th ed, Cincinatti: South-Western Publishing Co., 1991, 117.

olduğundan burada, yalnızca, Aile Mal Ortaklığı (Aile Şirketi Emvali) üzerinde durularak, hukuksal boyut hakkında fikir verilmeye çalışılacaktır.

A-AİLE ŞİRKETLERİNİN MAHİYETİ

Aile Şirketi, daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla, akrabalar arasında kurulabilen ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulabilen, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir (MK.md.323)[9]. Tanımından da görüleceği üzere Aile Şirketi özellikle mirasın taksim edilmesi sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile, yasa koruyucu tarafından kabul olunmuştur. Burada belirtilmesi gereken husus, aile ortak mallarının tüzel kişiliği olmadığı ve ortaklığa giren bu malların üzerinde iştirak halinde (ortak) mülkiyetin var olduğudur[10]. Bu durumda ortaklardan hiç biri kendi hissesi üzerinde tasarruf işlemleri yapamamakta, tasarruf işlemleri ancak bütün ortakların oybirliği ile yapılabilmektedir[11].

B-AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜRLERİ

Aile Şirketleri, Birlikte (Elbirliği İle İşletilen) Yönetilen Şirket ve Temettü Şartıyla Kurulan Şirket (Hasılat Şirketi Emvali) olmak üzere iki biçimde kurulabilir.

1-Birlikte Yönetilen (Elbirliği İle İşletilen) Aile Şirketleri

Şirket kurulurken, sözleşmede aksi belirtilmemişse elbirliği ile işletilen şirket hükümleri uygulanır. Burada yönetim, eşit haklara sahip ortakların tümünün

---

[9]Feyzi Necmettin Feyzoğlu, **Aile Hukuku**, yen.göz.geç.gen.3.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990, 612- 613.
[10]Bülent Köprülü, Selim Koneti, **Aile Hukuku**, göz.geç.2.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989, 307.
[11] Selahattin Sulhin Tekinay, **Türk Aile Hukuku**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990, 616.

katılımıyla sağlanır (MK.md.326). Ancak, her olayda oybirliği sağlamak güç olduğundan ortaklardan biri müdür olarak seçilebilir (MK.md.327). Son olarak şirketi dışarıda da eşit şekilde temsil etme hakkına sahip olan ortaklar, şirketin borçlarından dolayı da hep birlikte sorumlu tutulurlar[12].

2-Temettü (Kar Payı) Esasına Göre İşletilen Aile Şirketleri

Ortaklar bizzat çalışmayı istemedikleri takdirde, işletme temettü payı esasına göre kurulur (MK.md.334). Bu durumda akrabalar, işletmenin idaresi için içlerinden birini görevlendirirler ve sadece, ortaklığın yıllık gelirinden belli bir pay alırlar. İşletme hakkı bu durumda tek bir ortağa ait olur ve bu ortak, diğer ortaklara yıl sonunda elde edilen
kardan belli bir oranda temettü dağıtır[13].

C-AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULMASI

Aile Şirketi kurmak için bütün ortakların veya temsilcilerinin katılımları ile resmi bir senedin düzenlenmesine ihtiyaç vardır (Mk.md.324). Böyle bir senedin geçerli olabilmesi için de ortaklar arasında kan veya sıhri hısımlık (evlilik bağıyla meydana gelen akrabalık) bulunması gerekir[14].

D-AİLE ŞİRKETLERİNİN SONA ERMESİ

Aile Şirketlerinin sona erme sebepleri sekiz maddede toplanabilir (MK.md.330).

*Ortaklık sözleşmesinde belirtilen süre zımmen (üstü kapalı) uzatılmamış olmak kaydıyla sözleşmede kararlaştırılan sürenin bitimi ile,

*Bütün ortakların feshe karar vermeleri ile,

---

[12]Feyzioğlu, 614-615.
[13]Bilge Öztan, **Aile Hukuku**, 2.b., Ankara: Ankara Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayınları,1983,64.
[14]Tekinay, 617.

*Ortaklardan birinin iflasına karar verilmesi ile[15],

*Ortaklardan birinin şirketteki payının icra vasıtasıyla haczedilerek satılmasıyla,

*Haczen satılmak durumunda bulunan veya iflasına karar verilen ortağın alacaklılarıyla anlaşılması veya borçlu ortağın şirketteki hukukunun dahilinde tasfiye edilmesi ile (MK.md.333),

*Süresi belli olmayan ortaklıklarda, 6 ay önce yapılan ihbarlar sonucu ayrılan ortaklardan sonra, şirkette tek bir ortağın kalmış olması ile,

*Kardan pay alma şeklindeki ortaklıklarda, kar dağıtacak ortağın taahhüdünü yerine getirmemesi, nedeniyle diğer ortakların feshi talep etmeleri ile,

*Ortaklardan birinin haklı sebeplere dayanan bir talepte bulunmasıyla, şirket sona erer. Aile Şirketlerinin hukuki açıdan anlamı, kapsamı, oluşumu ve sona ermesi yukarıdaki gibi özetlendikten sonra, bu şirketleri karakterize eden temel hususlara geçilebilir.

III-AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Her ne kadar bir ortaklık (şirket) türü olsa da, Aile Şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve Aile Şirketlerini karakterize eden bir takım özellikler olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bahsedilen şirketleri karakterize eden temel hususlar, aşağıda görüleceği şekilde sıralanabilir.

1-Aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimiyle ilgilenir[16]. Anne/baba-çocuk, kardeş ve kuzen ortaklıkları bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran Aile Şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan Aile Şirketlerinde genellikle, jenerasyon farkı görülmese de, burada belirtilen özellikleri yapılarında barındıkları için Aile Şirketi statüsünde ele alınırlar.

2-İşletme politikası, aile çıkarları ile uyuşur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan Aile Şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

---

[15]"Aile Malları Ortaklığı", **Ana Britannica**, Cilt.1, 230.

[16]Nurhan Aydın, "Aile Şirketleri", **Yeni İş Dünyası**, (Temmuz,1986), 18.

3-Aile bağları, diğer faktörler yanında yönetiminden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar[17]. Şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındır.

4-Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar[18]. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceğini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

5-İşletmenin ismi ve prestiji aile ile birlikte gelişir. Yani, aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin statüsünü etkiler. Dolayısıyla, aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyad önem kazanır.

6-Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkiler[19]. İşletmede güçlü bir pozisyona sahip olanlar, aile içinde de güçlü olabilirler.

7-Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile, çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

8-Aile Şirketleri, ailenin mevcut normlarını, şirkette de kullanırlar[20]. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası, örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

9-Aile Şirketleri genellikle, aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz edebilir[21]. Dolayısıyla, bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade, aile bireylerinin mali desteğini kabul edebilirler.

---

[17]Şan Öz-Alp, **Küçük İşletmeler**, Ankara, 1971, 38.

[18]Hafize Yeğen, "Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990), 22.

[19]A.Ferhan Kara, "Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler" (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1989), 23.

[20]Peter F.Drucker, **Managament: Tasks, Responsibilities, Practice**, 2nd ed, London: 1974, 275.

[21]Tuğrul Ansay, **Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 1971, 32.

10-Aile İşletmelerindeki idareci personel genellikle, aileden ve akrabalardan temin edilir. Bu tür şirketlerde, güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanır. Dolayısıyla, personel seçme ve yerleştirmede, aile üyelerine öncelik tanınır.

11-Aile Şirketlerinde genellikle, firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için Genel Müdürün ya da Yönetim Kurulu Başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. Yukarıdaki özelliklerin ortak noktası, işletmenin yönetiminde ve kontrolünde bir ailenin egemen olmasıdır. Bu durumun nedeni olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulmuş olması gösterilebilir.

IV-AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Burada Aile Şirketlerinin taşıdıkları üstünlükler ve sakıncalar üzerinde durularak, bu şirketlerin objektif bir değerlemesi yapılmaya çalışılacaktır.

A-AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI

Aile Şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar, finans, yönetim ve kurum kültürü açısından ele alınabilir.

1-Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdığı Avantajlar

Aile Şirketleri, sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu kendi içlerinde çözümleyebilirler[22]. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde, fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Bu ortam içerisinde Aile Şirketleri, fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise, kurucu

[22]Aydın, 19.

ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanırlabilirler. Özkaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir[23]. Ayrıca, şirket finansal açıdan zor bir döneme girdiğinde, ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü, ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için, gerek girişimci gerekse de diğer aile üyeleri gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler.

2-Aile Şirketlerinin Yönetsel Açıdan Taşıdığı Avantajlar

Aile Şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilir[24]. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için, çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmayabilir. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir[25]. Dolayısıyla, şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir[26]. Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireylerinin çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu etmeleri, çocuklarının öğrenim düzeylerini yükseltirken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin artmasına neden olabilir. Aile Şirketleri, birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir[27]. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) birbirlerine yardımcı olabilirler, eksiklerini kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze

---

[23]Manfied F. R. Kets De Vries, "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good And The Bad News", **Organizational Dynamics**, Vol.21, Issue.3, (Winter 1993), 61.
[24]Arthur Knight, **Private Enterprise and Public Intervention: The Lourtaulds Experience**, London: George Allex Unwin Ltd., 1974, 76-74.
[25]Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko, **Effective Small Business Managament, 5th** ed, Forth Worth: Dryden Press, 1995, 57.
[26]Kets De Vries, 61.
[27]Christine Lindon, Dominic Fisher, **Family Business and Other Pieces, 1st**.ed., Cambridge: Cambridge Press, 1994, 18. ve Robert T. Justis, **Managing Your Small Business**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981, 52.

dökmeden icra edebilirler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik kolaylıkla sağlanabilir. Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef, diğer aile fertleri tarafından da şirketin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaşıldığı için işletme politikalarındaki tek düzeliğe ulaşılabilir. Yine, tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir[28]. Dolayısıyla, rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olunabilir. Ayrıca, olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardımcı olabilir. Aile bağları kendilerini işe adamış bir yönetim kadrosunun oluşmasına yardımcı olabilir[29]. Şirket, aile bireyleri tarafından kurulduğu için bu sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanabilir ve aile bireyleri işletmenin pazar payını arttırarak sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışabilirler. Ailevi ilişkiler, yetenekli aile bireylerinin başkaları yanında çalışmaları yerine, Aile İşletmesinde çalışmayı tercih etmelerine neden olabilir. İşin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan ziyade, ailenin sahip olduğu dolayısıyla, kendilerinin de sahiplendiği bir firmada çalışmayı tercih edebilirler. Aile bireyleri, küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. Dolayısıyla, işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenebilirler. Yani, işe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamayabilirler.

3-Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdığı Avantajlar

Güçlü bir kurum kültürünün oluşması Aile Şirketlerinde daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla, örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşılması kolaylaşır.

Kurum kültürü ile aile bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir[30]. Bu noktada, aile değerleri, örgüt değerlerini

---

[28]Şirin Başaran, "Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991), 46.
[29]Yener, 23.
[30]Kets De Vries,62-65.

etkiler ve aralarında uyumlaşmanın sağlanması, kültürün çalışanlarca kabul oranını arttırır. Aile Şirketlerinin uzun zamandır birbirlerini tanıyan çalışanlara sahip olmaları beraberinde, belirten avantajları da getirmektedir. Bu şirketler diğerlerinden farklı bir konuma gelebilmek için, avantajlarını geliştirmelidirler.

B-AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI

Aile Şirketlerinin sahip oldukları avantajlar yanında, dezavantajları da mevcuttur. Bernald Barry bu dezavantajların iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. İlki, şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenler iken, ikincisi geleneksel değerlere bağlılıkla ilgili nedenlerdir[31]. Bu nedenlerin yol açtığı problemler ise çoğunlukla finansal, yönetsel, kültürel konularla ilgilidir. Burada, Aile Şirketlerinin taşıdığı dezavantajlar, avantajları ile benzer şekilde sistematize edilerek ele alınacaktır.

1-Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar

Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdi fazla değilse ve şirket borçlanmaya olumlu bakmıyorsa şirketin büyümesi yavaşlayabilir. Ayrıca, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durumla da karşılaşılabilir. Karın dağıtılmasında ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesinde gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükle karşılaşılabilir[32]. Yönetimdeki aile bireyleri karın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Ayrıca, kar dağıtımı ile ilgili seneden seneye değişmeyen, istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da olabilir. Yine, birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansal kaynaklar konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir[33].

---

[31]Stuart Rock, **Family Firms**, 1st ed, Cambridge: Director Books, 1991, 58.
[32]Kara, 24 ve Bork.24.
[33]Donald M. Dible, **Up Your Organization**, New York: The Enterpreneur Press, 1971, 225.

2-Aile Şirketlerinin Yönetsel Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar

Aileden olmayan yetenekli kişiler, Aile Şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek, görev almak istemeyebilirler[34]. Bu şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade, kanbağı ya da girişimciye yakınlık temel kriter olarak kullanılabilir. Dolayısıyla, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişiler diğer şirketleri tercih edebilirler. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişkilerin yakınlığına göre işe yerleştirilebilirler. Adam kayırmanın (nepotizm) yüksek oranlarda görülebildiği bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma olasılığı yüksektir. Akraba kayırmaları nedeniyle, objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurulamayabilir. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu durumlarda, kanbağı ön plana geçerek işe göre adam ilkesinin değil, adama göre iş ilkesinin uygulanması yani, subjektif davranılması söz konusu olabilir. Dolayısıyla bir kaç kuşak sonra, işletme yönetiminin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesiyle karşılaşılabilir. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse, yani yetki devrine karşı olumsuz tutum söz konusuysa, yeni neslin gelişimi yavaş olabilir. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olamadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı gündeme gelebilir. İşletmede bilfiil çalışan aile bireyleri ile çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki, varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmaları ve rekabet de yönetimi olumsuz yönde etkileyebilir[35]. Özellikle de, maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesi kaçınılmaz hal alabilir. İş tanımlarının yapılmamış olması ya da belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir. Ayrıca, yetki ve sorumlulukların açık olmaması koordinasyonsuzluklara

---

[34]Peter Drucker, **Yönetim Uygulaması**, çev.E. Sabri Yarmalı, İstanbul: İnkılap Kitabevi,1995, 258.

[35]Hal B. Pickle, Roycel L. Abrahamson, **Small Business Managament**, 5th ed, New York: John Wiley & Sons, 1990, 34.

neden olabilir[36]. Bu durum sonucunda ise, firmanın kaos ve belirsizlik yaşaması durumu ile karşılaşılabilir. Ataerkil yönetim sonucunda, değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi sonuçlarla karşılaşabilir[37]. Ayrıca merkezi yönetim, çalışanların yaratıcılıklarını engelleyebileceği gibi sorumluluk almadıkları için gelişmelerini de durdurabilir[38]. Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması, işletmede verimin azalmasına neden olabilir[39]. Bu uyumsuzluk sonucunda, çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizlik ve motivizasyonsuzluk durumuyla karşılaşılabilir. Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması işletmenin yaşamını tehlikeye düşürebilir. İşletmenin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak, etkinliğini azaltabilir. Ayrıca, başkan seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili eksik bilgi sahibi olması yani, bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması sonucunda, işletmenin zaman ve para maliyeti artabilir . Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu Aile Şirketlerinde, tutuculukla (conservatism) karşılayabilir. Oysa ki, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlarda, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için, gerekli kararlar alınarak yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları takip eden ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı kolaylıkla oluşturabilir[40]. Aile Şirketlerinde, aile kararları ile iş kararları içiçe geçebilir ve aralarında denge kurulamadığı zaman sonuçlar aile ve iş için tatmin edici bir özelliğe sahip olamayabilir[41]. İş ile aile kararları birbirlerinden ayrıldığı noktada, aile bütünlüğü ve işletme etkinliği kolaylıkla sağlanabilir.

---

[36]Yener, 6.
[37]Richard M. Hodgetts And Donald F. Kuratko **Enterpreneurship: A Contemporary Approach**, 3th ed., Philadelphia: The Dryden Press, 1995, 530.
[38]Başaran, 49.
[39]Kets De Vries, 65.
[40]Aydın, 21.
[41]Longenecker, Moore, 118.

kurumlarda, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için, gerekli kararlar alınarak yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları takip eden ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı kolaylıkla oluşturabilir[40]. Aile Şirketlerinde, aile kararları ile iş kararları içiçe geçebilir ve aralarında denge kurulamadığı zaman sonuçlar aile ve iş için tatmin edici bir özelliğe sahip olamayabilir[41]. İş ile aile kararları birbirlerinden ayrıldığı noktada, aile bütünlüğü ve işletme etkinliği kolaylıkla sağlanabilir.

3-Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdığı Dezavantajlar

Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olduğu Aile Şirketlerinde, yazılı belgeler, istatistikler ve memorandumlar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime ehemmiyet verilebilir. Dolayısıyla, objektif veri toplama, işleme ve değerleme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanılabilir. Eğer, ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmesiyle sonuçlanabilir. Vasıfsız ya da düşük vasıflı aile bireyleri, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırabilirler. Yani, günü kurtarmayı geleceğin büyük ödüllerine tercih edebilirler. Aile Şirketleri verimliliklerini, bir taraftan yukarıda belirtilen avantajlarını geliştirilerek, diğer taraftan dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak arttırabilirler. Ayrıca, bu şirketler taşımaları muhtemel avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibi olarak, kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilirler.

V-AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ YÖNETİM TARZLARI VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Yönetim tarzının tepe yöneticisi tarafından belirlendiği Aile Şirketlerinde üç tür yönetim tarzının var olacağı söylenebilir. Bu yönetim biçimleri Şekil 1-1-1.de

---

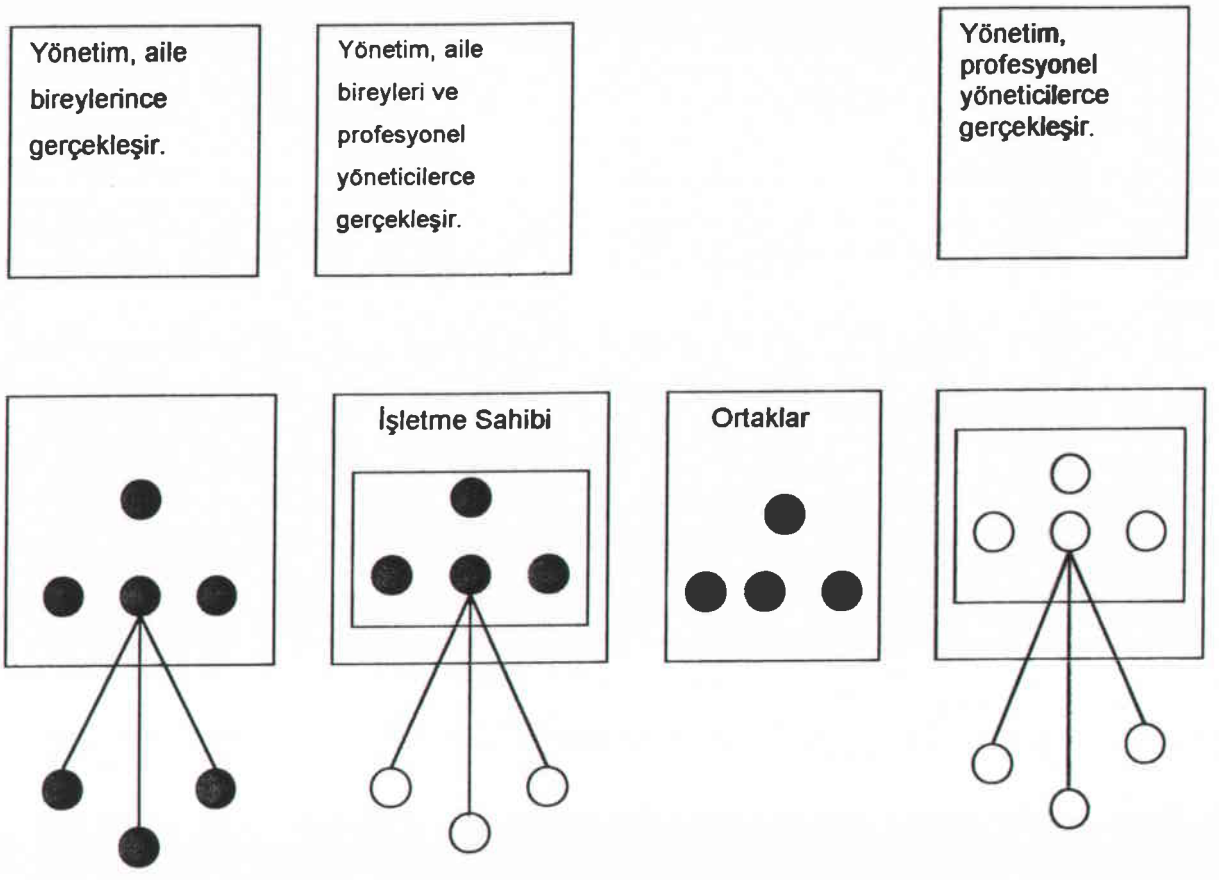
[40]Aydın, 21.
[41]Longenecker, Moore, 118.

gerçeğidir[43]. Paternalistik yönetim biçiminde kurucunun inancı ve değerleri, örgütün değerleri haline gelir. Dolayısıyla, özgürlüğü olmayan çalışanların, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir ortam işletmede mevcut değildir. Aynı zamanda, bu yönetim tarzında, kurucunun vefatından veya çalışamayacak duruma gelmesinden sonra, şirketin başına geçecek varis ile diğer tepe yöneticilerinin gelişmelerine, isabetli karar almalarına ve sorumluluk yüklenebilmelerine yardımcı olacak bir örgüt iklimi mevcut olmadığından şirketin kaos yaşaması kaçınılmazdır. Ayrıca, tepe yönetimde profesyonel yöneticilerin var olmaması, şirketin sadece aile değerleriyle yönetilmesine, dolayısıyla işletmecilik ve yönetim ilkelerinin avantajlarından yararlanılamamasına neden olur.

Partispeyt (Katılımcı) Yönetim: Oligarşik yönetim biçimi de denilen bu yönetimde, hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyoneller de yer alır[44]. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları problem yaratacağından işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi gereklidir. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer almaları yani, aile üyelerinin yetersiz kaldıkları görevleri uzmanların icra etmeleri, şirketin verimli ve etkin çalışmasına yardımcı olur. Görüleceği üzere, burada, aile değerleri kadar iş değerleri de önemlidir ve esas olan işe uygun elemanı görevlendirmekdir. Ancak, bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, aileden olanlar ile olmayanları karşı karşıya getirmek yerine aralarındaki işbirliğini arttırmaktadır.

---

[43] Meral Tamer, 08.11.1997, 6.
[44] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.b., İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992, 355.



Temel Yönetim Mantığı

*Aile Katılımıyla Merkezi Yönetim	*Ailenin Ve İşin Kısmen Ayrılması	*Aile Ve İşin Ayrılması
	*Şirketin İş Ünitelerine Ayrılması	*Bağımsız İş Birimlerine Ayrılması
	*Ailenin Stratejik Yönetim Üzerine Odaklanması	*Ailenin Yönetim Üzerine Odaklanması

Örnek

*Klikkoman, Japonya Correa, Brezilya	*Lucky Goaldstar, Güney Kore	*Lurallenberg, İsviçre Camorgo

Aile Üyesi Yönetici ○

Profesyonl Yönetici ●

Şekil 1-1-1.

Aile Şirketlerinde Yönetim

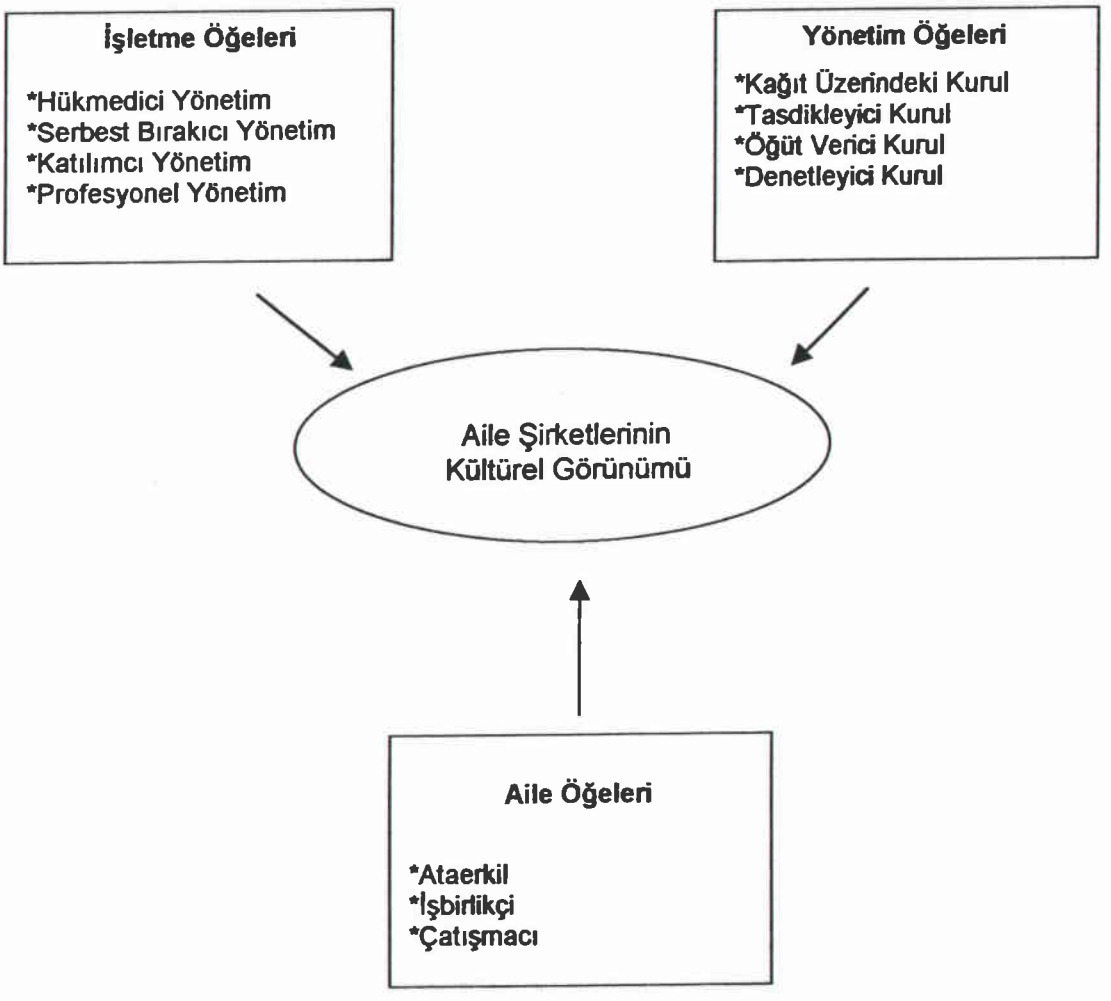
Kaynak: Meral Tamer, "Mc Kinsey'den Aile Şirketlerine Öneriler", **Milliyet**, 08.11.1977, 6.

Profesyonel Yönetim: Aristokratik yönetim olarak da adlandırılan üçüncü yönetim biçiminde, işletme sahipleri ve diğer aile üyeleri yönetime katılmamaktadır. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütününü ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından saptanır[45]. Özetle, profesyonel yönetimde, aile bireyleri işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından, yöneticiliği meslek edinen kişiler ise, işletmenin yönetilmesinden sorumludurlar. Yani, şirket sahibi ve/veya sahipleri şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumunun saptanması ve uluslararası arenadaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilenirler. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makina, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler. Profesyonel yönetim tarzı ile şirketin hem geleceği, hem de bugünü için uygun politikaların belirlenmesi ve uygulaması sağlanır.

Partispeyt (Katılımcı) Yönetim: Oligarşik yönetim biçimi de denilen bu yönetimde hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyoneller de yer alır[46]. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışması problem yaratacağından işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi gereklidir. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer almaları yani, aile üyelerinin yetersiz kaldıkları görevleri uzmanların icra etmeleri, şirketin verimli ve etkin çalışmasına yardımcı olur. Görüleceği üzere burada, aile değerleri kadar iş değerleri de önemlidir ve esas olan işe uygun elemanı görevlendirmekdir. Ancak, bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, aileden olanlar ile olmayanları karşı karşıya getirmek yerine aralarındaki işbirliğini arttırmaktadır.

---

[45]Dinçer, 355.
[46]Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.b., İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992, 355.



Şekil 1-1-2.
Aile Şirketleri ve Kültür İlişkisi

Kaynak: Longenecker and Moore,121.

Aile Şirketlerinin açıklanan yönetim tarzlarından herhangi birini uygulamalarında, Şekil 1-1-2.de de görülen aile öğeleri önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Bu öğelerden ilki ataerkilliktir. Ataerkil ailelerde sadece aile büyüğünün veya şirketlerde girişimcinin değerleri ve inançları ön plandadır ve firma, bu kişilerin istekleri doğrultusunda yönetilir. Ataerkillik aile öğesi aynı zamanda, paternalistik yönetim tarzı ile eşanlamlıdır. Yani, aile büyüğünün veya şirket kurucusunun istek ve düşüncelerinin tartışılmadan kabul edilmesini ve

uygulamaya konulmasını gerektirir. Katılımcı yönetim tarzı ile benzer özellikleri gösteren işbirlikçi aile öğesinin temelinde, aileden olanlar ile olmayanların şirket amaçlarına ulaşılmasında işbirlikçi ve dayanışmacı davranış tarzını benimsemeleri yatar. Ayrıca, burada şirket yönetiminde aileden olanlar kadar, olmayanların da önemli rol oynadıklarını ve karar alınmasında etken öğenin uzmanlık ve bilgi olduğunu da vurgulamakta yarar vardır. Son aile öğesi ise, çatışmacı öğedir. Bu öğe ile, aile bireyleri ve profesyonellerin sahip oldukları düşünce farklılıkları ve bu farklılıktan doğan çatışmaların şirket amaçları doğrultusunda yönetilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Şirketlerde çatışma yaşanmaması mümkün olamayacağından öncelikle bu durumun kabul edilmesi daha sonra ise, çatışmanın, verimi ve yaratıcılığı arttıracak şekilde yönetilmesi gereklidir. Burada vurgulanması gereken son nokta, yönetim öğeleridir. Yönetimin icra edilmesinde dört tür öğeden yararlanılır. Bunlardan ilki, tartışmadan karar alan komitedir. Bahsedilen komitede girişimci isteklerinin diğer komite üyeleri tarafından benimsenip benimsenmemesine bakılmadan karar alınır. Yine, sadece girişimci isteklerinin ön planda tutulduğu diğer bir öğe de, kağıt üzerindeki komitedir. Belirtilen komite, organizasyon şemasında yer alır. Ancak uygulamada her hangi bir fonksiyonu üstlenmez. Yani, sadece teorik olarak vardır. Öğüt verici komite ise, girişimcinin ve diğer tepe yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırır. Bunun için, istatistiki verilere dayanarak alternatifler sunar ve bu alternatiflerin sonuçları hakkında bilgi vererek tavsiyelerde bulunur. Son olarak denetçi komite, uygulama ile planlar arasındaki farklılıkları saptamaya ve eğer farklılıklar var ise, düzenleme yapmaya odaklanır. Dolayısıyla, objektif standartlar ile gerçekleşen sonuçlar sürekli kontrol edilerek elde edilen veriler girişimcinin karar almasını kolaylaştıracak şekilde, denetçi komite tarafından yönetime sunulur. Özetle, belirtilen yönetim tarzları ve aile öğeleri aynı zamanda Aile İşletmesinin kültürel özellikleri arasında yer alır (Şekil 1-1-2.) ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde etkin rol oynar. Aile Şirketi kavramından ve Aile Şirketinin taşıması gereken özelliklerden bahsedilerek konuya giriş yapıldığı birinci bölüm, Aile Şirketlerindeki mevcut statüler hakkında verilen bilgiler ile devam edecektir.

İKİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER

Aile Şirketlerinin tanıtımının amaçlandığı bu bölümün ilk kısmında genel bilgilere yer verildi. Bu bölümde ise, Aile Şirketlerindeki mevcut statüler, statü sahiplerinin rollerini icra etme şekilleri ve şirketlerin gelecek için hazırlanmasında bu kişilerin fonksiyonları üzerinde durulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, şirketin varlığını sürdürebilmesinde önemli bir rolü üstlenen varisin seçiminde kullanılan stratejilerden ve gelecek için yönlendirilme şekillerinden bahsedilerek konu biraz daha ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

I- AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün, sınırları içerisinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Bu noktada, Aile Şirketlerinde ailelerden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendiği roller ve statüler şeklinde bir ayırımla karşılaşılabilir. Aile üyelerinin üstlendiği roller kişinin ailenin bir parçası olmasından dolayı elde ettiği statüsünün gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendiği roller ise, bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statünün uygulamaya aktarılış biçimini içerir. Bu noktada öncelikle incelenecek konu, ailenin üstlendiği girişimci, varis ve akrabalık statüleridir.

A-GİRİŞİMCİ STATÜSÜ

Burada girişimcinin* işletme açısından taşıdığı önem ve işletmede üstlendiği fonksiyonlar hakkında bilgi verilerek, bu statünün mahiyeti açıklanmaya çalışılacaktır.

1-Girişimci Kavramının Mahiyeti

Kurucu ortak (girişimci) kavramının tanımlanması ile ilgili üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki girişimciyi davranışsal özellikler boyutundan ele alır. Davranışsal özellikler boyutundan girişimci, "dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, kaosları kolaylıkla çözümleyebilen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir"[47]. Yukarıdaki tanımlamada görüleceği üzere, bir kişinin girişimci olarak nitelendirilebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gereklidir. Burada belirtilmesi gereken husus, sayılan özelliklerin arttırılabileceği, ancak sayılan bütün özelliklere sahip bir kişinin mevcut olamayacağı gerçeğidir. Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama da, ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci, "kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte, mal ya da hizmet üretmek veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir". Özetle, bu tanımlama girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler ürettiğini ve kar ya da zarara katlanan kişi olduğunu vurgulamaktadır[48]. Girişimci ile ilgili burada verilecek son tanımlama Kuriloff ve

---

* Kurucu ortak, üretim faktörlerini biraraya getirerek, bu faktörleri üretime hazırlayan girişimcinin, görevini üstlenebilir de üstlenmeyebilir de. Bir başka ifade ile, bir firmanın kurulmasında girişimci gibi bilfiil çalışabilir veya kurulma işlemlerini bir girişimciye yaptırabilir. Ancak burada, anlam kargaşası yaratılmaması amacıyla kurucu ortak ve girşimci kavramları aynı anlamda kullanılacaktır.

[47] John R.Schermerhorn Jr., **Managament for Productivity,** 3th ed., New York: John Wily Sons, 1989, 10. ve Michael E.Gerber, **Girişimcilik Tutkusu : Küçük İşletmeler Niçin Batar? Nasıl Büyür?** çev. Tayfur Keskin, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, 24.

[48] Charlie Karlson, Benght Johannisson, David Storey, **Small Business Dynamics International, National and Regional Perspectives,1st** ed., London, 1993, 120. ve Hikmet Aytek, "Girişimcilerin Özelliklerine, Kazançlarına, Sorunlarına Bakış ve Bir Örnek Olay", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991), 10.

Hemphill tarafından yapılan tanımlamadır. Kuriloff ve Hemphill'e göre girişimci, "Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir."[49]. Görüleceği gibi son tanımlamanın temel noktası, işi yapan kişi ile ilgilidir. Yani, bir kişinin girişimci olarak kabul edilmesindeki temel noktalardan biri, işi bizzat kendisinin yapması yani, bir başkasına karşı bağımlı olmamasıdır. İşletmenin faaliyet alanını, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojinin türünü, mal ve/veya hizmetin kalitesini ve hedef kitlenin belirlenmesini sağlayan girişimci, işletmenin bugününü ve geleceğini kendi düşünceleri ve değerleri doğrultusunda yönlendirir. Dolayısıyla, firmanın piyasadaki imajı ve sektördeki konumu girişimcinin yeteneğine, bilgi ve becerisine bağlıdır. Girişimcinin, işletmede üstlendiği fonksiyonları biraz daha ayrıntılı olarak ele almak gerekirse, bu fonksiyonları sekiz ana başlık altında toplayabiliriz.

*Üretim faktörlerini biraraya getirerek mal ve/veya hizmet üretmek,

*Üretilen mal ve/veya hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve yeni pazarlar bulmak[50],

*Yeni mal ve/veya hizmet, yeni üretim teknikleri ve dağıtım kanalları bulmak için araştırma yapmak,

*En uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak[51],

*İşletme politikasını belirlemek,

*Risk üstlenmek ve belirsizlikleri azaltmak[52],

*Toplumun gereksinme duyduğu mal veya hizmetleri dağıtmak, üretmek ve pazarlamak,

*Planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek.

Görüleceği üzere girişimcinin işletme için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde girişimci en büyük etkiye sahip kişidir.

---

[49]Arthur H. Kuriloff, John M. Hemphill Jr., **Starting and Managing the Small Business**, 2nd ed., New York: Mc Graw Hill Inc.,1988, 521.

[50]Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, 5-6.

[51]Çiğdem Dikmen, "Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1990), 77.

[52]Cengiz Eresun ve diğerleri, **Fransa, Belçika, Hollanda'daki Türk Girişimciler**, İstanbul: Mega Ajans, Reklam ve Matbaacılık, 1997, 63.

2-Girişimcinin Temel Karakteristikleri

Keasey ve Watson girişimcinin taşıdığı temel özellikleri iki ana grupta toplamaktadır. Bu özellikler, bireysel ve sosyo- ekonomik altyapı ile ilgilidir.

a-Bireysel Özellikler

Girişimcinin kişisel özellikleri altı başlık altında toplanabilir.

Teknik Yetenek: İşin yapılma şekli, kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesi ile birleşim oranları, hammadde halinden mal ve/veya hizmet haline dönüşünceye kadar geçen süre ve işlemler gibi teknik bilgilere sahip olan girişimci, bu bilgi ve yeteneğini işin en az maliyetle, en kısa zamanda yapılması için kullanılır.

Zihinsel Yeterlilik: Girişimcinin, tahmin etme, algılama, analiz ve sentez yapma ve bilgileri transforme etme yeteneğini kazanması yani, çok yönlü düşünebilmesi durumunda işletmenin sağlıklı kararlar alması ve bu kararları en uygun yöntemlerle uygulamaya geçirebilmesi mümkün olur. Dolayısıyla, işletmenin geleceğe doğru güvenle ilerlemesi sağlanır. Zihinsel yeterliliğe sahip olmayan girişimcilerin kurdukları firmaların ise, kurumsal firmalar olamayacağı yani, varlıklarının kısa süreli olacağı tahmin edilir.

İnsan İlişkileri Becerisi: Çalışanlarıyla olduğu kadar bankaların, rakiplerin, tedarikçilerin, derneklerin, odaların ve birliklerin yöneticileri ve siyasiler ile de iyi diyalog kuran girişimcilerin, firmalarını iç ve dış değişimlere adapte edebilmeleri ve bu değişimlerden olumlu yönde etkilenebilmeleri ihtimali oldukça yüksektir. Ayrıca, firmaların zor dönemleri, sayılan kişilerin yardımlarıyla kolaylıkla aşılabileceği gibi, çalışanların işlerine motive olmaları ve işletmede çalışmaktan gurur duymaları firmanın verimini arttırır.

Yüksek Başarma Dürtüsü: Girişimciler, başarmaya odaklı bir kişiliğe sahiplerse, orta ve uzun vadeli hedeflere, kararların isabet edercesine, bugünün küçük ödüllerinden çok geleceğin büyük ödüllerine yönelirler. Ayrıca kolaylıkla başaracakları ya da başarmaları mümkün olmayan hedeflerden ziyade, orta zorluktaki hedeflere odaklanırlar[53]. Başarısızlıktan korkan bu kişiler, sürekli çalışarak, planlar yaparak ve tahminlerde bulunarak firmalarını başarısızlıktan korurlar.

Yaratıcılık: Düşüncelerine ket vurmayan, herhangi bir olaydan, konudan, konuşmadan veya gözlemden fikir üretebilen ve bu fikri uygulamaya geçirebilen yaratıcı girişimciler, gerek üretilen mal veya hizmette, gerekse üretim şekillerinde yenilikler yaparak, pazar paylarını arttırırlar ve tüketici nezdindeki konumlarını olumlu yönde etkilerler[54].

Risk Üstlenebilme: Üstlenilen risk, elde edilebilecek kar miktarını etkilediğinden, girişimcinin risk üstlenebilme yeteneği firmanın karlılığını da etkiler[55]. Hiç risk üstlenmeyen bir girişimcinin kurduğu firmanın kolaylıkla ilerlemesi zor olacağı gibi, gereksiz yere risk üstlenen firmanın da iflas durumu ile karşılaşması muhtemeldir. Girişimci, iç ve dış koşulları gözönünde bulundurarak, risk üstlenme derecesini belirlediği noktada, firmanın kararlılığında artış, pazar payında yükseliş görülür.

b-Sosyo-Ekonomik Altyapı

Sosyo-ekonomik altyapı ile ilgili özellikler beş grupta ele alınabilir.

---

[53]Thomas J. Peters And Robert H. Waterman Jr., **Yönetim ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası, 1987, 303.
[54]Mehmet Ediz, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Dinamikleri", (Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1992), 10.
[55]John E. H. Sherry, **The Educational Foundation: Legal Aspects of Food Service Managament**, New York: John Wiley & Sons Inc., 1984, 113.

Etnik Köken: Girişimcinin etnik kökeni değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını etkiler. Dolayısıyla, firma kültürünün oluşumunda bu faktör etken olur. Ayrıca, eleman seçiminde ve terfilerde etnik kökenin etkisinde kalındığı, kliklerin oluşumunda yine bu faktörün belirleyicilerden biri olduğu gözlenir.

Aile Uğraşları: Ailenin, özellikle de aile büyüklerinin ve girişimcinin ilgi alanları, firmanın faaliyet göstereceği sektörün belirlenmesinde önemli bir etkendir. Ayrıca kurumda, her bir aile üyesinin ilgi alanına uygun işlerde çalışması, kişinin motivasyonunu ve iş tatminini arttıracağından verimini de olumlu yönde etkiler.

Önceki İş Memnuniyeti: Girişimcinin, önceki iş deneyimleri firmanın faaliyet alanını ve hedef kitlesini etkiler[56]. Girişimci, yaptığı işten hoşnut ise, kurduğu firmada da aynı işi ağırlıklı olarak icra edebilir. Dolayısıyla, girişimcinin ağırlık verdiği konular, firmanın güçlü yönlerini de belirler.

Medeni Durum: Girişimcinin bekar olduğu durumlarda risk üstlenebilme yeteneğinin fazla, evli olduğu durumlarda ise, sorumluluğunun ve başarma güdüsünün yüksek olduğu düşünülür.

Sosyal Geçmiş: Sosyal yönü kuvvetli girişimcinin, işletmeye faydalı olacak bir çok kişiyi tanıyacağına ve gerektiğinde de ilişkilerini kullanarak işletmenin önündeki engelleri aşmasına yardımcı olacağına inanılır[57]. Girişimci, başarılı olabilmek ve işletmenin varlığını uzun süre koruyabilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Ancak, girişimcinin sayılan özellikleri kazanmış olması işletmenin sorunsuz olarak çalışacağı anlamına gelmez. Aynı zamanda aşağıda belirtilen koşulları da gözönünde bulundurmalıdır.

---

[56]Kevin Keasey, Robert Watson, **Small Firm Managament: Ownership, Finance and Performance**, 1st ed., Oxford: Blackwell Publishers, 1993, 83-84.
[57]William B. Gartner, "Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question", **Perspectives and Trends: Small Business Managament**, Georgetown, 208-211.

Çevredeki Fırsat ve Tehditler: Kurucu, firmanın varlığını güvence altına alabilmek için sektöre ve ülke ekonomisine yönelik araştırma yapmalı ve elde ettiği veriler doğrultusunda fırsat ve tehditleri değerlemelidir [58]. Ancak bu sayede, işletmenin geleceğe hazırlanması mümkün olur.

Ekonomik Değerlerin Yaratılması: Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan işletmeler, ekonomik değer yaratarak toplumsal fayda sağlarlar. Aynı zamanda, ülke ekonomisinin gelişmesinde katalizör rolünü üstlenen bu kurumlar, ekonomik değerlerin yaratılmasında ve kullanılmasında yeni yöntemlerin geliştirilmesine de öncülük ederler[59].

Yurtiçi ve Yurtdışı Gelişmelerin İzlenmesi: Girişimciler faaliyette bulundukları sektörü ve bu sektörle ilintili diğer sektörleri, rakipleri, teknolojideki değişimleri, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıkları, ülke ekonomisinin yönünü ve ilişkide bulundukları ülkelerdeki gelişmeleri takip ederek, şirketin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yöntemlerini güncelleştirirler[60]. Yurt içindeki ve dışındaki gelişmeleri takip eden girişimciler, kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini farklılaştırarak, firmanın piyasada yenilikçi bir imaja sahip olmasını sağlarlar. Yukarıda bahsedilen girişim koşulları ile girişimcinin taşıması gereken bireysel ve sosyo-ekonomik altyapı özellikleri birbirleriyle uyum içerisinde olduğu zaman, girişimcinin dolayısıyla girişimin etkinliği artacak ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetler üretilecektir. Bu durumun sonucunda ise, hem ekonomik değer yaratılarak ülke ekonomisine katkıda bulunulacak, hem de toplumsal ihtiyaçlar giderilecektir.

3-Girişimcilik Türleri

Ekonomik, sosyal ve siyasal koşullarda köklü yeniliklerin ve gelişmelerin kaynağı durumunda olan girişimcilik, sanayi devriminden bugüne farklı şekiller

---

[58]Mark Casson, **Entrepreneurship**, Galliard Printers, 1990, 75.
[59]"Geleceğin Dünyasında Gerçek Anlamda Büyümeyi ve Rekabeti Temsil Eden Başrol Oyuncusu: KOBİ'ler", **Hedef**, (Mart 1996), 32.
[60]Tınaz Titiz, "Küçük Girişimciler", **Küçük İşletme**, Yıl.1, Sayı.4, (Eylül 1995), 13.

alarak günümüzde bilişimci girişimcilik türüne ulaşmıştır. Bu bağlamda, günümüze kadar ortaya çıkan girişimcilik türleri dört ana noktada toplanabilir.

a-Kişisel Girişimcilik

Karar yetkisinin işletmenin hem sahibi, hem de tek yöneticisi konumunda olan girişimcinin tekelinde toplandığı bu girişimcilik türünde, uzmanlaşma ve işbölümü söz konusu değildir. Girişimci, işlerin tümü ile ilgili kararları alır ve bizzat kendisi uygulamaya geçirir.

b-Yatırımcı Girişimcilik

Sanayileşmenin gelişmesi ve işletmenin büyümesi beraberinde işbölümü ve uzlaşma ihtiyacını da ortaya çıkarır. Dolayısıyla, işletme içerisinde finansman, pazarlama, personel, üretim ve araştırma-geliştirme gibi fonksiyonlara ilişkin görev ve yetkilerin büyük bir kısmı yöneticilere devredilir[61]. Ancak burada belirtilmesi gereken konu yönetimde son sözü söyleme hakkının girişimcide olduğu, stratejik nitelikteki kararları kendisinin aldığı ve sadece rutin işlerin yürütülmesi görevinin yöneticilere bırakıldığı hususudur [62] .

c-Yönetici Tipi Girişimcilik

Yatırımcı girişimcilikte, deneyime dayalı yöneticilik bilgisi yeterli olurken, işletme yönetim ve sorunlarının bilim konusu olmasıyla, eğitimli yöneticiler yetişmeye başlamış dolayısıyla, söz konusu eğitimi almayan girişimciler yerlerini bu yöneticilere bırakmak durumunda kalmışlardır. Bahsedilen durumun sonucunda, yönetici tipi girişimcilik ortaya çıkmıştır. Bu girişimcilik tipinde, diğerlerinden farklı olarak yönetim bir kişinin elinde değil, uzman bir gruptadır. Teknostrüktür (teknoyapı) denen uzman grubun içerisinde ise bilimadamları,

---

[61]Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme,** 2.b., İstanbul: Doğuş Matbaacılık ve Ticaret Ltd. Şti., 1994, 177.
[62]Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar,** 6.b., Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992, 380.

halkla ilişkiler uzmanları, avukatlar, siyasiler, koordinatörler, müdürler ve diğer yöneticiler yer almaktadır.

d-Bilişimci Girişimci

Bu girişimci tipinde, yetenek, motivasyon ve bilişimin birarada bulunması sonucunda ortaya çıkan sinerjiden yararlanılmaktadır. Bahsedilen unsurlardan yetenek, kalıtımsal olmakla birlikte çevresel koşullardan etkilenerek de ortaya çıkarılabilmekte ve/veya geliştirilebilmektedir. Motivasyon unsuru ise, başarılı olma güdüsü ile ilgilidir. Yani, insanın kendisini kanıtlama arzusu ve amaçlarına ulaşma isteği üzerine odaklanmasıyla elde edilir. Son unsur olan bilişimde ise, eğitim, deneyim, bilgi-işlem ve iletişim konularına ağırlık verilmektedir. Belirtilen hususlardan eğitim ve deneyim bilişimci niteliğin gelişmesindeki ön koşul iken, bilgisayar ve bilgisayardan elde edilen bilgilerden hızla yararlanabilme olanağını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojisi, bilişimci niteliği geliştiren faktörlerdir[63].

Konuya ülkemiz açısından bakılacak olursa bireysel, yatırımcı ve yönetici tipi girişimciliğin içiçe geçmiş olduğu görülecektir. Türkiye'deki anonim şirketlerin ve holdinglerin büyük bir kısmı şahıs şirketlerinin deforme edilmiş şekilleridir. Gerçekte bu şirketler, bir kişiye ya da büyük payı bir ailede kalmak üzere aile fertlerine dağıtılmış Aile Şirketleridir. Yani, işletme içi karar yetkisi sermayedarın elindedir. Son olarak, Türk girişimciliğinin, ithal edilen teknolojilerin etkisiyle bilişimci girişimciliğe doğru yöneldiğini vurgulamakta yarar vardır[64].

4-Girişimci ve Stratejik Yönetim

Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerleme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmasından önce, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini

[63]Erkan, 178-180.
[64]Erkan, 228-229.

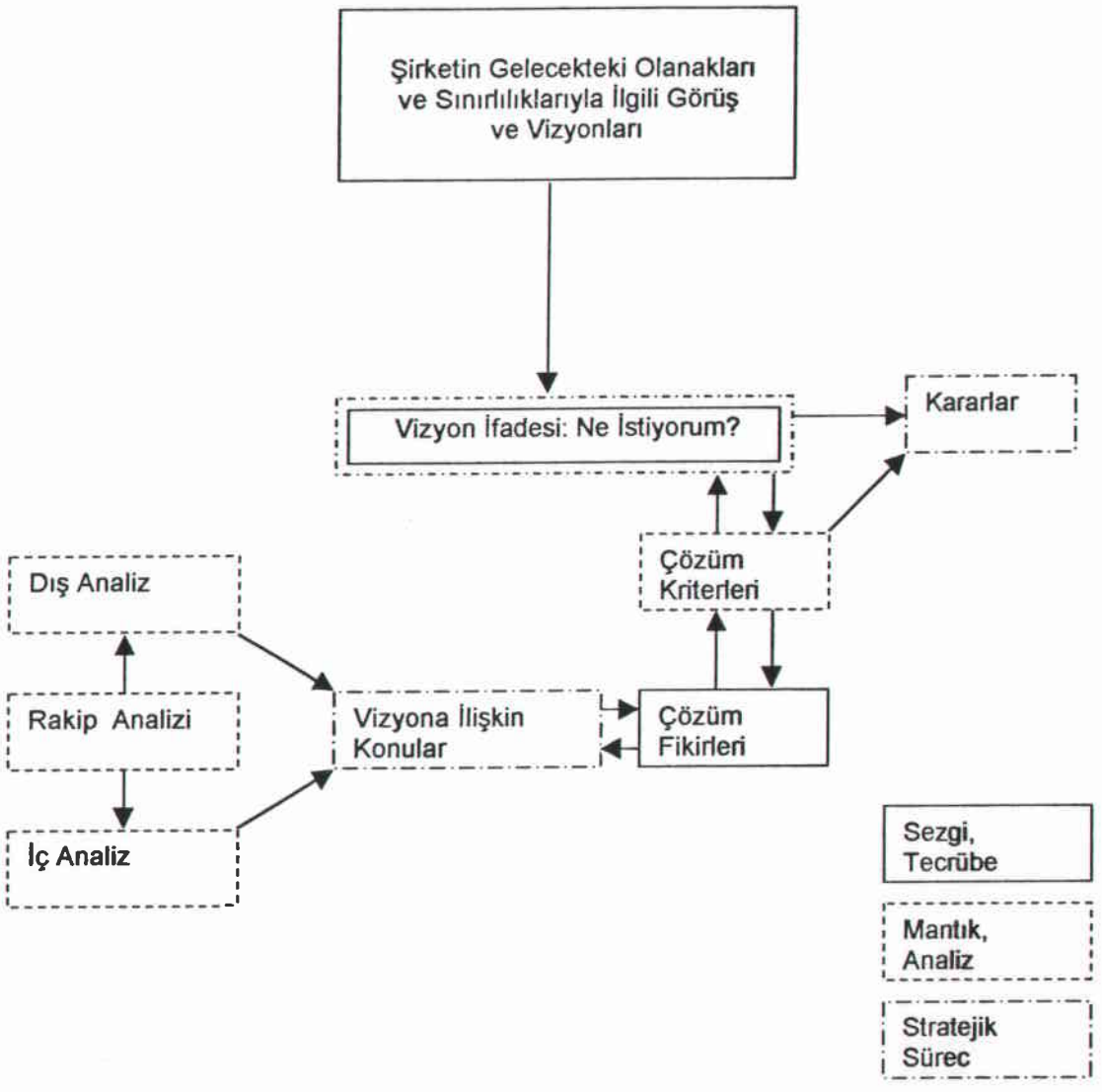
kapsamına alan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak tanımlanabilen stratejik yönetim[65], girişimcinin işletmesini devamlı kılabilmesi için kullanması gereken en önemli araçtır. Ancak, girişimcilerin pek çoğu firmanın kuruluşu sırasında sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanmaktadırlar. Başarı için yaratıcılık ve yeniliğe açıklık gerekli unsurlardır. Ancak, rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olamazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analize tabi tutarak, alınan kararların etkinliğinin arttırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan yaratıcı ve sezgisel unsurlarla rasyonel unsurların birleştirildiği stratejik girişimcilik aşağıda şematize edilmektedir.

Stratejik girişimcilik şemasına göre stratejik yönetim süreci, girişimcinin vizyon ve misyonunu belirlemesi ve bu doğrultuda amaçlarını ortaya koyması ile başlamakta, daha sonra rasyonel analizin yapılmasıyla devam etmektedir. Rasyonel analizden kasıt, işletmenin iç ve dış çevre analizi ile rekabet analizinin yapılmasıdır. Dış çevre analizi, trendlerin erken veya geç teşhisiyle ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditler ile ilgilidir. Fırsat ve tehditler arasındaki tek fark, trendin teşhisindeki zamanlamanın erken ya da geç yapılmış olmasıdır. İç çevre analizine bakıldığında ise, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, burada belirtilmesi gereken husus, bir işletmenin zayıf yönleri, diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında, ileri/geri ibaresinin kullanılmasının daha etkin olacağıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri bir noktaya kadar sektörel farklılıklardan etkilenecektir. İşletme içerisinde bulunduğu sektörde başarılı olabilmek için kritik noktalarda güçlü olmalı ve belirtilen gücü en kısa zamanda kazanmalıdır. Bu noktada işletme, iç ve dış çevre koşulları ile rakiplerini gözönünde bulundurarak dikkatini yoğunlaştırması gerekli noktaları tespit etmeli ve stratejiler geliştirmelidir[66]. Son olarak geliştirilen stratejiler sürekli

---

[65]Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, 16-17.

[66]Hans Wissema, **Ünite Yönetimi: Desantrilize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon**, çev. Belkıs Çorakçı, 1.b., İstanbul: Boyut Matbaacılık, 1996, 140-142.



Şekil:1-2-1.

Stratejik Girişimcilik

Şeması

Kaynak: Wissema, 140.

kontrol edilmeli ve günün koşullarına göre revizyonu sağlanmalıdır. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, girişimcinin işletmenin başarı veya başarısızlığında kritik noktayı oluşturduğu ve girişimcinin özellikleri ile çevresel koşulların birbirleriyle uyum içerisinde olduğu müddetçe, işletme başarısının

artacağını söylemek mümkündür. Ayrıca, bir sonraki bölümde ele alınacak olan varisin, işletme sorumluluğunu üstlenebilecek derecede bilgi ve beceri ile donatılmış olmasında da girişimcinin önemi yadsınamaz bir gerçektir.

B-VARİS STATÜSÜ

Gelecekte, kurucu ortağın yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişi olarak adlandırılan varisin Aile Şirketlerindeki öneminin vurgulanmaya çalışıldığı bu bölümde ayrıca, varis seçiminde uygulanabilecek stratejiler ve seçilen varisin şirketin geleceği gözönünde bulundurularak eğitilmesi gibi konular üzerinde durulacaktır.

1-Varis Seçiminin Önemi

Aile İşletmelerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar kurucu ortağa, bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür işletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmelerini engellemektedir. Yapılan araştırmaların çoğu, Aile Şirketlerinin ilk 10 yılda iflas ettiklerini, aralarından çok azının ikinci jenerasyona kaldığını ve ikinci jenerasyonun içersinden de ancak %16'sının üçüncü jenerasyona devredildiğini göstermektedir[67]. Bu noktada Aile Şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis/varislerin mevcudiyeti gündeme gelmektedir[68]. Her ne kadar, girişimcinin oğlunun varis olarak firmayı yöneteceği tahmin edilse de, bazen aile meclisinde varislikle ilgili tartışmalar çıkabilmektedir[69]. Özellikle de, girişimcinin birden fazla çocuğu olduğu ya da kız çocuğunun erkek çocuğundan büyük olması durumunun söz konusu olduğu veya erkek çocuğunun olmadığı ya da girişimcinin oğlunun küçük yaşta olduğu veya yeterli bilgi, deneyim ve

---

[67]Hodgetts and F. Kuratko, 58.

[68]Erdoğan Yılmaz, "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri" (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993), 82.

[69]....., **How to Organize and Oparate a Small Business**, 7th ed., New York: Prentice Hall Inc., 1985, 52.

motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut olduğu veya kız çocuğunun erkek çocuktan daha bilgili, yetenekli ve hırslı olduğu ya da kurucunun (girişimcinin) yerine başka birinin geçmek istemediği zamanlarda, tartışmalar daha da artabilir.[70] Bu durumda işletmenin varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için kariyer planlamasının yapılması gereklidir. Bir işletmede varis seçim stratejisinin mevcut olup olmadığı ise, aşağıda yer alan sorulara verilen cevaplarla belirlenebilir.

*Ticari işletme, aileye ait olmak zorunda mıdır? Cevabınız "Evet" ise, niçin?
*Aile, şirketin sahipliğini elinde tutmak istiyor mu? Cevabınız "Evet" ise, niçin?
*Eğer şirketin başındaki kişi ölecek olursa, şirketin durumu ne olacaktır? Mali durum nasıl etkilenecektir? Firmayı kim yönetecektir?
*Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki soru ve cevaplar üzerinde uzlaşma sağlanabilir mi?

Belirtilen soruların cevapları, "Hayır" veya "Bilmiyorum" ise, firmanın halihazırda belirlenmiş bir varis seçim stratejisi olmadığı söylenebilir. Kurumsallaşmayı düşünen bir firmanın ise, yalnızca varis seçim stratejisine sahip olması yeterli olmamakta aynı zamanda, bu stratejiyi uygulamaya koyarak belirlenen varisin tepe yöneticiliği için hazırlanmasına olanak sağlaması da gerekmektedir.

2-Varis Seçim Stratejileri

Varis seçim stratejilerini erken seçim stratejisi ve gecikmiş seçim stratejisi olarak iki ana başlıkta incelemek mümkündür.

a-Erken Seçim Stratejileri

Bu strateji, varisin küçük yaşta seçilmesini öngörmektedir. Dolayısıyla şirket, varisi ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmeye mümkün olan en erken dönemde

---

[70] ....., "Succession in the Family Coorporation", **Management Succession in Small and Growing Enterprises**, New York, 1979, 169-170.

başlar. Erken seçim stratejinin uygulanması ile işin doğası, işletme ve personel yakından tanınır, işin gerektiği temel beceriler önceden geliştirilmeye başlanır, varisin kabul edilme oranı arttırılır ve diğer üyelerle güçlü ilişkiler kurulur. Erken seçim stratejisinin avantajları yanında bir takım sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalar, işletme sahibinin işi öğretmede veya kontrolü varise bırakmada zorluk çekmesi durumunda anlaşılmazlıkların başlaması, varisinin yaptığı sıradan hataların, onun yetersizliği olarak görülmesi ve çevre bilgisinin sınırlanması sonucunda üretim riskleri ile karşılaşılması şeklinde özetlenebilir.

b-Gecikmiş Seçim Stratejileri

İşletmede full-time çalışan varisin iş ile ilgili bilgi birikimi ve deneyimi arttığı noktada yapılan seçim stratejileridir. Bu stratejiler, varisin sahip olduğu becerilerin daha objektif olarak değerlendirilmesini, özgüveninin gelişmesinin ve bağımsız hareket etmeye başlamasının olumlu yönlerinden yararlanılmasını, işinin ehli bir yönetici olduğunun kabul edilmesini ve iş çevresini tanımasının avantajlarının kullanmasını sağlar. Ancak, gecikmiş seçim stratejilerinin taşıdığı olumsuz noktalar da vardır. Bunlar, uzmanların bilgi ve deneyimlerinden yeterince yararlanılamaması, varisin işletmede uzun süre çalışan kişilerin önüne geçmesi sonucu kırgınlıkların ortaya çıkması şeklinde özetlenebilir. Bir işletme ---ister erken , ister gecikmiş olsun --- varis seçim stratejisine sahip ise, o işletme geleceğini planlıyor demektir. Plana göre hareket eden işletme ise, amaçlarını sürekli gözönünde bulundurarak etkinliğini arttırır. Ayrıca varis seçim stratejisinin mevcudiyeti işletmenin işe verdiği önemi göstererek, organizasyonel karışıklıkların azalmasına da yardımcı olur.

3-Varis Seçim Süreci

Varis seçim sürecinde yani, seçim stratejisinin geliştirilmesinde içinde bulunulan koşulların anlaşılması, variste aranan özelliklerin tespit edilmesi ve varis için gerekli eğitimin belirlenmesi gibi konular üzerinde durulur .

a-İçinde Bulunan Koşulların Anlaşılması

Varis seçiminin planlanmasında ve planın sürekliliğinin sağlanmasında üzerinde önemle durulması gereken faktörler arasında zaman, risk tipi, yöneticilerin yetenekleri, girişimci vizyonu ve çevresel unsurlar sıralanabilir.

1)Zaman

Girişimci, varis seçim sürecini ne kadar erken planlamaya başlarsa, isabetli kişiyi bulmakta o kadar şanslı olur. İşletme sahibinin karşı karşıya geldiği en büyük problem, biran evvel harekete geçmeyi gerektirecek "zorlayıcı olaylar"dır. Bu olaylar, girişimcinin yenilenmesini gerektiren olaylardır. Yani, işlerin yürütülmesinin başkalarına devredilmesini zorunlu kılan durumlardır. İşletme açısından varis tayini ile ilgili karar verme durumları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

*İşletme sahibinin ölümü,
*İşletme sahibinin hastalığı veya süresiz fiziki yetersizliği,
*İşletme sahibinin, işletmeden ayrılmasını gerektirecek akli veya psikolojik rahatsızlıkları,
*İşletme sahibinin kanunsuz davranmasından dolayı tutuklu olması gibi hukuki problemler,
*İşletme için ödünç sermaye verenlerin girişimcinin yönetimden çekilmesini istemeleri.

Sayılan kriz durumları ile karşılaşılmasından önce işletmenin varis seçim planının mevcut olması, krizden en kısa zamanda çıkılmasını sağlayacak proaktif bir yaklaşımdır. Bununla birlikte çok az Aile Şirketinin bu yaklaşıma başvurduğu da bir gerçektir.

2)Risk Tipi

Girişimcinin düşünsel, teknik ve beşeri özelliklerinin mevcudiyetine göre, işletmedeki yerinin kolaylıkla doldurulabilir veya doldurulamaz olduğu söylenebilir. Asgari bilgi ve tecrübe gerektiren bir işletmeyi idare eden girişimcinin yerinin kolaylıkla doldurulabilmesi veya sürekli yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını gerekli kılan bir firmayı yöneten girişimcinin yerini kolaylıkla doldurulamaması, işletmenin risk tipini belirler. Özetle, girişimcinin işletmedeki konumu ve önemi risk derecesinin tespitinde temel kriterdir.

3)Yönetici Yetenekleri

Sektörel gelişmeler ve çevresel değişimler, varis yeteneklerinin farklılaştırılmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli gelişen ve yenilenen yetenek ve bilgiye sahip varis, işletmenin geleceğine olumlu yönde katkıda bulunur. Aksi durumda yani, varisin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmediği noktada şirket geleceği tehlikeye girer.

4)Girişimcinin Vizyonu

Her girişimci, işletmesi ile ilgili bir vizyona sahiptir ve varisin de bu vizyonu benimsemesini bekler. Ancak, bazı varisler, girişimcinin vizyonu yerine, kendi vizyonları doğrultusunda işletmeyi yönlendirmek isterler. İşte bu noktada, işletme için yeni bir vizyon belirlenmesi gerekir. Ancak, daha önceden girişimci kendi vizyonunu şirketin paylaşılan vizyonu haline getirmiş ise, yeni vizyon arayışına ihtiyaç kalmayacağı da açıktır.

5)Çevresel Unsurlar

İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişiklikler, varisin bilgi ve becerisinin de değişmesini gerekli kılabilir. Bu nedenle varisin, mevcut özellikleri ile yeni

koşulların gerektirdiği özellikler arasında büyük farklılıklar söz konusu değilse varis verimli bir şekilde çalışmaya devam edecektir .

b-Variste Olması Gereken Özelliklerin Belirlenmesi

Varis seçim sürecinin ikinci adımı, özelliklerin belirlenmesidir. Bir varisin sahip olması gereken çok sayıda özellik vardır. Ancak bu özelliklerin her birinin önemi ve önceliği işletmeden işletmeye göre farklılık göstereceğinden, çalışılan kurum gözönünde bulundurularak varis özellikleri geliştirilmelidir. Varis belirlemede, profesyonel şirketlerde 3 ila 5 yıl arasında çalışılmasının ve çalışılan işte en az 2 yıl kalınarak terfi alınmasının gerekli olduğu Aile Şirketlerinde, işin niteliğine uygun özelliklere sahip varisin mevcut olması ya da varisin zaman içerisinde geliştirmeye müsait bir kapasiteye sahip olması gereklidir. Kurum tarafından saptanan özelliklerin bir kısmını Aile Şirketi dışında kazanan varis, aile-iş ilişkisinin birbirine karışmadığı, kişilerin yaptıkları işe göre değerlendirildiği ve "adama göre işten" ziyade, "işe göre adam" ilkesinin uygulandığı bir ortamda işin temel özelliklerini öğrenme şansına sahip olur. Yine hakkındaki fikirleri, kendisini tarafsızca gözlemleyenlerden öğrenerek kendini yenileme ve geliştirme olanağı ile kendi istek ve yeteneklerini keşfetme imkanına sahip olur[71].

c-Varis Seçiminde Kullanılacak Yöntemlerin Tespit Edilmesi

Varisin sahip olması gereken özellikler ölçüsünde önemli bir diğer konu da varis seçiminde kullanılacak yöntemin ne olacağıdır. Bu amaçla kullanılan yöntemlerin üçü şirkette varis olabilecek niteliğe sahip kişi ya da kişilerin mevcut olması durumuyla ilgiliyken, ikisi şirkette varis olabilecek nitelikle bir kimsenin olmaması durumunda uygulanabilecek yöntemlerdir. Bu yöntemler aşağıda özetlenmektedir.

---

[71]Bork, 122-123.

Yönetimi tek başına elinde tutan girişimci, kimseye danışmadan varis seçimini bizzat kendisi yapar. Ancak hukuki tavsiyeye ihtiyaç duyduğu noktada bir danışmanla bağlantı kurar. Dolayısıyla, varisin iş için yeterli bilgi ve deneyime sahip olmasından ziyade, girişimcinin güvenini kazanması önemlidir. Bu seçim muhtemelen girişimcinin çocukları özellikle de oğulları var ise, öncelikle büyük erkek çocuk lehine sonuçlanır. Girişimci, varisi şirkette çalışan diğer aile bireylerine danışarak ve onların tavsiyelerini gözönünde bulundurarak bizzat kendisi seçer. Bu seçim yönteminde, varis yine girişimci tarafından belirlenir. Ancak, ilk yöntemden farklı olarak burada, diğer aile bireylerinin düşünce ve gözlemleri dikkate alınarak daha objektif bir seçim yapılmaya çalışılır. Girişimci, varis seçim sürecini kurmaya çalışan farklı meslek dallarında ve farklı endüstrilerde çalışan uzmanların oluşturduğu danışman grubuyla varisi seçer . En objektif yöntem olan bu yöntemde amaç, işe uygun niteliklere sahip kişinin profesyoneller tarafından seçiminin yapılması suretiyle işletmenin kurumsallaşmasını sağlamaktır. Şirkette kurumun devamını sağlayacak nitelikte bir varis yok ise, girişimci şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü bir yöneticiye zaman içerisinde devredebilir. Bu yönetici başta girişimci olmak üzere, danışmanların da tavsiyesi doğrultusunda belirlenir ve anlaşma girişimcinin isteği yönünde gerçekleştirilir. Girişimcinin ölümcül bir hastalığının olması ya da işi sürdürmesinin fiziksel ve psikolojik açıdan mümkün olmaması durumunda, ailede varis olabilecek kimse yok ise, girişimci şirketi tasfiye edebilir ya da satabilir.

d-Varis İçin Gerekli Eğitimin Belirlenmesi

Varisin sahip olduğu özellikler ile işin gerektirdiği özellikler arasında varis aleyhine bir farkın olması, eğitim ihtiyacını ortaya çıkarır. Varisin alacağı eğitimin konusu ve zamanı ise, kariyer planı gözönünde bulundurularak danışmanlarca tespit edilir. Genellikle eğitimin konusu teknik, beşeri ve kişisel gelişim ile ilgilidir[72]. Örneğin, varis insan ilişkilerini geliştirmek için iletişim, çatışma yönetimi, algılama gibi konulara, kişisel gelişimini sağlamak için ise, kişilik, kariyer

[72] Bork, 122-123.

planlama, zaman yönetimi ve yaratıcılık ile ilgili alanlara yönelik eğitimlere katılabilir. Girişimcinin herhangi bir nedenle firmada bilfiil çalışamaması durumu gündeme geldiğinde, girişimci sağlığı yerindeyken üyelerce paylaşılan bir varis seçim sistemi kurmuş ve sistemin gereklerini yerine getirmiş ise, o zaman firmada başkanlık için güç mücadeleleri yaşanmayacağı gibi, yönetim boşluğu da ortaya çıkmayacaktır.

4-Varisin İşletme Yöneticiliği İçin Hazırlanması

İşletmenin gelecekteki yöneticisi olacak varisin hazırlanmasında genelde iki farklı yaklaşımın uygulandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, varisin işletmeye adaptasyonunun sağlanmasına yönelik olarak uygulanan işbaşı eğitim yöntemidir. İkinci ise, gerekli bilgi ve becerinin işletme dışında kazanılması ile ilgilidir.

a-Varis-İşletme Uyumunun Sağlanması ve Eğitim

Varisin işletme ile uyumunun sağlanması bir süreçtir. Bu sürecin aşamaları aşağıda görülmektedir.

***İşletme Öncesi Aşama:** Varisin oldukça küçük yaşta olduğu ilk aşamada şirket hakkındaki bilgiler, varis tarafından informal biçimde elde edilir. Yani varis, şirket hakkındaki bilgileri tesadüfen öğrenir ve bu aşamada girişimci de, işletme bilgilerini sistematik bir şekilde vermeyi henüz amaçlamaz.

***Başlangıç Aşaması:** İkinci aşamada varis, bir taraftan eğtimini sürdürürken, diğer taraftan da Aile İşletmesinde part-time çalışmaya başlar. Ancak, buradaki çalışma işin öğrenilmesinden ziyade, iş hayatının ve işletmenin genel olarak tanınmasına yöneliktir. Bu noktada varisin yaptığı işler genellikle angarya olarak

nitelendirilebilen temizlik, düzenleme ve fotokopi gibi işlerdir[73].

***Başlangıç Fonksiyonel Aşama:** Üçüncü aşama, hafta sonları ya da okul çıkışlarından sonra çalışan varisin üretim, pazarlama gibi işletme fonksiyonlarına yönelik genel bilgiler öğrendiği safhadır.

***Fonksiyonel Aşama:** Varisin formal eğitimini tamamladıktan sonra, şirketin herhangi bir fonksiyonunda full-time çalışmaya başlamasını içerir.

***Modern Fonksiyonel Aşama:** Beşinci aşamada varis, çalıştığı fonksiyonel departmanın yöneticisi olarak görev yaparak, işgörenlerin çalışmalarını yönlendirir.

***Erken Başarı Aşaması:** Erken başarı aşamasında varis, işletmenin genel müdürü ya da başkanı ünvanını kazanarak şirketi idare eder. Girişimcinin arka planda durduğu bu aşamada varis, başkanlık pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğu girişimcinin desteği ile yerine getirir.

***Olgun Başarı Aşaması:** Bu aşamada gerçek lider, varistir. Yani, başkanlığın gerektiği bütün kararları alan ve uygulanması için çalışan bizzat kendisidir. Ancak, burada vurgulanması gereken husus, bazı işletmelerde olgun başarı aşamasına gelinmeyip, erken başarı aşamasında kalınmasının kaçınılmaz olduğu gerçeğidir[74].

Yukarıdaki açıklamaların ortak noktası, varisin yedi aşamanın her birinde bilgi, beceri ve deneyim kazanması ve dolayısıyla, işletmeye adapte olabilmesi için yönlendirilmeye ihtiyacı olduğudur. İlk yönlendirme, girişimcinin bilgi ve tecrübelerinin varise aktarılmasıyla başlar. Varis, tüm yaşamı boyunca girişimci başta olmak üzere, fonksiyonel uzmanlardan ve danışmanlardan farklı konularda ve farklı derinliklerde bilgi elde eder. Bu farklılık varisin yaş dönemi ve

---

[73]**How to Organize and Operate a Small Business,** 51.
[74]Longenecker and Moore, 130-131.

şirket içerisinde bulunduğu pozisyon dolayısıyladır. Örneğin, olgun başarı aşamasında varis, şirketin geleceğini ilgilendiren yatırım ile ilgili bir karar alma noktasında danışmanlardan yararlanırken; fonksiyonel aşamada, işin icra edilmesi sırasında bağlı bulunulan bölüm yöneticisinin ve girişimcinin deneyim ve bilgisinden yararlanır. Girişimcinin tek başına varisi eğitmekte zorlandığı noktada danışmanlardan yararlanılır. Bu kişiler, aile dışından profesyonellerdir ve liderlik, motivasyon, ekip çalışması, planlama, iletişim ve organizasyon gibi konularda aile bireylerini yönlendirirler. Varisi patronluğa hazırlamanın bir diğer yolu da akıllı ve güvenilir bir öğretmenden yararlanmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanı yakından tanıyan, deneyim sahibi öğretmenin görevi, varis ile kendi deneyimlerini paylaşmak ve her türlü iş probleminde varise kılavuzluk etmektir[75].

b-Varis ve Formal Eğitim

Varislerin işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkin ve başarılı bir şekilde yapabilmeleri için, mesleki bilgi ufuklarının genişletilmesini ve düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarının olumlu yönde değişmesini amaçlayan eğitimin özünde, değişim ve gelişim vardır. Bu değişim ve gelişim ise, üniversiteler ve uzmanlar aracılığı ile sağlanabilir. Dolayısıyla, varisin gelişiminde lisans ve lisansüstü eğitimlerden, konferanslardan, seminerlerden ve kurslardan yararlanılabilir. Üniversiteler, seminerler, kurslar ve konferanslar aracılığıyla varislerin gerek teknik, gerekse de uygulamaya yönelik bilgi ve becerileri kazanmasına çalışılarak kişisel gelişimine katkıda bulunulur. Şirketin sürekliliğinde en önemli paya sahip olan varisin önceden belirlenerek gelecek için hazırlanması durumunda, kurumsal yapının varlığına yönelik bir adım atılır. Gelecekten ziyade sadece bugün üzerine odaklanan şirketlerde belirtilenin aksine, girişimcinin sürekli olacağı düşüncesinden hareket edilir. Bu durum ise, şirketin gelecekte pazar payının azalmasına, olumlu firma imajının silinmesine ve hatta firmanın yok olmasına neden olabilir.

---

[75] Bork, 114-115.

C-AKRABALIK STATÜSÜ

İş ve aile ilişkisinin üst üste bindiği Aile Şirketlerinde akrabalık bağı, yönetimi güçleştiren en önemli faktörlerden biridir. Burada akraba kavramından kastımız girişimci, girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası ve evlilik yoluyla aileye katılan herkestir. Şirketin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği, şirketin verimi üzerinde önemli etkilere sahip olurken, ilerleyen dönemlerde çatışma ortamı hazırlar. Bu durumun nedeni, genellikle ilerleyen yıllarda varis seçiminin gündeme gelmesidir. Ayrıca, zaman içerisinde kurumun gelişip büyümesi ile kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olabilmek de önemlilik kazanmaktadır. Yine, şirket içerisinde yer alan akrabaların bulundukları pozisyonlar, yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da girişimciye verilen güvenle doğru orantılı olarak belirlenir[76]. Akrabalarla ilgili bir başka konu da akrabaların bazılarının etkin çalışmasına karşılık, diğerlerinin "nasıl olsa işten atılmam", düşüncesinden yola çıkarak arasıra işletmeye gelme yolunu seçmeleri gerçeğidir. Bu durumun sonucunda ise, ücretleme ve terfi sistemlerinde bir adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır. Kısacası, terfi ve ücretleme sistemlerinde deneyim, yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye yakınlık gözönünde bulundurulur. İşe uygunluktan ziyade girişimciye yakınlıkları nedeniyle belli pozisyonlara gelen akrabaların işin gerektirdiği nitelik ve bilgiye sahip olmaları için kurum içinde ve/veya kurum dışında kendilerini geliştirmeleri (örneğin, bu amaçla gerçekleşen eğitimlere katılmaları) gereklidir. Ancak bu sayede işletme için yararlı olabilirler. Eğer, şirketin kurumsal bir yapıya sahip olması isteniyorsa aile ve iş ilişkisinin birbirinden ayrılması gereklidir.

D-İKİNCİ JENERASYONDAN ÜÇÜNCÜ JENERASYONA

Aile Şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlası ikinci jenerasyona devrederken, bu oranın ancak yarısını teşkil eden miktardaki şirketler üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürmektedirler. Bahsedilen konuyu örneklemek gerekirse

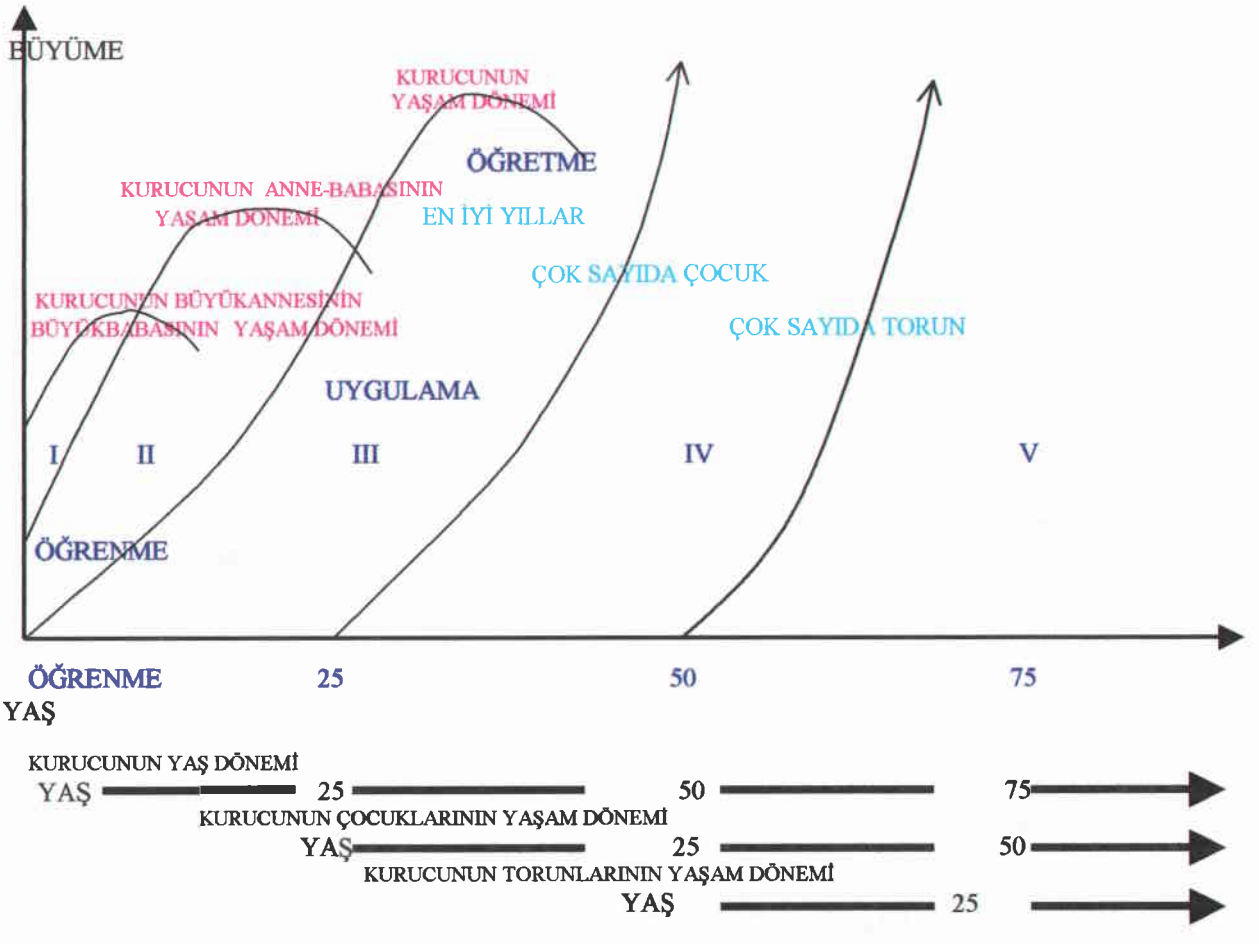
[76] Longenecker and Moore, 125-126.

ülkemizde Koç Grubu özel sektörde üç kuşağın birarada çalıştığı ilk grup olma özelliğini taşımaktadır. Diğer firmalara bakıldığında, bunlardan Doğuş ve Tekfen'de hala birinci kuşak yönetimin sürdüğü; Eczacıbaşı, Enka ve Boyner'de ise ikinci kuşağın yönetimde olduğu görülür[77]. İkinci jenerasyonda varlığını sürdüren girişimciler, üçüncü ya da dördüncü jenerasyonun şirketi yönetmesini göremeyebilir[78]. Bu durumun nedenleri arasında finansal sıkıntılar, yüksek faiz oranları, piyasadaki sürekli değişim, ehliyetsiz yöneticiler ve aile içi kıskançlıklar sayılabilir. Mc Kinsey'e göre sayılan olayların gerçekleşmemesi ve şirketlerin sürekliliklerini sağlamaları için yönetim profesyonellere devredilmeli ve patronlar sadece yönetim kurulunda çalışmalıdırlar[79]. Belirtilenler gözönünde bulundurulursa bir Aile Şirketinin nesilden nesile geçişi ve aynı zamanda firma hayat eğrisi Şekil 1-2-2 gözlenebilir. İşletmenin varlığı girişimcinin bilfiil işletmede çalıştığı dönemde varisi seçmesi, eğitmesi ve aynı zamanda torunlarını da işletme hakkında genel bilgiyle donatması sayesinde sürekli olacaktır.

Şirkette birinci jenerasyondan, ikinci jenerasyona geçirilirken girişimcinin iş yapma yöntemleri ve kuralları ikinci jenerasyona adapte edilir. Bu empoze, şirketin büyümesiyle sonuçlandığı takdirde üçüncü nesil şirket yapısını korumak ve yapının paylaşılmasını sağlamak ile ilgilenir. Büyümenin ikinci nesil tarafından sağlanamadığı durumda ise, üçüncü nesil şirketin devamlılığını sağlamak ve büyüyememenin sebeplerini bularak çözümleyebilmek durumunda kalır[80]. Şekilden de görüleceği üzere iş ve aile birlikte büyümektedirler ve herhangi birindeki bir değişim diğerini de etkilemekte ve aile içindeki işbirliği ile huzur, şirket sürekliliğinin sağlanmasında temel kriter olarak kabul edilebilmektedir. Şirket idaresinde etkin rol oynayan aile üyeleri, işlerin yürütülmesi esnasında, iş değerlerinden ziyade aile değerlerine önem verirlerse, şirketin kurumsallaşma düzeyini yükseltmeleri güçleşir. Aynı şekilde, girişimcinin sağlığı yerindeyken varisi seçmemesi veya şirketin geleceği doğrultusunda yetiştirmemesi de

---

[77] Meral Tamer, "Vehbi Koç'suz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor", **Milliyet**, 11.02.1998, 6.
[78] Rita Koselka, Fleming Meeks, Laura Saunders, "Family Affairs", **Managament 93/94**,2nd ed., Connecticut: The Dushkin Publishing Group Inc., 1993, 204.
[79] Tamer, 11.02.1998, 6.
[80] Stuart Rock, **Family Firms**, 1st ed., Cambridge : Director Books Publishers, 1991, 36-37.



Şekil1-2-2.
Üç Jenerasyon Arasındaki Karşılıklı Etkileşim

Kaynak:Hodgetts and Kuratko,62.

kurumun etkinliği üzerinde olumsuz yönde etki yaratır. Dolayısıyla, kurumun gelecekte de var olabilmesi için, aile üyelerinin işe uygun özellik ve niteliğe bürünmeleri ve aileden olmayan profesyonellerle şirketi desteklemeleri gereklidir.

II-AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER

Kanbağı esasına göre değil, iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim esasına göre işletmeye kabul edilen (aileden olmayan) bireyler, bir işletmede işgören, yönetici veya danışman rolünü üstlenebilirler.

A-İŞGÖREN STATÜSÜ

Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanında yer alan, kuruma ve işletme sahibine sadık olan emektar ustabaşılar, şefler, postabaşılar vb. geçimlerini sağlayacak bir gelir düzeyine ve bazı sosyal haklara sahip olmayı arzularlar[81]. Aynı zamanda yönetici ve işletme sahipleri de işgörenlerin kendilerinden beklenen işi en kısa zamanda ve en iyi kalitede yapmalarını isterler. İş ile işgören arasında kurulan dengeli ilişki, bir yandan işin istenen amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesini sağlarken, öte yandan işgöreni ekonomik olduğu kadar ruhsal ve sosyal yönden doyuma ulaştırır. Özetle, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağı destekleyen ve işletmeyi sahiplenen kıdemli işgörenler, aile bireylerine dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler.

B-PROFESYONEL YÖNETİCİ STATÜSÜ

İşletme sahibi ve yöneticisinin genellikle aynı kişi olduğu Aile Şirketlerinde, eğer mevcut aile bireyleri iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip değillerse ve istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden de uzaklarsa bu noktada profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur[82]. Pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, personel ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip profesyonel yönetici, şirketin büyümesinde ve profesyonelleşmesinde büyük

---

[81]İlhan Cemalcılar ve Diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, 4.b., Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994, 10.
[82]**Succession in the Family Coorperation**, 174.

önem taşır[83]. Yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği bir iş olarak gören ve yöneticilik işinden para kazanan profesyonel yönetici, aynı zamanda yönetim işini kendisine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kişidir[84]. Yine, bu kişi kar ve riski işletme sahip ve/veya sahiplerinin olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini biraraya getirerek, tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yöneltir. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler Aile Şirketlerinde kararları alan olmaktan ziyade, tepe yönetimde yer alan aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülürler[85]. Ancak, çocuğun olmadığı ya da var olan çocukların ilgi ve kariyer tutkularının şirket ile ilişkili olmadığı veya çocukların gerekli yetenek ve bilgiden uzak olduğu durumlarda, şirketin başına geçecek kişinin ailenin dışından olması gerekebilir. Bu noktada girişimci, ailenin değerlerine uygun olan, aynı zamanda da iş için gerekli yetenek, bilgi ve deneyime sahip olan bir adayı seçer. Ancak belirtilen durumun dışında genellikle, profesyonel yöneticilerin tepe noktalara terfi etmeleri ve şirketin başına geçmeleri oldukça zordur.

C-ORTAK STATÜSÜ

Şirketin özsermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar, genellikle Aile Şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olamadığı noktada devreye girerek, işletmeye sıcak para akışını sağlarlar. Teknolojik değişim yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, piyasa payını arttırma gibi durumlarda para ihtiyacı artan işletmeler, bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açısındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde birleştirilirse, şirketin etkinliği artar. Tersi bir durumun varlığı halinde ise, çatışma için ortam

---

[83]Cynthia C.Ryans, **Managing the Small Business: Insights and Readings**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989, 23.
[84]Ed Berman, **How to Set up a Small Business**, Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984, 24.
[85]Tekeli ve Soral, 5.

hazırlanmış olur[86]. Aile Şirketlerinde ortaklık söz konusu olsa bile genellikle aile bireylerinin yoğun olarak çalıştığı bu tür şirketlerde, aile kültürünün yani girişimci ve aile değer yargılarının, inançlarının, felsefesinin devam ettiği ve işe yansıdığı görülür.

D-DANIŞMAN STATÜSÜ

Hukuk, muhasebe, yönetim ve finans gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlerde uygulamaya koyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara Aile Şirketlerinde sıkça rastlanmaktadır.

Danışmanlık hizmetlerinin satın alınmasında danışmanın, ailenin kişisel dostu olmamasına, Aile Şirketinin kültürünü gözönünde bulundurmasına ve ehliyetli olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca etkin bir Aile Şirketi danışmanı, insan gelişimi konusunda olduğu kadar ebeveynler ile çocukların nasıl beraber çalıştığı ve şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa nasıl devredileceği hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Belirtilen kriterlere uygun olarak seçilen danışmanlar, şirketin içerisinde bulunduğu koşulları ve kısıtlamaları gözönünde bulundurarak çok sayıda fayda yaratabilirler. Bunlardan bazıları, şirketin yeni bir vizyon kazanması, denetim mekanizmasının kurulması, yönetim yapısının yeniden düzenlenmesi, performans değerleme sisteminin kurulması, büyüme ve değişimin idaresi ve finansal sorunların çözümlenmesi şeklinde özetlenebilir[87]. Aile Şirketlerinin danışmanlardan en iyi şekilde yararlanabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı noktalar vardır. Öncelikle şirketin hangi alanlarda yetersiz olduğuna ve hangi konularda bir uzmanın tarafsız önerilerine ihtiyaç duyulduğuna karar verilmelidir. Daha sonra, şirket yöneticilerinin vakitlerinin çoğunluğunu hangi çalışmalara ayırdıkları ve danışmanlara, alınmış olan bir kararı desteklemek için mi, yoksa yardım için mi başvurdukları tespit edilmelidir. Şirketin ihtiyaç duyduğu

---

[86] ----------, **Growing Concerns: Building and Managing the Small Business**, New York: John Wiley & Sons, 1984, 364.
[87] Rock., 65.

konularla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip uzmanların kurum içerisinde bulunmaması durumunda yararlanılan danışmanlar, aynı zamanda birden fazla kuruma danışmanlık yaparak kendilerini sürekli revize ederler[88]. Görüleceği üzere, aileden olanların ve olmayanların üstlendikleri statüler ve bu statülerin icra edilme şekilleri farklılıklar gösterebilir. Şirketin kurumsallaşması yani faaliyetlerin etkinliğinin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması, belirtilen kişilerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlıdır. Dolayısıyla, şirketin varlığında aileden olanlar kadar, olmayanların da payı büyüktür ve bu kişilere duyulan ihtiyaç yadsınamaz bir gerçektir.

[88] Rock., 103-111.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GENEL HATLARIYLA ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Değişimlerin sürekli ve hızlanan bir şekilde meydana geldiği, yoğun rekabetin yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişimin genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu uyumun düzeyi ise, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan koşullardan uzak tutarak, kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerleri ile çevrelerini etkileyecekler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır.

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmanın bu bölümünde, örgütsel kurumsallaşma kavramından ve bu kavramın temel karakteristiklerinden bahsedilerek, kurumsal niteliğe bürünmüş Aile Şirketleri ile ilgili açıklamaların yer aldığı ikinci kısıma temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

I-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Kurumsallaşmaya örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik perspektiften bakmak mümkündür. Ancak konumuz Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile sınırlı olduğundan, çalışmamızda sadece örgütsel kurumsallaşma üzerinde durulması uygun görülmüştür.

Kavrama çevresel uyum açısından bakan March'a göre kurumsallaşma "Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır." anlamına gelmektedir[89]. Yukarıdaki tanımlamada üç husus dikkati çekmektedir. Kurumsallaşmış organizasyonlar, 1-çevresel değişimle birlikte değişirler, 2-bu değişimi öğrenirler ve 3-yeni duruma uygun standartları geliştirirler. Kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar açısından bakan Meyer ve Rowan'ın tanımlaması ise şöyledir; "İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kurallar, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir."[90]. Yukarıdaki tanımlamada kurumsallaşmanın vurgulanan yönleri, 1-uyumlu ve kontrollü faaliyetler, 2-kurallar, uygulamalar ve prosedürler ile 3-süreç niteliğini taşıma olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmaya başka bir tanımlama da Selznick'ten gelmiştir. Selznick'e göre kurumsallaşma; "Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir."[91]. Görüleceği üzere bu tanımlamada 1- işletmenin, diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olması ve 2-sosyal ihtiyaçlara uyum üzerinde durulmaktadır. Kurumsallaşma ile ilgili bir başka yaklaşım da Ozankaya'dan gelmektedir. Ozankaya'nın tanımlamasında, daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde durulması ve 3-bir süreç niteliğini taşıması dikkate alınmaktadır. Ozankaya'ya göre kurumsallaşma, "Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile, bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür."[92]. Yukarıdaki tanımlamalardan da görüleceği üzere kurumsallaşmış örgütler, içsel ve dışsal değişimlerden etkilenmekte, bu

---

[89]James G. March "Continuty and Change in Theories of Organizational Action", **Administrative Science Quarterly**, (June 1996), 278-279.
[90]John W. Meyer, Brian Rowan, "Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, Vol.83, Num.2, 340-341.
[91]Philip Selznick "Institutionalism; "Old" and "New" ", **Administrative Science Quarterly**, (June 1996), 271.
[92]Aysel Ertaş, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., İşletme Fakültesi, 1996), 4.

değişimler doğrultusunda yapılarını değiştirmekte ve aynı zamanda dış çevrelerini de etkilemektedirler.

II-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Örgütsel kurumsallaşma ile ilgilenen araştırmacıların görüşleri incelendiğinde, bu görüşlerin iki ana noktada odaklandığı görülmektedir.

A-RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Örgüt yapılarında, yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşmayı ifade ettiğini savunan Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı, kurumları kurumsal hale getiren faktörlerin, genel kabul gören alışkanlıklar olduğunu ileri sürer.

Eski Kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Yani, kuruluşun sadece teorik problemleri ile uğraşır. Bahsedilen teorik problemler de, kurumların fonksiyonları ve değişim nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır. Yani, kurum faaliyetleri ve stratejik yönetim dışındaki konular önemsenmemektedir[93]. Meyer ve Rowan'e göre, planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda kurallar ve prosedürler izlenerek organizasyon yapıları ile uyumlu hale getirilir. Ayrıca, kurumsallaşma düzeyi düşük kurumlarda sürdürülen koordinasyon çalışmaları da rutinlikten ileri gidememektedir. Yani, yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları sıkı değildir; kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuçlar belirsizdir; teknolojiler sorun çıkarır ve denetim ve koordinasyon sistemleri, koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsizdir[94]. Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımının odaklandığı bir başka konu da kurumların önceden tanımlanan problemlerinin çözümü ile ilgilendikleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları göz ardı ettikleri hususudur.

---

[93]Peter Holm,"The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers", **Administrative Science Quarterly,** Vol.40, Num.3, (September 1995), 399.
[94]Meyer and Rowan, 342.

Ayrıca, problemlerinin çözümünde yaratıcılığın kullanılmamasına ve sorunların özüne inilmesinden ziyade, yüzeysel çözümlere önem verilmektedir. Yine, bu teori sadece formal organizasyonla ilgilenmekte, yani; informal organizasyonu göz ardı etmektedir. Dolayısıyla, sosyal ilişkileri önemsememektedir[95]. Görüleceği üzere kurumsallaşmayı rasyonel perspektiften ele alan yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori, kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele almakta yani, çevreyi veri kabul etmektedir.

B-KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Yeni Kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, daha çok Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak, kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışmıştır.

Kurumsallaşma Analizi Teorisinde, biçimsel yapı yeniden tanımlanarak, organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Burada diğer teoriden farklı olarak, biçimsel yapının bir öğesi olan işin organize edilme şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar, dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Yine, bu teoride çevresel faktörlere ağırlık verilmesi, organizasyonun devamlılığın sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler de uygulanabilir hale getirilmektedir[96]. Keza, Yeni Kuramsalcılar amaç inceleme, problem çözme, yaratıcılık, seçici personel seçimi, yönetsel kararlar, organizasyonel misyon, ayrıntılı formlar, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Rasyonel Kurumsalcıların dikkate almadığı sosyal duyarlılık, Kurumsal Analizciler tarafından incelenerek, örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır. Powel ve

[95]Holm, 399.
[96]Selznick, 273-275.

Di Maggio'ya göre, bireyler deneyimleri, anlayışları, hafızaları, çıkarları ve algıları vb. bakımından farklı olduklarından, kurumsal düzenlemenin önemli etkenleridir. Dolayısıyla, birey ve örgüt çıkarları birleştirilmeli ve uygun rol sistemi kurulmalıdır[97]. Yoğun etkileşimin yaşandığı organizasyonlarda çalışanlar sınırlı rasyonellikle yaşarlar ve bazen alışkanlıklarını ve sahip oldukları değerleri baz alarak sorunlarla başa çıkarlar. Bu bağlamda, grup morali ya da kurumsal uyum ve devamlılık kalıpları önemlidir. Kurumsallaşma analizinde ele alınan bir diğer konu da kurum kültürüdür. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar, organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları lisan da önemlidir. Son olarak da diğer yaklaşımdan farklı olarak burada, yapılan çalışmalar deneyseldir. Oysa ki, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımda, yapılan araştırmalar teorik bir nitelik arz etmekten öteye gidememektedir.

Tablo 1
Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	ÇEVRE VERİ KABUL EDİLİR.	ÇEVRE KOŞULLARI DİKKATE ALINARAK ORAGANİZASYON YAPISI REVİZE EDİLİR.
AMAÇLARIN ODAK NOKTASI	ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	BİREY-ÖRGÜT AMAÇ BÜTÜNLEŞMESİ
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	YAŞANILAN GÜN	GELECEK
YAPISAL UNSURLARIN ODAK NOKTALARI	KURALLAR, PROSEDÜRLER, ALIŞKANLIKLAR	
DİKKATE ALINAN ORGANİZASYON YAPISI	FORMAL ORGANİZASYON	İNFORMAL ORGANİZASYON
PROBLEM ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	GEÇİCİ(PALYATİF)	KALICI
YÖNTEMBİLİMİ	TEORİK	AMPRİK(DENEYSEL)

[97]Walter W. Powell, Paul J. Di Maggio, "The New Institutionalism in Organizational Analysis", **Academy of Managament Review**, (July 1992), 64.

Çalışmanın bu kısmında ele alınan kurumsallaşma yaklaşımlarını anlam kolaylığı sağlamak amacıyla, aşağıda görülen tablodan da izlemek mümkündür. Bahsedilen kurumsallaşma yaklaşımları dikkate alındığında biz, sözü edilen düşüncelerin adeta bir sentezi niteliğini taşıyabilen Holm'un görüşlerine katılmayı uygun görmekteyiz. Holm'a göre, kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken, ikinci düzey sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin, organizasyonun belli bir faaliyet alanı ya da belli bir departmanı ile organizasyonun tamamı arasındaki ilişki ilk düzeyde (Rasyonel Kurumsallaşma), genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (Kurumsallaşma Analizi), kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanmaktadır[98]. Görüleceği üzere, iki yaklaşım da içiçe geçmiş bir sistemi hatırlatmaktadır. İlk yaklaşım, kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, Kurumsallaşma Analizi, daha çok makro konularla ilgilenmektedir. Ayrıca, belirtildiği üzere, çalışmaların yapılma şekli de farklıdır. Rasyoneller genellikle teorik çalışmalara, analizciler ise, deneysel (amprik) çalışmalara odaklanmaktadırlar.

III-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ

Bu başlık altında Selznick tarafından geliştirilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan ölçütlerden söz edilecektir. Bahsedilen ölçütler (öğeler) dört ana başlık altında irdelenebilir.

A-BASİTLİK

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir[99]. Şöyle ki, bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil, aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin

[98]Holm, 400
[99]Selznick, 273-275.

ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de, yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı, ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerleme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Karmaşıklık ve basitlik Thompson'a göre, ilgili çevre unsurlarının az ya da çok olması ile ilşkilidir. Basit bir iç ya da dış çevrede bir tane rakip, az sayıda iç/dış müşteri ve satıcı ve az sayıda ilke ve prosedür vardır. Buna karşılık, karmaşık bir iç/dış çevrede, sayılanların miktarı fazladır[100]. Ayrıca Robert Duncan'ın yaptığı çalışma da Thompson'ın çalışması ile benzer sonuçlara sahiptir. Ancak Duncan, yukarıda sayılan faktörlerin birbirlerine olan benzerliklerinin ya da farklılıklarının basitlik ve karmaşıklığı etkilediğini de belirtmektedir[101]. Özetle, kurumsallaşmış organizasyonlar, çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak, basit bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşırlar.

B-FARKLILAŞMA

Bir organizasyonun iç yapısı, ilgili dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil almaktadır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir[102]. İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken, ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise, bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve feedback süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesi yüksek olmaktadır. Organizasyon

---

[100]Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5.b., İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1995, 208.
[101]Koçel, 219-223.
[102]Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1979, 113.

birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da, yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise, sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır[103]. Özetle, bir organizasyon yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bu organizasyon kurumsallaşmıştır. Dolayısıyla, bütünleşme ihtiyacı yüksektir.

C-ESNEKLİK

Organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri dört ana boyutta ele almaktadır. Bunlar: 1-organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilişkisi (input karşılıklı bağımlılık), 2-organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi, 3-organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevereler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (output karşılıklı bağımlılık), 4-çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik vb) karşılıklı bağımlılık ilişkisidir. Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda, çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla, organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları güçtür[104]. Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise, kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir. Günümüzde çevresel ilişkilerin yüksek olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması, belirsizlik ve dolayısıyla, tehlikelerin artmasına da neden olmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler, işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini tehdit etmekte ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri ya işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ya da bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsamaktadır[105]. Bu riskler, işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü

---

[103]Sağlam, 114.
[104]Koçel, 210-212.
[105]John R. Kimberly, Robert M. Miles, **The Organizational Life Cycle: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organizations**, 2nd ed., San Francisco: Jassey-Bass Publishers, 1981, 19.

oynamaktadır[106]. Özetle, bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması, gelişmiş kurumsallaşma düzeyine sahip olduğunu, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise, gelişmemiş ya da az gelişmiş bir kurumsallaşma düzeyinin mevcudiyetini göstermektedir.

D-ÖZERKLİK

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşmış organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Yani, bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır[107]. Başka bir değiş ile, kurumsallaşmış örgütler, yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Şöyle ki, işletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde, yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek, sahip olunan örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Kurumsal kimlik, bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kendini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların (İşletme Kimliği, Tanıtım Kimliği, Davranış Kimliği) toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımasıdır. Daha açık bir ifade ile kurumsal kimlik bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısaca, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elamanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır. Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde, görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısaca, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir. Burada kurumsal kimlik ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta, üç farklı kurumsal

---

[106]Eren, 85-86.
[107]Selznick, 271.

kimlikten söz edilebileceğidir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı Tek Çeşit Kimlikte, firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz konusu duruma örnek olarak Shell, THY, Mc Donald's vb. verilebilir. Desteklenmiş Kimlikte, hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markalarının kendilerine ait kimlikleri vardır. Örneklemek gerekirse, General Motors-Opel, Altınyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Beko vb. şeklinde özetlenebilir. Son olarak Markalaşmış Kimlikten bahsedilebilir. Yan kuruluşların her birinin ayrı bir kimliği olduğu Markalaşmış Kimlikte, yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yokmuş gibi görünür. Bu duruma verilecek örnek ise, Unilever-Philip Morris[108]. Kısacası yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler, bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken, kurumsallaşmamış işletmeler ise, bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

IV-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ

Bir çok araştırmacı, örgütlerin kurumsallaşma şekillerine yönelik çeşitli görüşler öne sürmektedir. Bu bölümde öne sürülen fikirler sınıflandırılarak ele alınacaktır.

A-ÖRGÜTSEL YAPI VE KURUMSAL DEĞERLER AÇISINDAN: KURALLARA BAĞLILIK- SAHİP OLUNAN GEÇMİŞE TUTSAKLIK

Selznick ve arkadaşlarına göre kurumsallaşma iki şekilde meydana gelmektedir. Örgütsel yapının kişisellikten uzak bir şekilde kurallara bağlanmasıyla veya örgütün geçmişinden bugüne yaşayan manevi kültür öğelerine sahip çıkılmasıyla. Buna göre, eğer bir örgütün kurumsalaşma düzeyi yüksek ise, o örgütte işler, ilişkiler, yetkiler, görevler ve sorumluluklar kanun, kural ve idari kararlarla önceden belirlenir. Ayrıca, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli olan yetkiler, açıkca görünen kurallara bağlanır ve hak ve görevlerin karşılıkları keyfi olarak değil, sistemli ve rasyonel biçimde

---

[108]Mehmet Ak, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul: Işıl Ofset San.Ltd.Şti., 1998, 18-22.

belirlenir[109]. İşlerin yapılma şekli iş yapılırken hangi mevkilerle ne tür ilişkiye girileceği, işin hangi nitelikteki kişiler tarafından yürütüleceği, önceden belirlenmiş olan standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. Meyer ve Rowan'a göre, bir çok kurumsallaşmış örgüt yapısı, modernleştirilmiş kurumsal kuralların yansımaları olarak ortaya çıkar. Kurumsal kurallar, kuruluşa girerek onları yasallaştıran, kaynak ve denge sağlayarak ayakta kalma umutlarını arttıran unsurlardır[110]. Kısaca, buradaki kurumsallaşma "yasal kuralların varlığına duyulan şiddetli istek ve zorla kabul ettirilen yönetim biçimini benimsemek" olarak anlaşılan yasallaşma manasındadır. Diğer bir bakış açısından, kurumsallaşmış örgütlerde değerler önemli bir yere sahiptirler. Değerler sistemi olan organizasyonun sosyal yapısı ve kültürü, organizasyonun varlığının devamına ya da son bulmasına neden olur[111]. Kültürlerarası farklılığa veya benzerliğe neden olan değerlerden kastımız, faydalı olan ve yarar sağlayan durumlardır. Yani kişileri, grupları ve örgütleri birbilerinden ayıran, önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirler topluluğudur[112]. Örneğin, örgüt misyonunun tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinmesi ve benimsenmesi, kişileri ve örgütleri birbirlerine yakınlaştırarak, ortak değerlerin oluşmasına ve dolayısıyla, örgüt sürekliliği için çalışılmasına katkı sağlar. Görüleceği üzere kurumsallaşmaya örgütsel yapı ya da değerler açısından bakan araştırmacılar, örgütü tek bir boyuttan almaktadırlar. Kurumlarda uyulması gereken zorunlulukların olması kaçınılmazdır. Ancak kurumlar, aynı zamanda sosyal boyutu da olan değerler sistemidir.

---

[109]Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, 2.b., İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1979, 169.
[110]Meyer- Rowan, 340.
[111]Selznick, 271.
[112]İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, 133.

B-ORGANİZASYON YAŞI AÇISINDAN: YAŞLI ORGANİZASYONLAR-GENÇ ORGANİZASYONLAR

Kurumsallaşma şekillerine örgüt yaşı açısından bakıldığında, organizasyonlar, genç ve yaşlı olmak üzere iki şekilde gruplandığı görülmektedir.

Genç organizasyonların kurumsallaşma düzeyini belirleyen en önemli etken çevresel koşullardır. Bu koşullar örgüt misyonunun oluşturulmasından, stratejik planların yapılmasına ve faaliyete geçirilmesine kadar örgütün tüm fonksiyonları üzerinde etkilidir[113]. Ülke ekonomisi, endüstri kolu, coğrafi koşullar, potansiyel ve mevcut işgücü ve müşteri profili vb. gibi etkenler, işletmelerin varlıklarını sürekli kılmada dikkat etmek zorunda oldukları faktörlerden sadece bir kaçıdır. Ancak yaşlı organizasyonlar, genç organizasyonların aksine, sayılan unsurları dikkate almamakta dolayısıyla, organizasyon yapılarını dış çevre koşulları yönünde revize edememektedirler.

Genç organizasyonların kurumsallaşmasında etkili olan bir diğer faktör de girişimci ile ilgilidir. Girişimci, organizasyon önceliklerinin belirlenmesinden, görev dağılımının yapılmasına; amaçların oluşturulmasından, hedef müşteri kitlesinin tespitine kadar tüm konularda etkilidir. Bu etki ise, kurucunun işletmede kalma süresi, yaşı, deneyimleri, art yetişimi, kişiliği, yetenekleri, uzmanlık alanı, hedefleri ve inançları gibi faktörler ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Örneğin, girişimcinin firmada uzun süre kaldığı yaşlı organizasyonlarda girişimciye bağımlılık fazla iken, genç organizasyonlarda kişiye bağımlı olma durumuyla pek fazla karşılaşılmamaktadır. Dolayısıyla, genç organizasyonların kurumsallaşma düzeylerinin yaşlı organizasyonlara oranla, daha yüksek olduğu görülür.

---

[113]Warren Boeker, "The Development and Institutionalization of Subunit Power and Organizations", **Administrative Science Quarterly**, (September 1989), 388. ve Paul M. Hirsch, "Organizational Effectiveness and Industitutional Environment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.20, (September 1979), 327-328.

Genç organizasyonlarla ilgili olarak elde edilen bir diğer bulgu da, bu organizasyonların kuruluşu sırasındaki mülkiyet ile ilgilidir. Mülkiyeti yöneticileri tarafından paylaşılan işletmeler, mülkiyeti işletme dışındaki kişilerce paylaşılanlara nazaran daha az ve yavaş değişirler. Çevresel değişimlere karşı duyarlı olmayan veya geç adapte olan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması beklenemez. Aynı şekilde, çevresel koşulları dikkate almayan, değişime direnci fazla ve geleceği tahmin yeteneği zayıf olan ve mevcut durumu analiz etme kaabiliyeti bulunmayan kuruculara sahip işletmelerin de yüksek bir kurumsallaşma düzeyine sahip olmaları zordur. Diğer taraftan yaşlı örgütlerde, kurucunun örgütte kalma süresi kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir. Şöyle ki, işletmenin kuruluşundan sonra girişimcinin uzun süre örgütte kaldığı organizasyonlar, kısa zaman kaldığı organizasyonlara nazaran çok daha yavaş değişir. Oysa ki, çevresel kaynakların zaman içerisinde değişimi organizasyon yapısının da benzer bir değişim göstermesini gerekli kılmaktadır[114]. Bu değişimle birlikte önceden var olan güç dağılımının, organizasyon yapısının, işlerin, mevkilerin ve personel niteliklerinin vb. değişmesi de gerekmektedir.

Örgüt ile çevresi arasındaki uyumu ve etkinliği gösteren ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörlerden bir diğeri de, örgütsel performanstır[115]. Kurumsallaşmaya önem veren organizasyonlar sürekli kendilerini yenileyerek, kurumsallaşma düzeylerini yüksek tutmaya çalışırlar[116]. Kurumsallaşmaya önem vermeyen, dolayısıyla yüksek performansa sahip olmayan işletmeler ise genellikle, değişimi istememekte ve dışarıya kapalı bir yapıyı benimsemektedirler. Özetle yaşlı organizasyonların kurumsallaşmalarında çevresel değişime uyum sağlamaları, ve performanslarının her zaman yüksek olması için de, sürekli iç ve dış çevre üzerinde analizler yapmaları büyük önem taşımaktadır.

---

[114]Booker, 394-395.
[115]Hirsch, 327.
[116]Robert Klitgoard, "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions", **Work Bank Discussion Paper**, Washington, 1995, 14.

C-KAPSANAN FAALİYET ALANI AÇISINDAN: ÖRGÜTÜN TAMAMI-ÖRGÜTÜN BELLİ BİR KISMI

Kurumsallaşma şekilleri ile ilgili bir başka görüş de faaliyet alanının kapsamı ile ilgilidir. Buna göre, kurumsallaşmada örgütün tamamı ele alınabileceği gibi örgüt içinde yer alan fonksiyonların her biri ayrı ayrı da incelenebilir.

Boeker, işletme fonksiyonlarının bugünkü şartlardan ziyade, daha çok geçmişte yaşanan şartlara göre oluştuğunu ve çevrenin etkisiyle, her bir işletme fonksiyonunun ve bu fonksiyonlar içerisindeki teknolojinin, güç dağılımının ve görevlerin farklı şekilde geliştiğini vurgulamaktadır. Holm ise, bu konuya farklı açıdan bakmaktadır. Ona göre, kurumsal sistemin bir parçasındaki değişim diğer parçalar üzerinde de etkilidir ve önemli olan bütünü oluşturan parçaların her birinin kendisine özgü işleyiş tarzının olması, aynı zamanda her birinin etkinliğinin de birbirine bağımlılık göstermesidir. Holm'a göre, önemsiz görünen bir olay zincirleme reaksiyonlara neden olabilir ve eklenerek artan etkileri ortaya çıkarabilir. Aynı şekilde, fonksiyonlar düzeyindeki yeni bir uygulama, örgütün tamamında yeni bir güç dağılımına dönüşebilir ve böylece, daha büyük bir kurumsal değişimi gerçekleştirebilir. Kurumsal değişim, organizasyonel anlamda yeniden yapılanma manasına gelir ve örgütün farklı seviyeleri arasındaki yeni uygulamaların gerçekleştirilmesine ve ilişkilerin oluşmasına neden olabilir[117]. Aynı zamanda, bu kurumsal düzenlemeler, örgütte uyarlamalar yapılmasını ve bu uyarlamaların sorumluluğunun tepe yönetim ile birlikte tüm çalışanların üstlenmesini gerektirir[118]. Özetle kurumsallaşma örgütün tamamında ya da belli bir bölümünde gerçekleşebilir ve örgütün her tarafında farklı seviyede olabilir. Örneğin, dış koşullara ve müşteri ihtiyacına odaklanan bir araştırma- geliştirme departmanıyla, kayıtların tutulması işlevini yürüten muhasebe departmanı aynı düzeyde kurumsallaşmayabilir ya da kurumsallaşma ölçütleri farklı oranlarda bulundurabilir.

---

[117]Holm, 401.
[118]Klitgoard, 13.

V-KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla, değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek, işletme hedeflerinin, örgütsel yapının, işgören niteliklerinin, kullanılan teknolojinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin, bu değişime adapte edilmesi gerekir. Ancak, bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen aşamalardan geçilmelidir.

A-KANUNEN TANINMA

Yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerin hukuksal biçimini oluşturur. Hukuksal biçim ister serbestçe seçilebilsin, ister yasalarca belirtilmiş olsun, asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır[119]. İşletmelerin varlıkları, Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onanır ve yine bu kanunlar tarafından hareket tarzları sınırlandırılır. Örgütler, kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Kurumsallaşma burada, yasal koşullara uyma ve (şirket türüne göre asgari ve azami ortak sayısı, konulan sermaye miktarı vb.) benimseme olarak tanımlanır[120]. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için öncelikle kanun tarafından onanmaları, daha sonra da, faaliyetlerini hukuki çerçevede yürütmeleri gereklidir. Bu uyumun sağlanmasında ise, işletmelerin karşısına pek çok kural çıkar ve işletmeler bu kurallara şartsız uyum sağlamak durumunda kalırlar.

---

[119]Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması,** İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, 172.
[120]Selznick, 272.

çok kural çıkar ve işletmeler bu kurallara şartsız uyum sağlamak durumunda kalırlar.

B-VARLIĞIN SÜREKLİLİĞİ

İşletmeler, kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak, kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Bu yapı, günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletmenin özel ihtiyaçlarına uygun düşen bir niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilirler[121]. Varlıklarını devam ettiren işletmeler ise, örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak, ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirirler. Yine, kurumsal bir örgütte belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlar, örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlar. Dolayısıyla, örgütsel varlığı tehdit eden unsurları minimize etmeye ve uzun dönemli amaçlara ağırlık verirler[122]. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade, amaçlarına ulaşabilmek için dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli kılarlar.

C-BİREYSEL -ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar, örgüt olarak tanımlanır. Her örgütün görevi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktadır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler, yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdırlar[123]. Her örgütün temelini, birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü ise, sosyal bir varlık oluşudur. Ancak, bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle, kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla, bireyler örgütlere kendi istek ve

[121]Ülgen, 129.
[122]Özer Ozankaya, **Toplumbilim,** Genişletilmiş 7.b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1991, 187.
[123]İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987, 188-192.

gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca, bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde, örgütlerin de kurulma nedenleri yani, misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgütsel hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar. Yine, değişen durumları ve koşulları gözönünde bulundurarak, hedeflerini ve amaçlarını tekrar inceler ve böylelikle sürekliliklerini sağlarlar[124]. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar, birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilir. Aksi takdirde, bir amacın gerçekleşmesi bahasına bir diğer amaç gerçekleşiyorsa, bu durum aslında her iki taraf içinde bir kayıptır. Dolayısıyla, bu tür işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri düşüktür.

D-KURUMSAL KİMLİK KAZANMA

Selznick, sadece formal yapının yaratılmasıyla, bir kurumun var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir. Yani, Selznick'e göre bir kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünmedir. Genç organizasyonlar, yeni düzenlemeler ve uygulamalar sayesinde kolaylıkla ayırt edici bir kimliğe kavuşabilirlerken; yaşlı organizasyonlar, ihtiyaçlar doğrultusunda yeni düzenlemelere girişerek diğer örgütlerden farklı bir kimlik elde edebilirler[125]. Sonuç olarak kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya ve değerler sistemine sahiptir.

VI-ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER

Örgütsel kurumsallaşmanın bireylerden ziyade, örgütlerin önemli olduğunu ve ancak, kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliklerini koruyacağını vurgulayan felsefesi, kurumsallaşmanın katılığa gidişini engelleyememektedir. Bir başka ifade ile, yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve bu

---

[124] James L. Gibson And John H. Ivancevich and James H.Donelly. Jr., **Organizations: Behavior, Structure, Process**, 6th ed, Texas: Business Publications, Inc., 1988, 40-41.

[125] John M. Priffner, Frank P. Sherwood, **Administrative Organization**, New Jersey, 46-47.

sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceğini ifade eden kurumsallaşma, diğer taraftan örgütleri kurallar içerisine hapsetmektedir. Günlük gelişmeler doğrultusunda prosedürlerin bulunmaması ise, belirsizliğin gündeme gelmesine sebebiyet vermektedir. Kişilerin insiyatiflerini tamamen elinden alan kurumsallaşma, yaşanan koşulların dışında başka bir koşulun oluşması veya mevcut koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecini uzatmaktadır. Dolayısıyla, katı bir yapıya sahip işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri güçleşmektedir. Sonuç itibariyle, kurumsallaşmanın sahip olduğu olumlu ve olumsuz yönler dikkate alındığında, olumlu yönlerinin oldukça fazla olması kurumsallaşmanın tarafımızca önemli bulunmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma kavramının ele alındığı bu bölüm, Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin irdeleneceği ikinci kısma temel teşkil edecek konulardan biridir. Bu bölümde incelenen Aile Şirketi ve kurumsallaşma kavramları dikkate alınarak, kurumsal Aile Şirketlerinin ayırt edici özellikleri bir sonraki kısımda, aktarılmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ KISIM
KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİ

BİRİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM SÜRECİNE GENEL BAKIŞ

Aile Şirketlerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için kişisellikten uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırmaları gereklidir. Başka bir değiş ile, tüm çağdaş işletmeler gibi Aile Şirketlerinin de gelecekte var olabilmesi için istek, ihtiras ve hırslarından ziyade, profesyonelce yönetilmeleri gerekir. Ancak, ailenin mal varlığını korumak ve bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan Aile Şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olabilmeleri zannedildiği kadar kolay değildir. Bu bölümde, Aile Şirketlerinin kurumsal yapıya geçiş sürecinden ve bu sürecin her bir aşamasında yaşanması muhtemel sorunlardan bahsedilerek firmaların gelişim ve rekabet koşullarında kalıcı olabilmeleri için, yer aldıkları evrede yapılması gerekenler üzerinde durulacaktır.

I-AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM EVRELERİ

Kurumsallaşmış Aile Şirketleri, yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere sahip olurlar. Dolayısıyla, kurumsallaşma düzeyleri ve ihtiyaçları da her bir evrede farklılık gösterir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın ilk bölümünde Aile Şirketi gelişim evrelerinden ve her bir evrenin özellikleri ile bu evrelerde yaşanması muhtemel sorunlardan bahsedilerek, Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ve ihtiyaçları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

A-GİRİŞİMCİNİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ

Girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ve şirketin bütünleştiği Birinci Nesil Aile

Şirketleri, gelişim sürecinin ilk evresini teşkil eder. Bu evrede şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak şirketin girişimciye bağımlı olduğu yani, girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü gözlemlenir. Aşağıda Aile Şirketi gelişim sürecinin ilk evresine ilişkin temel özellikler ile bu şirketlerin kurulma nedenlerine yönelik bilgiler ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

1-Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada bulunmada ve tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri birbirlerinden farklıdır. Ancak, konumuz Aile Şirketleri ile ilgili olduğundan burada yalnızca söz konusu şirketlerin kurulma sebepleri üzerinde durulacaktır.

Aile Şirketlerinin kurulma nedenleri üç ana noktada ele alınabilir. Bu sebeplerden ilki, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. İçerisinde yaşanılan koşullardan bir kısmı, kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı ise engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması ya da yakın dostların firma sahibi olmaları vb. kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken, yeterli kapitale sahip olunmaması veya güvenilecek kişilerin mevcut olmaması durumlar ise, yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. İtici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüş edebilir. Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden iki temel motivatör vardır. Bu motivatörlerden ilki sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunmak iken ikincisi, kendi kendinin patronu olmak yani bağımsız hareket etmek ve başkalarını sevk ve idare etmektir. Patronlarla yaşanılan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere başka firmalarda ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler ve belirtilen nedenler yüzünden yeni kurulan firmalardaki girişimciler hoşgörüyü, sıfır hiyerarşiyi (yatay organizasyonu), işlerin yürütülmesinde fazla yapılanmamayı

benimseyen bir kültür yaratırlar. Kişiyi yeni bir girişimde bulunmaya sevk eden bir diğer motivasyon unsuru ise, fırsat yakalama ve yakalanan fırsatı değerlendirme isteğidir. Bu istek, girişimcinin daha önceki işlerinde uğranılan hayal kırıklığı ile ters orantılı olarak artar ya da azalır. Yine, girişimcileri fırsat yakalamaya iten diğer bir neden, yakın dostlarının elde ettikleri başarılardır. Dolayısıyla girişimci, çevresindekilerden daha başarılı bir firma sahibi olabilmek için iç ve dış çevre analizine önem vererek, fırsat yakalamayı ve fırsatları geliştirmeyi amaçlar. Aile Şirketi kurmanın sonuncu nedeni ise, ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir[126]. Kurulan firmada hem aile bireyleri istihdam edilir hem de, elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır. Belirtilen Aile Şirketi kurma nedenlerinin temelinde yatan dürtüler arasında ise, ailenin geleceğini güvence altına almak veya çocuklara iş olanağı sağlamak ve onlara miras bırakmak isteği sayılabilir.

2-Patron İşletmesinin Aile Şirketine Dönüşüm Nedenleri

İşletme sahibinin planlama, organize ve koordine etme ile kontrol fonksiyonlarını bizzat üstlendiği patron şirketlerinin bir kısmı zaman içerisinde Aile Şirketi görünümüne kavuşurken diğer bir kısmı ise mevcut durumunu korumaktadır. Patron Şirketlerinin, Aile Şirketi şekline dönüşmesinin farklı sebepleri vardır.

Bazı girişimciler, daha firma kurulmadan önce kurulacak olan firmada aile bireylerinin de faaliyet göstermesini düşünürlerken, bazı girişimciler şirketi kurduktan sonra farkında olmadan şirketi, Aile Şirketi haline dönüştürürler. Bir kısım girişimci ise işletmenin kurulmasından sonra yaşadıkları olaylar doğrultusunda işletmelerinin Aile Şirketine dönüşmesini sistemli olarak gerçekleştirirler. Şirketin Aile Şirketi haline dönüştürülmesinde ailenin

---

[126]Kelin E. Gersnick ve Diğerleri, **Generation to Generation: Cycles of the Family Business,** Boston: Harvard Business School Press, 1997, 136-137.

genişlemesi ve çocukların büyümesi önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Çocuklar küçükken ve aile dar iken kurucuların çocuklarını ve aile bireylerini işletmeye dahil etme ya da yetki devretme gibi planları olmayabilir. Yine, işletmenin kurucunun tahmininden daha fazla büyümesi ve şirket ihtiyaçları ile çocukların ilgi ve yeteneklerinin birbirine uyması da şirketin Aile Şirketine dönüştürülmesinin nedenleri arasında sayılabilir. İşletmenin büyümesi ile birlikte ihtiyaç duyulan çalışan sayısında da artış görülür. Dolayısıyla, yönetici ve işgören temininde yakın çevreden yararlanma olasılığı artar. Yine, aileden olmayanların firmaya alınmalarında bu kişilerin işletmeye adaptasyon süreleri uzun olacağı gibi, aileden olanların işletmede çalışmalarında ise, işe ve işletmeye bağlılıkları daha fazla olacaktır. Ayrıca, girişimciler yaşları ilerledikçe kendilerinden sonraki nesile bırakacak miraslarının olmasını isteyebilirler. Aile bütünlüğünün sağlanmasında ve geleceğinin güvence altına alınmasında şirket kurmanın ve yeni nesillere devretmenin en iyi miras olacağı düşünebilirler. Son olarak, yetişkin çocuklar ve diğer aile bireyleri firmada çalışmak arzusunda olabilirler ve işletmede istihdam edilmeleri için yöneticiye baskı yapabilirler. Başlıca karar verme yetkisinin işletme sahibinde olduğu girişim türünden, Aile Şirketine dönüşümde yukarıda belirtilen sebepler, bir takım somut uygulamaların ve psikolojik faktörlerin oluşumuna zemin hazırlar. Somut uygulamalar arasında, aile üyelerinin yönetim görevlerine hazırlanmaları, varislere hisse verilmesi, varis seçim politikalarının belirlenmesi ve yönetimin aileden olanlara devredilmesi gibi hususlar sıralanabilir. Buna karşılık psikolojik faktörler arasında, Aile Şirketine dönüşümde rol oynayan girişimcinin, ölümünden sonra da şirketin faaliyete devam etmesini istemesi, şirketi ailenin malı olarak görme arzusu ve şirketi tek başına büyütemeyeceğini, sürekliliğini sağlayamayacağını hissetmesi gibi hususlar sayılabilir[127]. Görüleceği üzere patron işletmesi türündeki girişimlerden Aile Şirketi oluşturmaya geçiş için pek çok neden mevcuttur. Bununla birlikte, bu safha söz konusu olmadan (yani, önce patron

[127]Gersnick ve Diğerleri, 138-139.

işletmesi şeklinde kurulup, sonra Aile Şirketine dönüşmeden) doğrudan Aile Şirketi kurulması da yaygın bir uygulamadır.

3-Birinci Nesil Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Birinci Nesil Aile Şirketlerinin temel karakterisitiklerinin ele alındığı bu bölümde, Aile Şirketlerinin kuruluş dönemindeki ya da Aile Şirketi şekline dönüştüğü noktadaki özelliklerinden bahsedilecektir.

Mülkiyetin girişimcide olduğu Birinci Nesil Aile Şirketlerinde ortaklık söz konusu olsa da genellikle, stratejik ve fonksiyonel kararlar girişimci tarafından alınır. Girişimcinin eşi ile ortak olduğu bu durumda, eşin sessiz ancak destekleyici olması beklenir. Yani, kararların alınmasında ve uygulanmasında genellikle eşin fonksiyonu yoktur. Bu noktada, ortak olmak işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmemektedir. Kısacası bu ortaklık çoğunlukla, sadece kağıt üzerindedir. Sonuç olarak, eş girişimciye üretimle ilgili konularda yorum yapsa da yetki ve sorumluluk tamamen girişimcidedir[128]. Bununla birlikte az rastlanmakla beraber eşin firmada bilfiil çalıştığı durumlar da söz konusu olabilir. Bu noktada eş müdür, girişimci de genel müdür olarak sorumluluğu ve yetkiyi paylaşırlar. Ancak, yine son karar girişimcidedir. Birinci Nesil Aile Şirketi evresinde karşılaşılan bir diğer özellik ise, çocukların mülkiyete katılmaları için çok genç oldukları gerçeğidir. Girişimci çocuklarını sembolik olarak hissedar yapar. Bu durum, genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde aile tarafından önceden belirlendiğini ve ailenin genç nesle olan güven duygunu yansıtır. Böyle bir noktada, çocukların zaman içerisinde şirkete olan ilgisi artabilir, sorumluluk duygusu gelişebilir. Son olarak, hissedar olan çocukların hisselerinin, büyüyecekleri ana kadar pek fazla önem taşımayacağını, sadece onlara psikolojik tatmin verebileceğini söylemekte fayda vardır. Girişimcilerin işlerinde başarı ve tatmin duygusunu yaşamaları aile ilişkilerini de canlandırır. Bu noktada aile üyeleri işletmede görev almak için teşvik edilebilir. Aile üyelerinin

---

[128]Longenecker and Moore, 123.

özellikle de çocukların, gözünde girişimci efsanelere konu olan kahramanlara dönüşebilir. Bu durum, genç neslin firmaya olan ilgisinin artmasına, okul ve ev dışında firmada da zaman geçirmesine neden olabilir. Sonuçta ise, girişimcinin gücü firmanın başarısı ile beraber ailede de artar. Birinci Nesil Aile Şirketlerinde girişimci üretim, satınalma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitme gibi konularla bizzat kendisi ilgilenir. İşlerin ve çalışanların sayısındaki artışla birlikte bütün işleri tek başına yürütemez hale gelir. Bu noktada ise, işletmeye yeni bir yönetici alarak mevcut işlerinin bir kısmını ona devreder[129]. Pek çok girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmeleri müşterilerin artmasına katkıda bulunur. Müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artar ve firmanın nakit akışı ivme kazanır. Ancak, bu ilişkinin zaman içerisinde kişisellikten çıkarılarak şirkete kaydırılması firmanın kurumsallaşması için gereklidir[130]. Yani, müşterilerin girişimcinin şahsından ziyade, işletmenin adına bağlanmaları önemlidir. Birinci Nesil Aile Şirketleri üç esas üzerine kurulur: Şirket Kültürü, Strateji ve Yönetim. Bir şirketin kültürü, çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir. Bu alanlar, doğru karar alma otoritesi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve işletmeye bağlılık, ailenin işletme içindeki görevi, şirketin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir. Yine, şirket kültürünün içerisinde girişimciye yönelik efsaneler, iş yapma usulleri ve aile değerleri de yer alır. Girişimci, belirtilen değerleri ve inançları direkt ya da dolaylı söz ve davranışları ile ifade eder. Organizasyonun başarısı ilk yıllarda, anılan değer ve inançlara bağlı olduğundan, bu değer ve inançlar kurum ile özdeşleşir. Dolayısıyla, uzun süre devam eder. Bu duruma hemen hemen tüm Aile Şirketlerinde sıkça rastlanır. Çünkü, aile kültürel değerleri iletmede ve bir sonraki nesile aktarmada en güvenilir sosyal yapıdır. Girişimci, kültürün yanısıra, işletme stratejisini ve sosyal yapısını da etkiler. Aile Şirketlerinde girişimcinin kurduğu ilk işletme ya da işletmelere duyulan güçlü ve bazen de mantıksız bir bağlılık söz konusudur. Girişimci başarının, şirketi belli bir çizgide tutmak ve bu çizgide

---

[129]Çiğdem Dikmen, "Küçük İşletmelerde Büyüme", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1991), 59-60.
[130] Gersnick ve Diğerleri, 144-145.

yönetmek olduğunu çalışanlara ve yöneticilere empoze edebilir. Ancak, şirketin bir sonraki nesile aktarımı, küçülmesi veya satışı gibi durumlar söz konusu olduğunda, işletmenin sorgulanması girişimciye karşı çıkma olarak algılanabilir. Dolayısıyla girişimci bu durumda, işletmenin ilk faaliyetlerini korumak için mücadele edebilir. Yani büyüme, değişim, borçlanma, mülkiyet, rekabet (kalite, fiyat, hizmet vb.) girişimcinin ilk değerlerinden etkilenir. Yine girişimci, şirketin hizmet verdiği ilk müşterilere ve pazarlara da çok fazla bağlı olabilir. Şirket stratejisi ile ilgili son nokta, girişimcinin işletmenin aile ihtiyaçlarını karşılama boyutuyla ilgili fikirleridir. Bu fikirler, fonksiyonel olsun ya da olmasın işletme stratejisi üzerinde oldukça etkilidir. Diğer bir konu da girişimcinin işletmenin yönetim biçimini ve uygulamalarını nesillerce etkileyebilmesidir. Bir ailenin, işletme sermayesini ve aile servetini tüketmek yerine, korumaya yönelmesi genellikle girişimcinin isteğidir. Hissedarların kurulan işletmeye olan bağlılıkları, girişimcilik merakı ve yeni girişimler, mülkiyetin aile ya da aile dışı yönetime teslimi, hissedar ve yönetici görevlerinin ayrılması, işletmenin hissedar taleplerine olan sorumluluğu ve hissedarlara bilgi aktarılması, girişimcinin tutumu tarafından belirlenir. Bahsedilen durumlar, girişimcinin hissedarlara olan tutumlarını ve şirket içerisindeki uyumunu da etkiler[131]. Birinci Nesil Aile Şirketlerinin taşıdıkları temel karakteristikler görüleceği üzere profesyonel şirketlerden oldukça farklıdır. Aile değerlerinin, iş değerleri ile içiçe geçmiş olması, özellikle de birinci nesil girişimci değerlerinin ön plana çıkması, girişimcinin başarılı olması sonucunda aile değerlerinin de büyük ölçüde girişimcinin değerlerinden etkilenmesi en çarpıcı özelliktir.

4-Birinci Nesil Aile Şirketlerinde Yaşanılan Sorunlar

Birinci Nesil Aile Şirketleri kuruluş aşamasındaki şirketlerle benzer sorunlara sahip olmakla birlikte aile değerlerinden ve aile bireylerinden etkilendikleri için farklı türden sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Yaşanan ve yaşanması muhtemel sorunlar mülkiyet, aile ve işletme açılarından ele alınabilir.

[131] Gersnick ve Diğerleri, 145-147.

a-Aileye ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar

Yeni kurulan şirkete ortak olan eşin girişimciyi desteklediğini ve bazen de danışmanlık görevini üstlendiğini belirtmiştik. Burada üzerinde durulacak konu ise, eşler arasındaki ilişkinin aynen işe yansıması ile ilgilidir. Sorunlu bir karı-koca ilişkisi, güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar alma sürecine katılması, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması, yönetim sorumluluğunun bir kısmını ya da tamamını üstlenmesi gibi konularda sorun olarak ortaya çıkar[132]. Eğer küçük hisseli ortak aileden değilse ve bütün şirket kararlarında sürekli söz sahibi olmak isterse bu durum yine şirkette sorun yaratır. Çoğu kurucu ortak, küçük hisseli ortakları küçük ve sessiz yatırımcılar olarak görmek arzusundadır. Girişimciler finansal destek için ortaklara minnettardırlar. Ancak, onların işletme ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında geri planda kalmaları gerektiğini düşünürler. Birinci Nesil Aile Şirketlerinde yaşanan bir diğer sorun, girişimcinin ailesine yeterince zaman ayıramamsı ve iş yaşamını özel yaşamına taşıması ile ilgilidir. Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı yoktur ve işletmesini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır. Dolayısıyla, babalarını işletmeyle paylaşmak durumunda kalan çocukların, işletmeye bakışlarının olumsuz olması ve ilerleyen yaş dönemlerinde babalarını kendilerinden çalan işletmede çalışmak istememeleri olasıdır[133].

b-İşletmeye İlişkin Sorunlar

Birinci Nesil Aile Şirketi aşamasında girişimci, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve ortaklar arasında güven duygusunu oluşturmak için çok çalışmak durumundadırlar. Çünkü, bu evrede ürün piyasaya yeni sürülmüştür. Dolayısıyla, tanıtım harcamaları yüksektir. Riskin fazla olduğu bu evrede ayrıca,

---

[132]Bork, 78–79.
[133]Gersnick ve Diğerleri, 149.

nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç yüsektir[134]. Dolayısıyla, girişimcinin şirketin hayatta kalma ve büyüme şansının olduğunu iç ve dış çevresinde yer alan kişi ve kuruluşlara aktarması, onları inandırması önem kazanacaktır. Bu noktada girişimci, işletme için önemli olan kişilere karşı taahhütlerini yerine getirmek için özel anlaşmalar yapabilir. Potansiyel büyük müşterilere, fiyat indirimleri ve komisyonlar verebilir. Finansal kuruluşlardan yüksek faizli borç alabilir. Örneklenen bu olaylar, kısa vadede sorun yaratmamakla birlikte, uzun vadede mirasın ve yönetim sisteminin karmaşık hale gelme riskini bünyesinde barındırır[135]. Girişimcilerin pek çoğu işletmelerinde takım çalışmasını özendirmekten ziyade, çalışanlarla bire-bir ilişki kurarak iletişimin odak noktasında olmayı ve etkin iletişimin kurulmasında aracılık etmeyi isterler. Bu durum, organizasyonun çok genişlemediği ve girişimcinin fiilen pazarla ilişkisinin devam ettiği koşullarda işletmeyi başarıya yaklaştırırken, organizasyonun genişlediği, girişimcinin bütün işleri tek başına yönetmesinin mümkün olmadığı, pazarın sürekli değiştiği ve rekabetin yoğunlaştığı durumlarda başarıdan uzaklaştırır. Ayrıca, girişimcinin, merkezi bir yönetim tarzını benimsemesi yani, tüm önemli kararları tek başına alması, astların girişimini engelleyeceği gibi moral ve motivasyonlarını da düşürür. Sonuç itibari ile, sadece tek bir kişinin bilgi ve deneyimini içeren kararların etkinliği düşük, merkezi yönetim ile yönetilen astların işe ve işletmeye bağlılığı daha az olur[136] . Kontrolün girişimcide olduğu Birinci Nesil Aile Şirketlerinin sürekliliklerini koruyabilmeleri için, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve optimal maliyetle mal ve/veya hizmet üretebilmeleri gereklidir. Belirtilen koşulların sağlanabilmesi için ise, girişimcinin fon temini ve kullanımı, nakit akışı, bütçe hesaplamaları ve pazar araştırmaları yapabilen yetenekli ve bilgili kişiler temin etmesi gereklidir. Buna karşılık söz konusu kişilerin firmada istihdam edilmeleri, işletmenin kuruluş evresinde olmasından ötürü, yüksek maliyeti de beraberinde getirir. Ancak, yaşam eğrisinin ilk safhasında olan firmanın potansiyel dalgalanmalara karşı hazırlıklı olması, profesyonel yöneticiler tarafından daha

---

[134] Edward De Bono, **Rekabet Üstü**, çev.Oya Özel, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992, 107-108.
[135] Gersnick ve Diğerleri, 150.
[136] Bork, 155-158.

kolaylıkla sağlanabilir. Birinci Nesil Aile Şirketlerinde yaşanan diğer bir sorun, örgütün formal bir yapı haline dönüştürülebilmesine ilişkindir. İşlerin ve ilişkilerin yazılı prosedürlere dökülmesi ve prosedürlerin işlerin her bir aşamasında uygulanması, informal ilişkilerle işi yürüten yönetici ve işgörenlere ters gelebilir. Dolayısıyla, pek çok Birinci Nesil Aile Şirketlerinde her an girişimci ile bire-bir ilişki kurulabildiği, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok meydana geldikten sonra geçici (palyatif) çözüm yöntemleriyle çözümlemeye çalışıldığı ve belirsizliklerin yoğun olarak mevcut olduğu bir yapı söz konusu olabilir. Yani girişimcinin kişiliğinin, değer yargılarının ve tutumlarının yansıması olan bir örgütle karşılaşılabilir. Bu durumda örgüt kurumsallaşmadan uzaklaşarak, kişiye bağımlı bir hal alır. Birinci Nesil Aile Şirketlerinin yaşadığı temel problemler, kuruluş aşamasındaki diğer firmalarla benzerlik gösterse de aile ilişkilerinin örgütteki mevcudiyeti bu firmalarda farklı sorunların yaşanmasına neden olur.

B-BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ (KARDEŞLERİN SAHİP OLDUĞU VE YÖNETTİĞİ BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETİ)

Burada, Birinci Nesil Aile Şirketlerinin ötesinde, genişleyen ve büyüyen, mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan Kardeş Ortaklıklarından bahsedilecektir. Dolayısıyla, bu ortaklığın temel karakteristikleri ve yaşanan sorunlar ele alınarak, konu aydınlatılmaya çalışılacaktır. Yani, Birinci Nesil Aile Şirketleri ile benzerlik gösteren özelliklerin tekrarlanmasından kaçınılarak sadece, Kardeş Ortaklığının temel özellikleri üzerinde durulacaktır.

1-Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi evresinde genellikle, çocukların 15-25 yaş civarında, ebeveynlerin ise ortayaş veya biraz üzerinde oldukları gözlenir. Bu evrede ebeveynler özel yaşama ve iş yaşamına ilişkin kariyer planlarını revize ederek, bugünlerini gelecekleri doğrultusunda düzenlemeye çalışırlar. Yirmili yaşlarda kimlik kazanmaya ve başarılı olmaya odaklanan ebeveynler,

çocuklarınının da firmaya katılma dönemlerinin yaklaşmasıyla genellikle, şirketi sorgulamaya başlarlar. Şirketi kurdukları zaman, hayal ettikleri konuma, bugün gelip gelmedikleri ya da bu konumun neresinde olduları büyüme, başarılar, başarısızlıklar ve değişim hızı açılarından irdelenir. Diğer taraftan da çocukların hafta sonlarında ve/veya yaz tatillerinde işletmeye gelerek işi ve işletmeyi tanımalarını isterler. Çocukların yaşlarının genellikle eğitim döneminde olmasından ve işletmenin kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek büyüme dönemine girmesinden dolayı, diğer aile bireylerinin işletmede çalışma arzusu şiddetlenir. Kardeş Ortaklığı ile ilgili bir diğer özellik de bu evrede genişleme sürecinin tamamlanmamış olmasıdır. Yani, ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de işletmede istihdam edilmeye hazır üçüncü nesil mevcuttur. Büyüme sürecindeki işletmede, pazar payı artış göstererek, satışların yükselmesine ve karlılığa ulaşılmasına neden olur. Ayrıca, artan likidite borçlanma ihtiyacını azaltır[137]. Bununla birlikte yazılı prosedürler çoğunlukla mevcut değildir ya da amatörce ilgili bölüm müdürleri tarafından yürütülmektedir. Son olarak, çocukların 15-25 yaş civarında olmaları, ailede üç neslin gündemde olmadığını gösterir. Dolayısıyla burada, sadece kardeşler, eşler, çocuklar ile diğer aile bireyleri arasındaki iletişimden bahsedilebilir. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi evresinde işletmenin büyümesi daha çok aile bireylerinin ortak ya da işgören olarak firmaya katılmaları anlamına gelir. Dolayısıyla, işletme aynı zamanda aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. Bu noktada, mülkiyetin tek bir kişide toplanadığı Birinci Nesil Aile Şirketlerinden, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketine geçiş hem aile birliğinin, hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini gündeme getirir. Mülkiyeti paylaşan kardeş yöneticiler, işletmeyi birlikte yönetmenin ve çocuklar ile yapıcı bir ilişki geliştirmenin yollarını ararlar. Şirketin karmaşıklaşması ve hızlı bir şekilde büyümesiyle, pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyaç, herkese eşit davranılmasının sağlanması ve üçüncü neslin şirkete katılması beklentilerinin açıklığa kavuşturulması ve işlerin işbirliği sayesinde etkin bir şekilde icra edilebileceği

---

[137]Eren, 190.

konularında ağırlık kazanır[138]. Aynı zamanda doğru insanların doğru mevkilere getirilmesi, yetkilerin belirlenmesi, işlerin aksamadan yürütülmesi hususlarında da formalizasyona ihtiyaç duyulur. Ancak, bu aşamada yazılı prosedürlere ya sadece ihtiyaç duyulur ve herhangi bir çalışma yapılmaz, ya da ilgi alanlarına giren bazı kişiler tarafından kendi bölümleri dahilinde ve bilimsellikten ziyade, boşluk doldurmaya yönelik biçimde prosedürler hazırlanmaya çalışılırlar. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi evresinde, çocukların yetenek, bilgi ve isteklerine bakılmaksızın işletmede çalışmaları arzu edilir. Bu durum, bazen direkt olarak belirtilmese de ailenin değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olarak, onu işletmenin bir parçası olmaya zorlar. Eğer aile, işletmeye üye olmayan kişilerin gelecekte ailenin de üyesi olmayacağını veya çocuklara senelerce yatırım yapıldığını, onların da buna karşılık işletmede sorumluluk almaları gerektiğini ya da çocukların şirkete girmeme durumunda, kurumun sürekli olamayacağını vurgularsa, çocuğun hissettiği baskı daha da artar[139]. Görüleceği üzere, genişleme evresinde aile değerleri, iş değerlerinden daha önemlidir ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletme aracılık görevini üstlenir.

2-Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Yaşanılan Sorunlar

Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde yaşanan sorunlar, Birinci Nesil Aile Şirketlerinde yaşanan sorunlara benzer şekilde sistematize edilerek yani mülkiyet, aile ve işletme açılarından ele alınabilir.

a-Aileye ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar

Aynı nesilden iki ya da daha fazla ortağın mevcut olduğu Kardeş Ortaklığında mülkiyetten kaynaklanan sorunlar iki temel başlık altında ele alınabilir. Birinci noktada, tür sorunlar, işletme gelişimi-mülkiyetin etkileşimi sonucunda meydana gelir. İşletme büyüdükçe ve olumlu firma imajına sahip

[138]Gersnick ve Diğerleri, 156-158.
[139]Rock, 39.

karlı bir firma oldukça çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ancak, işletme kaynakları sınırlıdır ve tüm istekleri karşılayacak noktada değildir. Bu noktada, mülkiyet hakkına sahip kişi sayısı, oy kullanan ve kullanmayan hisse miktarı, kar hissesi dağılım standardı ve kardeşlerinin hisselerini idare edebilme haklarının mevcudiyeti gibi konuların netleştirilmemesi sorunların büyümesine neden olur. İkinci tür sorunlar ise, işletme gelişimi-aile etkileşimi sonucunda meydana gelir. Bu tür sorunlar, temelde genç nesil aile üyeleri arasındaki mülkiyet dağılımı ile ilgilidir. Şirket ihtiyaçlarının ailenin halihazırdaki ve gelecekteki üyelerince karşılama şekli, ortaklarca görülmek istenen mülkiyet yapısı, amaçlara ulaşma şekilleri sorunların odak noktasını oluşturur. Ayrıca, kardeşlerin her birinin hisselerini çocuklarının geleceğini düşünerek korumak ve çoğaltmak ile sorumlu oldukları bölümün şirketin yönetiminde temel olmasını istemek gibi amaçları da sorun yaratabilir. Hisselerin çocuklara dağıtılmaması sonucunda hisse oranları giderek azalan bir görünüm kazanır. Belirtilen durumun sebebinde, ebeveynlerin çocuklar arasında adaletli davranmak ile eşit davranmayı birbirine karıştırmaları yatar[140]. Hisse oranlarının yeniden dağılımı, aile üyeleri arasında çatışmalara neden olabilir. Her bir kardeşin çocuk sayısının farklı olması, hisse oranlarının farklılaşmasını beraberinde getirir. Ayrıca, diğer aile üyeleri de şirketten pay almak isteyebilirler. Bu durum da aile arasında husursuzluğu gündeme getirebilir.

b-İşletmeye İlişkin Sorunlar

Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde yaşanan bir başka sorun, nakde duyulan ihtiyaç ile ilgilidir. İşletmenin elde ettiği karı, yatırıma yöneltmesi doğal bir uygulamadır. Ancak, ailenin bugünkü ve gelecekteki sermaye ihtiyacı, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, ev sahibi olmalarına yardım etme vb.), sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen kann işletmeye transferinde zaman zaman güçlükle karşılaşılabilir. Kısacası, bu aşamada kazançlar farklı şekilde kullanılır. İlk kullanım şekli işletmeye yatırım

[140]Gersnick ve Diğerleri, 159.

yapılmasıdır. Kazançların yatırıma aktarılması özellikle, işletmeye finansal destek veren kuruluşlar tarafından istenir. Bu şekilde, işletmenin büyüyeceği, harcamalarını karşılayacağı ve borçlarını ödeyeceği düşünülür. Aksi takdirde, işletmeler kazançlarını yatırıma yöneltmeyip sadece harcama alanlarına yöneltirlerse nakit sorunlarıyla karşılaşırlar. İşletmenin kazançlarını yatırıma yöneltmemesi durumunda, zaten nakde ihtiyacı olan firmanın, bu ihtiyacı daha da artar ve geleceğinin tehlike arz etmesi durumuyla karşılaşılabilir. Kazançlar yatırımın haricinde, çocukların firmada çalışıp çalışmamalarına bakılmadan iyi eğitim almalarını sağlamak için de kullanılabilir. Keza aile kazançları, lüks bir hayat sürmek, çocukların ayrı bir eve taşınmasını sağlamak, firmada karar alma hakkı olmayan eşin girişimde bulunmasını sağlamak için de harcanabilir. Kazançların son harcanma şekli ise, Kardeş Ortaklığı döneminden önceki neslin emeklilik ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Yani, nakit akışı gelecekteki emeklilikler dikkate alınarak kullanılır[141]. Yukarıda kısaca bahsedilen işletmeye yöneltilmeyen kazançlar, firmanın nakit darboğazına girmesine ve büyümesinin engellenmesine neden olur. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde yaşanan bir başka sorun da, gücün, otoritenin, ve özerkliğin hisse oranlarına bağımlı olması durumuyla ilgilidir. Kardeş Ortaklığında kişilerin performansları değil, hisse oranları ön plana çıkıyorsa sorunlarla karşılaşılabilir. Bu durumda, büyük paya sahip ortak, hem yönetimi tek başına üstlenebilir, hem de stratejik kararları tek başına alabilir. Hisse oranlarının, yetenek, bilgi ve performanstan daha önemli olması, işletme geleceğinin çoğunlukla büyük hisseye sahip ortağın kişiliğine, deneyimine ve bilgisine bırakılması anlamına gelir ki bu durum işletmenin yararına değilidir. Ayrıca, küçük paya sahip ortağın ne kadar başarılı olursa olsun firmada yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi, onun verimini, moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiler[142]. Gelişme evresinde gözlenen bir başka sorun, kardeşler arasındaki dürüstlük ve samimiyetin, her iki kardeşin kendi çekirdek ailelerine dönmesi durumunda yaşanır. Yani, kardeşler işbirliği ve samimiyetle birbirlerine yaklaşmaktansa, kendi eşlerinin ve çocuklarının çıkarlarını ön plana alabilirler. Dolayısıyla, iki kardeş arasında rekabet ortamı

[141]Gersnick ve Diğerleri, 161-164.
[142]De Vries, 65.

doğabilir. Kardeşlerin arasında rekabetin olduğu bir başka durum ise, işletmede çalışanlar ile çalışmayanlar arasındadır. Bu noktada işletmede çalışmayan kardeşin neler yapabileceği merak konusudur. Dolayısıyla, işletme dışındaki kardeş kendisini kanıtlama stresini yaşayabilir. Yine, işletme dışındaki kardeş, işletmede çalışmak için davet edilmemiş ise, eziklik ve diğer kardeşe karşı kıskançlık duygusu besleyebilir. İşletmede çalışan kardeş ise, aile bütünlüğünü sağladığını ve aile servetini koruduğunu düşünerek, diğer kardeşi önemsemeyen tavırlar alabilir. Eğer, işletme dışında çalışan kardeş başarılı olursa, firmadaki kardeşin başarılı olabilmesi için daha çok çalışması durumuyla karşılaşılabilir. Böylece, işletmedeki kardeş hem rekabet, hem de ailenin düşlerini yıkmamak nedeniyle stres yaşayabilir[143]. Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların aileleri de firmada söz sahibi olmak isteyebilirler veya bir kardeşin diğer kardeşe karşı negatif biçimde yönlendirilmesinde etkili olabilirler. Özellikle de finansal konuların söz konusu olması durumunda, kardeşler arasında eşlerin de yönlendirmeleriyle yoğun bir çatışma yaşanabilir. Dolayısıyla, aileye evlilik yoluyla katılanların da kanbağı yoluyla katılanlarda olduğu gibi, şirket ile ilişkilerinin belirlenmesinde yetenek, bilgi ve deneyimler aileye yakınlığın ötesine geçmelidir. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde yaşanan bir başka sorun türü de genişleme dönemine geçişin zamanlanması dönemi ile ilgilidir. Bazı durumlarda Birinci Nesil Aile Şirketleri genişleme evresine ilk bir kaç sene de ulaşırlarken, bazı durumlarda ise, ikinci neslin işletmeye katılmasına dek ulaşamazlar. Genişleme evresine gelindiğinde kardeşlerin bilgi ve yeteneklerinin yetersiz kaldığı durumlarla karşılaşmaları muhtemeldir. Bu noktada, uzmanlaşma önem kazanmaya başlar. Ancak, firmada çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları, profesyonellerin kuruma dahil edilmeleri fikirini kaçınılmaz bir zorunluluk haline getirir. Bu durumun fikir aşamasından uygulama aşamasına geçirilmesinde ise, pek çok zorlukla karşılaşılabilir. Ancak, büyüyen işletmelerin nakit yönetimi, ürün ve pazar çeşitleme ve geliştirme, rekabet ve değişim gibi konularda profesyonellerden yararlanmaları şirketin lehinedir. Profesyonellere olan olumsuz tutum, aile bireylerinin öneminin

---

[143] ---------; "Succession in the Family Coorperation", " **Management Succession in The Small and Growing Enterprises**", New York, 1979, 177-180.

azalacağının, kardeşlerin başarısız ve yetersiz olduklarının kabul edilmesinin ve şirketin gizliliğinin bitebileceğinin düşünülmesinden kaynaklanabilir. Profesyonellerin kurumda istihdam edilmeleri ile birlikte zaten ihtiyaç olan takım çalışması, kendisini şiddetle hissettirir. Aileden olan ve olmayan kişiler arasında uyumlu bir işbirlikçi yapı oluşturulduğu noktada, işletmenin esas sorunlarına odaklanması ve bu sorunlarını çözümlemesi için fırsat yaratılmış olur. Genişleme evresine gelmiş olan işletmelerin organizasyonel anlamda yaşadığı sorunlardan ilki formalizasyonla ikincisi ise, piyasa şartlarına göre organizasyonun revize edilmesiyle ilgilidir. Daha öncede bahsedildiği gibi, yazılı prosedürlere gerektiğince önem verilmediği ancak ihtiyacının yoğun olarak hissedildiği bu evrede, firma rekabet ortamı içerisindedir ve rakiplerden bir kısmı da muhtemelen uzun zamandan beri büyüme evresindedir. Dolayısıyla, Aile İşletmelerinde finansa, pazara ve ürüne ve stratejik plana önem verilmesi kaçınılmaz olur. Büyümeyle birlikte, nakit ihtiyacının karşılanması, uygun koşullarda fon temini ve kullanımı, yeni mal ve/veya hizmet üretilmi, yeni pazarlara girilmesi gerekliliği hissedilir. Bahsedilen konulardaki kararların alınmasında ve uygulanmasında ya kardeşler birlikte hareket ederler ya her bir kardeş sorumlu olduğu departmanla ilgili kararları tek başına verir ya da karara tepe yöneticilerden oluşan bir kurul vasıtasıyla ulaşılır[144]. Kardeş Ortaklığı aşaması profesyonel yönetime geçişte önemli bir paya sahiptir. Çünkü, aile değerlerinin iş değerlerinden önce gelmesi sorunların fazlalaşmasına yol açar. Bu durumun sonucunda ise, sorunların çözümlenebilmesinde aile bireylerinin haricinde profesyonellere de ihtiyaç olduğu fikri gündeme gelebilir.

C-KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ (KUZENLERİN YÖNETTİĞİ II. VE III. NESİL AİLE ŞİRKETLERİ)

Çalışmanın bu kısmında kurumsallaşma ihtiyacının en yoğun biçimde hissedildiği Kuzen Şirketleri ele alınacaktır. Bu bağlamda, öncelikle bu

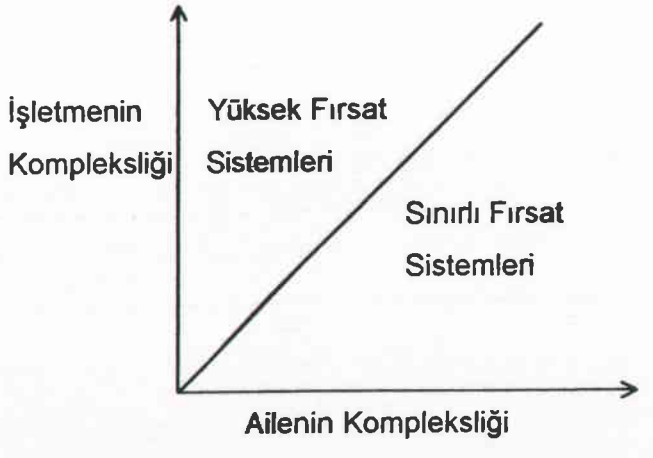
[144] Gersnick ve Diğerleri, 166-171.

şirketlerin temel karakteristikleri, daha sonra ise yaşadıkları tipik sorunlar üzerinde durulacaktır.

1-Kompleks Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Kompleks Aile Şirketlerinin tanıtılması amacıyla öncelikle bu şirketlerin temel karakteristikleri üzerinde durulması başka bir ifade ile, Birinci Nesil Aile Şirketlerinden Kardeş Ortaklığından ve Profesyonel Şirketlerden farklı yönleri sistematize edilerek sunulması uygun görülmüştür.

Kompleks Aile Şirketlerinin ilk özelliği birden fazla neslin birarada bulunmasıdır. Bu şirketlerde üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Birden çok nesli birarada bulundurmasından dolayı Kopleks Aile Şirketlerinde aile üyelerinin yaşları, mesleki bilgi ve deneyimleri ile kariyer planları birbirinden çok farklıdır. Çok sayıda ve farklı beklentide aile bireylerini barındıran Kompleks Aile Şirketleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptirler. Aile ve işletme arasındaki karmaşıklık Şekil 2-2-1.de de görüleceği üzere aileyi gerek maddi, gerekse de manevi yönden etkiyeleyecektir.



Şekil 2-2-1.
Kompleks Aile Şirketlerinde Bireysel Fırsat Düzeyi

Kaynak: Gersnick ve Diğerleri, 177.

İşletmenin aileden daha büyük ve geniş bir yapıya sahip olması, aile üyelerinin mali yapılarını güçlendirmelerine ve kariyer fırsatlarını yakalamalarına olanak tanırken, ailenin işletmeden büyük ve geniş bir yapıya sahip olması durumunda ise, koşullar tersine döner. Bir başka değiş ile, işletmenin aileden daha geniş olması durumunda kişi başına düşen gelir miktarı artacağı gibi, aile üyelerinin işletmede üstlenebileceği iş ve yükseleceği mevki sayısı da artar. Aksi durumda ise, aile bireyleri hem maddi sıkıntı çekerler, hem de kişi başına düşen fırsat sayısı azalır. Dolayısıyla, kariyer yolları tıkanır. Aile ve işletme kompleksliği (büyüklüğü) oranı dengede tutulamıyorsa işletme ya büyüme-gelişme fırsatlarını ve izlediği strateji ve politikaları yeniden oluşturacak ya da hissedarların miktarını azaltacaktır[145]. Kompleks Aile Şirketlerinin bir başka özelliği de bu evrede şirketlerin olgunluk aşamalarına gelmiş olmalarıdır. Şirket büyümektedir ancak, büyümenin hızı, büyüme ve gelişme evresindeki kadar hızlı değildir. Yani bu evrede, büyüme hızı azalır. Büyüme hızının azalmasına rağmen işletme ürün ve/veya hizmet satışında maksimum seviyeye erişir. Dolayısıyla, satış hacimleri ve karlılık oranları yükselir ve fonlar birikir[146]. Son olarak, işletmenin borçlanma kapasitesi güçlenir ancak, işletmenin borçlanma ihtiyacı da aynı dönemde azalır. Yani, işletmeye borç vermek isteyen pek çok finansal kurum vardır ama, işletmenin borca ihtiyacı nispeten azdır. Bu evre, işletmenin piyasada olumlu firma imajına eriştiğini, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazandığını gösten evredir[147]. Yoğun rekabet ortamında güçlü firma imajına sahip olan Kompleks Aile Şirketi piyasaya karşı duyarlı olmakla birlikte aynı zamanda piyasayı etkiler. Ürettiği mal ve/veya hizmetler ve pazarlama taktikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir. Bu şirketlerde yönetimin profesyonelleşmesinden ötürü, formalizasyon sağlanması büyük bir gereklilik haline gelir. Formalizasyonla, yazılı prosedürlerin oluşturulması, işleri icra edecek kişilerde bulunması gereken bilgi ve yetenek düzeyi, işin icrası sırasında sahip olunması gereken yetki ve sorumluluk seviyesinin ve iletişim kurulacak departmanların saptanması mümkün olur. Dolayısıyla, işler kişisellikten uzak

---

[145] Gersnick ve Diğerleri, 176-177.
[146] Eren, 190
[147] Gerber, 73-77.

tutulur ve işletme amaçları kişilerin ihtiraslarından önemli hale gelir[148]. Olgunluk evresindesindeki Kompleks Aile Şirketlerinin bir başka özelliği de, yazılı statejik planların mevcudiyetidir. Yazılı stratejik planlar, gelecekte işletmenin bulunacağı noktanın tespitinde ve bu noktaya ulaşılmasında izlenecek stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde kullanılır. Ayrıca, stratejik planlar doğrultusunda işletmeler faaliyet alanlarını belirleyerek, üretilecek mal ve/veya hizmetleri, satış yapılacak pazarları tespit ederek, bugünkü faaliyetlerini gelecek doğrultusunda yönlendirirler. Son olarak olgunluk aşamasındaki işletmelerde çok sayıda kişi tarafından tek bir işletme fonksiyonun desteklendiği, kalite sistemlerinin kurulduğu ve takım çalışmasının sağlandığı gözlemlenir. Kuzen Ortaklığında, bir fonksiyonun icrasından bir çok uzman sorumludur ve bu uzmanlar gerek kendi departmanları içerisinde, gerekse de işletme örgütü içerisinde takım çalışması zihniyetiyle hareket ederek kalitenin yükseltilmesiyle ilgilenirler[149]. Holding Şirket görünümünü yansıtan Kuzen Ortaklıklarında, her bir işletmenin bulunduğu Aile Şirketi evresi farklıdır. Kimi işletme büyüme evresinin özelliklerini gösterirken, kimisi olgunlaşma evresinin karakteristiklerini yansıtır. Dolayısıyla, her birinin organizasyon yapısı, personel niteliği ve finansal ihtiyacı diğerinden farklılık gösterir. Yine holdingleşme, organizasyonların ürüne ya da pazara yönelik organizasyon yapılarına sahip olmalarını gündeme getirir. Bu noktada, işletmelerin ulusal görünümü yerini uluslararası görünümüne bırakır. Ancak, bu görünümün sürekli olmasında problemlerle karşılaşmamak için çok dikkatli davranılmalıdır. Her pazara ve her ürüne göre ayrı kararlar alınması, ayrı politika ve stratejiler geliştirilmesi gerekir. Piyasada olumlu firma imajını elde eden olgunluk aşamasındaki işletmenin toplumsal sorumlulukları da artar. Çevrenin korunması, sosyal amaçlı kurumlar kurulması, bursların verilmesi ve ülke kalkınmasının çeşitli projelerle desteklenmesi gibi konulara önem verilir. Dolayısıyla müşterilere, rakiplere, tedarikçilere ve topluma karşı dikkatli hareket etmek durumunda kalır. Görüleceği üzere, olgun işletmeler kurumsal özelliklerin pek çoğunu bünyelerinde barındırırlar. Ancak, kurumsallaşmanın tam olarak

---

[148]Gersnick ve Diğerleri, 181-183.

[149]Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Geliştirilmiş 2.b.,İstanbul: Alfa Basım, Yayım, Dağıtım,1998, 243–244.

sağlanabilmesinde ve kalıcı olabilmesinde esnek ve sürekli bilgi akışına önem veren organizasyon yapısının devamlı kılınması gereklidir.

2-Kompleks Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar

Kompleks Aile Şirketlerinde yaşanılan sorunlar diğer evrelerde olduğu gibi burada da mülkiyet, aile ve işletme açılarından irdelenecektir. Öncelikle, aile ve mülkiyet sorunu üzerinde durularak, diğer evrelerle aynı sistematik takip edilecektir.

a-Aileye Ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar

15-20 torunun, 100'den fazla aile bireyinin çalıştığı Kompleks Aile Şirketlerinde, çok sayıda aile bireyinin istihdamı mülkiyet sorununa yol açabilir. Ailenin, farklı coğrafi alanlarda ikamet etmesi, bireylerinin farklı ilgiye, bilgiye, gelire ve beceriye vb. sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerine ve düzeylerine sahip aile üyelerinin şirketin yönetiminde veya muhalefetinde yer almaları farklı sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Yönetim dışında kalan aile bireyleri, yönetimi eleştirirlerken, geçmişte ailelerinin yaşadıkları olayları, kendilerine işletme hakkında bilgi verilmemesi ve yönetimde aktif olmamalarını dikkate alırlar. Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak görmeleri, şirketin geleceğinden çok kendi hisseleri ile ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden çok kendi çıkarlarını düşünmeleri pek çok sorunu da beraberinde getirir. Yaşanan sorunları çözmek ise, ailenin ve yönetimin görevidir. Aile ve yönetim, diğer aile bireylerinin işletme hakkında bilgilendirilmesine, onların önemli olduklarının hissettirilmesine, çalışan aile üyelerinin çokluğundan dolayı kar paylarının azalacağına ve dolayısıyla kar payları ile geçimlerini sağlamamalarının belirtilmesine dikkat etmelidir.

b-İşletmeye İlişkin Sorunlar

Farklı bakış açılarının doğal olduğunun, ancak farklı fikirlerle işletmenin gelişeceğinin ifade edilmesine, işletme bütünlüğünün sağlanması için işletmeye yararlı olacak kişilerin eğitilmesine, bireylerin işletme içerisinde söz hakkına sahip olmalarına ve kendi çıkarlarından ziyade, işletme çıkarlarını düşünmelerinin önemli olduğunun vurgulanmasına çalışıldığı Kompleks Aile Şirketlerinde, soruların çözümlenebilmesinde ve şirket hedeflerinin belirlenmesinde objektif kriterleri gözönünde bulunduran profesyonellere de yönetim kurulunda yer verilmesine, onların bilgi ve önerileri dikkate alınmasına dikkat edilmelidir. Yukarıda belirtilen hususlara yönetimin dikkat etmemesi durumunda, muhalifetteki aile bireyleri, kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görürler. Bu durumun sonucunda ise, yönetim sürekli eleştirilir, uygulamaları baltalanır, çalışanların moral ve motivasyonu azalır. Ayrıca, üyeler istedikleri kar paylarını elde edemezler ise, şirket hakkında pek çok yerde olumsuz tepkilerin oluşmasına neden olabilirler ve statü, güç ve para kazanmak için birbirlerini feda edebilirler. Bu noktada liderlik önem kazanır. Ailenin ve işletmenin değerlerini bütünleştiren ve aile üyelerine, çalışanlara, müşterilere, rakiplere ve tedarikçilere güven veren liderler şirketin ve ailenin gelişmesine katkıda bulunabilir. Aile ve işletme, ortak lidere sahip olamıyorsa, her iki organizasyonda da birbirleriyle iletişim kurabilen liderlere yer verilmelidir. Ancak bu durumda, işletmenin lideri, işletmeyi geleceğe hazırlarken, ailenin lideri de aileye işletmenin ötesinde bir amaç verir ve bu amaca ulaşılmasına yardımcı olur. Kompleks Aile Şirketlerinde yaşanması muhtemel bir başka sorun, yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmeyi istemelerine ilişkindir. Bu durumda sadece soyadlarının girişimci ile aynı olmasından dolayı, işletmede çalışan kişileri firmadan uzaklaştırmak gerekir. Eğer, şirket lideri şirketi herşeyden üstün görüyorsa kişilerden ziyade, işleri ön plana çıkarır ve gelecekte, yönetim kurulu üyelerinin bilfiil işletme de çalışmalarının mı, yoksa çalışmamalarının mı şirket yararına olacağının karara bağlanmasına önderlik eder. Ancak, bu stratejik kararın verilmesi kolay değildir.

Dolayısıyla, kararsızlık problemlerin yaşanmasını yoğunlaştırabilir[150]. İşletmelerin olgunluk döneminde olmaları kendilerini yenilemelerini ve geliştirmelerini zorunlu kılar. Dolayısıyla, Kuzen Ortaklığının yeni yatırım alanlarına yönelmesiyle beraber teknoloji, insan geliştirme ve pazarlama için büyük oranda finansal desteğe ihtiyaç duyulur. Yenilik ihtiyacı, şirketin yenilikçilik geleneğine ve pazarın ihtiyaçlarına bağlıdır. Firmanın yeniliğe açık politikası ve müşteri istek ve taleplerinin sürekli değiştiği ve geliştiği piyasalarda faaliyet göstermesi, ihtiyaç duyulan nakdin nereden sağlayabileceği sorununu ortaya çıkarır. Ailenin sermayesi yeterli mi, borçlanmaya gidilecek mi sorularına cevap bulunduktan sonra, aile sermayesi mülkiyeti nasıl etkileyecek, şirket halka açılacak mı, eşit oranda paya sahip bir ortağa ihtiyaç duyulacak mı soruları da yanıtlanır. Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda, holding haline gelmiş olan şirkette, her bir işletmenin başına gelecek kişinin tespiti sorun yaratır. Bu evredeki işletmelerde, uygun yetenek ve bilgiye sahip aile üyeleri, aile dışı ortaklar veya profesyonel yöneticiler söz sahibi olabilirler. Burada önemli olan, işe uygun kişlerin işi yapmalarıdır. Kuzen Ortaklığında yaşanan bir diğer sorun ise, ilk kurulan işletmelerin belli bir dönem sonra karlılıklarını yitirerek, holding karlılığının da düşmesine neden olmasıdır. İlk kurulan işletme ile duygusal bağlılığı olan aile bireyleri işletmenin geleceğine karar vermede zorlanırlar ve şirketin kapanmasını sadakatsilik olarak düşünürler[151]. Kuzen Ortaklıklarının yaşadıkları sorunlar olmakla beraber, bu tür şirketlerde aile ve iş ilişkilerinin birbirlerinden önemli ölçüde ayrılmıştır. Dolayısıyla bu şirketlerin, büyük oranda kurumsallaştığı söylenebilir.

D - SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ

Bu bölümde, işletme sürekliliğinin sağlanmasında olası alternatiflerden bahsedilerek varis seçiminin ve dönüşüm sürecinin önemi üzerinde durulacaktır.

---

[150]Gersnick ve Diğerleri, 181-190.
[151]Gersnick ve Diğerleri, 191.

1–Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Aile Şirketleri gelişim evresinin son aşaması Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerine ilişkindir. Bu evre, diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini youn şekilde bünyesinde barındırır. Bir başka ifade ile iş değerleri, aile değerlerinden önemli hale gelir. Dolayısıyla, faaliyetlerin icrasında kanbağından ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işlerin, bu işleri icra edebilecek kişilerin özellikleri ile işlerin icrası sırasında kullanılacak araç-gereçler, yardım alınacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Kısa ve orta vadeli amaçların yanında stratejik nitelikli amaçlara da sahip olan bu firmalarda, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik amaçlar belirlenir. Stratejik amaçlar doğrultusunda da yönetsel ve taktik amaçların belirlendiği gözlenir. Yine, işlerin icrası sırasında iş gereklerinden yola çıkılarak personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerleme ve ücretleme gibi fonksiyonlar üzerinde kanbağından ziyade bilgi ve yetenek ön plana çıkar. Ayrıca iç ve dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analize tabi tutulduğu bu işletmelerde, iç ve dış çevre koşulları birlikte değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda ise, örgütsel amaçlar ile örgütsel yapı değişime uğrar. İç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanan Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri karlılık yanında toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye çalışarak, faaliyette bulunulan sektörde olumlu bir firma imajı elde etmeye çalışır. Son olarak, departmanların ayrı ayrı başarısından ziyade işletmenin bütünü ile başarılı olmasının hedeflenmesinden dolayı, takım çalışmasının önemli olduğu bu firmalarda maddi kaynaklar kadar beşeri kaynaklar da önem kazanır.

2 - Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinde Yaşanılan Sorunlar

Kurumsallaşma öğelerini bünyelerinde yüksek oranda barındıran bu firmaların, kurumsallaşmanın getirdiği katılık ile aile bireylerinin isteksizliğini ve

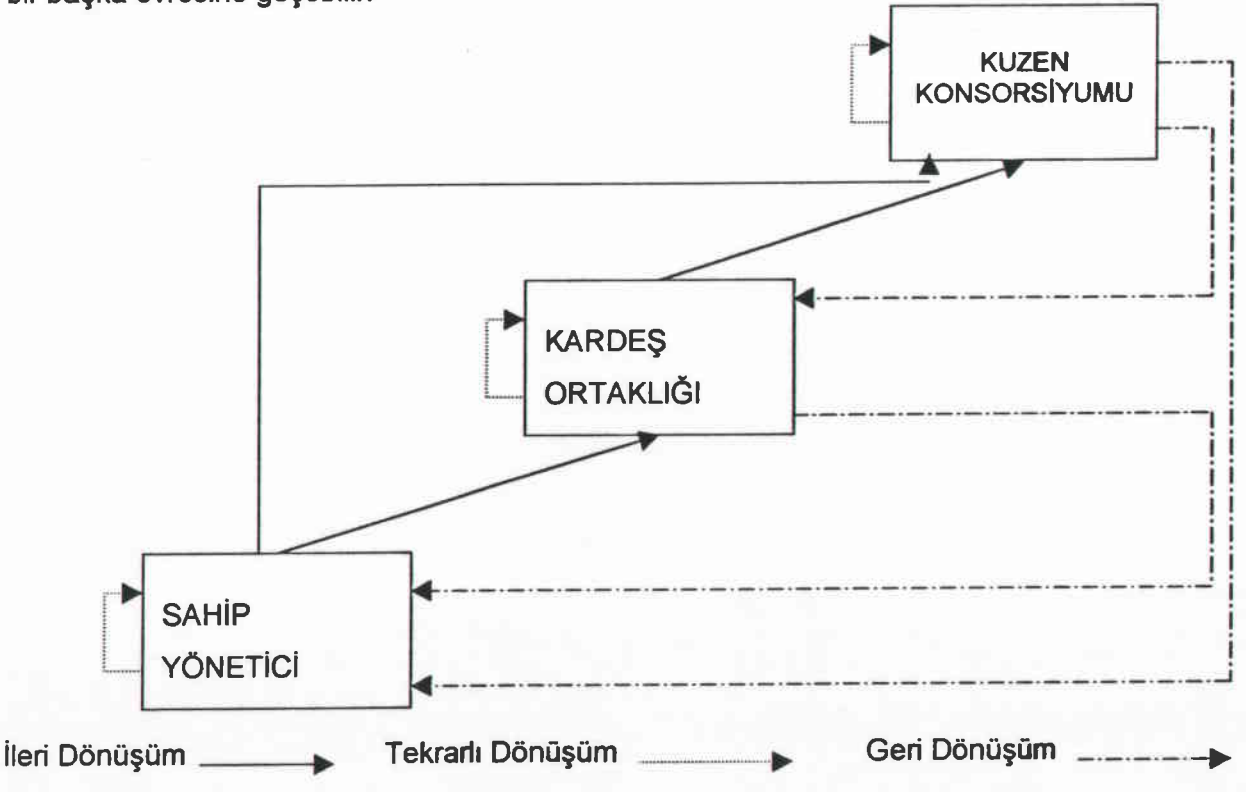
hırslarını yaşamaları olasıdır. Bir başka ifade ile, aile bireylerinin profesyonellerin emri altında çalışmaları, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonel ve aile üyelerinin eşit şartlar dahilinde değerlendirilmesi aile üyelerinin profesyonelleri sabote etmeyi istemeleri durumunu gündeme getirebilir. Profesyoneller ve aile bireylerinin karşı karşıya gelmeleri, aileden olanların kendi aralarında birleşip profesyonellere ve yaptıkları işlere karşı çıkmaları durumunu ortaya çıkarabilir. Ayrıca, iş yaşantısı aile yaşantısına yansıyarak, aile ilişkilerinin bozulmasına da meydan verebilir. Aile üyelerinin profesyonellere karşı tavır almalarının haricinde, bu kişiler işe ve işletmeye karşı duyarsız hale de gelebilirler. Motivasyonlarının kırılması nedeniyle verimlilikleri düşebilir. Ayrıca, işe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları da aile bireylerini karşı karşıya da getirebilir.

3 - Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketlerinde Varis Devri

Önceki kısımlarda da görüleceği üzere, işletmelerde tıpkı insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölürler. Ancak, insanlardan farklı olarak işletmeler kurumsal bir kimliğe bürünürlerse ve negatif entropi yaratırlarsa varlıklarını sürekli kılabilirler. Belirtilen evrelerdeki farklı koşullar, işletmelerin izlediği süreçlerin birbirlerinden farklılık arz etmesi ve her bir işletmenin farklı evrede bulunmasını gündeme getirir. Kuruluş aşamasından sonra büyük bir gelişim yaşayan Aile Şirketlerinin aynı gelişimi devam ettirebilmeleri, büyük ölçüde kurumsal kimlik kazanmalarına bağlıdır. Aile Şirketleri ancak kurumsallaşarak varlıklarını sürdürebilirler ve hedeflerine ulaşabilirler[152]. Aile Şirketlerinin kurumsallaşmalarındaki ve dolayısıyla varlıklarını sürekli kılabilmelerindeki en önemli temel taşlardan birisi ise, varis değişimidir. Varis değişimi, bir liderin (genelde kurucu ortağın) işletmeden ayrılıp görevini yeni lidere devretmesi anlamına gelmez. Yani, görev devri planlı ya da plansız, mantıklı ya da mantıksız her zaman olabilir. Önemli olan varis konusunda, ortak bir fikre sahip olabilmek ve belirlenen varisi gelecek için hazırlayabilmektir. Varisin belirlenmesi ve eğitilmesi sırasında yaşanması muhtemel pek çok sorun olabilir. Seçilen

[152]Gültekin Rodoplu, "Aile Şirketlerinin Ömrü Kısa", **Milliyet**, 12.04.1998, 8.

varis, işletmede çalışmak istemeyebilir, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayabilir veya diğer aile bireylerinden olumsuz tepkiler alabilir. Bu noktada önemli olan, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve deneyime sahip varisi konsensus ile eğer mümkün olmaz ise, oyçokluğu ile seçmek ve kişilerin değil, işletmenin geleceğinin söz konusu olduğunu aile bireylerine hissettirmektir[153]. Şirketin lider değişimi eşiğinde olması, üç temel alternatifi de beraberinde getirir. İlk alternatif, girişimcinin, kardeşlerin veya kuzenlerin işletmeyi çocuklarına bıraktıkları noktada, kuruluş evresinin tekrar yaşanmasıdır. İkinci alternatif, Birinci Nesil Aile Şirketlerinden Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketine geçişte mülkiyet ve yönetim yapısının basitleşmesi durumudur. Şekil 2-1-2.de de görüleceği üzere varis değişiminde basit yapıdan, kompleks yapıya geçiş mutlak değildir. Yani, işletme yaşam evresinin herhangi bir evresinden, herhangi bir başka evresine geçebilir.



Şekil 2-1-2.
Varislik Dönüşüm Şekilleri

Kaynak: Gersnick ve Diğerleri, 203.

[153]Hodgetts and Kuratko, 74.

Şekil 2-1-2. de varis dönüşümü sistematize edilmektedir. Görüleceği üzere, liderlik devrinde geri dönüşüm söz konusudur. Yani, varis dönüşümü yaşanır ancak, mülkiyet aynı kişide kalır. Bu duruma örnek olarak, Kardeş Ortaklığı evresine ulaşmış olan bir şirketin, Birinci Nesil Aile Şirketi evresine geri dönüşü gösterilebilir. Diğer bir dönüşüm şekli ise, ileri dönüşümdür. Burada liderlik devri ile beraber mülkiyet de devredilir. Ancak, bu dönüşümde basit bir organizasyon yapısından büyüme, artan pazar payı ve üretim miktarı ile beraber karmaşık bir organizasyon yapısına geçilir. Örnek vermek gerekirse, Birinci Nesil Aile Şirketi evresinden, Kardeş Ortaklığı evresine geçiş söylenebilir. Son dönüşüm şekli ise, tekrarlı dönüşümdür. Burada, varis değişimi, işletme yapısının değiştirilmeden sadece liderliğin devrine yöneliktir. Örneğin, Kardeş Ortaklığında liderlik iki kardeş arasında yapısal değişim olmadan dönüşebilir[154].

Görüleceği üzere Aile Şirketlerindeki tüm varis değişimleri, nesil liderlerinin ya da liderler grubunun örgütü bir sonraki jenerasyona devretmesini içererir. Yaşlı jenerasyonun şirketten ayrılmasından ve genç jenerasyonun liderliği devralmasından önce tamamlanması gereken üretime ve organizasyona ilişkin faaliyetler vardır. Bu faaliyetler, değişimin başladığı ve bitmesinin planlandığı noktalara, yani, önceki jenerasyonun uyguladığı yönetim yapısına ve sonraki jenerasyonun uygulamayı planladığı yapıya bağlıdır.

a- Birinci Nesil Aile Şirketi Evresine Geçiş

Yönetimde tek bir kişinin söz sahibi olması anlamına gelen bu evrede lider, gelecekte kendi ününü koruyacak ve idealerini gerçekleştirecek olan varisi seçmede farklı yollar izleyebilir. Bazı liderler büyük çocuğun ya da erkek çocuğunun gelecekte şirketi idare etmesininin şirket için faydalı olacağını düşünürlerken, bazı liderler adayların kendilerini kanıtlamalarına fırsat verecek görevlerde bulunmalarını ve bu görevlerde başarılı oldukları takdirde şirketin yönetimini üstlenmelerini isterler. Diğer bazı liderler ise, şirkette başarılı olan

[154]Gersnick ve Diğerleri, 202-203.

adayın yönetici olmasının gerekli olduğuna inanırlar. Varis, hangi yolla seçilirse seçilsin, şirket sahibinin varisi seçmek istediğini ve bunun için kullanacağı yöntemin ne olduğunu diğer aile üyelerine önceden söylemesi, kabul oranını arttırır. Çünkü, aile üyelerinin bu fikre alışması hem zaman alır hem de üyeler belirsizlik altında etkin bir şekilde çalışamayabilirler. Ancak, varis seçiminin benimsenmesi için tepe yönetimin, şirket ihtiyaçlarını karşılayarak, daha iyi bir konuma getirecek varisi seçmesi daha doğru bir yoldur. Bu şekilde hem objektiflik sağlanır, hem de tepe yöneticiler ve aile bireyleri seçilen varisi, görevini icra ederken desteklerler. Seçim yapılana kadar aile bireyleri, şirket üyeleri, adaylar ve şirket sahibi sürekli bir gerilim yaşarlar. Adaylar arasındaki rekabet, şirket sahibinin görevini bırakacak olması, aile üyelerinden bazılarının aday olmaması, aile üyelerinin ve şirket yöneticilerinin seçilmesi muhtemel adayı benimseyememeleri, işletmenin verimini düşürebilir. Ayrıca, bu kişiler şirketin geleceğini bir kişinin kişiliğine, deneyimine ve bilgisine bırakmanın doğru olmadığına, servetin riske atılmamasının gerekliliğine inanırlarken, şirket sahibi de rekabet ortamında pazar gelişmelerine uyum sağlayabilmek için bir tek kişinin daha çabuk karar alabileceğine inanabilirler. Bu fikir farklılığı da, şirkette gerilimin artmasını hızlandırır. Varisin belirlenmesinde dikkat edilecek bir diğer husus, eşitlik ve adalet kavramlarının birbirlerine karıştırılmaması ile ilgilidir. Yani, hisse dağıtımında ve varis seçiminde yeterli bilgi, beceri ve ilgiye sahip adayların, ilgisiz ve yeteneksiz adaylardan ayrılması gereklidir. Aksi takdirde, şirket için yararlı olabilecek kişilerin moral ve motivasyonu azalır. Diğer kişilerin ise, çalışmadan yönetici olunabileceğine inanmalarına ve girişimci ile aynı soyadını taşımanın esas kriter olduğunu düşünmelerine neden olur. Bu durum, işletme etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasını ve çalışanların isteksiz olmalarını da beraberinde getirir. Son olarak, ailede tek bir varisin olması durumuyla karşı karşıya kalınabilir. Bu noktada, her ne kadar bir seçim sancısı yaşanmasa da varisin işletme için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaması durumunda sorunlarla karşı karşıya kalınabilir. Böyle bir koşulda varisin gelecek için yetiştirilmesi ve eğitilmesi kaçınılmaz hal alır[155]. Eğer kişi işletme için yeterli gereklilikleri sağlayamıyorsa veya şirket içerisinde çalışmak istemiyorsa şirketin

[155] Gersnick, 205-209.

profesyonellerin idaresine bırakılmasından başka bir yol kalmayabilir. Söz konusu profesyonellerin, şirket yönetmelerinin ailenin tepkisini almaması için durumun gerekliliği diğer bireylere aktarılır veya onlarda karar alma sürecine katılır.

5 - Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresine Geçiş

Aileler tarafından oldukça arzulanan Kardeş Ortaklığının başarılı olabilmesi çocukların yetiştirilme tarzlarından ve girişimcinin hedeflerinden etkilenir. Girişimcinin aile ve işletme dayanışmasına önem vermesi dolayısıyla, işlerin yürütülmesinde çocuklara ortak hedefler göstermesi, takım çalışmasının ve işbirliğinin etkinliği arttıracağını kendi davranış ve sözleriyle belirtmesi, iç ve dış tehditlerin ancak işbirliği yapılarak aşılabileceğini öğütlemesi, birinin başarılı diğerinin başarısız olması durumunda aslında başarılı kimsenin olmadığını şirketin kaybettiğini ifade etmesi, şirketin karlılığı, imajı ve pazar payı açısından uzun vadede başarıyı da beraberinde getirecektir. Birinin kaybedip diğerinin kazanacağı ya da tek bir galibin olacağı durumun yaratılması durumunda ise, görünüş itibariyle çocuklardan biri başarılı olur[156]. Ancak, elde edilen başarı kısa sürelidir ve kaybeden taraf şirket ve aile liderliğini ele geçirmek için fırsat kollar. Dolayısıyla, işletme içerisinde çıkar grupları oluşur. Bu durum ise, yönetimin aldığı kararların değerlendirilmeden sabote edilmesi sonucunu doğurur. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin işletmeyi olgunluk evresine taşıması için, göreve atamada bilgi, ilgi ve becerinin dikkate alınması, her iki kardeşin de egolarını bastırıp birbirlerinin başarılarını takdir etmeleri, çocukların uyumlu ve işbiriliği içerisinde çalışmalarının özendirilmesi, işletmede birbirleriyle anlaşan kardeşlerin çalışmalarının sağlanması, kardeşlerin takım halinde başarılı olabilecekleri işlerle ilgilenmeleri, işletme ihtiyaçlarının esas olduğunun belirtilmesi ve departmanlar arasında net sınırlar koymanın ve rekabet ortamı doğmasını engellemenin yollarının araştırılması gereklidir[157]. Ebeveynler zaten, çocuklarının yapıların ve birbirlerine olan tutumlarını küçük yaşlardan itibaren

[156]Rock, 38-42.
[157]Gersnick ve Diğerleri, 211-214.

bildikleri için, şirkette de uyum içerisinde çalışıp çalışamayacaklarını tahmin edebilirler. Kardeşlerin hepsinin eğitimli, özverili, esnek, hoşgörülü ve yetenekli olduğu durumlarda, sinerjiyi azaltacak anlaşmazlıkların ortaya çıkmayacağı veya sorunların zaman geçirilmeden çözümlenebileceğini bilen girişimciler, onların birlikte çalışmalarını desteklerler.

6-Kompleks Aile Şirketi Evresine Geçiş

Aile üyelerinin sayıca fazla olduğu dolayısıyla, aile etkisini korumanın çok zorlaştığı Kompleks Aile Şirketine geçiş en zor evredir. Kuzen Ortaklığı evresinde çözümlenmesi gereken bazı sorunlar vardır. Bahsedilen sorunlardan en önemlisi yönetimde etkin olacak kişilerin/kişinin belirlenmesidir. Bu belirleme aile bireylerinin ya da güvenilir profesyonellerin oluşturduğu komiteler aracılığıyla yapılır. Eğer, seçim profesyonellerin oluşturduğu komiteler aracılığıyla yapılırsa aile bireyleri komiteyi yönlendirmeye çalışabilirler. Bu yönlendirme ya sadece şirketi yönetecek kişinin aile bireyi olması ya da tepe yönetimde görev yapacak herkesin aile bireyi olması şeklinde gerçekleşebilir. Seçim, aile bireylerinin oluşturduğu komite vasıtasıyla yapılacaksa, komitede adaletine inanılan aile bireyleri, çocuğu olmayan aile üyeleri ve aile üyesi olmayan güvenilir yöneticilerin yer almasına çalışılır. Şirket kazancının artması, şirkette çalışan kuzen sayısında artışa neden olurken, kazancın azalması tersi bir durum yaratır. Kuzen Ortaklığının sürekli olmasında, aile değerlerinin, geçmişinin ve vizyonunun ifade edildiği toplantıların yapılması ve bu toplantılarda yaşlı üyelerin söz alarak belirtilen öğelerin canlandırılmasına çalışması önem taşır. Aile bütünlüğünün sağlanmasında anılardan ve ortak inançlarından bahsetmek, kurucu vizyonunun diğer aile bireyleri tarafından benimsenmesini ve geliştirilmesini sağlar. Ayrıca bu toplantıların, aile bireylerini işletme dışında da biraraya getirmeleri nedeniyle kişiler arasındaki duygusal bağın pekişmesinde yararlı olacağı düşünülür. Olgunluk evresinin uzun süre devam etmesi için dikkate alınması gereken bir diğer konu da hisselerin oranıdır. Kardeşlerin sahip oldukları çocuk sayısı ve çocuklar arasındaki eşitliği sağlama isteği, hisse oranlarının farklılaşmasına neden olur. Dolayısıyla, küçük pay sahiplerinin

kazançlarının az olması ve yönetimde kritik noktalara gelme umutlarının olmaması hisselerin satışını gündeme getirebilir. Bu durumda şirket ya rezervdeki parayı kullanarak hisseleri satın alır ya da aile dışından ortaklarla çalışmayı kabul eder. Ayrıca, hisselerin oransal olarak azalması, üyelerin mülkiyet konusunda sıkıntı yaşamalarına neden olur. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde düzenlenmesi gereken bir başka konu da, kardeşlerin diğer kardeşlerin çocuklarına objektif davranmalarının gerekliliği ile ilgilidir. Kardeşler, şirketin geleceğini belirlerken çocuklarını kayırmamalıdırlar. Önemli olanın kendi çocuklarını şirketin geleceği pahasına başa geçirmek değil, işletmenin ihtiyaç duyduğu performansa, bilgi ve beceriye sahip olanları yükseltmek olduğu konusunda anlaşmalıdırlar. Olgunluk evresinde uzun süre var olabilmek için ise, işe göre adam ilkesinden yola çıkarak objektif davranmaları gerekliliğini unutmamalıdırlar. Olgunluk evresinin sürekliliğinde dikkatle üzerinde durulması gereken bir diğer konu da misyon, vizyon ile strateji geliştirme ve korumadır. Bir işletmenin var olma sebebi olan misyon, faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin, satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir[158]. Vizyon ise, aile bireylerinin görüş, imge ve özelliklerine göre uzun dönemdeki faaliyetlerinin biçimsel olarak ifade edilmesidir. Bir öngörü, bir tasarım olarak da kabul edilen vizyon, firma stratejilerine ışık tutar[159]. Yani, olgunluk aşamasındaki firmada mevcut olan maddi ve beşeri kaynakların uzun vadeli amaçlara ulaşması için etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanımını sağlar. Strateji ise, şirketin dış çevre koşullarını da dikkate alarak, geleceğin getireceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ve firmanın elde ettiği veriler doğrultusunda revizyonunu da gerekli kılar. Olgunluk evresindeki firmaların önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonları yenilemeleri, değişikliklere göre de stratejilerini saptamaları gerekir. Misyon ve vizyon, girişimci tarafından geçmişte saptanmış iken, revizyonu bugün kardeşler ve çocuklar aracılığıyla yapılır ve yine yenilikler doğrultusunda stratejilerin uygulanması da kardeşler, çocuklar ve

---

[158]Gersnick ve Diğerleri, 216–219.

[159]Joseph V. Qurgley, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, çev.Berat Çelik, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, 1998, 56-57.

kuzenler vasıtasıyla olur. Belirlenen amaç ve stratejiler doğrultusunda varis seçimi yapılarak, olgunluk evresinin mümkün olduğunca uzun sürmesine çalışılır[160]. Ağırlıklı olarak Aile Şirketi gelişim sürecinin her bir evresinde farklı değerlerin ve karekteristiklerin bulunduğu, dolayısıyla yönetimde de bu farklılıkların dikkate alınmasının gerekliliği üzerinde durulduğu bu bölüm Tablo 2 de kısaca özetlenmiştir. Her bir evrenin özelliklerine yukarıdaki gibi ayrıntılı bir şekilde yer vermek oldukça zor olduğundan, tabloda bu evrelerin belirgin karekteristiklerine değinilmiştir.

Tablo 2
Aile Şirketleri Gelişim Evreleri
Ve Temel Karekteristikleri

	BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ	BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ	KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ	SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ
MÜLKİYET	İŞLETME SAHİBİNDE	KARDEŞLER ARASINDA	AİLE VE PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE VE ÇOK SAYIDA PROFESYONEL ARASINDA
ÖRGÜT YAPISI	BASİT MERKEZİ	BASİT YARI MERKEZİ	KARMAŞIK	KARMAŞIK
KARAR ALMA YETKİSİ	İŞLETME SAHİBİNDE	KARDEŞLER ARASINDA	PROFESYONELLER VE AİLE BİREYLERİ ARASINDA ORTAK	PROFESYONEL YÖNETİCİLERDEN, DANIŞMANLARDAN, AİLEDEN OLUŞAN KOMİTE
KARAR ALMA ŞEKLİ	MERKEZİYETÇİ	MERKEZİYETÇİ	MERKEZKAÇ	MERKEZKAÇ
İLETİŞİM	DİKEY	DİKEY YATAY	YATAY DİKEY ÇAPRAZ	ÇOK BOYUTLU
DEĞERLER	AİLE VE GİRİŞİMCİ DEĞERLERİ	GİRİŞİMCİ DEĞERLERİ	İŞ DEĞERLERİ	İÇ VE DIŞ PİYASA DEĞERLER

[160]Karlöf, 161.

II-KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİ VE DANIŞMANLIK

Bir kısım Aile Şirketleri, hiçbir zorlukla karşılaşmadan faaliyetlerini icra etmelerine karşılık, bu şirketlerin büyük çoğunluğu pek çok sorunu da bir arada yaşar. Sorunların büyük bölümü şirkette yaşanan gelişimin ve bu gelişimin sonucunda ortaya çıkan yeniden yapılanmanın bir sonucudur. Aile şirketlerinde yaşanan problemler, diğer şirketlerden farklı olarak gelişim sürecinin her bir evresinde değişiklik gösterir. Dolayısıyla bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında, işletmelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin diğerlerinden farklı olacağı söylenebilir. Bu bölümde öncelikle, aile şirketlerinde yapılacak danışmanlığın aşamalarından daha sonra ise, farklı gelişim sürecinde bulunan firmaların ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinden bahsedilerek, Aile Şirketlerinin kurumsallaşma aşamasında dış sistemden yararlanırlarken dikkat etmeleri gereken hususlar ile bu firmalarda danışmanlık hizmetlerini üstlenecek olan kişilerin yapmaları gerekenlere dikkat çekilmeye çalışılacaktır.

A - AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNE GENEL BAKIŞ

Muhasebe, hukuk, yönetim, endüstri, psikoloji vb. alanlarda uzmanlıkları bulunan danışmanlar Aile Şirketi danışmanlığı ile ilgilendiklerinde genellikle pek çok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunların bir kısmını çözümlemede uzmanlıkları yeterli olamamaktadır. Belirtilen durumun nedeni olarak Aile Şirketlerinin özellikleri gösterilebilir. Belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu inkar edilemez. Bununla birlikte, Aile Şirketlerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları, işletme sistemlerinin fazlasıyla kompleks bir yapıya bürünmesine neden olur. Kısaca, bu şirketlerde aile ve iş ilişkisinin içiçe geçmiş olması yapılarının karmaşıklaşmasını arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkar. Yine, Aile Şirketlerinde yaşanan duygusal atmosfer, danışmanın işini büyük ölçüde zorlaştıran bir başka unsurdur. Aile

Şirketlerinin dışa kapalı yapıda olmaları ve dolayısıyla, son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri, problemlerin çözümlenmesi sürecini uzatır. Firmadaki problemler şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa, çözüm çok daha zorlaşır. Kurumdaki duygusal atmosfer yoğunlaşır ve yeterli deneyime ve bilgiye sahip olmayan bir danışman bu noktada sorunlarla başa çıkamayabilir. Ayrıca aile bireylerinin şirketin ne kadar değişmesi gerektiğine ve bu değişimin finansal ve duygusal açıdan neye mal olacağına karar vermeleri gerekir. Bu kararın verilmesi ve uygulaması, aile ilişkilerinin şirketteki yoğunluğundan dolayı zordur. Şirket sahiplerinin sorunların çözümlenebilmesinde yararlanacakları danışmanları dikkatli seçmeleri gerekir. Çünkü farklı danışmanlık anlayışı içerisinde olan kişiler, verecekleri yanlış bir karar ile şirket sistemlerini olumsuz yönde etkileyebilirler.

Aile Şirketleri için danışmanlık hizmeti veren kişiler birbirlerinden farklı uzmanlıklara sahip olabilir. Örneğin bazı danışmanlar sadece finans, hukuk ya da yönetim danışmanlığı yaparlarken, bazıları ise generalist bir yaklaşımla bütün alanlarda danışmanlık hizmeti verirler. Ayrıca farklı uzmanlık alanlarına sahip bir kaç uzmandan oluşan danışman takımı şeklinde hizmet verenlere de rastlanır. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, işletmenin kurumsallaşma sürecinde bulunduğu yere göre ihtiyaç duyacağı danışmanlığın farklı olacağıdır. Burada kurumsallaşma düzeyine göre ihtiyaç hissedilen danışmanlık hakkında bilgi vermeden önce, her bir evrede uygulanması gerekenlerden bahsedilerek, danışmanlığın sistematize edilmesinde dikkate alınması gereken hususlar belirtilecektir.

B-KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK EVRELERİ

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan Aile Şirketleri sözleşme, veri toplama ve teşhis, planlı değişim ve uygulama, faaliyet programlarının takibi, gözden geçirilmesi ve değişimin istikrara kavuşturulması aşamalarını

danışman ile beraber kararlaştırırlar. Bu aşamaların kapsamları ve her bir aşamada üzerinde durulması gereken hususlar aşağıda özetlenmektedir.

1 - Sözleşme Evresi

Müşteri ile danışmanın birlikte verimli çalışıp çalışamayacaklarına karar verdikleri, eğer birlikte çalışabiliyorlarsa sözleşme şartlarında anlaşma sağladıkları evredir. Bu evrenin en önemli özelliği danışmanın yaklaşımı, bilgisi ve deneyimi ile müşterinin ihtiyacı arasında dengenin kurulabilmesidir. Eğer, her iki taraf da birbirleriyle uyumlu çalışabileceklerine ve yardımcı olabileceklerine inanıyorlarsa, karşılıklı istek ve beklentilerini yazıya dökerler. Sözleşme evresinde netliğe kavuşturulmak istenen konular arasında danışmanlık ücreti ve proje maliyeti danışmanın birlikte çalışacağı kişilerin belirlenmesi, ön değerlendirmenin süresi, şirket ihtiyacının danışmanın uzmanlığını aştığı noktada danışman takımının kurulabileceği gibi konular üzerinde fikir birliğine varılır. Sözleşme evresinde, konunun bir diğer boyutu yine duygusal ilişkilere dayanır. Yani danışmanlık hizmeti verecek olan kişi ile firma adına bağlantı kuran kişinin kurum ve aile içerisindeki statüsü ile güvenilirliğine önem kazanır. Bütün aile üyelerinin danışmanın objektif kriterlere göre belirlendiğine, şirket için yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanmaları danışmanlık hizmetinin aksamadan yürümesi için gereklidir.

2 - Veri Toplama ve Teşhis

Danışman tarafından işletme sisteminin bütünü ile incelendiği, ana sorun ve ana sorunun yarattığı diğer sorunların ve nedenlerinin belirlenmesi için çalışmaların yapıldığı ön değerleme evresinde, aynı zamanda problemlerin çözümlenmesi için gerekli olan yöntemler de tespit edilmeye çalışılır. Bu evrede elde edilen bilgiler danışman tarafından derinlemesine irdelenir. İrdeleme sonucunda sağlıklı verilere ulaşabilmek için de, kritik noktalarda bulunup bulunmamasına bakılmaksızın gerekli tüm aile bireyleriyle

görüşülür. Verilerin kalitesini arttırmak ve kurumdaki değişime direncini azaltmak için gerekli aile üyeleri inceleme ve karar verme sürecine katılır. Böylelikle, aile bireylerinin projeyi sahiplenmelerine de çalışılır. Danışman, veri toplama ve teşhis sürecine katılan diğer kişilerin yardımıyla mülkiyet, işletme ve aile dinamiklerini gözönünde bulundurarak, kurumun geçmişini ve bugününü değerlendirir. En son olarak değerleme evresinde ulaştığı verileri ve bu verilerin ne anlama geldiğini yani teşhisi aile meclisini toplayarak aktarır. Bu toplantı, aile bireylerinin tepkilerinin tespit edilmesi ve projenin bir sonraki aşamaya taşınmasında dikkat edilmesi gereken hususları göstermesi açısından son derece önemlidir.

3-Planlı Değişim ve Uygulama

Veri toplama-değerleme ve teşhis evresinde elde edilenler sonucunda, yapılması gerekenlerin planlandığı ve uygulamaya geçirildiği bu safhada, değişim ihtiyacını hissetmiş olan aile bireyleri danışmana ihtiyacı olan kaynakları yaratarak, onunla birlikte çalışırlar. Bir önceki evrede öngörülen değişimlerin yürütülmesini ve geliştirilmesini içeren üçüncü aşamada, duyarlılık eğitimi, amaçlara göre yönetim, takım kurma ve geliştirme, iş zenginleştirme ve rol analizi, reorganizasyon, yapısal düzenlemeler, yüzleştirme toplantısı, faaliyet araştırması, swot analizi, problem çözme ve güç alanı analizi gibi tekniklerden yararlanılarak sorunun çözümlenmesine çalışılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, faaliyet planlarının ve değişim stratejilerinin, sürecin öteki aşamalarına uygun olarak yürütülmelerinin gerekliliğidir.

4-Faaliyet Raporlarının Takibi, Gözden Geçirilmesi ve Değişimin İstikrara Kavuşturulması

Faaliyet programları yürütüldükten sonraki adım, bu programların sonuçlarının takibi ve istenilir nitelikteki değişimlerin durağanlaştırılması başka bir ifade ile, devamlılığının sağlanmasıdır. Bu aşama belli bir amaca yönelik olarak yürütülen değişim stratejilerinin etkinliğinin değerlemesiyle

yakından ilgilidir. Danışmanlık sisteminin bu aşamasında, aile üyelerinin ve profesyonel çalışanların görevleri hakkında netlik oluşması, performans değerleme sisteminin kurulması ve mülkiyet planlamasının yapılması üzerinde durulur. İşletme sistemlerinin kurulması ve istikrarının sağlanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus vardır. Uzun zamandır birlikte çalışan danışman ve aile bireyleri arasında oluşan yakınlığın sistemi etkilememesi gerekliliğidir. Bu noktada, işletmenin sistemleri danışman olmadan çalışmakta ve danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaç göstermemektedir. Dolayısıyla, şirket sahibi ve danışmanın yapacağı bir toplantı ile bu sürecin bitirilmesi gereklidir[161]. Yukarıda danışmanlık sisteminin evrelerinden kısaca bahsedildi. Bu süreçteki evrelerin önemi ve kapsamı işletmeden işletmeye göre farklılık göstermekte ve şirketin içerisinde bulunduğu kurumsallaşma sürecine göre ihtiyaçlarda değişiklik olmaktadır. Farklı kurumsallaşma aşamasında bulunan Aile Şirketlerinin danışmanlık hizmetine olan ihtiyacı ise, aşağıda açıklanmaktadır.

C–KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK İHTİYACI

Kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında olursa olsun şirketler az ya da çok yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu yardımdan kapsamı ve içeriği kurumdan kuruma farklılık göstermekle beraber, işletmenin içerisinde bulunduğu gelişim süreci karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verebilir.

1-Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketi

İşletme kotrolünün tek bir kişide ya da çok küçük bir grupta toplandığı Birinci Nesil Aile Şirketi evresinde, firma ile ürün ve/veya hizmetler potansiyel müşteri kitlesi tarafından bilinmemektedir. Dolayısıyla firmanın

---

[161] Tanıl Kılınç, "Takım Kurma ve Geliştirme: İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama", (Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Davranış Billimleri Bilim Dalı, 1986), 90-95. ve Gersnick ve Diğerleri, 256-266.

tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlenmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan girişimcinin otoritesini sarsmadan, generalist (genellemeci) bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışmanın şirkette yer alması ile birlikte, değişim hareketi başlar. Bu noktada genellikle, girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. Dolayısıyla danışmanın bir dereceye kadar bu kişilerin gelişmelerini yönlendirmesi de gerekebilir. Birinci Nesil Aile Şirketinde danışmanlıkla ilgili söylenmesi gerekli son nokta, girişimci için danışmanın yeteneği kadar güvenilir olmasının da önemli olduğudur. Bu evrede girişimcinin danışmanı samimi bulmadığı anda ilişkiyi noktaladığına sıkça rastlanmaktadır.

2-Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketi)

Kardeş Ortaklığı evresinde yaşanan sorunların en başında aile dinamikleriyle ilgili olanlar yer alır. Kardeşlerin farklı anlayış, fikir ve yönetim tarzlarına sahip olmaları karşılıklığı daha da arttırır. Gelişen ve büyüyen bir şirket görünümünde olan Aile Şirketlerinde girişimcilerin önceliği şirket stratejilerine vermeleri ve aile sorunları yokmuş gibi davranmaları sorunların çözümlenmesini zorlaştırır. Bu noktada aile dinamikleri konusunda çalışan danışmanı bünyesinde barındıran şirketler, hoşlanmadıkları ancak şirketin gelişimini yavaşlatan mülkiyet hakları, büyüme sermayesi, miras ve varis planlaması gibi konularla da ilgilenerek, işletmenin büyümesini durdurucu güçleri azaltırlar. Danışmanın bu evrede üstlenebileceği bir başka sorumluluk da etkin bir yönetim kurulu oluşturabilmektir. Yönetim kurulunda yer alan bireyler ile danışmanın birlikte yapacağı toplantılar, yaratıcı bir ortamda gerçekleştirilebilirse, şirketin içerisinde bulunduğu fırsat ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri çözümlenebilir ve bir sonraki evre olan Kompleks Aile Şirketi evresine

sorunların pek çoğu çözülmüş olarak girilir. Yönetim kurulu toplantılarının amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesinde danışmanın aile bireyleriyle kurduğu olumlu ve samimi ilişkilerin önemi büyüktür. Danışmana güven duyan aile bireyleri, şirketin hedeflere ulaşmasının, aile ilişkilerinden önemli olduğu doğrultusundan yola çıkarak toplantılarda, çok daha aktif olarak rol alırlar.

3-Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği II. ve III. Nesil Aile Şirketleri)

Farklı şekillerde aileye dahil olan bireyler ile profesyoneller tarafından yönetilen Kompleks Aile Şirketlerinde aile normlarından ziyade iş normları önem kazanır. Dolayısıyla, bu evrede bulunan Aile Şirketleri ilk iki evredeki şirketlere göre daha profesyonelce yönetilirler. Yine bu şirketler generalist yaklaşımla danışmanlık yapan kişilerden ziyade, danışman takıma ihtiyaç duyarlar. Ancak burada üzerinde durulması gereken bir konu vardır. Aile Şirketlerindeki danışman ekibinin içerisinde aile danışmanının da bulunmasının gerekliliğidir. Çünkü, ailenin farklı kollarından gelmiş pek çok aile bireyi şirketi sahiplenmek için çaba harcar. Harcanan çaba Aile Şirketi karlı ve büyümeye açık bir şirket ise, çok daha fazla olur. Bu noktada danışman ekibine büyük iş düşer. Çünkü şirketin içerisinde bulunduğu konumdan memnun olan aile bireyleri rehavete kapılıp geleceği düşünmeyebilirler ve şirket içi hizipleşmelerin ortaya çıkmasına neden olabilirler. Dolayısıyla, Kompleks Aile Şirketi danışmanları aile bireylerinin bir taraftan şirket stratejilerine odaklamaya çalışırlarken, diğer taraftan da aile birliğini korumayı hedeflerler.

4-Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketi evresinde aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Yani, aile bireyleri şirket hedeflerini, aile hedeflerinden öncelikli olarak algılarlar. Dolayısıyla, şirketin

danışman ekipten beklentisi, iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılarak, örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünün sağlanmasıdır. Danışman ekibin, bu dönüşümü gerçekleştirirken Birinci Nesil Aile Şirketleri ile İkinci-Üçüncü Nesil Aile Şirketleri arasındaki farklılıkları göz önüne alarak, varis planlaması, aile bireylerine verilen yönetim fırsatları, aile ve iş değerleri dengesi, işletme hisselerinin alım-satım şartları gibi konularda netlik sağlanması gerekir. Aile bireyleri ile uyum içerisinde çalışan danışman ekibi şirketin bugünü ve geçmişini dikkate alarak yönetim kurulunda, şirketin kariyer planının netleşmesine ortam yaratırlar. Burada hassas bir nokta vardır. Bu nokta, şirketin önceki danışmanlarının gösterebileceği tepkilerdir. Önceki danışmanlara gerek duyulduğu taktirde bu kişiler danışman ekibine dahil edilebilirler, aksi takdirde bu durum kendilerine zaman geçirilmeden bildirilmelidir[162].

Aile Şirketlerinin yüksek kurumsallaşma düzeyine gelene kadar geçirdikleri aşamalardan ortaya çıkan en net gerçek, her Aile Şirketinin gelişim evrelerini sırasıyla geçirmediği, bazı evrelerin yaşanmadan atlanabildiği ve holding şirketlerdeki her bir işletmenin farklı evrelerde olabildiği hususudur. Önemli olan işletmelerin bulundukları evrelere uygun yapısal düzenlemeleri yapmaları yani, şirketlerini kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmalarıdır. Bu noktada kullanılabilecek en önemli araç ise, kurumsallaşmasıdır. Kurumsal Aile Şirketlerinin temel karakteristikleri ve şirketlerin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeleri için üzerinde durmaları gereken hususlar ise, bir sonraki bölümümüzde ayrıntılarıyla irdelenecektir.

[162] Gersnick, 267-272.

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

Ülkemizde çok sayıda Aile Şirketi olması gerçeğinden yola çıkarak, bu işletmelerin ekonomik kalkınmada ve istihdam yaratmada anahtar rolü oynadıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri, ekonomik kalkınma üzerinde etkili olurken, aile ve iş ilişkisinin birbirine karışmış olması ise, kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkilidir. Aile Şirketlerinin ülkemizde sayıca fazla olmasından kaynaklanan önemlerine rağmen, özellikle küçük ve orta ölçeklileri başta olmak üzere bu tür şirketlerde kurumsallaşma konusu üzerinde yeterince durulduğu söylenemez. Dolayısıyla, kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin irdeleneceği bu bölümde, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır.

Bu noktadan hareketle kurumsallaşmış Aile Şirketleriyle ilgili özellikler, üç ana noktadan hareket edilerek anlatılacaktır. Öncelikle, yönetim fonksiyonları açısından kurumsallaşmış Aile Şirketlerine bakılarak, bu şirketlerin işleyiş şekilleri belirtilecektir. Daha sonra ise, yüksek kurumsallaşma düzeyine erişmiş işletmelerin kültürel özellikleri ve çevresel değişime tepkileri ele alınacaktır. Bu incelemeye geçmeden önce, kurumsallaşma kavramının anımsatılması amacıyla, kavramın içeriği burada bir kere daha ifade edilecektir. Herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yöntemlerinin, kurum tarafından değer

verilen kalıplara dönüşmesi süreci olarak adlandırılan kurumsallaşma[163], kurumun resmilik kazanması, varlığını sürekli kılması, kendine özgü toplumsal bileşime ve tabana kavuşması ile işletme ve işgören değerlerinin özdeşleşmesi[164] sonucunda gerçekleşir. Bir örgütün kurumsallaşmasında örgütteki mevcut değer, norm ve yapının; yeni değer, norm ve yapı ile bütünleşmesi gereklidir. Bu bütünleşmenin sağlanabilmesinde ise, örgütün içsel öğeleri kadar, dışsal öğelerine de dikkat etmek gereklidir[165]. İçsel ve dışsal öğeler gözönünde bulundurularak, Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin, yönetim fonksiyonları, örgüt kültürü ve çevre ile etkileşim açısından taşıdıkları karakteristikler aşağıda yer almaktadır.

I-YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA

Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanarak kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilen yönetim, işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası, ulaşılması gereken amaçlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında maddi ve manevi kaynakları uyumlu ve etkin kullanmalarıdır[166]. Özetle, etkinliğin sağlanabilmesinde, yani amaçlara ulaşabilme derecesinin yüksek olmasında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlar başarıyla uygulanmalıdır. Dolayısıyla, kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin taşıdıkları temel karakteristiklere öncelikle yönetim fonksiyonları açısından bakılacaktır. İlk ele alınacak fonksiyon ise, planlamadır.

---

[163]Özer Ozankaya, **Temel Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, Genişletilmiş 3.b., Ankara: Savaş Yayınları, 80.
[164]Özer Ozankaya, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Cilt.3, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 85-86
[165]John R. Kimberly, **The Organizational Life Cycle: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organizations**, 2nd ed., San Fancisco: Jassey-Bass Publishers, 1981, 31.
[166]Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993, 3.

A-PLANLAMA FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama, ne yapılacağına karar verilmesi, şirket amaçlarının saptanması, stratejilerinin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifade ile planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması sürecidir. Yani, bulunulan yer ile, tasarlanan yer arasında köprü kurmaktır[167].

Bir Aile İşletmesinin kurumsallaşmasında belki de en önemli gösterge, planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran Kurumsallaşmış Aile Şirketleri planlama fonksiyonuna önem verirler. Özellikle de kısa ve orta vadeli planlara ek olarak, uzun vadeli stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde, işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar ve hatta, değişimi yönlendirirler. Geleceğin planlanmaması, yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması, kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biridir. Yaşanılan gün üzerine odaklanan firmaların, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları örgütsel yapılarını düzenleme veya geliştirme imkanına sahip olamamalarına neden olur. Dolayısıyla, çevre ile bağlantıları zayıf olan bu tür firmaların amaçlarından uzaklaşarak, bir sonraki jenerasyona varlıklarını aktarmada zorluklarla karşılaştıkları görülür. Planlamanın en önemli unsuru olan misyon, amaç ve hedefler işletmede çalışan aile büyükleri ve profesyonel yöneticiler tarafından belirlenir ve paylaşılır. Sayılan unsurlardan ilki olan misyon, organizasyonun var olma nedenidir ve işletmenin ürünleri ya da hizmetleri, firma müşterileri ile ilgili politikaları, firmaların sorumlu oldukları coğrafi alanları, kurumun karşılaştırılmalı avantajları, işletmenin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna genel olarak vermek istediği imaj ile ilgili bilgileri içerir[168].

---

[167]Efil, 76

[168]Don Steinhoff, John F. Burgess, **Small Business Managament Fundamentals**, 6th ed.,New York: Mc Graw Hill, Inc., 1993, s.54

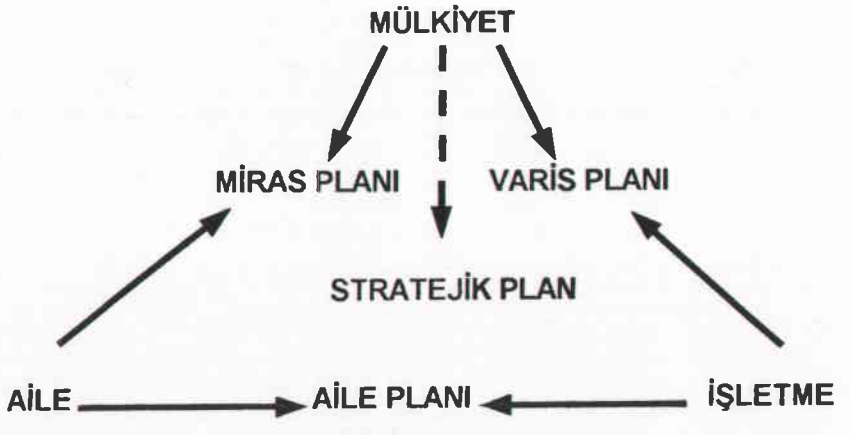
Planlama fonksiyonunun diğer unsuru, amaçlardır. Amaçlar işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar iken hedefler de amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Daha açık bir ifade ile, amaçlar işletmenin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren birer aracı görevini üstlenir[169]. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde, planlama fonksiyonu icra edilirken yani amaç ve hedefler belirlenir ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken, diğer Aile Şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri[170], profesyonellerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve değişimin nedenleri ile sağlıklı büyüme şekilleri[171] gözönünde bulundurulur. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, iş ve aile ile ilgili amaçların birbirlerinden farklı olduğu ancak, bu iki farklı amaç sistemini bütünleştiren şirketlerin kurumsallaştığıdır. Yine, burada Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde çalışanların aile içi güç dengelerini küçük yaşlardan itibaren öğrenmiş olmalarının avantajından yararlandıklarını, dolayısıyla amaçlar arasındaki bütünleşmenin yüksek olduğunu, amaçlara ulaşılmasında olumlu grup sinerjisinden yararlanıldığını belirtmekte fayda vardır. Kurumsal Aile Şirketlerinin taşıdığı bir başka özellik de, şirket sahiplerinin boşanmalar, sakatlanmalar, vefatlar, kişisel problemler ve beklenmeyen hastalıklar gibi aile içinde olabilecek problemleri önceden görüp, belirtilen bu durumların planları bozmalarını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağının önceden saptanarak olası bir kaosu önlemeleridir[172]. Kurumsal Aile Şirketlerinde planlama fonksiyonu icra edilirken bilimsel veri toplama, işleme ve değerleme tekniklerinden yararlanılır[173]. Dolayısıyla, planlama ile ilgili kararların alınmasında ve değerlemelerin yapılmasında objektiflik ilkesi gözönünde bulundurularak

[169]Gibson, Ivancevich, Donelly, 40-41.
[170]Rock, 48.
[171]Paul Resnick, **The Small Business Bible; The Make-or-Break Factors for Survival&Success,** New York: John Wiley Sons, 1988, 4.
[172]Adrienne S. Maris, "Best Moves for Growing a Family Business", **Black Enterprises,** Vol.24, Issue.11, (June 1994), 245-246.
[173]Erdoğan Yılmaz, "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993), 25.

hareket edilir[174]. Aile Şirketlerinde planlama fonksiyonu, aileden olanlar kadar aileden olmayan ancak, konu hakkında uzmanlığı bulunan kişilerin görüşleri de gözönüne alınarak gerçekleştirilir. Yani, şirketin kariyer planlaması söz konusu olduğu noktada, bilgi, beceri ve deneyime sahip uzmanların söz hakkı olmasının, farklı düşünceleri gündeme getireceği ve dolayısıyla, şirket çıkarlarını yükselteceği düşünülür. Aile içinden olan ve olmayan kişilerin amaç, hedef ve misyon belirleme ile, belirlenen amaç, misyon ve hedefe ulaşılmada uygulanacak yararlanılacak arasındaki farklılıklar, şirket menfaatleri doğrultusunda birbirleriyle uyumlaştırılabilir. Aile Şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak dört tür plana rastlanır. Bu planlara ilişkin bilgiler ise, aşağıda yer almaktadır.

1-Kurumsallaşmış Aile Şirketleri ve Mevcut Plan Türleri

Yukarıda belirtilenler doğrultusunda Kurumsal Aile Şirketlerindeki planlama fonksiyonuna ilişkin üzerinde durulması gereken önemli bir diğer nokta, işletme sürekliliğinin ve başarısının sağlanmasında dört farklı plana ihtiyaç duyulduğu hususudur. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere kurumsal Aile Şirketleri Aile, Varis, Strateji ve Miras planlarına sahip işletmelerdir.



Şekil 2-2-1.
Aile Şirketi Dinamiklerinde
Yapılar Ve Planlar

Kaynak: Gersnick ve Diğerleri, 226.

[174] Rescnick, 3.

Ailenin işletmeden faydalanma şekline ilişkin olarak düşünülen Aile Planı, istihdam politikası ile ilgili olabileceği gibi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı, işletmeyi dışarıda temsil yetkisi ve işletmenin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma vb. ile ilgili de olabilir[175]. Aile Planının yapılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlar arasında işletmenin veya ailenin büyüme hızlarının yıllar itibariyle belirlenmesi, büyüme ve durgunluk dönemlerinde yukarıda belirtilen hususlara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine benimsetilmesi sayılabilir. Aile Planının belirlenmesindeki bir diğer husus, aile ve işletme hedeflerinin tespit edilmesi ve bu hedeflerinin yıllık dönemler halinde revizyonunun sağlanmasıdır.

Varis Planı, girişimcinin vefatından veya emekliliğinden sonra, işletmenin yönetim kurulu ve/veya genel müdürü ünvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir. Varis belirlemede iki yöntemden yararlanılabilir. Bu yöntemlerden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejinden kasıt, varis adaylarının dolayısıyla, varisin belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide, çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak, aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda belirlenen varisin tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenir. Varis seçiminde kullanılan bir başka yöntem ise, Geç Seçim Stratejisidir. Geç Seçim Stratejisinde adayları eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ana ilke olarak belirlenir. Temel standarta ulaşan varis adayların arasında ailenin ortak görüşü ile işe uygun varis belirlenir ve bu noktadan sonra tepe yöneticilik için hazırlanır. Geç Varis Seçim Stratejisi, Erken Varis Seçim Stratejisinin varis olarak belirlenen kişinin gelecekte bu kişinin istememesi veya gelecekteki hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajları taşımasına rağmen, geç

[175]Roger C. Allred and Russell S. Allred, **The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession,** New York: Berkley Books, 1997, 10.

belirlenmesi adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasını dolayısıyla, zaman maliyetinin artışını dezavantajı da beraberinde getirir.

Miras Planı, halihazırdaki işletme sahibinin vefatı halinde, bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir. Miras, işletme ve işletme dışını kapsamakla beraber burada, üzerinde durulması gereken husus, işletme sermayesi, hisse oranları ve iştirakleridir. Miras Planlaması, yapılırken gelecekte işletme bütünlüğünün sürdürülmesi amaçlanmalıdır. Bu noktadan hareketle, yapılırken aile bireylerinin düşünceleri dikkate alınarak, işletme çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutacak kişiler ile bu kişilerin hisse oranları gözönünde bulundurulur. İşletme sahibinin vefat etmesi, sakatlanması veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla Miras Planlaması ile vefat gibi bir durumla karşılaşılması olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Burada önemli bir nokta, diğer aile bireylerine planlama nedenlerinin açıklanması ve hatta planlama sürecine katılımlarının sağlanmasıdır.

Staratejik Plan, işletme varlığının sürekli olması yani, işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile ilgilidir. Burada, üzerinde durulması gerken husus, Aile Şirketlerinde yapılan Stratejik Planın üzerinde aile inanç ve değerlerinin etkili olduğunun gözönünde bulundurulmasıdır[176]. Stratejik Plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı takdirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aynı şekilde, işletmede sadece aile normlarının mevcudiyeti de işletmenin varlığını tehlikeye sokan bir unsurdur. Dolayısıyla, kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile uzun vadeli planların yapılmasında aile ve işletme unsurları birarada bulundurulmalıdır. Aile Şirketlerinde, aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, aile inanç ve değerlerinin işletme çıkarlarının önüne çıkartılmaması gereklidir. Aile Şirketlerindeki Stratejik Plan ile ilgili bir diğer nokta, girişimcinin duygusal ve bilişsel taleplerinin strateji üzerinde etkin olduğudur. Yani, kurucunun düşünceleri ve amaçları kurumla ilgili kararların

[176] Allred and Allred, 10-11.

verilmesinde etkili rol oynar. Özetle bu şirketlerde, aile ile strateji arasında denge kurulmasındaki zorluk şirketin kurumsal kimliğe bürünmesini olumsuz etkiler. Stratejik Plan ile ilgili üzerinde durulması gereken son nokta, Aile Şirketlerindeki Stratejik Planlama üzerinde dört farklı kriterin etken olduğudur. Bunlarda ilki, duygu-mantık ilişkisidir. Bu ilişki de kurumda, stratejik planlama ve karar verme durumunda, profesyonellerden yararlanılmadığı tadirde kararın duygusal boyutunun ön plana çıkması muhtemeldir. İkinci kriter, sahip olunan ortaklık payları-işletme stratejisi ilişkisidir. İkinci kritere göre, kurumdaki ortaklık oranları ve sermaye yapısı Stratejik Planın yapılmasında etkendir. Planlama yapılırken, finansal yapı kadar hisseler ve hisse sahipleri de dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter, işletmedeki anahtar ilişkilerin belirli bir düzene konulması ile ilgilidir. Burada, işler ile ilişkiler arasında bir denge sağlanmasından bahsedilir. Eğer bu denge sağlanır ise, aile ilişkileri amaçlara ulaşmada destekleyici birer unsur olur. Son kriter ise, aile üyeleri ve liderlerin strateji belirleme ve uygulamayı hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir. Şirket misyonunun ve vizyonunun belirlenmesinde ve uzun vadeli planların yapılıp uygulanmasında aile üyelerinin sorumluluğu büyüktür[177]. Kurumsal Aile Şirketlerinin genel karekteristikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3
Planlama Ve Aile Şirketleri

	KURUMSAL AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSAL OLMAYAN AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN	EYLEMSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

[177] Nancy Drozdow and Vincent P. Carroll, "Tools for Strategy Development in Family Firms", **Sloan Management Review**, Vol.39, No.1, (Fall, 1997), 14.

Tablo 3'de kurumsallaşma düzeyleri farklı noktalarda olan Aile Şirketlerinin genel karakteristikleri yer almaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamaların özeti niteliğini taşıyan Tablo, Aile Şirketlerinin planlamaya ilişkin belirgin özelliklerine dikkat çekilmesi amacıyla düzenlenmiştir.

B-ÖRGÜTLEME FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA

Maddi ve beşeri unsurları belirli düzen içerisinde biraraya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet anlamına gelen örgütleme[178] planda saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir[179]. Bu yapının kurulması için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması; işgörenlerin belirlenmesi ve atanması yetki ve sorumlulukların belirlenmesi; ve yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir[180].

Örgütleme fonksiyonunun anlamı üzerinde kısaca durduktan sonra, özellikle küçük ve orta ölçekli bir işletme sahibinin örgüt yapısını belirlerken dikkat etmesi gereken hususların neler olduğunu burada belirtmekte fayda vardır. Bu hususlar; iş tanımları, departmanlara ayırma, kontrol alanı ve yetki devri ile ilgilidir. İş tanımları, çalışanların yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak, küçük işletmelerde sahip yöneticinin, çalışanından istediği her iş-işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da, olmasa da-onun iş tanımı içerisine girer. Ayrıca, yazılı olması gereken iş tanımları bu tür işyerlerinde patronun o anki isteğine bağlı olarak değişir, yani yazılı değildir. Departmanlara ayırma, organizasyon performansının arttırılması amacıyla[181] örgütlerin çeşitli birimlere ayrılması, her birinin birer yönetici emrinde yetki ve sorumluluk sınırlarının görev tanımları ile belirtilmesi ve bu ayırımın organizasyon yapısına

---

[178]Ülgen, 9.
[179]Cemalcılar ve Diğerleri, 103.
[180]Hodgetts and Kuratko, 93.
[181]Hodgetts and Kuratko, 346.

uygulanmasıdır[182]. İşletmeler fonksiyonlarına, ürettikleri mal ve hizmetlere, üretim yaptıkları bölgeye, işlem veya makinaya, hedeflenen müşteriye, zaman ve sayı temeline göre departmanlaşabilirler[183]. Ancak, işletmelerde genellikle, fonksiyona ya da üretilen mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırmaya gidildiği görülmektedir[184]. İçsel organizasyon öğelerinden bir diğeri de, bir yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir. Yöneticinin, bire bir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Eğer şirket orta büyüklükte bir şirket görünümü alırsa, o zaman kurucu ortak öncelikle üretim , daha sonra pazarlama ve finans olmak üzere fonksiyonel bir bölünmeye gidebilir. Dolayısıyla, denetliyeceği ve ilişki kuracağı ast sayısı da sınırlanarak 3'e iner[185]. Sahip yöneticinin örgüt yapısını kurarken, dikkat etmesi gereken son nokta da yetki devri ile ilgilidir. Bu, karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesi anlamındadır ve üst düzey yöneticinin, astlarına ne dereceye kadar yetki devredeceğini belirler[186]. Bir örgütte tüm kararların, kurucu ortak tarafından verilmesi zordur. Ancak genellikle, yetki devrine yanaşmayan bu tür yöneticilerin sahip olduklan işletmelerde, karar verme yetkisi bir merkezde toplanır ve bu noktada, merkezcil bir yönetim söz konusu olur. Eğer yetki, örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa, o zamanda merkezkaç bir yönetim biçiminden söz edilebilir[187].Yetki devrinin etkili olması için ise, organizasyon büyüklüğünün, sahip yöneticinin enerji ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluğunun ve bilgisinin ve astların isteğinin dikkate alınması gereklidir[188].

Kurumsal Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin taşıdığı temel özelliklere bakıldığında ise, öncelikle örgüt yapısının karmaşıklıktan uzak, basit ve sade bir görünüm içerisinde olduğu görülür. Dolayısıyla, bu firmalarda kompleks yapıda

---

[182]Ülgen, 62.
[183]Fred Luthans, **Organizational Behavior, 6th ed, New York: Mc Graw Hill Inc., 1992, 525.**
[184]Hodgetts and Kuratko, 346-347.
[185]Hodgetts and Kuratko, 350.
[186]Ülgen, 58.
[187]Luthans, 522-523.
[188]Hodgetts, Kuratko, 350-351.

olanlardan farklı olarak, bilgi transferi kolaylıkla ve kısa süre içerisinde gerçekleşir[189]. Yine, Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerindeki basit organizasyon yapısı, kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak karşımıza çıkar. Burada etkinlikten kastımız, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi; verimlilikten kastımız ise, firmanın en az girdi ile (enerji, materyal, bilgi vs), en fazla çıktıya (mal ve/veya hizmet) sahip olmasıdır. Verimli ve etkin çalışan Aile Şirketlerinde, iyi yapılmış ürün tasarımı ürününün pazarlanmasını kolaylaştırır; standartların geliştirilmiş olması ve iş tanımlarının mevcudiyeti işlerin etkin dağılımını sağlar ve doğru standartlarının uygulanması ile hareket ve zaman etüdlerinin yapılması, gereksiz çalışmaları ortadan kaldırır[190]. Kurumsal Aile Şirketlerinde yapılacak işler ile yetki ve sorumluluklar, bu işleri yapacak kişilerin taşımaları gereken temel özellikler belirlidir ve ast-üst ilişkileri organizasyon şemasında yer alır. Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi arttıkça girişimcinin merkeziyetçi yönetim tarzı, yani tüm yetkileri kendi elinde bulundurma girişimi, yerini yetki devrine bırakır. Bu firmalarda işe giren aile bireyleri, yapacakları işi, işin yapılma şeklini ve zamanını, kullanacakları yetkileri, üstlendikleri sorumlulukları bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile ve iş ilişkisi birbirinden ayrılır[191]. Dolayısıyla Aile Şirketlerin kurumsallaşma düzeyi artar. Yine, sözü edilen örgütlerde işletme varlıkları, işin ve işletmenin özelliklerine uygun şekilde yerleştirilir. İş akışının üretim ve satışı kolaylaştırıcı hale getirmesi sağlanır ve verimlilik kriterleri üzerinde durulur[192]. Bu noktada aile bireylerinin, işe ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olması sebebiyle, üretim ve satıştaki kayıpların minimize edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın arttırılması iş akışının etkinliğinin sağlanmasında itici bir güç unsuru olarak karşımıza çıkar.

---

[189]Hakan Karalar, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları: Türkiye'de Uygulanabilirlik Araştırması**, Ankara: Ankara Genç İşadamları Derneği Yayınları, 26.

[190]Türkiye İş Bankası, **Personel Verimliliği**, Ankara: Tisa Matbaası, 2-13.

[191]Frederick Winslow Taylor, **Bilimsel Yönetim İlkeleri**, çev.H.Bahadır Akın, Konya: Çizgi Matbaası, 1997, 43-45.

[192]Milli Prodüktivite Merkezi, **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, Ankara: MPM Yayınları, 1987, 181.

Aile Şirketlerinde yüksek oranda rastlanan girişimcinin ve aile büyüklerinin gerek profesyonel, gerekse de aileden olan çalışanların işleri hakkında fikir yürütme ve yönlendirmede bulunma durumuna, kurumsallaşma düzeyi yüksek Aile Şirketlerinde (iş tanımlarının mevcut olması ve iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem verilmesi nedeniyle) genellikle az rastlanır. Bu firmalardaki girişimciler, işgörenlerin daha önceden bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmalarının, yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performansı arttıracağını düşünürler. Dolayısıyla işlerin bölünmesinde uzmanlaşma ve işbölümünden yüksek oranda yararlanırlar[193]. Kurumsal Aile Şirketlerinin özelliklerinden bir diğeri ise, statüye verilen önem konusu ile ilgilidir. Aile bireylerinin statü elde etme isteği, mevcut yetenek, bilgi ve beceri ile iş arasında denge kurulduğu müddetçe, firmanın kurumsallaşma düzeyini yükseltir. Yine Aile Şirketlerinde, örgütleme ilkelerinden biri olan amaç birliği, diğer şirketlere göre daha kolay sağlanır. Çünkü, girişimcinin firmayı kurmasından önce var olan amaçları, işletmenin kurulması ve yönetilmesi sırasında diğer, aile bireyleri ile sürekli paylaşılır ve dolayısıyla, ortak bir noktada buluşulması kısa zamanda sağlanır. Aile Şirketlerinde görülen handikaplardan biri olan denetim alanının girişimci lehine genişletilmesi yani, merkeziyetçi bir yönetim, firma kurumsallaşmış ise, söz konusu değildir. Kurumsal Aile Şirketlerinde, denetim alanı işin, işgörenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunulan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, girişimcinin merkeziyetçi bir yönetimden ziyade, paylaşımcı, yetki devrine olumlu bakan bir yapıya sahip olması nedeniyle uygun bir denetim alanına sahip olacağıdır. Kurumsal Aile Şirketlerinin bir başka özelliği de kumanda birliği ile ilgilidir. Bu firmalarda her astın bir amiri vardır. Yani, girişimci ya da aile büyükleri, sadece kendilerine bağlı astlara emir vererek, diğer yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına müdahalede bulunmazlar. Ayrıca, işgörenlerin kime bağlı olduklarını bilmeleri de potansiyel çatışmaların ortaya çıkmasına engel olur. Son olarak girişimcinin güvendiği aile bireyleriyle kurduğu firmada çalışan aile üyelerinin hiyeraşi ilkesine uymamaları yani, akrabalık ilişkilerini kullanarak

---

[193] İnan Özalp, **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş., 48-49.

girişimci ile bire-bir diyalog içerisine girmeleri, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde genellikle görülmez. Ancak, işletme dışındaki aile toplantılarında iş ile ilgili konuların konuşulduğu, tartışıldığı ve hatta bazı kararların da alındığı bir gerçektir. Aşağıdaki tablo, örgütleme açısından Aile Şirketleri arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 4
Örgütleme Ve Aile Şirketleri

	KURUMSAL AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSAL OLMAYAN AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDA BİRLİĞİ	HER ASTIN BİR AMİRİ VARDIR.	HER ASTIN BİR AMİRİ VAR GİBİ GÖRÜNSE DE, KURUCU ORTAK ÇALIŞANLARLA BİREBİR İLİŞKİ KURMAYI TERCİH EDER.
DENETİM ALANI	İŞE, ASTLARA VE DÜZEYE GÖRE BELİRLENİR.	KURUCU ORTAĞIN VE AİLE ÜYELERİNİN DENETİM ALANLARI GENİŞTİR.
AMAÇ BİRLİĞİ	KİŞİ-İŞLETME AMAÇ UYUMU SAĞLANIR.	KURUCU ORTAĞIN AMACI, ÇALIŞANLARCA BİLİNİR VE PAYLAŞILIR.
İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA GENÇ NESLİN VE PROFESYONELLERİN UZMANLIKLARINDAN HAREKET EDİLİR.	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA ORTAKLARIN İLGİ ALANLARI ETKİLİ OLMAKLA BERABER, KURUCU ORTAK GENELLEMECİ BİR TUTUM İZLER.
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	YETKİ VE SORUMLULUKLAR YAPILAN İŞİN GEREKTİRDİĞİ ŞEKİLDE VE EŞİT BİÇİMDE DAĞITILIR.	YETKİ KURUCU ORTAKTA TOPLANMAKLA BERABER GENELLİKLE SORUMLULUKLARIN DAĞILDIĞI GÖRÜLÜR.

Tablo 4'de de izlendiği üzere, farklı kurumsallaşma düzeylerine sahip Aile Şirketlerinin örgüt yapıları da farklılık göstermektedir.

C-YÜRÜTME VE KOORDİNASYON FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

Aile ile iş ilişkisinin yoğun olarak yaşandığı Aile Şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının genellikle içiçe geçmiş olduğu görüldüğünden çalışmanın bu bölümünde, yürütme ve koordinasyon fonksiyonları birlikte ele alınacaktır. Yürütme süreci ile örgüt statik bir yapıdan, dinamik bir yapıya geçer. Yani, kağıt üzerinde belirlenen amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısı işlerlik kazanır. Koordinasyon fonksiyonu ile ise kişiler, işler ve kullanılan araç-gereçler arasında eşgüdüm sağlanır. Bir başka ifade ile, maddi ve beşeri unsurlar birbirleriyle uyumlaştırılır. Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde genellikle, üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanılır. Yani, personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetler zaman zaman ya gözardı edilir ya da danışmanlara devredilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek Aile Şirketlerinde müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış haciminin[194]; şirketin mevcut satış ve dağıtım sonuçlarının, satış geliştirme yöntemlerinin, satış ve üretimin mevsimsel değişiminin[195] yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur. Yine, bu firmalarda üretimin yapıldığı mekanın etkin kullanımına, kapasitenin tam olarak kullanılmasına, işin en az hareketle, en kısa zamanda yapılmasına, optimum maliyetle üretimin gerçekleşmesine ve üretim planlama ve değerlemesine yönelik çalışmalara önem verilir. Aile Şirketlerindeki bir başka konu da çoğunlukla, işletme sahiplerinin yerlerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile bireyleri arasından seçilmesi ile ilgilidir. Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinde, aile ve iş ilişkileri birbirlerinden ayrı tutulduğu için, "işe göre adam" ilkesinden yola çıkılarak, iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personelin atanmasının doğruluğuna inanılır[196]. Eğer, adayın veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz

---

[194]Steinhoff and Burgess, 57-60.
[195]Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, 11-13.
[196]Nesrin Bali, "İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995), 61.

konusu ise, bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır[197]. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar ise, kurumsal firmalarda oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutularak, kişi-iş uyumunun sağlanmasına ve iş tatmininin arttırılmasına çalışılır. İşe yerleştirilecek kişi aile üyesi ise, rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir. Bu durumun nedeni olarak, aile üyelerinin küçük yaşlardan itibaren işletme ile ilgili bilgilere sahip olmaları yani, işletme ile ilgili bilgilere sahip olmaları yani, işletme ile birlikte büyümeleri veya işe ait konuların ev ortamında sıklıkla konuşulmasından dolayı farkında olmadan bazı bilgilere sahip olmaları gösterilebilir. Ayrıca, profesyonel yöneticilerin kariyer gelişimleri ve gelecekteki varis kurumsallaşmış firmalarda belirlidir[198]. Yine, Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinde, personel planlama, performans değerleme, terfi, ücretleme, kariyer planlama ve endüstriyel ilişkiler gibi sistemlere yönelik bir personel politikası da mevcuttur[199] ve bu politika, kurumun büyüklüğüne bağlı olarak bir uzman veya Personel/İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından uygulanmaya konulur. Diğer şirketlerden farklı olarak Aile Şirketlerinde, işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi personel fonksiyonuna ait işlevlerde, kanbağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması, bu şirketlerin kurumsallaşmalarını engelleyici birer unsur olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla, kurumsal nitelik kazanan Aile Şirketlerinde, işe uygun niteliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel mevcuttur ve bu personelin değerlemesinde, terfisinde veya ücretlemesinde kanbağı pek fazla dikkate alınmamaktadır. Aile Şirketlerinde, işletme içinde veya dışında akrabalık ilişkileri nedeniyle yoğun ve çok yönlü bir iletişim söz konusudur. Dolayısıyla, aile içinde ya da aileden olanlar ile olmayanlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözümlenmesinde, iletişimden etkin şekilde yararlanılır[200]. Şirketin gelecekteki yöneticisinin belirsizliği, aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin şekilde icra edememeleri, şirketteki yükselme olanağının ve terfi sisteminin

---

[197]Adrienne S.Harris, "10 Best Moves for Growing a Family Business", **Black Enterprise**, (June, 1994), 245.
[198]John Finnigen, **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev.Mehmet Kılıç, 2.b., İstanbul: Rota Yayın, Tanıtım Ticaret Ltd.Şti., 1997, 14.
[199]Bork, 145.
[200]Rock, 34-37.

aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin firmaya alınması ve kritik noktalarda çalışması, boşanma ve aile içi kavgaların işe yansıması, profesyoneller ile aile bireyleri arasında rekabetin mevcudiyeti, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, işe duyguların karıştırılması, dolayısıyla, işe eleman alımında nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın ön plana çıkması gibi klasik Aile Şirketlerindeki çatışma sebepleri[201], objektif kriterlerin kullanıldığı sistemlerin mevcudiyetinden ötürü, genellikle yaşanmaz. Çatışmaların yaşandığı noktalarda ise, haberleşme arttırılarak, insan değişkeni geliştirilerek, yapısal değişkenler değiştirilerek, sorunların kaynağına inilerek ve üst hedefler oluşturularak kalıcı çözüm yöntemleri ile çözümlemeye çalışılır[202]. Kurumsal Aile Şirketlerinin özelliklerinden bir diğeri, toplantı yönetimine verilen önem ile ilgilidir. Bu firmalarda, toplantının amacı, hangi saatler arasında yapılacağı ve gündemi toplantı öncesinde belirlenerek katılımcılara sunulur. Aynı zamanda, katılımcılar toplantı sırasında kendi fikirlerini rahatlıkla savunabileceklerini ve kararın alınmasında beyan ettikleri fikirlerin gözönünde bulundurulacağını, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edici bir ortamın mevcut olduğunu bilirler. Ayrıca, kurumsal firmalarda, girişimcinin tek başına karar almasının yanında, aileden olan ve olmayanlara danışarak oybirliği veya oyçokluğu ile karar alındığına da rastlamak mümkündür. Kurumsallaşma düzeyi düşük firmalarda sadece, problem çözümüne yönelik olarak yapılan toplantılar, kurumsal firmalarda, problem çözümü de dahil olmak üzere, karar verme, planlama, bilgi ve rapor verme ve özeleştiri amacıyla yapılan toplantılara dönüşür. Kurumsal Aile Şirketlerinde, diğer firmalardan farklı olarak informal ilişkiler kuvvetlidir. Yani, samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile, ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur. Ayrıca, geleneksel değerlere verilen önem, gelişmeye ve açıklığa bakış ve özel yaşama duyulan saygı konusunda da düşünce birliği vardır[203]. Yine, girişimciler küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işgörenlerle bire-bir ilişki içerisinde olduklarından, şirketteki aile havasının korunması mümkündür ve bu durum

[201]Erdal Tekaslan ve Diğerleri, **Sosyal Psikoloji**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1987, 239-243.
[202]Bork, 149-155.
[203]Karalar, 27.

işgörenlerin motivasyonlarını arttırarak, işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirir[204]. Aile Şirketlerinde, bir önceki bölümde de incelendiği üzere, paternalistik katılımcı veya profesyonel yönetim tarzlarından biri uygulanır. Kurumsal firmalarda genellikle, aileden olan ve olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte çalıştıkları ve girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanında, liderlik becerilerini de geliştirdikleri görülür. Aşağıda görülen tabloda, yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin özelliklerin bir kısmına yer verilmiştir.

Tablo 5
Yürütme-Koordinasyon Ve Aile Şirketleri

	KURUMSAL AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSAL OLMAYAN AİLE ŞİRKETLERİ
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLEME, KARİYER PLANLAMA VB. FONKSİYONLARIN YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	SİSTEMLER, AİLEDEN OLAN VE OLMAYAN PERSONEL AYIRIMI YAPILMADAN OBJEKTİF ESASLAR ÜZERİNE KURULUR VE İŞLETİLİR.	SİSTEMLERİN KURULMASINDA VE İŞLETİLMESİNDE, AİLE BİREYLERİNE ÖNCELİK TANINIR.
YÖNETİM TARZI	KATILIMCI VE PROFESYONEL	MONARŞİK
İLETİŞİM BİÇİMİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESONELLER ARASINDA, AİLE ÜYELERİ, PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESYONELLER ARASINDA
KARAR VERME ŞEKLİ	OYBİRLİĞİ VE OYÇOKLUĞU	KURUCU ORTAĞIN KARARI VE OYÇOKLUĞU
TOPLANTI TÜRLERİ	BİLGİLENDİRME VE RAPOR VERME, KARAR VERME, PLANLAMA, PROBLEM ÇÖZME	RAPOR VERME, PROBLEM ÇÖZME
ÇATIŞMA YÖNTEMLERİ	KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	GEÇİCİ

Anlama kolaylığı sağlanması amacıyla yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin genel bilgiler, bir kere daha tablo şeklinde sunulmaktadır. Bahsedilen

[204]Longenecker and Moore, 138.

fonksiyonlara ilişkin bütün özelliklerin tablolanması mümkün olamayacağından burada birkaç tanesi ele alınmıştır.

D--DENETİM FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Bu fonksiyon işletmelerdeki amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlamaktadır[205]. Etkin bir kontrolün gerçekleştirilmesi için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, iş akış şemalarının belirlenmesi, feedback sisteminin kurulması maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması gereklidir[206]. Kontrolun etkin şekilde gerçekleştirilmesinde, kontrol alanlan üzerinde durulmalıdır. Kontrol alanlarından ilki, ileriye destek verici kontroldur. Kurumsal İşletmelerde, mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce, üretim kaynaklarının miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlem alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise, ikinci denetim alanını oluşturur. Girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalara ve kritik aşamalara yerleştirilen personel aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu denetimler, tüm faaliyetler bitirildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır[207]. Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde, girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajlar nedeniyle, denetim alanları üzerinde etkinliği kolaylıkla sağlanması mümkündür. Bu fonksiyonun etkin olabilmesi için, plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, denetim sırasında kullanılan ölçütlerin işletme faaliyetlerine uygun olması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması gereklidir[208]. Yine, kurumsal işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş kontrol yöntem ve araçları ile elde

[205]Efil, 125.
[206]Musselman and Jackson, 96.
[207]Eren, 190-191.
[208]Luthans, 567-569.

edilen verileri değerleme niteliğine sahip yöneticiler mevcuttur. Kurumsallaşmış Aile Şirketlerindeki denetim fonksiyonu ile ilgili bir başka konu da objektif esaslara dayanan performans değerlemenin varlığıdır. İşlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı, çalışan performansının belirlenmesinde temel kriterdir. Bu sistem ile çalışanların değerlemesi ve elde edilen bilgiler doğrultusunda gerekli makamlara getirilmeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları sistemin önemli noktalarından birini oluşturur. Sonuç olarak, işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından, amaçlara ulaşma derecesi ise, kontrol fonksiyonu tarafından belirlenmektedir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise, bu durum işletmeler açısından başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği, işletmenin kurumsallaşma düzeyini gösterir. Aile İşletmelerinde denetime ilişkin özelliklerin yer aldığı tablo aşağıda izlenmektedir.

Tablo 6
Denetim Ve Aile Şirketleri

	KURUMSAL AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSAL OLMAYAN AİLE ŞİRKETLERİ
DENETİM NOKTALARI	HAMMADDE VE YARIMAMUL ALIMINDA, KRİTİK AŞAMALARDA, GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTADA	GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTALARDA
DENETİM ARAÇLARI	PERFORMANS DEĞERLEME, GÖZLEMLER, STANDARTLAR, PROSEDÜRLER VE KURALLAR	STANDARTLAR, PROSEDÜRLER, KURALLAR VE GÖZLEMLER
DENETLEYEN KİŞİLER	FİRMA SAHİBİ, AİLE ÜYELERİ VE İLGİLİ BİRİM YETKİLİLERİ	FİRMA SAHİBİ VE AİLE ÜYELERİ
DENETLEME ZAMANI	SÜREKLİ	BELİRLİ PERİYOTLARDA

Tablo 6 kurumsal olan ve olmayan Aile Şirketlerinin denetim fonksiyonu açısından taşıması gereken temel özellikleri özetlemektedir.

Yukarıda ele alınan yönetim fonksiyonları, kurumsallaşmış Aile Şirketlerinde uygulanır ve belirtilen fonksiyonlar arasında sürekli ve uyumlu bir ilişki geliştirir. Örneğin, kurumsallaşmış bir işletmede tepe yönetim tarafından yapılan ve işletmenin geleceğine yön veren stratejik planlar, örgüt kademelerinden aşağıya doğru inildikçe daha spesifik bir nitelik kazanan eylemsel planlar şekline dönüşür. Yine, tepe yönetim örgüt yapısını düzenlerken yapılan planları göz önüne alarak, tüm departmanların amaçlarını, örgüt amaçları ile uyumlu hale getirir. Ayrıca, kurumsal bir örgüt yapısının kurulması için örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla işler, işleri yapacak kişiler, işlerin yapılması sırasında kullanılacak ilişkiler ve işlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan araç-gereçler ve işleri gerçekleştirecek kişilerin yetki ve sorumlulukları belirlenir. Planları dikkate alarak kağıt üzerinde örgüt yapısını belirleyen kurumsal işletmeler, yürütme fonksiyonu ile dinamik bir görünüm kazanarak faaliyetlerini, yürürlüğe geçirirler. Bu noktada da yöneticilerin astları, üstleri ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, insiyatif kullanabilme, yetki devredebilme, analitik ve sentezci bir yaklaşımla karar verebilme, astları iş ve işletmeye motive edebilme gibi yetenekleri ön plana geçer. Aynı zamanda yöneticiler işler, kişiler ve araç-gereçler arasındaki tüm ilişkileri gerek toplantılar, gerek memorandumlar ve raporlar ve gerekse komiteler aracılığıyla uyumlaştırmaya ve işbirliğini arttıracak kişiler arasında takım ruhu oluşturmaya çalışırlar. Yine, kurumsallaşmış işletmelerde personel seçimi, performans değerleme ve kariyer planlama gibi sistemler mevcut olduğundan çalışanlar performanslarını arttırarak ya da sahip oldukları nitelikleri geliştirerek şirket içinde ulaşabilecekleri noktaları tahmin edebilirler. Ayrıca, şirketteki objektif değerleme sistemleri sayesinde de çalıştıkları kuruma karşı güvenleri artar. Son olarak, bu kişiler faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğini, önceden saptanmış standartlarla fiili durumu karşılaştırarak kontrol ederler ve eğer, planlardan sapmalar söz konusu ise, iyileştirici ve düzeltici önlemleri zaman geçirmeden alırlar.

II-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN KURUMSALLAŞMIŞ İŞLETMELER

Kültür kavramının daha çok antropoloji biliminin sınırlarına girmesi nedeniyle örgütsel kültür konusunu incelemeden önce, antropologların hemen hemen görüş birliği içinde oldukları bir tanımı burada ele almakta yarar vardır. Antropologlara göre kültür, "Düzenli olarak tekrarlayan düşünme, hissetme ve karşılık verme tarzından oluşan ve insan topluluklarının tabiata karşı savaşımının görünür başarıları olarak kabul edilen semboller (maddi kültür öğeleri) aracılığıyla yayılan toplumsal bir yaşam biçimidir. Bu yaşam biçiminin en önemli unsuru diğer yaşam biçimlerinden soyutlanan ve ortak bir geçmişe dayanan geleneksel düşünceler (maddi olmayan kültür öğeleri) ve bunların temelinde yatan değer yargılar olarak görünebilir."[209]. Kültürün genel olarak ne anlama geldiğine bir göz attıktan sonra, örgütsel kültür ile ilgili açıklamalara geçebiliriz. İşletme yönetimi açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişki sonuçlarının tamamıdır. Buradan kültürün, işletme faaliyetlerini çevreleyen maddi, manevi özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür[210].



Şekil:2-1
Örgüt Kültürü ve Etkinlik

Kaynak: Gibson, Ivancevich and Donnelly, 46.

[209]Erkan Pekerkan, "Uluslararası Bir Ortamda Örgütsel Kültür", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993), 3-4.
[210] Erdoğan, 121.

Yukarıdaki şekilden de görüleceği organizasyon kültürü, yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimin ve organizasyon yapısının ürünüdür. Şekil 2-2-1. de de görüleceği üzere organizasyon kültürü, yönetim fonksiyonları ve organizasyonel özellikler ile içiçe geçmiştir[211]. Yani, organizasyon kültürünün oluşmasında içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerde etkilidir. Sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar ve toplum geçmişi, din, ahlak ve estetik gibi dışsal olaylar ile çalışanların aldıkları eğitim, sahip oldukları inançlar, tutumlar ve işletmenin teknolojisi, araç-gereci, firmanın kaide ve değerleri gibi içsel faktörler, yönetsel fonksiyonları ve organizasyonel özellikleri etkileyerek kültürün oluşmasında rol oynarlar. Aile Şirketlerinde belirtilen faktörlere ek olarak, kurucu ortağın da kültür üzerindeki etkisinin büyük olduğu görülür. İşletme kurma fikrine sıcak bakan ve girişim fikrini uygulama aşamasına geçiren ve bu durumun sağlanması için gerekli organizasyonu yapan kişi, kurucu ortaktır. Yani, kurucu ortak Aile Şirketlerinin kurumsallaşmasında en önemli paya sahip kişidir. Kurucu (girişimci), firmanın faaliyete geçmesinden önce inandığı ve özellikle güvendiği bir kaç kişiyi yanına alarak bu girişimi başlatır. Dikkat edilecek olursa, kurucunun yanında bulunmasını istediği kişilerin temel özelliğinin bilgi ve yetenekten ziyade, güvenilirlik olduğu göze çarpar. Kurucuyla aynı vizyona bağlanan bu kişiler, işletmenin temelini atarlar. Yani, sermaye arttırımı, patentlerin temini, kuruluş yerinin saptanması, fabrika veya şirket binasının bulunması veya inşa ettirilmesi gibi konularla ilgilenirler. Dolayısıyla, başta girişimci olmak üzere, bu ilk grup şirket kültürünün oluşumundaki temel faktördür. Kurucu, şirketin kurulma fikrini uygulamaya koyduğu ilk andan itibaren kendi değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini, öncelikle yanında yer alan kurucu gruba, daha sonra ise, firmada çalışan diğer kişilere sözel ve/veya davranışsal olarak sürekli iletir. Aile Şirketleri birbirlerini tanıyan kişilerden oluştuğu için, firmanın kurulmasından önce paylaşılmış değer ve inançlara sahiplerdir. Firma kurulmasıyla birlikte bu değer ve inançlar, firma kültürü üzerinde etkili olur. Ayrıca, uzun süre birlikteliğin ve ortak kültürün paylaşılması sonucunda yoğun sözlü iletişimle birlikte, sözsüz iletişimin de bu işletmelerde sıklıkla kullanıldığı görülür. Kurumsal Aile Şirketlerinin kültürel özellikleri ile ilgili bir başka konu da Dyer'in açıklamalarında

[211] Gibson, Ivancevich and Donelly, 47.

yer almaktadır. Dyer'e göre, "Aile Şirketlerinin kurulduğu ilk aşamada çalışanları koruyan, ihtiyaçlarını karşılayan ancak, onlara çok fazla özgürlük tanımayan paternalistik bir yönetim biçiminden söz etmek mümkünse de, firma kurumsallaştıkça bu yönetim biçiminin yerini profesyonellerin ve aile bireylerinin birlikte bulunduğu ve kararların yönetim kurulunca alındığı bir yönetim biçimine bırakır.". Dolayısıyla, Aile Şirketlerinde kültür, aile, yönetim ve işletme değerlerinin bir karışımı şeklindedir[212]. Burada belirtilmesi gereken son nokta, örgütsel kültürün, varisin, işletmede faal olarak çalışmasıyla değişmeye başlamasıdır. Çünkü, bu noktada girişimci ve varis arasındaki değer ve inanç farklılıklarının gündeme gelerek, şirketin yönetim biçimini etkilemesi durumuyla karşılaşılabilecektir[213]. Sonuç itibari ile, Kurumsal Aile Şirketlerindeki kültürel öğelerin pek çoğunun aile değerlerinden etkilenmesine karşılık bu firmalar, işletmecilik prensiplerine bağlı olarak yönetilirler. Ayrıca, kurucu ortaklar yönetim etkinliğinin sağlanmasında kültürel değerlerin önemli olduğuna inanarak, şirket ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında bu öğeleri gözönünde bulundururlar.

III-ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM AÇISINDAN KURUMSALLAŞMIŞ İŞLETMELER

İşletmelerin ekonomik faaliyetleri ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belli ölçüde de bizzat işletmelerin kendileri tarafından belirlenen geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde meydana gelir[214] ve işletmeler bu çevreye ancak içsel kaynaklarını (pazarlama, personel, araştırma-geliştirme vb.) kullanarak uyum sağlayabilirler. Görüleceği üzere işletmeler faaliyetlerini kendileri ile ilgili ancak kendilerinin dışındaki[215], politik, sosyal, kültürel, ekonomik, ekolojik, hukuksal, dinsel,

---

[212]A.Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim,** 1.b., Ankara: V Yayınları, 1994, 74.
[213]Longenecker and Moore, 120.
[214]Eren, 124.
[215]Dinçer, 94.

ahlaksal ve teknolojik vb. unsurlardan oluşan dış çevre ile[216], kendi bünyelerinde bulunan ve işlerin yapılma şeklini veya sonuçlarını bizzat kendilerinin etkileyebilecekleri pazar, ürün, finans, teknoloji, araştırma-geliştirme ve rekabet analizleri ile ilgili öğelerden oluşan iç çevre arasında yürütürler[217]. İşletmelerin çevre kurdukları ilişkileri üç noktada toplamak mümkündür. Bu ilişkilerden ilki, iç dinamiklerle ilgilidir. İşletmelerde, amaçlar ve başarılar herşeyin üstünde olduğu için dış çevre veri kabul edilir ve dış çevre ile etkileşimde bulunulmadığı varsayılır. İşletmelerin çevresiyle kurduğu ikinci ilişki türü çevreye uyum şeklindedir. Temel varsayımı, uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olduğudur. Bu açıdan işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Üçüncü iletişim şekli ise, karşılıklı etkileşimdir. Bu noktada işletmeler ile çevreleri arasındaki ilişki, çift yönlüdür. Dış çevre, işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadırlar. Ancak işletmeler de yeni bir teknolojiyi ve düşünceyi uygulamaya koyarak, çevrelerini etkiliyebilirler. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşmış işletmeler ile çevre arasında karşılıklı etkileşimin varlığından söz edilebilir[218]. Burada belirtilmesi gereken bir husus vardır. Bu husus teknolojik, politik, siyasal ve doğal koşullardaki hızlı değişikliklerin işletmelerin uyum sorunlarını arttırdığıdır. Dolayısıyla, yöneticilerin geleceği isabetli tahmin etmeleri zorlaşmakta ve işletmelerde kullanılan makinaların, teknolojilerin, araç-gereçlerin modası geçmekte, personelin verimi azalmaktadır. Ayrıca, ülke içi ve dışı politik istikrarsızlık, güvensizlik, siyasal partilerin yapı ve işleyiş bozukluklarından doğan ve tüm topluma yayılan düzensizlikler, çalkantılar ve bunalımlar, ulusal ve uluslararası politik rekabet, işletmelerin karar almalarını ve aldıkları kararları uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Ancak, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yaptıkları içsel ve dışsal çevre analizleri sayesinde değişimi yönetebilirler. Örneğin, otomasyonun hız kazandığı son yıllarda bankalar bilgi alma, haberleşme,

---

[216]Eren, 155-170.
[217]Eren,126-149.
[218]Dinçer, 128-129.

bilimsel hesaplaşma, veri işleme, proje çözümleme ve işlemsel denetim ve gibi konularda dışsal değişim gereklerine uymaya çalışmaktadırlar[219]. Ayrıca, örgüte yeni bir teknolojinin gelmesi yapının haricinde örgüt kültürünün ve çalışan bireylerin de değişmelerini gerekli kılar[220]. Örgüt üyelerinin değiştirilmesinden kasıt, onların yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Burada amaç bireyin değil, bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesidir. Örgütsel kültürün değiştirilmesinde ise, biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi önem taşımaktadır. Çünkü, formal ilişkilerin değiştirilmesi ve kabul görmesi informal ilişkilerin bunu desteklemesiyle hız kazanır[221]. Yapının değiştirilmesine bakıldığında ise, dışsal değerlerleme kriterlerinin örgüte adapte edilerek bunların dengeli ve sürekli kalmasını sağlamak suretiyle gerçekleştirilebildiği görülür[222]. Değişen çevresel koşullarla etkileşimi sürekli kılabilmek için yapının, kültürün ve personelin değişimi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya fonksiyonlar arası ana proseslerin yeniden tasarımı şeklinde olabilir. Yukarıdan aşağıya değişimde amaç, tüm organizasyonun performansının değiştirilmesini–kültür, yapı ve personel açısından–sağlamak iken, aşağıdan yukarıya değişimde amaç, tüm çalışanların problemlerinin çözülmesi ve performanslarının iyileştirilmesidir. Fonksiyonlararası ana proseslerin yeniden tasarımı şeklindeki değişimde amaç ise, kalite, maliyet ve zamanlamada belirgin iyileşmeler sağlamak için faaliyetlerin, fonksiyonların ve bilginin yeni biçimlerde ilişkilendirilmesidir[223]. Organizasyonun tamamında yapıyı, teknolojiyi, iş ve görevleri etkileyen, informal ilişkilerin, örgüt üyelerinin, örgüt kültürünün ve fonksiyonlararası proseslerin planlı ve plansız değişmesi anlamına gelen örgütsel değişmenin, doğal, sosyo-kültürel, ekonomik, yasal-politik, teknolojik ve uluslararası çevre koşulları ile büyüme, birleşme, el değiştirme, karlılığın azalması, tepe yönetimin değişmesi, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler, örgütsel etkinliğin belirgin bir boyuta

---

[219]Tosun, 761-762.
[220]Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: Küre Ajans, 1990, 81-82.
[221]Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Anadolu Matbaa ve Ticaret, 1995, 134-138.
[222]Meyer and Rowan, 348-352.
[223]Steven F.Dichter, Chris Gagnon and Ashok Alexander, "Organizasyonel Değişimleri Yönetmek", **Bizden Haberler Özel Eki**, (Temmuz 1993), 3-4.

ulaşması gibi iç çevre koşullarının bir sonucu olarak meydana gelir. Bu noktada Aile Şirketlerinin varlıklarını sürekli kılabilmeleri ve rekabeti başarı ile sürdürebilmeleri için yukarıda belirtilen iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak planlı bir değişimi uygulamaları gereklidir. Çünkü Kurumsallaşmış Aile Şirketleri, belirtilen unsurları dikkate alarak değişimi yönlendiren firmalardır.

Konuya Aile Şirketleri açısından bakıldığında, bu şirketlerde yaşanan en büyük handikaplardan birinin girişimcinin düşünce ve davranışlarının içe kapalı olması görülür. Yani, girişimcinin reaktif kişilik özelliklerini gösterebilmesidir. Reaktif kişiler, planlamaya ve amaçlar sistemine pek fazla önem vermeyen ve kısa vadeli düşünen kişilerdir. Eğer girişimci belirtilen özellikleri taşıyor ise, sahip olduğu firmanın da dışa kapalı, olayları dar çerçeveden ele alan ve gelecekten ziyade yaşanılan güne odaklanan bir yönetim politikasına sahip olması kaçınılmazdır. Girişimcinin proaktif kişilik özelliklerine sahip olması durumunda ise, firmanın orta ve uzun vadeli geleceğe odaklanmasını dolayısıyla, amaçlara ulaşması için dış ve iç çevre koşullarını dikkate alınarak bugünün planlanmasını gündeme getiren bir yönetimi destekleyeceği açıktır[224]. Tahmin edileceği üzere Kurumsal Aile Şirketlerinde yer alan proaktif girişimciler, firmaların sürekliliğini ve olumlu firma imajının devamını sağlamak için çaba harcayan kişilerdir. Bu kişilerin kurduğu organizasyonlar ise, geleceğe ve zamanlararası sürekli akışa, stratejik planlamaya, planlı ve programlı değişime, yönetimi geliştirmeye, organizasyon ve kültür ilişkisinin önemine, sürekli geleceğe hazırlanmaya, karizmatik ve hatta dönüşümsel liderliğin uygulanmasına ve bütün iletişim kanallarının kullanılmasına önem veren organizasyonlardır. Belirtilen özelliklere sahip organizasyonların müşteri odaklı stratejilere önem verdikleri yani, iç ve dış müşteri tatmini üzerine odaklandıkları görülmektedir. Müşteri ile yakın ve sürekli diyalog içerisinde olan organizasyonlar yine, ülkenin ekonomik ve politik kararlarını, sektörel gelişmeleri ve yurt dışında gelişen olayları dikkate alarak planlı değişim ile çevresel koşullara uyum sağlamayı amaçlar. Değişim görevliliğini, danışan bir sistemi ve danışan sistemin sorunlarının

[224]Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme,** Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 73.

çözümlenmesinde iki tarafın da işbirliğini içeren süreç olarak tanımlanabilen planlı değişim, hedefe yönelik olarak gerçekleştirilir, profesyonel danışmanlığı gerektirir ve güç paylaşımı ile işbirliğini içeren bilimsel yöntem olma özelliği gösterir[225]. Diğer taraftan kurumsal Aile Şirketleri, iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrıldığı köklü bir yönetime sahip olduklarından değişime planlı bir şekilde uyum sağlamanın yanında, ürettikleri mal ve/veya hizmetlerle ya da topluma verdikleri imajla değişimi etkileme gücüne de sahiptirler. Özetle, çevresel koşullara dikkat ederek yapısını, çalışanını ve teknolojisini değiştiren kurumsal firmalar aynı zamanda tüketicileri bilinçlendirerek, yeni bir mal ve/veya hizmet üreterek, veya farklı dağıtım ve tutundurma stratejisi geliştirerek çevresel koşulları da etkilerler. Ayrıca, sosyal yardımlaşma ve dayanışma birliklerine üye Aile Şirketlerinin toplumsal koşullar yanında, üye oldukları dernekler vasıtasıyla da sosyal ve politik koşulları da etkiledikleri bilinen bir gerçektir.

Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin temel karakteristiklerinin incelendiği literatür kısmı, bu özelliklerin araştırma yoluyla test edildiği üçüncü kısım ile desteklenecektir. Literatür kısmında sunulan bilgiler, araştırma kısmına temel oluşturan bilgilerdir ve iki kısımda da konunun farklı yönleri üzerinde durulması suretiyle, çalışma alanının geniş perspektiften değerlendirilmiş olması amaçlanmaktadır.

---

[225]Kılınç, 52-53.

ÜÇÜNCÜ KISIM
AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

BİRİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN AMACI
ÖNEMİ VE YÖNTEMBİLİMİ

Çalışmanının literatür kısmında öncelikle Aile Şirketi ve Kurumsallaşma ayrı ayrı ele alınıp, Kurumsallaşmış Aile Şirketleri ve bu şirketlerin özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu kısımda ise, İstanbul Bölgesinde yer alan küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin, kurumsallaşmayı karakterize eden öğelere ne ölçüde sahip olduklarını belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma açıklanacaktır. Araştırma kısmının da kendi içerisinde iki alt bölümde incelenmesinin sistematik olarak kolaylık sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılarak birinci bölümde, araştırmanın önemi, amacı ve yöntembilimi açıklanmıştır. İkinci bölüm ise, araştırma bulgularının istatistiksel bulgularının istatistiksel analizleri ile analiz bulgularındaki yorumlarına ve araştırma sonuçlarının genel değerlemesine ayrılmıştır.

I-ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın ilk bölümü, araştırma amacının açıklanmasına, öneminin vurgulanmasına ve araştırmada kullanılan yöntembilimin (metodolojinin) tanıtılmasına ayrılmıştır.

A-ARAŞTIRMANIN AMACI

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği Aile Şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması, kurumsallaşma sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoğun rekabet ortamında firma varlığının sürdürülmesi ve olumlu firma imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesi ve

tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli araçlardan biri kurumsallaşmadır. Dolayısıyla araştırmanın amacı, küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Araştırmanın alt amacı ise, belirtilen şirketlerin sahip oldukları işletme faktörlerinin tespit edilebilmesidir. Bu noktadan hareketle kurumsallaşma unsurlarını yoğun bir şekilde bünyelerinde bulunan Aile Şirketlerinin, geleceklerine güvenle bakarak, tüketici istek ve ihtiyaçlarını istenilen biçim, yer ve zamanda karşılayabileceklerini ve tatminli çalışanlar yaratabileceklerini söylemek mümkündür.

B- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen çalışma ülkemizde çok sayıda Aile Şirketi bulunması dolayısıyla, küçük ve orta ölçekliler; bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle de İstanbul Bölgesindekiler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, yürütülen çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerin temel alınmasının nedeni olarak, belirtilen işletmelerin büyük işletmelere nazaran kurumsallaşma konusunda daha fazla sıkıntıya düşmeleri ile kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik yeterli miktarda çalışmanın mevcut olmaması da gösterilebilir. Araştırmanın kapsamını sınırlayan bir diğer nokta da, kurumsallaşmanın boyutuyla ilgilidir. Araştırmamız kurumsallaşmanın ekonomik, hukuki, sosyolojik vb. boyutlarından ziyade yönetsel boyutunun irdeleneceği şekilde düzenlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışma, İstanbul Bölgesindeki imalat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bölge sınırlaması, çalışmanın ülke kapsamında yapılmasının getireceği zaman ve para maliyetinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, İstanbul Bölgesinde firma sayısının sayı itibariyle oldukça fazla olması ve kapsama alınan örneklemin, bütünün (anakütlenin) özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır.

C-ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'i Aile Şirketidir. Dolayısıyla, bu şirketlerin büyük işletmelere destek verdikleri ve ülke ekonomilerine katkı sağladıkları bir gerçektir. Bu gerçekten yola çıkarak, söz konusu şirketlerin potansiyel sorunlarını çözümleyebildikleri takdirde, belirtilen işlevleri daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebileceklerini söylemek mümkündür. Yürütülen araştırma ile İstanbul Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri yönetsel açıdan tespit edilmeye çalışılacaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ise, söz konusu şirketlerin kurumsallaşma alanlarını ve bu alanlardaki kurumsallaşma düzeylerini belirlemek mümkün olacaktır. Yine, bu çalışma ile kurumsallaşmayı sürekli kılmak isteyen ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeyi amaçlayan Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulmasına çalışılacaktır.

II-KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde kuramsal temeli iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Konuyla ilgili Türkçe Literatür ve Yabancı Literatür.

A-TÜRKÇE LİTERATÜR

Tarafımızca ulaşılan kaynaklar genellikle, Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma konularının Türk araştırmacılar tarafından yeterince birlikte ele alınmadığını göstermiştir. Ulaşılan kaynaklardan Erdoğan Yılmaz'ın Yüksek Lisans düzeyinde yürüttüğü çalışma, "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri" ile ilgilidir. Aile Şirketleri ile ilgilenen Türk araştırmacılara örnek vermek gerekirse, Meral Tamer'in, Ünal Bozkurt'un, Nurhan Aydın'ın, Gültekin Rodoplu'nun, Murat Bilen'in makale düzeyinde; Mehmet Akif Yener'in, Şirin Başaran'ın, Avni Yalçın'ın Yüksek Lisans tezi düzeyindeki çalışmalarından ilk etapta bahsedilebilir. Konuyla ilgili Türk

araştırmacılar tarafından hazırlanan bir kitaba tarafımızca ulaşılamamıştır. Kurumsallaşma ile ilgili literatüre ise, Yonca Koralp'ın doktora, Aysel Ertaş ile Nesrin Bali'nin Yüksek Lisans düzeyindeki tezleri; Eli Acıman ve Alber Bilen'in makalesi; Özer Ozankaya'nın ve Mehmet Sağlam'ın kitapları örnek olarak verilebilir.

B-YABANCI LİTERATÜR

Aile Şirketlerine yönelik yurtdışında yapılmış çalışmalara bakıldığında, konuyla ilgili pek çok kaynak göze çarpmaktadır. David Bork, Christine Lindon, Dominic Fisher, Stuart Rock, Kelin E.Gesnick, John A. Davis, Marion Mc Collom Hampton, Ivan Lansberg, Rocer C. Allred ve Russel S. Allred kitapları bulunan araştırmacılardan sadece bir kaçıdır. Yine, Lea W. James'in, Roger Fritz'in, Sharon Nelton'un, Min Chen'in, Henry Welt'in, Amy Feldman'ın, Lawrance Shulff'un, Leon A. Donce'nun, Mary Beth Colacecchi'in, Wendy C. Handler'in, Catherine M. Daily'in, Marc J. Dollinger'in, Ronald H. Drucker'ın, Robbert S. Londman'ın Richard H.Hodgetts'in, Donald F. Kuratko'nun, Carlos L. Moore'un ve Vincent P.Caroll'un kitaplarında belli bölümler dahilinde konuyu işledikleri göze çarpmaktadır. Elisabeth Boone, Mike Cohn ve Alexander Ross ise, konuya ilişkin vaka çalışmalarının toplandığı kitaplara sahiplerdir. Justin G. Longenecker, Nancy Drazdow, Manfied F. R. Kets Vries, Rita Koselka, Fleming Meeks, Laura Saunders ve Adrienne S. Maris Aile Şirketleri alanında makalelere sahip araştırmacıların sadece bir kaçıdır. Türkiye'de mevcut olmamakla birlikte, yurt dışında Aile Şirketlerine ilişkin enstitü ve programlar mevcuttur. Oragen State University, Florida International University, Franklin University, Baylor University, Creighton University, Okland University, San Diego University, South Hampton University, Louisville University, De Paul University, The Cornell University, The American University, Mc Murry University, Memphis University, Montana State University, Fairleigh Dickinson University, Winconsin Üniversity, Tulane University, Texas University, Stanford University, North Eastern University, Alaska University, Wilkes University, North Carolina University, Deatha University, Buffalo University doktora ve master programları ile, Mass

Mutual's Family Business Center, Aspen Family Business Center, Colifornia Family Business Institute, Arthur Andersen Family Business Center sertifika programları ile tanınmaktadır. Ayrıca, National Family Business of the Year Award Winnes konulu konferans her sene tekrarlanmaktadır. Yurt dışında yapılmış kurumsallaşma ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise, genellikle makale düzeyinde incelenen çalışmalara rastlanır. James G. March, John W. Meyer, Brian Rowan, Philip Selznich, Peter Holm, Walter W. Powell, Paul J. Di Maggio, John R. Kimberly, Robert Witgoard, Carey C. Thompson ve Paul Resnick yönetsel kurumsallaşma ile ilgilenen yabancı araştırmacılara örnek olarak verilebilir.

III-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

Çalışmanın bu bölümünde verilerin elde edilme şeklinden ve yola çıkılan modelden söz edilerek konuya derinlik kazandırılmaya çalışılacaktır.

A-ARAŞTIRMA MODELİ

Tanımlayıcı araştırma modelinin uygulandığı çalışmada, kurumsallaşma öğeleri ile bu öğeler arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılacaktır. Esas, kurumsallaşmaya ilişkin tanımlamalar yapabilmektir. Bu amaçla, Aile Şirketleri farklı kurumsallaşma öğeleri açısından irdelenecek ve her bir öğe için mevcut kurumsallaşma düzeyi tespit edilmeye çalışılacaktır. Neden-sonuç ilişkisinden ziyade mevcut durumun tespitine yönelik olarak düzenlenen bu çalışma ile ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak ileriye dönük tahminlerde bulunmaya uğraşılacaktır.

B-VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma bulgularının elde edilmesinde Roger C. Allred, Russell S. Allred tarafından 1997 senesinde geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin konuyu geniş perspektiften ele alması ve Aile Şirketlerine ilişkin literatürdeki pek çok

kritik öğeyi içermesi tercihimizi kolaylaştırmışır. R. Russell ve R. Russell tarafından geliştirilen ölçek, orijinal haliyle Aile Şirketlerinin kurumsallaşmasını aile, üretim, hukuk*, muhasebe, yönetim ve pazarlama alt boyutlarından ele almaktadır. Çalışmamızda, Aile Şirketlerinin kurumsallaşması, sadece yönetim boyutundan ele alındığı için, kullanılan ölçek aile ve yönetime ilişkin önermelerin tamamını; üretim, hukuk, muhasebe ve pazarlamaya ilişkin önermelerin ise, yönetimle yoğun etkileşimde bulunanları kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin orijinalinda yer alan 275 önerme revize edilerek, 200 önermeye indirgenmiştir. Bu önermeler içerisinde, tarafımızca geliştirilen önermelere de rastlamak mümkündür. Dolayısıyla burada, R. Russell ve R. Russell tarafından geliştirilen ölçek temel alınarak, orijinal bir ölçeğe ulaşılmıştır. Veri toplama aracının değerlemesine bakıldığında ise, 3'lü Likert ölçeğinin kullanıldığı R. Russell ile R. Russell tarafından geliştirilen ölçek, daha sağlıklı bilgiler alınması amacıyla tarafımızca 5'li Likert ölçeği şekline dönüştürülmüştür. Bu düzenlemeye ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1=Hayati Derecede Önemli Değil
2=Çok Önemli Değil
3=Önemli
4=Çok Önemli
5=Hayati Derecede Önemli

Bulgular bölümünde de görüleceği üzere tarafımızca geliştirilen ölçek, güvenilirlik analizine tabi tutularak güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin güvenilir olduğunu gösteren istatistiki verilerin elde edilmesinden sonra ise, Türk kültürüne uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla pilot bölge olarak seçilen Merter'de faaliyet gösteren 50 firmaya uygulanmıştır. Son olarak burada belirtilmesi gereken husus ölçek değerlemesinde kullanılan ifadelere ilişkindir. Genellikle 5'li Likert ölçeğindeki ifadelere ilişkin önem derecelerinin

---

*Protection kelimesinin sözlük anlamı koruma olmakla birlikte, bu faktör altında ele alınan ifadelerin içeriğine bakıldığında hukuk kelimesinin başlık olarak kullanılması uygun görülmüştür.

belirtilmesinde kullanılan çok önemsiz, önemsiz, ne önemli ne önemsiz, önemli, çok önemli şeklindeki dereceleme, araştırma kapsamımız içerisinde yer alan firmaların çoğunun önemli ve çok önemli sınıflamasını işaretlemeleri dolayısıyla, ölçeğin revize edilmesini zorunlu kılmıştır. Soruların hayati derecede önemli değil, çok önemli değil, önemli, çok önemli, hayati derecede önemli şeklinde düzenlenmesi, yanıtların belirtilen sınıflar arasında dağılmasını sağlamıştır. Bahsedilen aşamamalardan geçerek son haline ulaşan ölçek ise, Ek 1'de yer almaktadır.

C-VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANITIMI

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemin yürütülmesinde kullanılan araçlar yüzyüze görüşme ve postalamadır. Araştırmanın başlangıcında yüzyüze görüşme yöntemi ile verilerin elde edilmesi amaçlanmışsa da zaman maliyetinin yüksek olması nedeniyle postalamadan da yararlanılması yoluna gidilmiştir. Uygulamadaki ilk yöntem olan anket yöntemi, üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşama, bizzat araştırmacı tarafından yürütülmüşken, ikinci aşama, İ.Ü. S.B.M.Y.O. Sigortacılık Programı gönüllü öğrencilerince, üçüncü aşama ise, tanıdıklar vasıtasıyla yürütülmüştür. Araştırmacının yarı programlı mülakatlarla yürüttüğü yüzyüze anket yönteminde, gönüllüler ve tanıdıklar öncelikle araştırmacı tarafından konuya ilişkin bilgilerle donatılmış, daha sonra ise, programlı mülakat yöntemiyle ölçeği doldurtmuşlardır. Mülakatın denetlenmesi ise, araştırmacı tarafından gerek cevaplayıcılara telefon açılması gerekse de uygulayıcılarla görüşme yapılması suretiyle sağlanmıştır. İkinci aşamada postalamadan yararlanılmıştır. Bu yöntem, KOSGEB'in hizmetlerinden yararlanan küçük ve orta ölçekli işletme ve Aile Şirketi kriterlerine uyan ve İstanbul Bölgesinde yer alan imalat firmalarının tamamını içerecek şekilde uygulanmıştır.

D-ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Nilgün Aydemir tarafından 1996 yılında yapılmış olan "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği" konulu çalışmada belirtildiği üzere ülkemizdeki KOBİ'lerin %94.1'i Aile Şirketidir. Dolayısıyla, araştırma konumuz olan küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin anakütlesinin belirlenmesinde KOBİ sayısı temel oluşturmuştur. Bu noktadan hareketle, Sanayi ve Ticaret Odaları ile KOSGEB'in kayıtları dikkate alınmıştır. Ancak Sanayi ve Ticaret Odaları ile KOSGEB'in Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin miktarına ilişkin verdikleri rakamlar birbirinden farklılık arz etmiştir. Ayrıca, belirtilen kurumlardaki ilgili kişilerle irtibata geçildiğinde konuya ilişkin net bir sayının belirtilmesinin mümkün olamadığı vurgulanmıştır. Genelde KOBİ sayısının10.000 firmanın üzerinde olduğu söylenmekle beraber 10.000 firmayı ne kadar aştığı konusunda tam bir fikir birliği bulunmadığı görülmüştür. Bu noktada esas faaliyet alanı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler olan KOSGEB'in kayıtlarında yer alan ve ülke çapında faaliyet gösreren 7000 firma baz alınmıştır. Ancak 7000 firmanın tamamının Aile Şirketi kapsamında olmadığı ve bu firmaların tamamının İstanbul Bölgesinde yer almadığı gerçeğinden yola çıkılarak KOSGEB Anadolu ve Avrupa yakası Müdürlerinden ve KOSGEB Avrupa yakası uzmanlarından yararlanılmıştır. Gerek müdürlerin, gerekse de uzmanların yardımlarıyla KOSGEB kayıtlarında yer alan ve İstanbul Bölgesinde faaliyet gösteren Aile Şirketleri tahmini olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca ülkemizde Avrupa Birliğine girilmesinin amaçlanmasından dolayı, Avrupa Topluluğunun Küçük ve Orta Ölçekli İşletme kriterleri de dikkate alınarak tespit edilen firmalar çalışan işçi sayısı ve ciro açılarından irdelenmiştir. Sonuç itibariyle, Aile Şirketi ile küçük ve orta ölçekli işletme kriterlerimize uyan ve İstanbul Bölgesinde faaliyet gösteren bütün firmalar anakütlemizi teşkil etmiştir. Daha açık bir ifade ile, çalışma alanımız İstanbul Bölgesinde KOSGEB'in faaliyetlerinden yararlanan, 50-250 arasında işçi çalıştıran, çalışmaya başlanan 1998 yılı itibariyle aylık cirosu 5 milyar TL–50 milyar TL olan, imalat sektöründeki Aile Şirketleri olarak belirlenmiştir. Belirlenen kriterlere uyan 1000'e yakın firma tespit edilmiştir. Araştırma sahamızdaki firmaların küçük ve orta ölçekli firma kapsamında olmaları nedeniyle, ölçek geri dönüşüm miktarının az olma riskini

içerme durumu dikkate alınarak, ana kütlemizde yer alan bütün firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu noktada belirtilmesi gereken bir diğer husus ise, araştırmaya geçmeden önce revize edilen ölçeğin, Türk kültürüne uygunluğunu test etmek amacıyla Merter Bölgesindeki Tekstil Firmalarında pilot araştırma yapıldığıdır.

E-VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE UYGULANACAK İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırma sonuçlarının güvenilir olabilmesi için istatistiki değerlemeye tabi olacak minimum veri sayısının belirlenmesinde araştırmacıya İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümü, Mimar Sinan Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü öğretim üyeleri yardımcı olmuştur. Ayrıca, Prof. Dr. Neyran Orhun Bilge'nin, Prof. Dr. Özer Serper'in, Prof. Dr. Kemal Yoğurtçugil'in, Doç.Dr. Hayriye Özden'in istatistik kitapları ile Haluk Zülfikar'ın "Pazar Araştırmalarında Örnekleme Yöntemleri" konulu tezinden, SPSS'in kullanımında da İstanbul Üniversitesi öğretim üyeleri ile Prof.Dr. Mustafa Ergun'un SPSS kitabından yararlanılmıştır. Belirtilen yazarların kitaplarından ve öğretim üyelerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda ana kütlenin %5-%10'u kadar veriye sahip olunmasının değerlemenin güvenilirliği için gerekli olduğu belirlenmiştir. Bu noktada yürütülen araştırmada değerlemeye tabi tutulan veri sayısının belirtilmesinde fayda vardır. Çalışmanın değerlenmesinde kullanılan denek sayısı ana kütlenin %21'i kadardır. Dolayısıyla, değerleme sonuçlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Konuya ilişkin açıklama yapmak gerekirse, anakütle ve örneklem büyüklüğüne ait bilgilere değinilebilir. Araştırma kapsamında yer alan 1000 firmanın 250 tanesi ile yüzyüze görüşme yapılması amaçlanmışsa da, bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı görüşmeyi kabul etmemesi, diğer bir kısmının ise, sağlıklı bilgiler vermemesi nedeniyle bu yöntemle ancak 118 firmaya ulaşılmıştır. Postalama yoluyla anket yöntemine bakıldığında, 750 firmaya ulaşılmasının amaçlanmış olduğu görülse de ancak, 92'sinden yanıt gelmiş olduğu izlenir. Özetle, kapsam dahilindeki firmaların %25'i ile yüzyüze anket yönteminin uygulanması amaçlanmışsa da, ancak

%12'sine; yine kapsam dahilindeki firmaların %75'ine postayla anket yönteminin uygulanması amaçlanmışsa da, ancak %9'una ulaşılabilmiştir. Sonuç itibariyle, 210 firmanın araştırmamıza katılmış olduğu söylenebilir.

Veri toplama aracı kısmında da bahsedildiği üzere, Aile Şirketlerinin kurumsallaşma derecelerinin ölçümünde kullanılan ölçekte, kuruma ilişkin genel bilgiler ile işletme fonksiyonlarına, örgüt kültürüne ve örgüt-çevre ilişkisine ilişkin bilgilerin yer aldığı dört ana bölüme ayrılmıştır. Her bir bölümde yer alan önermeler, istatistiki değerleme yapılmasını kolaylaştırmak amacıyla aynı fonksiyonları üstlenenlerin bir arada toplanmasını sağlayacak şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamada ölçeğin alt faktörleri olan planlama, yönetim, hedef, finans, personel, satış, üretim, kültür ve çevre ile ilgili önermelerin her biri ilgili oldukları birimler içerisinde yer almıştır. Ölçek yardımıyla elde edilen bilgiler SPSS istatistik paket programı vasıtasıyla değerlemeye tabi tutulmuştur. Bulgular bölümünde ayrıntılarıyla anlatılacak olan değerlemede frekans, yüzde, analizi, güvenilirlik (reability) analizi, t-testi, varyans analizi, ki-kare analizi, faktör analizi, kümeleme (cluster) analizi, benzerlik (correspondence) analizi ve logistic regresyon analizinden yararlanılmıştır. İlk olarak reability testi uygulanarak, ölçeğin güvenirliği test edilmiştir. İkinci aşamada ise, yukarıda belirtilen ana sınıflamaya ilişkin frekans ve yüzdeler hesaplanarak, sorulara verilen önem dereceleri ile kapsam dahilindeki firmaların genel karakteristikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşamada t-testi ve varyans analizleri ile, ortalamalar/oranlar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, ki-kare analizi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Dördüncü aşamaya gelindiğinde mevcut soruların cluster ve correspondance analizine tabi tutulması sonucunda soruların önemlilik derecelerinin benzer olmasından dolayı, bu analizlerin etkin şekilde gerçekleştirilemediği gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle, ölçek faktör analizine tabi tutularak aynı konuyu test etmeye yönelik önermelerin belirli faktörler altında toplanmasına çalışılmıştır. Tespit edilen faktörler ise, correspondence ve cluster analizine temel teşkil edecek şekilde düzenlenmiştir. Daha sonraki aşamada uygulanan correspondance analiziyle, firmaların önermelere verdikleri önem derecesi bir grafik yardımıyla sunulmuştur.

Correspondence analizinden sonra uygulanan cluster analizi ile de aynı küme içerisinde yer alan firmaların önemsedikleri faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın son analizi, logistic regrasyondur. Bu analiz ile, kapsam dahilindeki firmalar arasında kurumsal kimliği kazananların, kurumsallaşmalarında etkin olan faktörlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Araştırmanın yapılma amacı, kapsamı ve yöntembiliminin yer aldığı birinci bölüm ile, araştırmaya ilişkin genel çerçevenin çizilmesine çalışılmıştır. Bahsedilen genel bilgilerin yer aldığı birinci bölümü ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların anlamlarının yer aldığı ikinci bölüm izleyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amacıyla yürütülen araştırma ile, konunun ülkemiz açısından taşıdığı önem ve işletmelerin bulunduğu seviye belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca burada, literatür bilgilerinin yer aldığı ilk iki kısımda irdelenen bilgilerin araştırma kısmına temel oluşturacak biçimde düzenlenmesi sayesinde literatür bilgilerinin, uygulamadaki kullanım şekillerinin görülmesi ve literatür ile uygulamaya yönelik bilgilerin bütünleştirilmesi üzerinde durulacaktır. Bu noktadan hareketle, sonuçların kolaylıkla değerlenebilmesi için elde edilen bulgular öncelikle tablolar şeklinde sunulacak ardından, istatistik ve işletme bilimleri açısından yorumlanmaya çalışılacaktır. Bölüm sonunda ise, elde edilen tüm sonuçlar, konuya bütünlük kazandırılabilmesi amacıyla genel bir değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

I-CEVAPLAYICILARIN VE İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDE ANALİZLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Değerlendirmenin ilk kısımda, kurumlara ve ölçeği dolduran kişilere yönelik genel bilgilere yer verilerek, kurumların temel karakteristiklerini yansıtan sınıflamanın yapılabilmesine çalışılacaktır. Bu doğrultuda değerlemeye tabi olan 210 firmanın faaliyete geçme tarihlerini, frekans ve yüzde analizi şeklinde aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Kurumun Faaliyete Geçme Tarihi	Frekans	%
1990-1999	67	31.9
1980-1989	85	40.5
1970-1979	39	18.6
-1969	19	9.0

Araştırmada yer alan firmalara bakıldığında, çoğunun 1980-1989 yılları arasında kurulduğu dikkati çekmektedir. 1980 yılından sonra serbest piyasa ekonomisinin uygulanmaya başlamasının ve yatırım teşviklerine önem verilmesinin, vergi indirimi ve istisnası uygulamasının faaliyete geçen firma sayısında artışa neden olduğu düşünülebilir. Belirtilen dönemde kurulan firma sayısı 85'dir. Bu sonuç da, araştırmada alınan örneklemin %40.5'ine karşılık gelmektedir. Görüleceği üzere, 1969 yılı ve öncesinde kurulan ve halen faaliyette bulunan ve firma sayısı en az olan dilime karşılık gelmektedir (%9.0). Bu noktadan hareketle, aile ve iş ilişkilerini birbirinden ayırt edebilen ve değişimler doğrultusunda gerekli değişikleri bünyesinde yapabilen bir başka değiş ile kurumsallaşabilen firmaların, varlıklarını sürdürebileceklerini söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçtan yola çıkıldığında ise, bahsedilen özellikleri taşıyan firma sayısının az olduğunu yani, firmaların çoğunun vağlığını koruyamadığını söylemek mümkündür.

Örneklemde yer alan firmaların faaliyet gösterdikleri alanlara göre sınıflaması aşağıda görülmektedir.

Sektörler	Frekans	%
Tekstil Sanayi	62	29.5
Tarıma Dayalı Sanayi	28	13.3
Kimya Sanayi	26	12.4
Demir-Çelik Sanayi	67	31.9
Diğer	27	12.9

Tablodan da görüleceği üzere araştırma alanımız içerisinde yer alan firmaların %31.9'u demir çelik sanayinde, %29.5'i tekstil sanayinde, %13.3'ü tarıma sanayinde, %12.4'ü kimya sanayinde faaliyet göstermektedir. %12.9'u

ise, imalat sanayinin diğer alanlarında yani, petrol, metalürji, elektrikli makina, elektriksiz makina sanayilerinde çalışmaktadır. Belirtilen konularda faaliyette bulunan firma sayısının az olması istatistiki değerlemeyi güçleştireceğinden, bu firmaların diğer imalat sanayi adı altında toplanması uygun görülmüştür. İmalat ile ilgilenen firmaların kapsama alındığı bu çalışmada, mümkün oldukça sağlıklı veri elde edilebilmesi amacıyla sektörün farklı alanlarında bulunan kurumlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Değerlemeye tabi tutulan firmaların çalışan kişi bakımından sınıflaması aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çalışan Kişi Sayısı	Frekans	%
20-49	9	0.04
50-99	80	0.38
100-149	82	0.39
150-199	31	0.15
200-250	8	0.03

Çalışmanın literatür bölümünde de belirtildiği üzere 50'den az çalışan sayısı firmalar küçük ölçekli, 51-250 arasında çalışanı bulunan işletmeler ise orta ölçekli olarak adlandırılmaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırma kapsamındaki firmaların %57.6'sı orta ölçekli işletme, %42.4'ü küçük ölçekli işletme görünümünde olduğu söylenebilir. Kurum büyüklüğü çalışan sayısı açısından dikkate alındığında, araştırma kapsamımız içerisindeki firmalar arasında denge olduğu ifade edilebilir. Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus 20'den az çalışanı bulunan firmaların çok küçük işletme (cüce işletme) kapsamında olduğudur. Dolayısıyla, sınıflamamızda en az 20 kişi çalışanı bulunan firmalar dikkate alınmıştır.

Ciro*	Frekans	%
5-10 milyar T.L.	89	42.4
11-50 milyar T.L.	121	57.6

* Ciro rakamları araştırmanın yürütüldüğü 1998 tarihi itibariyle dikkate alınmalıdır. 1998 yılı Nisan ayı ≈ 1$=235.000 T.L.'dir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tespitinde, KOSGEB tarafından belirlenen ve Türkiye'nin 7000 KOBİ'si adlı Ekonomist Dergisinin Özel Ekinde* yer alan firmalar ile KOSGEB Avrupa ve Anadolu Yakası Müdürlüklerinin kayıtlarından yararlanılmıştır. Belirtilen kitapçık ve kayıtlarda, KOBİ ve Aile Şirketi kriterlerimize uyan tüm işletmeler kapsamımıza dahil edilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, %21.1'lik kütlenin %42.4'ü küçük ölçekli işletme, %57.6'sı ise orta ölçekli işletmedir. Ayrıca, burada belirtilmesi gereken bir husus daha vardır. Bu husus, tabloda yer alan ciro miktarının aylık ciroya karşılık gelmesidir.

Kurumlara ilişkin genel bilgilerden sonra ölçeği dolduran kişilere yönelik bilgilere yer verilecektir. Bu bilgilerden ilki, formu dolduran kişinin kurumdaki ünvanı ile ilgilidir. Belirtilen bilgiye yer verilmesinin amacı, formu dolduran kişinin kuruma yönelik verilere hakim olabilme derecesi hakkındaki bir kanaat oluşturabilmesidir.

Ünvan	Frekans	%
Girişimci, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi	71	33.8
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	28.6
Müdür	79	37.6

Görüleceği üzere ölçeği yanıtlayan kişilerin tamamı orta ve üst kademe yöneticisidir. Dolayısıyla, kurumlara ilişkin bilgilerin sağlıklı ve birincil kaynaklardan elde edildiği söylenebilir. Bu gruplamanın yapılma amacı ise, firmada farklı görevleri icra eden kişilerin kurum yönetimine, kültürüne ve çevreyle ilişkisine ait yanıtları arasındaki benzerlik veya farlılıkların tespit edilebilmesidir.

*"Türkiye'nin 7000 KOBİ'si Özel Eki", **Ekonomist**, (20 Aralık 1998).

Ölçeği dolduran kişinin girişimci ile kanbağı derecesini ölçmeye yarayan sorunun amacı, aileden olan ve olmayanların çalıştıkları kurumlara ilişkin strateji ve politikalara ve bu strateji ve politikaların uygulanma şekline ilişkin düşüncelerinin tespit edilebilmesidir. Bu amaçla oluşturulan tablo aşağıda görülmektedir.

Kanbağı	Frekans	%
Girişimci, Eş	91	43.3
Çocuk	35	16.7
Kardeş	24	11.4
Akraba	17	8.1
Akrabalık Yok	43	20.5

Yukarıda da izlenebileceği üzere, ölçeği dolduranların % 79.5'i aileden, %20.5'i ise, aile dışındandır. Değerlemede aileden olan kişilerin sayıca fazla olmasının nedeni olarak, şirketlerin orta ve üst kademelerindeki yöneticilerinin çoğunun aile bireyi olması gösterilebilir. Ayrıca sermayedarlar gizliliğin korunması prensibini dikkate alarak şirkete ilişkin bilgilerin aile bireyleri tarafından verilmesini de isteyebilirler. Ölçeği dolduran aile bireylerine bakıldığında ise, bu kişinin çoğunlukla girişimci olduğu görülür. Belirtilen sebebi olarak, girişimcinin kuruma ilişkin bilgileri kendi denetiminde verilmesini istemesi gösterilebilir.

Formu dolduran kişinin eğitimine ilişkin tablolandırma aşağıda yer almaktadır.

Eğitim	Frekans	%
İlkokul	25	11.9
Ortaokul	17	8.1
Lise	78	37.1
Lisans	17	8.1
Lisansüstü	73	34.8

Eğitime ilişkin sınıflamanın amacı, eğitim düzeyi düşük olanlar ile eğitim düzeyi yüksek olanların kurum politika ve stratejilerine ve bu politika ve stratejilerin uygulanma biçimine ait düşünceleri arasında farklılık olup olmadığının analiz edilmesidir. Bu değerleme, ölçeğin ikinci, üçüncü ve dördüncü kısımlarında yer alan önermelere verilen cevaplar arasında bir farklılık var ise derecesinin ve yönünün belirlenmesi şeklinde yapılacaktır. Yukarıda görüleceği üzere, ölçeği dolduranların çoğunluğunu lisansüstü derecesi sahip olanlar oluşturmaktadır. Bu durum eğitim düzeyi yüksek kişilerin soruları daha iyi yanıtlayabileceklerinin düşünülmesiyle veya bir önceki soru da gözönünde bulundurularak eğitim düzeyi yüksek kişilerin firma kurma arzularının daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

Ölçeği dolduran kişinin iş deneyimine ilişkin bulgular ise, aşağıda yer almaktadır.

İş Deneyimi	Frekans	%
1-9 yıl	33	15.7
10-19 yıl	115	54.8
20- yıl	62	29.5

İş yaşantısı uzun süreli olan bireylerin deneyimleri dolayısıyla, kurumlarında daha sağlıklı politika ve stratejileri geliştirecekleri, uygulayacakları ve araştırmada yer alan önermelere daha ilgili yaklaşacakları tahmin edilmektedir. Bu noktadan hareketle, iş deneyiminin gruplandığı bu sorunun amacı, deneyim gruplarının, kurum politika ve stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması üzerindeki etkisinin tespit edilebilmesidir. Dolayısıyla bu gruplamadan, farklı üç deneyim grubunun ölçekte yer alan önermelere verdikleri yanıtlar arasındaki benzerlik ya da farklılıkların sınıflanmasında yararlanılanacaktır. Tabloda iş yaşantısı 10-19 yıl arasında olanların oranı %54.8, 20 ve 20 yılın üzerinde olanların oranı %29.5, 1-9 yıl arasında olanların oranı ise 15,7 olarak görülmektedir. Dolayısıyla, 20 yıldan fazla iş deneyimi olan 62 kişinin kuruma ilişkin politikalarda daha geniş bir perspektife sahip oldukları söylenebilir.

Ölçeği dolduranlara yönelik son değerleme kurumda çalışma süresi ile ilgilidir.

Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	%
1-9 yıl	103	49.0
10-19 yıl	77	36.7
20-4 yıl	30	14.3

Bu sorunun ölçekte yer almasının nedeni olarak, kurumda çalışma süresinin kişilerin kuruma yönelik politikaların oluşturulmasındaki ve uygulanmasındaki etkisinin, yönünün ve boyutunun tespit edilebilmesi gösterilebilir. Görüleceği üzere, ölçeği dolduran 210 kişinin 103'ü kurumda 1-9 yıl arasında, 77'si 10-19 yıl arasında, 30'u ise, 20 yıldan uzun süredir çalışmaktadır. 20 yıldan fazla aynı kurumda çalışanların sayıca az olmasının nedeni olarak, kurumların yaşama ömürlerinin çok uzun olmaması gösterilebilir.

II-ÖLÇEK DEĞERLEMESİNDEN ELDE EDİLEN GENEL BULGULAR

Daha önceki bölümlerde ölçekle ilgili genel bilgilere yer verildiği için burada sadece, ölçeği geliştiren R. Allred ile R.Allred'in ölçek değerlemelerine kısaca değinilecektir. R. Allred, R.Allred ölçekte yer alan her bir soru için önem derecesi ve her önem derecesi için de bir ağırlık puanı belirlemişlerdir. Daha sonra her bir soruya verilebilecek ağırlık ve seçenek puanları dikkate alınarak en yüksekten en düşüğe doğru puanlar sıralanmıştır. Bu sıralama sonucunda az derecede kurumsal, orta derecede kurumsal ve yüksek derecede kurumsal şeklinde üçlü bir ayrımlamaya gidilmiştir. Değerlemenin yapıldığı bir sonraki aşamada ise, ele alınan sorunun ağırlık puanı ile seçilen seçenek puanı çarpılarak, irdelenen sorunun puanı bulunmuştur. Bu puanlama ölçekteki tüm sorular için yapılarak her kuruma ait toplam puana ulaşılmıştır. Sonuçta her bir kuruma ilişkin elde edilen toplam puan sınıflama puanlarıyla karşılaştırılarak firmaların, kurumsallaşma düzeylerine ilişkin genel sonuçlara ulaşılmaları sağlanmıştır. Çalışmamızda ise, istatistik değerleme yöntemlerinin ele alınması daha uygun

olacağı düşüncesiyle hareket edilmiş ve dolayısıyla, bir sonraki bölümde görülecek olan istatistiklerden yararlanılmıştır.

III- REABILITY (GÜVENİLİRLİK) ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Her bir sorunun ortalamasının, standart sapmasının ve alpha değerinin bulunduğu Ek 3'deki ölçeğin güvenilirliğine ilişkin toplam alpha değeri=0,9772'dir. Bir başka ifade ile, araştırmada yer alan önermelerin, %95 güven aralığı ile karşılaştırılması sonucunda ölçeğin yaklaşık olarak %98 güven aralığında yer aldığı görülmektedir.Bu noktadan hareketle, %9772 oranında güvenilir görülen ölçeğin, amaca yönelik sorulara sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir anlatımla, ölçek soruları ulaşılmak istenen bilgilerin elde edilmesini sağlayacak kapsama ve biçime sahiptir.

IV-VARYANS ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

İkiden fazla ortalama/oran arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmeye yarayan varyans analizinin esası bilindiği üzere, verilerin toplam değişkenliğini sınıflamak ve her bir sınıfın farklılığını belirli bir kaynağa bağlamak suretiyle anakütle ortalamaları hakkında bazı sonuçlara ulaşmaktır. Belirtilen açıklamadan yola çıkılarak burada, soru sınıfları ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. İlk analiz, faaliyete geçme tarihleri dikkate alınarak yapılmıştır.

A-FAALİYETE GEÇME TARİHLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Planlamaya ilişkin sorular ile kurumun faaliyete geçme tarihleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının araştırıldığı bu kısımda, p=0.4588>0.05'dır. p=0.4588>0.05 olduğu için, planlamaya ilişkin sorularla kurumun faaliyete geçme tarihleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilebilir. Bir başka ifade ile, araştırma kapsamındaki firmalarca plan faktörü ile firmaların faaliyete geçme tarihleri aynı derecede önemsizdir. Varyans analizinde ilk olarak, faaliyete

geçme tarihlerine göre kurumların, plan faktörüne verdikleri yanıtlann ortalamaları arasındaki farklılık üzerinde durulacaktır.

Faaliyete Geçme Tarihi	Denek Sayısı (n)	Ortalama (x)	Standard Sapma (σ)	Anlamlılık (p)
1990-1999	67	1.4282	0.3430	0.4588
1980-1989	85	1.4244	0.3000	
1970-1979	39	1.5325	0.5245	
↗ - 1960	19	1.4696	0.3925	

Faaliyete geçme tarihi gruplarının plan faktörüne verdikleri yanıtların karşılaştırıldığında (ρ=0.4588>0.05) olduğunda, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında faaliyet geçme tarihi grupları açısından planlamanın önemsiz bulunduğu gözlenmektedir. Görüleceği üzere faaliyete geçme sınıflarının yanıtları ortalama 1'e yakındır. Bu değer de ölçekte, hayati derecede önemli değil yanıtına karşılık gelmektedir. Tüm faaliyete geçme dönemleri için standart sapmanın küçük olması ise verilerin, homojen olduğunu veya normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Elde edilen veriler gözönünde bulundurulduğunda firmaların kurulma tarihleri ne olursa olsun, planlamaya gereken önemi vermediklerini söylemek mümkündür.

Faaliyete geçme tarihi ile hedef faktörü arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{X}$	σ	ρ
1990-1999	67	2.6072	0.5041	0.0001
1980-1989	85	2.5158	0.6280	
1970-1979	39	2.9366	0.6519	
↗ -1969	19	2.8975	0.6682	

Firmaların hedef faktörüne yaklaşımları ile kurulma tarihleri arasında ρ=0.0011<0.05 şeklinde bir ilişki bulunmaktadır. Yani, faaliyete geçme tarihlerine göre gruplanan firmaların, hedef faktörlerine verdikleri yanıtların ortalamaları

arasında varyans analizine göre istatiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. İstatistiksel sonuçlara göre 1970-1979 yılları arasında faaliyete geçen firmaların hedef faktörüne verdikleri önem (2.9366), 1980-1989 (2.5158) ile 1990-1999 (2.6072) yıllarında kurulanlardan daha fazladır. Gerçekçi hedeflere sahip firmaların uzun süreli olacakları doğaldır. Ancak, firmaların uzun süre var olabilmeleri için hedef belirlemeleri ve hedefe yönelik planlama yapmaları bir gereklidir. Dolayısıyla, burada çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. Planlama faktörü ile faaliyete faaliyete geçme tarihlerinin anakütle ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı bir önceki değerlemeye tekrar bakıldığında 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların en yüksek ortalama (1.5325) değerine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte anlamlı bir önemlilik derecesine ulaşılamadığı istatistiki değerlemede ortaya çıkan sonuçtur. Dolayısıyla, 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların hedef faktörüne önem verdikleri, ancak hedeflere ulaşmada planlamadan ziyade günün koşullarından yararlandıkları söylenebilir.

Varyans analizinde incelenen bir başka karşılaştırma da, yönetim faktörü ile faaliyete geçme tarihleri arasındadır.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1990-1999	67	2.8287	0.5195	0.0004
1980-1989	84	2.7521	0.5857	
1970-1979	39	3.1717	0.6249	
-1969	19	3.1693	0.6798	

Faaliyete geçme tarihlerine göre gruplanan firmaların, yönetimle ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları (ρ=0.004<0.05) olduğundan, istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. 1979-1970 yılları arasında kurulan firmalar ($\bar{x}$=3.1717), yönetim faktörünü 1980-1989 ($\bar{x}$=2.7521) ile 1999-1990 ($\bar{x}$=2.8287) yıllarında kurulan firmalardan daha önemli bulmaktadırlar. Ayrıca, 1969 (x=3.1693) yılından önce kurulan firmalar da, bu faktörün 1980-1989 ($\bar{x}$=2.7521) yılları arasında kurulanlardan daha önemli olduğunu

düşünmektedirler. 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların yönetim faktörüne önem vermeleri sonucunda günümüze kadar faaliyetlerini sürdürdükleri söylenebilir. Ancak, burada dikkati çeken bir nokta söz konusudur. 1969 yılından önce kurulan firmaların yönetime bakışları ile, 1980-1989 yılları arasında kurulanların bakışlarının benzer olmasıdır. Yani, bu firmalar yönetim fonksiyonuna gereken önemi vermemektedirler. Dolayısıyla, 1969 yılından önce kurulan, hedef ve plan faktörüne yeterince önem vermeyen bu firmaların, deneme yanılma yöntemine sıklıkla başvurdukları ve biraz da şanslarının yardımıyla günümüze ulaştıkları söylenebilir.

Faaliyete geçme tarihlerine göre gruplanan firmaların satış faktörüne verdikleri yanıtlarla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	p
1990-1999	67	2.9500	0.4791	0.0198
1980-1989	85	3.0281	0.5198	
1970-1979	39	3.2837	0.5109	
-1969	19	3.1070	0.5017	

Faaliyete geçme tarihine göre gruplanan firmaların satış faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında ($p=0.0198<0.05$) olduğu görülmektedir. Firmalar kurulma tarihlerine göre dikkate alındıklarında uzun süreli firmaların, kısa sürelilere nazaran satış faktörünü daha önemli bulduklarını söylemek mümkündür. Bu durumun nedeni olarak, cevaplayıcıların gelirin satışa endeksli olduğu düşüncesini paylaşmaları gösterilebilir. 1970-1979 yılları arasında kurulanların satışa verdikleri yanıtların ortalaması 3.2837'dür. Dolayısıyla, grup 3'ün bu faktörü diğerlerine göre daha önemli bulduğu söylenebilir. Özetle, uzun süredir faaliyette bulunan firmaların, varlıklarını korumada satış faktörünün önemli olduğu yukarıdaki tablodan görülmektedir.

Faaliyet geçme tarihlerine göre gruplanan firmaların finans faktörüne ilişkin görüşleri aşağıda görülmektedir.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1990-1999	67	2.9046	0.4980	0.7028
1980-1989	85	2.9144	0.5310	
1970-1979	39	3.0171	0.5730	
-1969	19	2.8772	0.6370	

Varyans analizine göre, faaliyete geçme tarihi gruplarının finans sektörüne ilişkin ortalamaları arasında istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (ρ=0.7028>0.05). Grupların toplam ortalama değeri 2.9270'dir. Dolayısıyla verdikleri yanıtlar önemliye (3'e) yakındır. Görüleceği üzere finans faktörü tüm faaliyete geçme tarihi grupları arasında aynı önem derecesine sahiptir. Yani, firmaların kurulma tarihleri ne olursa olsun mali yapı, her dönem işletme sahipleri ve yöneticileri için önemli bir fonksiyon niteliğini taşımaktadır. Burada dikkati çeken bir husus söz konusudur. Bu husus diğer analizlerde olduğu gibi, finansa yönelik analizde de 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların finans faktörünü diğerlerine nazaran daha önemli bulmalarıdır.

Faaliyete geçme tarihine göre gruplanan firmaların personel faktörüne verdikleri değerlere ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1999-1990	67	2.3428	0.3863	0.1533
1989-1980	85	2.3602	0.5425	
1979-1970	39	2,5600	0.5877	
-1969	19	2.4228	0.5264	

Faaliyete geçme tarihine göre gruplanan firmaların personel faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında varyans analizine göre istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (ρ=0.1533>0.05). Tablodan da izleneceği üzere, tüm faaliyete geçme tarihi grupları arasında personel faktörü önemli değile yakın olarak değerlenmektedir. Bu durum küçük ve orta ölçekli firmalarda çalışanlardan ziyade, üretim kapasitesi ve satış

miktarına daha fazla önem verilmesi ile açıklanabilir. Ayrıca bahsedilen kurumlarda tepe yönetim, aile bireyleri tarafından paylaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu üyelerin ihtiyaçları her halukarda karşılanmaktadır. Ancak çalışanların, işsizliğin fazla olduğu günümüzde yeterince önemsenmediği söylenebilir. Yine, bu tür küçük ve orta ölçekli işletmelerde üst kademe yönetiminin aile bireyleri tarafından paylaşılmış olması, kalifiye personele ihtiyaç duyulmaması sonucunun diğer bir nedeni olarak gösterilebilir.

Faaliyete geçme tarihi dikkate alınarak yapılan bir başka analiz de üretim faktörüne ilişkindir.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1990-1999	67	2.5612	0.5901	0.4217
1980-1989	85	2.5449	0.7266	
1970-1979	39	2.7590	0.7611	
-1969	19	2.5684	0.6905	

Faaliyete geçme tarihlerine göre gruplanan firmaların üretim faktörü ile ilgili yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (ρ=0.4217>0.05). Tüm faaliyete geçme tarihi gruplarının ortalamaları (3'e) yakın olduğundan firmaların üretim faktörünü aynı derecede önemsediği söylenebilir. Bu durumda, işletmelerin sürekliliklerinde ve gelirlerinin artışında üretim faktörünü orta derecede önemli buldukları ifade edilebilir. Önceki değerlemelerde üretime ek olarak finansın ve satışın da önemsendiği, personelin ise yeterince önemsenmediği görülür. Bu sonuç, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel özelliklerini destekler niteliktedir. Özetle, 1970-1979 grubu üretim faktörünü de diğer gruplara nazaran daha fazla önemsemektedir.

Faaliyete geçme tarihi gruplarının karşılaştırıldığı bir başka faktör de kültür faktörüdür. Aşağıda bu karşılaştırmaya ilişkin değerler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1990-1999	67	2.8035	0.4018	0,0012
1980-1989	85	2.9353	0.4820	
1970-1979	39	3.1211	0.4380	
-1960	19	3.1520	0.5161	

Faaliyete geçme tarihlerine göre gruplanan firmaların kültür faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında varyans analizine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\rho=0.0012<0.05$). Tablodan da izleneceği üzere, ortalamalar önemli yanıtı etrafında toplanmaktadır. Ancak, dikkatle bakıldığında, firmaların kurulma tarihleri ile kültür faktörüne verilen önem arasında doğru bir orantı olduğu görülür. Bir başka ifade ile, kurumların faaliyette bulunma süreleri arttıkça kültür faktörüne verdikleri önem de artmaktadır. Dolayısıyla, uzun süredir faaliyet gösteren firmaların kurum kültürüne verdikleri önemin ve firmanın yaşam süresi uzadıkça kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve paylaşılması oranının arttığı söylenebilir. Yani, kültür faktörü 1970-1979 ile 1969 ve öncesi döneminde kurulan firmalar tarafından daha önemli bulunmuştur.

Faaliyete geçme tarihi dikkate alınarak yapılan bu son varyans analizinde, çevre faktörüne ilişkin değerleme yapılacaktır.

Faaliyete Geçme Tarihi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1990-1999	67	2.7783	0.4022	0.0047
1980-1989	85	2.9651	0.5127	
1970-1979	39	3.0703	0.5387	
-1969	19	3.1306	0.5257	

Tablodan da görüleceği üzere, faaliyete geçme tarihine göre gruplanan işletmelerin çevre faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında varyans analizine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık söz konusudur ($\rho=0.0047>0.05$). Diğer değerlemelerde olduğu gibi burada da σ değerleri

küçüktür. Bahsedilen durum ise, değerlemede normal dağılımın söz konusu olduğunu gösterir. Yani, veriler arasında homojenlik vardır. Tablo incelendiğinde ortalamaların önemliye yakın olduğu görülmektedir. Bir önceki değerlendirmede olduğu gibi burada da kurulma tarihleri ile çevre faktörüne verilen önem arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Yani, kurumların faaliyette bulunma süreleri arttıkça işletmelerin çevre faktörlerine verdikleri önem de artmaktadır. Bahsedilen durumda, iç ve dış çevredeki değişimleri dikkate alan hatta çevresel koşulları etkileyebilen kurumların, bu değişimler doğrultusunda yapılarını yeniden düzenleyerek varlıklarını uzun süre koruyabilecekleri söylenebilir.

Faaliyete geçme tarihlerinin hedef, yönetim, satış, kültür ve çevre faktörleri üzerinde etkili olduğu elde edilen sonuçlardan görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen bir başka bulgu da 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların, plan, hedef, yönetim, satış, personel, finans ve üretim faktörlerine diğer gruplara nazaran daha fazla önem verdikleridir. Dolayısıyla, 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların yapılarında kurumsallaşma faktörlerinin daha yüksek oranda bulunduğu söylenebilir. Bahsedilen dönemdeki firmaların kurumsallaşma öğelerine yoğun şekilde sahip olmaları ise dikkat çekici bir hususdur.

B-FAALİYET GÖSTERİLEN SEKTÖRE İLİŞKİN BULGULAR

Sektör grupları dikkate alınarak varyans analizine tabi tutulan ilk faktör, plan faktörüdür.

Sektörler	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	1.4467	0.2944	0.7909
Tarıma Dayalı Sanayi	28	1.4835	0.4514	
Kimya Sanayi	26	1.4970	0.3550	
Demir-Çelik Sanayi	67	1.4501	0.4520	
Diğer	27	1.3761	0.2169	

Sektör gruplarının plan faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\rho=0.7909>0.05$).

Tablodan da görüleceği üzere, sektör gruplarının yanıtları hayati derecede önemli değil (1'e) yakın olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla, plan faktörünü genellikle önemli bulmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu özellikleri, burada bir kere daha teyid edilmiştir. Ayrıca, yukarıdaki tabloda σ değerleri de küçük olarak görülmektedir. Bu durum ise, ölçekte planlamaya ilişkin soruların homojenliğinin söz konusu olduğunu ifade etmektedir.

Sektör gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Sektörler	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.4516	0.6492	0.0302
Tarıma Dayalı Sanayi	28	2.8120	0.5600	
Kimya Sanayi	26	2.7308	0.5955	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.7533	0.5914	
Diğer	27	2.6628	0.6173	

Sektör gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında varyans analizine göre, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($\rho=0.0302<0.05$). Tekstil sektöründeki firmaların hedef faktörüne verdikleri yanıtlar çok önemli değile (2'ye) yakın iken; tarıma dayalı sanayi, kimya sanayi, demir-çelik sanayi, diğer imalat sanayilerinde faaliyet gösteren firmaların yanıtları ise, önemliye (3'e) yakındır. Önem derecesindeki en büyük farklılık ise, tekstil (2.4516) ile tarıma dayalı sanayi (2.8120) arasındadır. Ülkemizde tekstil sektörünün ivme kazanarak büyümesine rağmen bu sektördeki firmaların hedef faktörünü önemli bulmamaları dikkat çekicidir. Burada, küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinin önemli bir bölümünün fason çalışmasının sonuç üzerinde etkin olduğu söylenebilir. Ayrıca, tarıma dayalı sanayide faaliyet gösteren işletmelerin hedef faktörünü önemsemelerinde, uzun bir geçmişe sahip olmalarının etkili olduğu belirtilebilir.

Sektör gruplarının karşılaştırıldığı bir başka faktör de yönetime ilişkindir.

Sektörler	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.7705	0.6360	0.0961
Tarıma Dayalı Sanayi	28	3.0761	0.6377	
Kimya Sanayi	26	3.0769	0.4597	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.8832	0.6111	
Diğer	27	2.8261	0.5488	

Sektör gruplarının yönetim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında varyans analizine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.0961>0.05). Elde edilen sonuçlara göre sektör gruplarının yönetim faktörüne verdikleri yanıtlar, önemli etrafında toplanmaktadır. Bununla birlikte, sektörel farklılığın şirket yönetimi üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmada yer alan firmaların, etkin ve verimli yönetilen kurumların uzun süreli olacakları düşüncesine katıldıklarını ifade etmek mümkündür. Ancak burada bahsedilen firmaların hedef ve yönetim faktörlerini önemsemelerine karşın plan faktörünü önemsemeleri çelişkili bir durum yaratmaktadır. Çünkü gerek hedeflerin, gerekse de yönetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde plan faktörü kritik unsurlardan birini teşkil etmektedir.

Aşağıda yer alan tabloda, sektör grupları ile satış faktörü arasındaki ilişkinin izlenmesi mümkündür.

Sektörler	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.9807	0.6057	0.5086
Tarım Dayalı Sanayi	28	3.1037	0.4572	
Kimya Sanayi	26	3.1663	0.4243	
Demir-Çelik Sanayi	67	3.0626	0.4775	
Diğer	27	3.1326	0.4963	

Tablodan da izlenebileceği üzere (ρ=0.5086>0.05) olduğundan sektör gruplarının satış faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bütün sektör grupları satış faktörünü

aynı derecede önemli ($\bar{x}\approx 3$) bulmaktadırlar. Dolayısıyla, araştırma kapsamımızda faaliyet gösteren firmaların ancak satışlarını yüksek tutarak, karlılıklarını koruyabileceklerinin farkında oldukları ifade edilebilir. Ayrıca burada, yüksek satışlar sayesinde firmaların pazar paylarını arttırarak büyümelerinin ve yatırımlarını genişletmelerinin mümkün olabileceğine inandıkları da söylenebilir.

Sektör gruplarının karşılaştırılacağı bir başka faktör de, finans faktörüdür.

Sektör	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.9543	0.5384	0.5855
Tarıma Dayalı Sanayi	28	2.6900	0.5318	
Kimya Sanayi	26	3.0577	0.4809	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.8682	0.5652	
Diğer	27	2.9444	0.5291	

Tablodan da izleneceği gibi ($\rho=0.5855>0.05$)dir. Dolayısıyla, sektör gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ortalamalara bakıldığında ise, imalat sektöründeki firmaların finans faktörünü aynı derecede önemli buldukları bellitilebilir. Sermaye yapısı ve hareketleri, borçlanma düzeyi, nakit giriş-çıkışı arasındaki denge, kar/zarar oranı, finansal araçlar ve getirileri vb. bütün firmalar için önemlidir. Yeterli finansal kaynak sağlanamadığında, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri zor olacağından, tüm firmalar için bu faktörün dikkate değer bulunduğu söylenebilir. Ayrıca, günümüzde dünya çapında yaşanan ekonomik kriz de bu faktörün önemli bulunmasını etkileyen bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sektör gruplarının personel faktörü konusundaki değerlemelerinin istatistiki görünümü aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Sektörler	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.4079	0.5898	0.7550
Tarıma Dayalı Sanayi	28	2.4747	0.4274	
Kimya Sanayi	26	2.4094	0.4358	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.3943	0.5358	
Diğer	27	2.2891	0.3772	

Sektör gruplarının personel faktörüne verildikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.7550>0.005). Ortalamalara bakıldığında, imalat sektöründe yer alan firmaların personel faktörünü yeterince önemli bulmadıkları ($\bar{x}\approx 2$) izlenmektedir. Burada, faaliyete geçme tarihi ile sektör grupları arasında benzerlik olduğunu belirtmekte yarar vardır. Küçük ve orta ölçekli firmaların kurulma tarihleri ya da faaliyette bulundukları alanlar personel faktörünün üzerinde bir farklılık yaratmamaktadır. Bu firmaların ölçeklerinin küçük olması, personel fonksiyonunun yeterince anlaşılamaması sonucunu doğurmaktadır. Özetle söz konusu sektörlerde yer alan firmalar, finansman ile satış fonksiyonlarını, personel fonksiyonundan önemli görmektedirler. Ancak burada, uygun vasıflara sahip elamanların işletmelerde yer almamaları ya da iş tatminsizliği yaşamaları durumunda, firmaların güçlü sermaye yapılarına ve yüksek teknolojiye sahip olmalarının bile verimsizliklerini engelleyemeyeği belirtilmelidir.

Sektör grupları ile üretim faktörü arasındaki ilişkiye ile ait değerleme ise, aşağıdaki gibidir.

Sektör	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.5387	0.7018	0.8342
Tarıma Dayalı Sanayi	28	2.6643	0.6734	
Kimya Sanayi	26	2.7077	0.6456	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.5731	0.6927	
Diğer	27	2.5778	0.7387	

Tablodan izlenebileceği üzere sektör gruplarının üretim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.8342>0.05). Ortalamalara bakıldığında, firmaların üretim faktörüne verdikleri yanıtların önemli ($\bar{x}\approx 3$) etrafında toplandığı izlenmektedir. Bununla birlikte kimya sanayinde faaliyet gösteren firmaların diğerlerine nazaran üretimi daha önemli gördükleri tablodaki sonuçlardan anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni olarak üretim hatalarındaki risklerin büyük, maliyetlerin yüksek olması gösterilebilir. Genel olarak imalat sektöründeki firmaların üretim faktörünü önemli bulmaları üretim olmadan faaliyette bulunmalarının anlamlı olmadıkları düşüncesini taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir.

Sektör gruplarının, kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının istatistiki analizi aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Sektör	n	$\bar{x}$	σ	p
Tekstil Sanayi	62	2.8513	0.4776	0.3273
Tarıma Dayalı Sanayi	28	3.0218	0.4879	
Kimya Sanayi	26	3.0342	0.4298	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.9809	0.4819	
Diğer	27	2.9239	0.4083	

Sektör gruplarının, kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.3273>0,05). Ortalamaların (3'e) yakın olması nedeniyle araştırmaya katılan firmaların tamamının kültür faktörünü önemli buldukları söylenebilir. Dolayısıyla kurumların, kültürün benimsenmesi ve paylaşılmasının, işletmelerde yer alan bütün unsurları birleştirici ve bütünleştirici bir faktör olduğu düşüncesinden yola çıktıklarını söylemek mümkündür. Özetle sektörel farklılığın kültür üzerinde etkili olmadığı ve kurumsal kimliğin en az üretim, satış ve finans faktörleri kadar önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

Son olarak burada, faaliyet alanlarına göre gruplanan firmaların çevre faktörüne ilişkin değerlemeleri üzerinde durulacaktır. Elde edilen değerleri izleme kolaylığı sağlamak amacıyla düzenlenen tablo aşağıda sunulmaktadır.

Sektör	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Tekstil Sanayi	62	2.8172	0.4407	0.0167
Tarıma Dayalı Sanayi	28	3.0106	0.5852	
Kimya Sanayi	26	3.2080	0.5306	
Demir-Çelik Sanayi	67	2.9254	0.4721	
Diğer	27	2.9273	0.4848	

Sektör grupları arasında çevre faktörlerine verilen yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında (ρ=0.0167<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görüldüğü söylenebilir. Ortalamalara bakıldığında kimya sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin, tekstil sanayinde faaliyet gösterenlere nazaran çevre faktörünü daha önemli buldukları gözlenmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı tekstil sanayinde, çevre faktörünün önemli olduğu belirtilmekle beraber yeterince önemsenmemesi ilgi çekicidir. Bu durumun nedeni olarak genellikle orta ve dar gelirli kesime üretim yapan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürünlerini satarken çok fazla zorlanmamaları ya da pek çoğunun fason çalışması nedeniyle, istenilen ürünlerin müşteri tarafından belirlenmesi durumu gösterilebilir. Kimya sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin çevreyi daha fazla önemsemelerinde ise, ürünlerinin özellikleri ile pazarlama yöntemlerinin farklılığının ve atıkların tehlikeli sonuçlar doğurabilme riskinin fazlalığının etkili olduğu ifade edilebilir. Ancak burada altı çizilmesi gereken nokta, tekstil sektöründe yer alan firmaların çevre faktörünü önemsemedikleri değil, kimya sanayine göre daha az önemsedikleri hususudur.

Sektörel gruplamanın baz alındığı bu kısımda hedef ve çevre faktörü dışında kalan plan, yönetim, üretim, satış, finans ve kültür faktörleri ile sektör grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yine, analiz sonucunda elde edilen bir başka bulgu da, kimya sanayinin diğer sanayilere nazaran plan, yönetim, satış, finans, üretim, kültür ve çevre faktörlerine daha

fazla önem verdiğidir. Dolayısıyla, bu sektörde yer alan firmaların kurumsallaşma öğelerine sahip olma oranının diğerlerinden daha fazla olduğu söylenebilir.

C-ÇALIŞAN SAYISINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde çalışan sayısı grupları ile işletme faktörleri arasındaki ilişkilerden söz edilecektir.

Çalışan kişi sayısı gruplarıyla plan faktörü arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	1.3000	0.2097	0.0001
50-99	50	1.3954	0.2840	
100-149	84	1.3837	0.2568	
150-199	42	1.4799	0.3182	
200-250	24	1.8045	0.6951	

Çalışan sayısı grupları arasında plan faktörüne verilen yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında (ρ=0.0001<0.005) olduğundan, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. 200-250 arasında çalışanı bulunan kurumlar, 20-200 arasında çalışanı bulunana nazaran plan faktörünü daha önemli bulmaktadır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak çalışan kişi sayısı arttıkça yani, kurum büyüdükçe plan faktörüne verilen önemin de artmakta olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, beş grubun yanıtları da (1) civarındadır. (1'e) yakın olan yanıtlar, ölçeğimizde hayati derecede önemli değile karşılık geldiğinden, plan faktörüne gereken önemin verilmediği belirtilebilir. Özetle kurum büyüklüklerinin plan faktörüne verilen önem üzerinde etkin olduğu görülmekle birlikte, kapsam dahilindeki işletmelerde genellikle, planlamadan ziyade kaderciliğin ön plana geçtiği ifade edilebilir.

Çalışan sayısı gruplarını dikkate alarak yapılan ikinci karşılaştırma, hedef faktörüne ilişkindir.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	2.7474	0.6315	0.0001
50-99	50	2.4547	0.4617	
100-149	84	2.5658	0.5469	
150-199	42	2.7444	0.7328	
200-250	24	3.2127	0.6133	

Çalışan sayısı gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (ρ=0.0001<0.05). Ortalamalara bakıldığında, 200-250 arasında çalışanı bulunan firmaların diğer firmalara nazaran hedef faktörünü daha önemli buldukları gözlenmektedir. Dolayısıyla, firmaların büyüklükleri arttıkça hedef faktörünün daha önemli bulunduğu ve yapıları karmaşıklaştıkça kurumsallaşma ihtiyacının kendiliğinden ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak, burada dikkati çeken bir nokta söz konusudur. Bu nokta 20-49 arasında çalışanı bulunan firmaların (2.7474), 50-99 (2.4547) ile 100-149 (2.5658) çalışanı olanlara göre hedef faktörüne daha fazla dikkat ettikleri hususudur. Küçük ölçekli işletmelerin hedef faktörünü önemli bulmalarında ise, hedeflerin bu işletmelerde daha kolay paylaşılıp benimsenmesinin ve patronlarla beraber çalışan işgörenlerin, hedefleri gerçekleştirmeye daha kolay motive olmasının etkisi bulunmaktadır.

Bir diğer analiz, çalışan sayısı grupları ile yönetim faktörü arasındadır. Karşılaştırmanın kolaylıkla yapılabilmesi için, aşağıda yer alan tablodan faydalanılacaktır.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	2.7565	0.4126	0.0001
50-99	50	2.7157	0.5266	
100-149	84	2.7915	0.5478	
150-199	42	3.0114	0.6265	
200-250	24	3.4620	0.6282	

Çalışan sayısı grupları arasında yönetim faktörüne verilen yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında (ρ= 0.001<0,05) olduğundan istatistiksel açıdan

anlamlı bir farklılık söz konusudur. Ortalamalara bakıldığında, tüm firmalar yönetim faktörünü önemli görmektedir. Ancak, 200-250 arasında çalışanı bulunan firmalar bu faktörün diğerlerine göre daha önemli olduğunu düşünmektedirler (3.4620). Bahsedilen sonucun ortaya çıkmasında kurumların büyüdükçe daha karmaşık bir yapıya bürünmesinin ve dolayısıyla profesyonellere olan ihtiyaçlarının artmasının etkisi büyüktür. Firmalar genişledikçe yönetsel sorunlar çok daha fazla gündeme gelmekte ve bu sorunların çözümlenmesi için etkin yönetimin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. 20-49 arasında çalışanı olan firmaların yönetim faktörüne önem vermelerinde ise, işgörenlerin profesyonellikten ziyade patronlarla yakın çalışmalarının etkisi büyüktür. Bir başka ifade ile, bu firmalarda çalışanlarla tepe yönetimin içiçe geçmiş olması, yönetim faktörünün önemsenmesini etkileyen kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Çalışan sayısına ait grupların satışa yönelik düşünceleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	3.0968	0.4826	0.0002
50-99	50	3.0116	0.4431	
100-149	84	2.9339	0.3814	
150-199	42	3.1705	0.6748	
200-250	24	3.4435	0.5472	

Kurumda çalışan sayısı gruplarının satış faktörüne yönelik yanıtlarının ortalamaları karşılaştırıldığında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\rho=0.0002<0.05$). Bu ortalamalara bakıldığında bütün grupların faaliyetleri için satış faktörünü önemli gördükleri bununla beraber, beşinci grubun diğerlerine nazaran bu faktörü daha fazla önemsediği ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak kurumların büyüklükleri arttıkça satışları korumada ve artttırmada farklı yöntem ve teknikler ile profesyonel yöneticilere ihtiyaç duydukları ve dolayısıyla, bu fonksiyonu daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Diğer taraftan tabloya bakıldığında 20-49 arasında çalışanı bulunan kurumların

da, satış fonksiyonunu önemsedikleri görülmektedir. Sonucun bu şekilde çıkmasında, küçük işletmelerin, satışlarını arttırarak varlıklarını koruyabilecekleri düşüncesini ve işletme sahiplerinin bire-bir satış yaparak gelirlerini arttıracakları inanacını benimsemeleri gösterilebilir.

Çalışan sayısı gruplarının karşılaştırıldığı bir sonraki faktör olan finans faktörüne ilişkin sonuçlar, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	3.0000	0.4311	0.2488
50-99	50	2.9622	0.4524	
100-149	84	2.8433	0.4591	
150-199	42	2.9272	0.6399	
200-250	24	3.1157	0.7444	

Çalışan sayısı gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (ρ=0.2488>0.05). Ortalamalara bakıldığında, tüm değerlerin birbirlerine yakın olduğu gözlenmektedir. Ortalamalara ait değerlerin (3) civarında olmasından dolayı tüm grupların finans faktörünü önemsedikleri söylenebilir. Sektör ve faaliyete geçme tarihi gruplarında olduğu gibi, çalışan sayısı grubunda da finans faktörü tüm sınıflamalar için aynı derecede önemli bulunmaktadır. Dolayısıyla şirketlerin mali yapıları ve finansal kaynakları her zaman önemsedikleri belirtilebilir. Yine sonucun bu şekilde, güçlü bir finansman politikasına sahip şirketlerin sektörlerinde, diğerlerinden daha fazla söz sahibi olacaklarına duydukları inancın etkisinin olduğu da söylenebilir.

Çalışan sayısı gruplarının personel faktörüne ilişkin karşılaştırmalı sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	2.1677	0.3624	0.0001
50-99	50	2.2594	0.4061	
100-149	84	2.3161	0.4457	
150-199	42	2.5691	0.5751	
200-250	24	2.7648	0.5977	

Çalışan sayısı gruplarının personel faktörüne ait yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.001<0.05) olduğundan, anlamlı bir farklılık sözkonusudur. Ortalamalardan görüleceği üzere işletmelerin büyüklüğü arttıkça personel faktörüne verilen önem de artmaktadır. İstatiksel açıdan sonuçlara bakıldığında ortalamalar arasındaki farklılığın beşinci grupla; birinci, ikinci ve üçüncü grup arasında olduğu belirtilebilir. İlk üç grupta yer alan firmalar yani, 20–149 çalışanı olanlar, personel faktörünü çok önemli bulmamakta iken, 150-250 arasında çalışanı olanlar ise, bu faktörü önemli olarak nitelendirmektedirler. Dolayısıyla, kurum büyüklüklerinin, üretim ve satış dışındaki faktörlere olan bakış açılarının değiştirilmesinde etkili olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, bu noktada işletmelerin etkin ve verimli çalışmalarının kalifiye personel ile yakından ilişkili olduğu düşüncesinin ortaya çıktığı da belirtilebilir.

Çalışan sayısı üretim faktörü karşılaştırılmasına ilişkin tablo aşağıda izlenmektedir.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	2.4800	0.5266	0.0022
50-99	50	2.4920	0.6493	
100-149	84	2.4595	0.5978	
150-199	42	2.7571	0.8055	
200-250	24	3.0250	0.7255	

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışan sayısı gruplarının üretim faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık söz konusudur (ρ=0.0022<0.05). Ortalamalar dikkate alındığında 150-199 ve

200-250 arasında çalışanı bulunan grupların üretim fonksiyonunu önemserken; 20-49, 50-99, 100-149 arasında çalışanı bulunan kurumların ise, bu fonksiyonun önemli olmadığını düşünmektedirler. Ortaya çıkan durum küçük işletmelerde üretim miktarının istenilen miktarda olmasının yeterli bulunmasına rağmen, işletme büyüdükçe kalite, müşteri memnuniyeti, sıfır hata, satış sonrası hizmet, iade sistemi gibi kavramların ortaya çıkmasıyla birlikte üretime verilen önemin artmasıyla açıklanabilir.

Bu kısımda ele alınacak bir başka karşılaştırma da, çalışan sayısı ile örgüt kültürü arasındadır. Aşağıdaki tabloda belirtilen karşılaştırmanın istatistiki sonuçlarını içermektedir.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	2.9222	0.3068	0.0001
50-99	50	2.8233	0.3396	
100-149	84	2.8446	0.3799	
150-199	42	3.0622	0.5665	
200-250	24	3.3750	0.5669	

Çalışan sayısı grupları ile kültür faktörüne verilen yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\rho=0.0001<0.005$). Ortalamalara bakıldığında tüm gruplar kültür faktörünü benimsemekle birlikte beşinci grup ile iki ve üçüncü gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık gözlenmektedir. 20-49 arasında çalışanı bulunan firmalar, işletmenin küçük olmasından yararlanarak informal ilişkilerin yarattığı sinerjiden faydalanırlar. Çalışanlar örgüt kültürünün oluşum sürecinde patronların yanındadırlar ve örgüt içerisindeki ilişkilerini kolaylıkla örgüt dışına taşırlar. Bu şirketlerde ilişkilerin yoğunluğundan dolayı kültürün oluşturulması ve paylaşılması kolaydır. Dolayısıyla kültürün benimsenme oranı 50-99 çalışanı olanların, 100-149 çalışanı olanlara göre fazladır. Daha büyük şirketlere bakıldığında ise, büyüklüğün getirdiği kaosun önlenebilmesi için yapılan düzenlemelerin ve kurulan sistemlerin örgüt kültürünün paylaşılmasında etken olduğu gözlenir. Ayrıca, bahsedilen firmalarda kültürün yönetimin etkinlik ve verimliliği üzerindeki

direkt etkisi olduğu da fark edilmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarına bakıldığında, 200-250 çalışanı olan firmaların kültür faktörüne verdikleri önemin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışan sayısı gruplarının karşılaştırıldığı son faktör, çevre faktörüdür. Aşağıda bu karşılaştırmanın istatistiki sonuçları yer almaktadır.

Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
20-49	10	2.9704	0.5543	0.0001
50-99	50	2,.8126	0.3832	
100-149	84	2.8479	0.4369	
150-199	42	3.0106	0.5684	
200-250	24	3.3920	0.3200	

Çalışan sayısı grupları ile çevre faktörüne verilen yanıtların ortalamaları karşılaştırıldığında (ρ=0.0001<0.05) olduğundan, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında 200-250 arasında çalışanı olan firmaların çevre faktörüne verdikleri önemin diğer firmalardan daha fazla olduğu görülür. İç ve dış çevre koşullarını dikkate alan ve değişimler karşısında gerekli düzenlemeleri yapan kurumların pazar paylarını arttırarak büyüdüklerini söylemek mümkündür. Dolayısıyla beşinci gruptaki firmaların, diğerlerine nazaran çevre faktörünü daha fazla önemsemeleri doğal bir sonuçtur. Diğer taraftan 20-49 arasında çalışanı olan işletmeler de genellikle, ya son tüketici ile karşı karşıyadırlar ya da imalatçı-tüketici arasında az sayıda aracı vardır. Dolayısıyla, bu firmalar tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlerden kısa zamanda haberdar olurlar. Belirtilen nedenlerle çevresel değişimlerle yakın temasta bulunan küçük firmaların çevre koşullarını önemsediklerini söylemek mümkündür.

Bu bölümde çalışan sayısının işletme faktörleri ile ilişkisinden ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışan sayısı grupları ile plan, hedef, yönetim, satış, personel, üretim, kültür ve çevre faktörleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu; finans faktörü ile ise, farklılığın bulunmadığı

görülmektedir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da, 200-250 arasında çalışana sahip bulunan firmaların plan, hedef, yönetim, satış, personel, finans, üretim, kültür ve çevre faktörlerini, diğer firmalara göre daha önemli bulduklarıdır. Dolayısıyla, kurumların büyüklükleri arttıkça giderek artan oranda kurmsallaşma öğelerini içeren yapılara sahip oldukları söylenebilir.

D-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN ÜNVANINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında formu dolduran kişinin kurumdaki ünvanından yola çıkılarak, işletme faktörleri hakkındaki düşünceleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Karşılaştırma yapılacak ilk değerleme ünvan grupları ile plan arasındadır.

Ünvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	1.4767	0.4325	0.1691
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	1.4987	0.3833	
Müdür	79	1.3885	0.2915	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının plan faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir (ρ=0.1691>0.059). Yanıtların ortalamalarının (1'e) yakın olmasından dolayı plan faktörünün tüm ünvan grupları için hayati derecede önemsiz bulunduğu söylenebilir. Görüleceği üzere çalışanların kurumdaki ünvanları ne olursa olsun plan faktörüne önem verilmemektedir. Girişimcinin ve tepe yöneticilerin planlamayı önemsememelerinde şark kültürünün ve günübirlik yaşama alışkanlığının etkisinin büyük olduğu ifade edilebilir. Bu noktada, planlama yapmayan kurumların varlıklarını zorlukla koruduklan gerçeğinden yola çıkılırsa, firma sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin işletmelerini riske attıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Farklı ünvanlara sahip kişilerin hedef faktörüne ilişkin düşünceleri aşağıda izlenmektedir.

Unvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	2.6686	0.6831	0.9529
Genel Müdür,Genel Müdür Yardımcısı	60	2.6368	0.5958	
Müdür	79	2.6636	0.5822	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.9529>0.05). Ortalamalara bakıldığında hedef faktörünün, tüm ünvan grupları tarafından önemliye yakın olarak değerlendiği anlaşılmaktadır. Yani, araştırma kapsamı içerisindeki firmaların üst ve orta kademe yöneticileri hedef faktörünü plan faktörüne kıyasla önemsemektedirler. Hatırlanacağı üzere, plan faktörüne yönelik yanıtlarda, bu faktörün önemli görülmediği tespit edilmişti. Dolayısıyla, hedeflerin ya kısa vadeli olduğu ya da bu hedeflere ulaşmada planlamadan ziyade günlük gelişmelerin dikkate alındığı söylenebilir.

Ünvan gruplarının karşılaştırılacağı bir başka faktör de, yönetim faktörüdür. Bu karşılaştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Unvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci,Yönetim Kurulu Üyesi	71	2.9308	0.6319	0.6704
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.9101	0.6447	
Müdür	79	2.8459	0.5490	

Varyans analizinde ünvan faktörüne göre yapılan gruplama ile yönetim faktörüne ilişkin yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir

farklılık görülmemektedir (ρ=0.6764>0.05). Ortalamalara bakıldığında yönetim faktörünün tüm ünvan grupları açısından önemli görüldüğü anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin yönetim fonksiyonunu önemsemeleri, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi açısından gerekli bir unsurdur. Ancak, yönetim fonksiyonunu planlamaya kıyasla önemli bulan yöneticilerin aynı önemi planlama faktörüne vermemeleri dikkat çekicidir. Çünkü planlama yönetimin en önemli unsurudur. Dolayısıyla, bu fonksiyonun dikkate alınmaması yönetimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Ünvan gruplarının satış faktörüne verdikleri yanıtların istatistiki sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Ünvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	3.1040	0.5581	0.3094
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.9801	0.4878	
Müdür	79	3.0964	0.4856	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının satış faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.3094>0.05). Tablodan da izleneceği üzere satış faktörü tüm gruplar için önemli bulunmaktadır. Bu noktada faaliyete geçme tarihi, sektör, çalışan sayısı grupları ile yöneticilerin satışa verdikleri önemin örtüştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Burada tüm yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin, firmaları için esas gelir kaynağı olan satışları dikkate aldıkları, bu nedenle satışları arttırmak için farklı yöntem ve teknikleri uygulamalarının bilincinde oldukları şeklinde bir yorumlamada bulunulabilir. Yanlız ifade edilmesi gereken bir başka husus söz konusudur. Ünvan gruplarına müdür düzeyinde bakıldığında, satış müdürünün haricinde diğer departman müdürlerinin de bu fonksiyonu önemsedikleri görülür. Bu noktada, satışlarının arttırılmasında kurum

hedeflerinin paylaşılmasının ve bu hedeflere ulaşılması için departmanların birbirlerini desteklemesinin gerekliliği ifade edilmelidir.

Ünvan gruplarının finans faktörüne ilişkin düşüncelerinin istatistiki sonuçları, aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Ünvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	3.0102	0.5868	0.0082
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.7472	0.5000	
Müdür	69	2.9887	0.4897	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.0082<0.05) olduğundan, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık girişimci ve yönetim kurulu üyesi ünvanını taşıyanlar arasındadır. Bir başka ifade ile, birinci grupta yer alanlar, ikinci grupta yer alanlara nazaran finans faktörünü daha önemli bulmaktadır. Ancak, ortalama değerlerinin (3'e) yakın olması nedeniyle, tüm ünvan gruplarının finans faktörünü önemsedikleri belirtilebilir. Tabloya bakıldığında firma sahiplerinin diğerlerine nazaran finansı daha önemli buldukları görülmektedir. Firmayı kuran ve günün koşullarına taşıyan girişimci ile yönetim kurulu üyelerinin şirket sermayesini ortaya koymaları ve şirket kar ile zararından direkt olarak etkilenmeleri sebebiyle finans faktörünü diğer gruplara nazaran daha önemsemeleri gösterilebilir. Konuya müdür düzeyinde bakıldığında ise, bu kişilerin gerek üretim, gerek satış fonksiyonlarını icra ederlerken finans fonksiyonu ile birebir ve yakın ilişki içerisinde bulunmalarından etkilendikleri söylenebillir.

Ünvan gruplarının karşılaştırıldığı bir başka faktör olan personel faktörüne ilişkin istatistiki sonuçlar aşağıda tablolanmaktadır.

Ünvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	2.4348	0.5509	0.4048
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.4333	0.4525	
Müdür	79	2.3365	0.5094	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının personel faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.4048>0.05). Ortalamalar izlendiğinde, grupların personel faktörünü önemli değil şeklinde yanıtladıkları anlaşılmaktadır. Buraya kadar yapılan tüm analizlerde, personel faktörüne ilişkin benzer sonuçların elde edilmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin beşeri kaynaklardan ziyade maddi kaynaklara önem verdiklerini dolayısıyla imalat ve satışı önemsediklerini göstermektedir. Ancak, üretim, finans ve satış fonksiyonlarının etkin şekilde icrasını sağlayacak unsurun da insan unsuru olduğu dikkat çekici bir konudur.

Ünvan gruplarının üretim faktörü ile karşılaştırılmasından elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Ünvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	2.6225	0.6577	0.4427
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.4967	0.6835	
Müdür	79	2.6380	0.7219	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının üretim faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0.4427>0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalamalara bakıldığında, üretim faktörünün üst ve orta kademe yöneticilerce önemsendiği görülmektedir. Üretim miktarı artışının, firmada gelir artışı olarak görülmesinden dolayı şirket

sahiplerinin ve yöneticilerinin bu faktörü önemsedikleri söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin, bu faktörü önemsemelerinde üretim miktarının ve kalitesinin artmasına, firelerin ve iadelerin azalmasına yardımcı olacağı dolayısıyla müşteri memnuniyetini arttıracağı düşüncesinin etkili olduğu da ifade edilebilir.

Burada yorumlanacak olan bir başka faktör, ünvan gruplarının kültüre ilişkin düşünceleridir. Bu düşüncelerin istatiksel sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Unvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	2.9343	0.4522	0.9536
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.9491	0.4594	
Müdür	79	2.9578	0.4915	

Varyans analizi dikate alındığında ünvan gruplarının kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir (ρ=0,9336>0,05). Tablodan izlenebileceği üzere tüm gruplar, kültür faktörünü önemli olarak belirtilmektedir. Kurum kültürünün oluşumunda büyük payı olan şirket sahiplerinin ve tepe yöneticilerinin, çalışanlarca benimsenen ve paylaşılan kurum kültürüyle şirket verimliliğinin artacağına ve çalışanların motivasyonlarının yükseleceğine inandıklarını söylemek mümkündür. Yöneticilerce kültürün önemsenmesinde, işletme ve yönetim fonksiyonları arasında birleştirici ve bütünleştirici bir rolü üstlenmesinin aynı zamanda şirketin diğer şirketlerden farklı yönlerinin ortaya konulmasının etken olduğu düşüncesi hakimdir.

Burada ünvan gruplarının karşılaştırılacağı son faktör çevredir ve bu karşılaştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablodadır.

Unvan	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	71	2.8873	0.4761	0.5391
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	60	2.9568	0.4878	
Müdür	79	2.9747	0.5275	

Varyans analizine göre ünvan gruplarının çevre faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($\rho=0.5391>0.05$). Tablodan izleneceği üzere çevre faktörü, tüm ünvan grupları arasında aynı derecede önemli olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, araştırmada yer alan firma yöneticilerince müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, olumlu firma imajına sahip olabilmek ve kurumu sürekli kılabilmek için, çevre faktörünün önemsenmesinin ve yapısal değişimleri en kısa zamanda yürürlülüğe koyabilmek için çevre koşullarının analiz edilmesinin düşünüldüğü söylenebilir.

Ünvan grupları ile finans faktörü arasında anlamlı bir farklılığın mevcut olduğu bununla birlikte, plan, hedef, yönetim, üretim, satış, kültür, personel ve çevre faktörleri arasında anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen bir başka bulgu da hedef, yönetim, satış, finans, personel faktörlerinin girişimci ve yönetim kurulu üyelerince; üretim, kültür, çevre faktörlerinin müdürlerce; plan faktörünün ise, genel müdür ve genel müdür yardımcılarınca diğer gruplara nazaran daha önemli bulunduğudur. Görüleceği üzere, işletme fonksiyonları işletme sahiplerince daha önemli bulunurken; firmanın bütününü ilgilendiren kültür ve çevre gibi konular müdürlerce önemsenmektedir. Oysa ki tepe yönetimde bulunan kişilerin, firmanın tamamını ilgilendiren ve geleceğine yön veren konularla ilgilenmesi firmanın rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için gereklidir.

E-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN GİRİŞİMCİ İLE OLAN KANBAĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda ölçekte yer alan soruları yanıtlayan kişilerin girişimci ile olan kanbağı derecesi baz alınarak, işletmeye ilişkin faktörler değerlenecektir.

İlk karşılaştırma alanımız kanbağı gruplarıyla plan faktörü arasındadır. Bu karşılaştırmaya ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	1.4827	0.3821	0.4341
Çocuk	35	1.4198	0.3556	
Kardeş	24	1.3269	0.1846	
Akraba	17	1.4389	0.2770	
Kanbağı Yok	43	1.4776	0.4605	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının plan faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0.4341>0.005) olduğundan, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Tabloya bakıldığında plan faktörlerinin tüm kanbağı grupları arasında hayati derecede önemsiz bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurumda çalışanların girişimci ile kanbağı olup olmamasının plan faktörü üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Sonuçlara bakıldığında, kapsam dahilindeki kurumlarda planlamadan ziyade kadercilik ve günübirlik yaşam düşüncesinin hakim olduğu ifade edilebilir. Plan faktörünün önemsenmediği firmalarda meydana gelen her bir değişim, kurumu herhangi bir yöne sürükleyebilir. Bu faktöre önem veren dolayısıyla planlama yapan kurumlarda ise, değişimler firmanın amacı ve hedefi dikkate alınarak kuruma aktarılır.

Kanbağı gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının istatistiki sonuçları aşağıdaki tabloda izlenmektedir.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	2.6547	0.6665	0.9530
Çocuk	35	2.6135	0.7238	
Kardeş	24	2.6447	0.6103	
Akraba	17	2.6223	0.4935	
Kanbağı Yok	43	2.7209	0.4772	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının hedef faktörüne yönelik yanıtlarının ortalamaları (ρ=0,9530>0,05) olduğundan, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Tabloya bakıldığında hedef faktörünün, kanbağı grupları arasında aynı derecede önemliye yakın olarak değerlendiği görülmektedir. Dolayısıyla, girişimciyle kanbağı olsun ya da olmasın tüm yöneticilerin hedef faktörünü önemli buldukları söylenebilir. Plan faktörünü önemli görmeyen ancak, hedef faktörünü önemseyen bu kişilerin elde edilen sonuçlar doğrultusunda daha çok kısa vadeli hedefleri önemsedikleri ya da hedeflerini sürekli değiştirdikleri veya hedeflerine ulaşamama ya da çok kolaylıkla ulaşma gibi durumlarla karşılaştıkları ifade edilebilir.

Kanbağı gruplarıyla yönetim faktörü arasındaki ilişkinin şekli aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	2.8826	0.6538	0.9962
Çocuk	35	2.9193	0.7069	
Kardeş	24	2.9185	0.5695	
Akraba	17	2.8619	0.5392	
Kanbağı Yok	43	2.8908	0.5361	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının yönetim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0,9962>0,05). Ortalamalar incelendiğinde tüm grupların yönetim faktörünü önemli olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Yani, girişimci ile kanbağı olanlar kadar kanbağı olmayanlarda, yönetim faktörünü

önemsemektedir. Bu faktörün önemsenmesi ise, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesine büyük bir ivme sağlayacaktır.

Kanbağı gruplarının karşılaştırılmasının yapılacağı bir başka faktör de, satış faktörüdür. Belirtilen karşılaştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	30790	0.5264	0.9631
Çocuk	35	3.0138	0.6178	
Kardeş	24	3.0645	0.3749	
Akraba	17	3.0342	0.5515	
Kanbağı Yok	43	3.0930	0.4545	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının satış faktörüne yönelik yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.9631>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı izlenmektedir. Tabloya bakıldığında satış faktörünün tüm kanbağı grupları arasında aynı derecede önem taşıdığı görülmektedir. Aileden olan veya olmayan tüm yöneticilerin satışı önemsemeleri kurumların bu fonksiyonu temel gelir kaynağı olarak görmelerindendir. Aynı şekilde burada, satışların dolayısıyla gelir artışlarının kurumun gelişmesini, pazar payının büyümesini ve geniş tüketici kitlelerince tanınmasını sağlayacağı kanısının, aileden ve aile dışından olan yöneticilerce aynı şekilde algılandığı belirtilmelidir.

Kanbağı gruplarının karşılaştırıldığı bir başka faktör olan finansa ilişkin sonuçlar aşağıda tablo şeklinde sunulmaktadır.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	2.9408	0.5773	0.8219
Çocuk	35	2.8349	0.5946	
Kardeş	24	2.9097	0.5366	
Akraba	17	2.9314	0.5075	
Kanbağı Yok	43	2.9806	0.4107	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (ρ=0.8219>0.05). Elde edilen istatistiki sonuçlar incelendiğinde, finans faktörünün tüm kanbağı grupları için aynı derecede önemli bulunduğu gözlenmektedir. Aileden olan veya olmayan yöneticilerin işletmenin bugünü ve geleceği için finansal kaynakların en kritik unsurlardan biri olduğunu kabul etmeleri doğal bir sonuçtur. Mali sıkıntı içerisinde olan ya da maddi kaynaklarını etkin şekilde kullanamayan veya borç-öz sermaye dengesini kuramayan firmaların geleceğe taşınmalarının oldukça güç olacağı düşüncesini araştırmaya katılanların benimsedikleri söylenebilir.

Kanbağı gruplarının personel faktörüne ilişkin değerlemeleri aşağıdaki gibidir.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	2.4119	0.5431	0.6383
Çocuk	35	2.3788	0.4772	
Kardeş	24	2.5255	0.5427	
Akraba	17	2.3264	0.3075	
Kanbağı Yok	43	2.3383	0.5072	

Varyans analizi dikkate alındığında kanbağı gruplarının personel faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.6383>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur denebilir. Personel faktörüne verilen yanıtlar çok önemli değil şeklinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, aile üyesi olan yöneticiler kadar aile üyesi olmayanlar da çalışanların maddi kaynaklar kadar değerli olmadığı görüşündedirler. Bu kişilerce satış ve finans faktörlerinin şirket geleceğinde kritik unsurlar olarak değerlenmesine rağmen, insan unsurunun şirketin geleceğe taşınmasında çok fazla önem taşımadığının düşünülmesi ilgi çekicidir.

Kanbağı gruplarıyla üretim faktörünün değerlenmesinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo ile sunulmaktadır.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	2.6000	0.6457	0.9591
Çocuk	35	2.5314	0.7356	
Kardeş	24	2.5500	0.7396	
Akraba	17	2.6000	0.7211	
Kanbağı Yok	43	2.6465	0.7262	

Varyans analizine göre kanbağı grupları dikkate alındığında üretim faktörüne ilişkin yanıtların ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (ρ=0.9591>0.05). Aileden olan veya olmayan yöneticilerin yanıtları (3) civarında olduğundan aynı derecede önemli şeklinde ifade edilebilir. İzlendiği üzere, yöneticilerin üretim faktörüne bakışlarında aile üyesi olup olmamalarının bir etkisi yoktur. Üretim faktörünün tüm yöneticilerce önemli görülmesi üretimin durması yani, ürünlerin satılamaması durumunda firmanın faaliyetini sürdüremeyeceğinin düşünülmesinden kaynaklanabilir.

Kanbağı gruplarıyla kültür faktörünün karşılaştırılmasına ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	29335	0.4382	0.8742
Çocuk	35	3.0190	0.4660	
Kardeş	24	2.9074	0.5872	
Akraba	17	2.9052	0.4995	
Kanbağı Yok	43	2.9574	0.4571	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının kültür faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir (ρ=0.8742>0.05). Kültür değişkeni ≈ 2,95'lik bir ortalama ile tüm gruplar açısından önemli görülmektedir. Dolayısıyla, şirket sahiplerinin ve tepe yöneticilerin kültürün tüm işletme fonksiyonlarını bütünleştirici ve faaliyetlerin koordineli olarak yürütülmesini sağlayıcı bir unsur olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür. Aileden olan ve olmayan yöneticilerin

düşündüklerini söylemek mümkündür. Aileden olan ve olmayan yöneticilerin kültür faktörünü önemli bulmaları ayrıca, kültürün işletmenin her noktasına nüfus eden ve çalışma biçimleri ile koşullarını belirleyen bu nedenle şirketin, sahip ve yöneticilerin arzu ettiği şekilde yönetilmesini kolaylaştıran önemli bir katalizör görevini üstlendiği görüşünü paylaştıkları ifade edilebilir.

Kanbağı gruplarının çevre faktörü ile karşılaştırılması burada yapılan son değerlendirmedir. Bu karşılaştırmadan elde edilen sonuçlar ise, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kanbağı	n	$\bar{x}$	σ	ρ
Girişimci, Eş	91	2.9198	0.4725	0.8062
Çocuk	35	2.9302	0.5204	
Kardeş	24	2.8827	0.5719	
Akraba	17	2.9434	0.5104	
Kanbağı Yok	43	3.0215	0.5006	

Varyans analizine göre kanbağı gruplarının çevre faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.8062>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık mevcut değildir. Aileden olan ve olmayan yöneticilerin çevre faktörüne verdikleri yanıtlara bakıldığında bu faktörün tüm gruplar arasında aynı derecede önemli bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla, şirket sahip ve yöneticilerinin kurumların gelişmesinde, varlıklarının sürekli olmasında ve karlı şekilde yönetilmesinde çevre faktörünün önemli bir kriter olduğu düşüncesini paylaştıkları söylenebilir. Yani, çevresel değişimleri farkedilebilen ve bu değişimler doğrultusunda kurumsal yapıyı ve sistemleri değiştirebilen ve geliştirebilen firmaların, amaçlarına ulaşabileceklerini ve amaçlarına ulaşan firmaların da, her zaman var olabilecekleri düşüncesine inandıkları ifade edilebilir.

Sonuç itibari ile, kanbağı gruplarıyla hedef faktörü arasında anlamlı bir farklılık görülürken; plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bir başka bulgu da, kanbağı gruplarının işletme

faktörleri üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığıdır. Bir başka ifade ile, ölçeği dolduranların girişimci ile kanbağları olsun ya da olmasın, işletme faktörlerine bakışları değişmemektedir.

F-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN EĞİTİM DURUMUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmına temel oluşturan gruplama, ölçeği dolduran kişinin, eğitim durumudur. Bu gruplama işletme faktörleri ile karşılaştırılarak, eğitimin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılacaktır.

Burada eğitim gruplarıyla karşılaştırılacak ilk faktör ise, plan faktörüdür.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	1.3908	0.2682	0.5309
Ortaokul	17	1.4072	0.1994	
Lise	78	1.4181	0.3556	
Lisans	17	1.4932	0.3798	
Lisansüstü	73	1.5037	0.4415	

Varyans analizine göre eğitim gruplarının plan faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0.5309>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Ortalamalar dikkate alındığında plan faktörünün tüm eğitim grupları tarafından hayati derecede önemli değil şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Yani, elde edilen bulgular doğrultusunda eğitim düzeyi ne olursa olsun yöneticilerin plan faktörüne önem vermedikleri söylenebilir. Bunun sebebi olarak toplum kültürü gösterilebilir. Ortadoğu kültürünün etkisi altında kalan yöneticilerin eğitim düzeylerinin yükselmesi bir nebze bu faktörün önemli olarak algılanmasına sebep olsa da istatistiki sonuçlar araştırma kapsamı dahilindeki firma yöneticilerinin planlamaya ihtiyaç duymadıklarını dolayısıyla, günlük olaylar doğrultusunda kurum amaç ve politikalarını belirlediklerini gösterir.

Eğitim gruplarının karşılaştırıldığı ikinci faktör, hedef faktörüdür. Bu karşılaştırmaya ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.4379	0.3955	0.0001
Ortaokul	17	2.7276	0.4983	
Lise	78	2.4993	0.4851	
Lisans	17	2.4830	0.6045	
Lisansüstü	73	2.9265	0.7393	

Varyans analizine göre eğitim gruplarının hedef faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında ($\rho=0.0001<0.05$) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. İstatistiki sonuçlara göre yüksek lisans yapanlar diğer gruplara nazaran hedef faktörünü daha önemli bulmaktadırlar ($x\approx2.9265$). Bu noktada eğitim düzeyinin yükselmesinin kişilerin bakış açılarını genişletip farklılaştırdığını ve bu farklılaşmanın iş ve özel yaşamlarına yansıdığını söylemek mümkündür. Ancak, burada dikkati çeken bir başka nokta söz konusudur. Sayıca az olmakla birlikte, ortaokul mezunu olanların da hedef faktörünü önemsedikleri görülmektedir. Ölçek değerlemelerine bakıldığında bu kişilerin genellikle uzun süredir var olan firmaların sahipleri oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, kurum politika ve amaçlarının önemsenmesi ve belirlenmesinde eğitim düzeyinin kritik bir unsur olduğu ancak, kişilik özelliklerinin ve iş deneyiminin de hedef belirlemede etkili bir diğer faktör olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Eğitim gruplarının yönetim faktörleriyle karşılaştırılmasından elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.6904	0.3431	0.0001
Ortaokul	17	2.9105	0.5800	
Lise	78	2.7135	0.5017	
Lisans	17	2.8747	0.6559	
Lisansüstü	73	3.1576	0.6797	

Varyans analizine göre eğitim gruplarının yönetim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.0001<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tablodan da izlenebileceği üzere, ortalamalar dikkate alındığında bütün grupların yönetim faktörünü önemli olarak nitelediği gözlenmektedir. Ancak, varyans analizi sonuçlarına göre yüksek lisans yapanların ilkokul ve lise mezunlarına nazaran, yönetim faktörünü daha önemli buldukları söylenebilir. Bu noktadan hareketle, araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin eğitim düzeylerinin yükselmesinin, deneme–yanılma yöntemiyle bulunan doğruların maliyetini azalttığı ve sonuçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağladığı ifade edilebilir.

Eğitim gruplarının satış faktörüne ilişkin yanıtları ve bu yanıtların istatistiki yorumu aşağıda yer almaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	3.1058	0.3858	0.0004
Ortaokul	17	3.1632	0.5513	
Lise	78	2.8945	0.4156	
Lisans	17	2.9279	0.2920	
Lisansüstü	73	3.2444	0.6080	

Varyans analizine göre eğitim gruplarının satış faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0.0004<0.05) olduğundan, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Ortalamalara bakıldığında, bütün grupların satış faktörünü önemli görmelerine rağmen, yüksek lisans derecesine sahip olanların, lise derecesine sahip olanlara nazaran bu faktörü daha fazla önemsedikleri anlaşılmaktadır. Üçüncü gruptan beşinci gruba doğru bakıldığında satış faktörüne verilen önemin eğitim düzeyi ile doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak, eğitimin satış faktörüne ilişkin bakış açısının genişlemesinde ve farklılaşmasında etken olması durumu gösterilebilir. Bir başka ifade ile, eğitim düzeyi arttıkça satışlarla birlikte toplam kalite, sıfır hata, tüketici istek ve ihtiyaçlarının istenilen zaman, yer ve koşulda tatmini konuları gündeme gelmektedir. İlkokul ve ortaokul mezunu olanların satış

faktörünü önemsemelerinin altında yatan neden ise, diğer gruba göre farklılık göstebilir. Burada müşteri memnuniyeti kavramına farklı yaklaşılmakta ürün kalitesinin arttırılmasından ve yeni ürünlerin yaratılmasından ziyade, düşük maliyetle üretim yapılarak düşük fiyattan mümkün olduğunca çok miktarda satışa önem verilmekte olduğu görülmektedir. Özetle, her bir eğitim grubunun satış faktörünü önemsediği görülmekle birlikte, bu önemsemenin altında yatan faktörlerin farklı olduğu söylenebilir.

Eğitim gruplarının karşılaştırıldığı bir başka faktör olan finans faktörüne ilişkin istatistiki sonuçlara, aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.9289	0.5527	0.0315
Ortaokul	17	3.0392	0.4995	
Lise	78	2.7906	0.3953	
Lisans	17	2.8660	0.4144	
Lisansüstü	73	3.0601	0.6579	

Varyans analizi dikkate alındığında eğitim gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.0315<0.05) olduğundan, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Bu farklılık bir önceki analizde olduğu gibi özellikle lisansüstü derecesine sahip olanlar ile lise mezunu olanlar arasında görülmektedir. Lise diplomasına sahip olanlardan lisans üstü diplomasına sahip olanlara doğru bakıldığında finans faktörüne verilen önemin arttığı izlenir. Bu artışın altında, eğitimle birlikte finans faktörüne ilişkin bakış açısının farklılaşmasının ve değişmesinin yattığı söylenebilir. Yani, ilkokul ve ortaokul diplomasına sahip olanların alternatif getiri kaynaklarına bakışlarıyla yüksek lisans diplomasına sahip olanların bakışlarının farklı olduğu belirtilebilir. Eğitim düzeyinin finans faktörünün değerlendirilmesiyle yakından ilişkili olduğunun gözlenmesine rağmen, tablodan da izlenebileceği üzere tüm gruplar, bu faktörü önemli olarak görmektedirler. Dolayısıyla, kapsam dahilindeki firmalarca maddi kaynakların sağlam temellere oturtulmasının firma geleceği ve bugünü için önem taşıdığının dikkate alındığı belirtilebilir.

Eğitim gruplarının personel faktörüne ilişkin düşüncelerinin yansıtıldığı istatistiki veriler, aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.3832	0.3841	0.0003
Ortaokul	17	2.2846	0.3908	
Lise	78	2.2663	0.3754	
Lisans	17	2.2334	0.4218	
Lisansüstü	73	2.6067	0.6362	

Varyans analizine göre, eğitim gruplarının personel faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\rho=0.003<0.059$). Belirtilen farklılık üçüncü ve beşinci grup arasındadır. Ancak, burada belirtilmesi gereken bir husus vardır. Ortalamalara bakıldığında, diğer grupların ortalamalarının da düşük olduğu izlenmesine rağmen, varyans analizine göre sadece üçüncü grup ile beşinci grup arasında farklılık varmış gibi görünmesidir. Bahsedilen bu soruyu yanıtlayan sayısı üç ve beşinci grupta yüksek olmasından dolayı iki grup arasındaki bir karşılaştırmaya dönüşmüştür. Elde edilen veriler doğrultusunda personel faktörünü önemseyen tek grubun lisansüstü diplomasına sahip olanlar olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Özetle, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte maddi kaynaklar kadar beşeri kaynakların da önem kazandığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile, uzun vadeli amaçlara ulaşılabilmesinde ve sürekliliğin sağlanabilmesinde beşeri faktörün önemi, eğitim düzeyinin yükselmesiyle artmaktadır.

Eğitim gruplarıyla yapılacak bir başka karşılaştırma da, üretim faktörüne yöneliktir. Bu grupların belirtilen faktöre ilişkin yanıtlarının istatistiki analizi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.5200	0.6352	0.0006
Ortaokul	17	2.6235	0.5562	
Lise	78	2.3846	0.5655	
Lisans	17	2.4706	0.4058	
Lisansüstü	73	2.8603	0.8149	

Varyans analizine göre eğitim gruplarının üretim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.0006<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Bu farklılık özellikle üçüncü grupla beşinci grup arasındadır. Yani lisansüstü diplomasına sahip olanlar, lise diplomasına sahip olanlara nazaran üretim faktörünü daha önemli bulmaktadırlar. Tabloya bakıldığında, lisansüstü mezunlarının tüm gruplara oranla üretim faktörünü faktörü daha önemli buldukları görülmektedir. Bu durumda, kişilerin bilgi düzeyleri yükseldikçe üretim kalitesi, şekli ve teknolojisine bakışlarının değiştiği ve firmaların geleceği için üretim teknolojisine ve sıfır hata üretimine önem verdikleri söylenebilir. İlkokul ve ortaokul mezunu olanların ise bu faktörü, önemsemelerinde, üretim miktarındaki artışın firmaların varlıklarını uzun süre koruyabilmelerinde etken olduğu düşüncesinin yattığını söyleyebilir.

Eğitim gruplarının kültür faktörüne ilişkin yanıtları, istatistiki açıdan değerlendirilerek aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.8378	0.3187	0.0104
Ortaokul	17	2.8725	0.4221	
Lise	78	2.8903	0.3794	
Lisans	17	2.7843	0.3117	
Lisansüstü	73	3.1012	0.5878	

Varyans analizine göre eğitim gruplarının kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.0104<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Bu farklılık dördüncü grup ile beşinci grup arasındadır.

Lisans üstü derecesine sahip olanlar, lisans derecesine sahip olanlara nazaran bu faktörü daha fazla benimsemektedirler. Ancak ortalamalara bakıldığında, bütün grupların kültür faktörünü önemli gördükleri izlenmektedir ve lisansüstü eğitim almış olan grubun kültüre verdiği önem, diğer gruplara nazaran fazladır. Bu noktada eğitim düzeyinin yükselmesinin, kültür faktörünün işletme faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve amaçlarına yaklaştırıcı bir unsur olarak görülmesinde etken olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi düşük olan grubun kültür faktörünü önemsemelerinde ise, informal ilişkilerin önem taşıması, basit bir örgütsel yapının mevcudiyeti, firma sahiplerinin işgörenlerle yakın temas şeklinde çalışmaları, sebep olarak gösterilebilir. Özetle, kültür faktörü tüm gruplarca önemsenmekle birlikte, farklı eğitim düzeylerine sahip kişilerin bu faktörü önemseme sebepleri de farklı olabilir.

Eğitim gruplarının bu bölümde karşılaştırılacağı son faktör olan çevre faktörüne ilişkin yanıtların istatistiki sonuçları, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
İlkokul	25	2.8220	0.3015	0.0051
Ortaokul	17	2.9826	0.5562	
Lise	78	2.8481	0.6347	
Lisans	17	2.8279	0.3276	
Lisansüstü	73	3.1086	0.5883	

Varyans analizine göre tüm eğitim gruplarının çevre faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\rho=0.0051<0.05$). Bu farklılık birinci grup ile beşinci grup arasındadır. Ortalamalara bakıldığında beşinci grubun yani lisansüstü derecesine sahip olanların çevre faktörünü diğerlerine nazaran, daha önemli bulduklarını söylemek mümkündür. Bu noktada eğitim düzeyinin yükselmesinin, çevre koşullarındaki değişmeler sonucunda kurumda meydana gelebilecek değişikliklerin daha geniş perspektiften ele alınmasına yardım ettiği ifade edilebilir. Bununla birlikte, elde edilen bulgular doğrultusunda eğitim gruplarının tamamının çevre faktörünü önemli buldukları söylenebilir. Araştırma

kapsamındaki yöneticilerin, kurumların sürekliliklerinde ve büyümelerinde çevre faktörünü temel unsurlardan biri olarak gördükleri ifade edilebilir.

Sonuç itibari ile, eğitim düzeyi gruplarıyla hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre faktörleri arasında anlamlı farklılık görülürken; planlama faktörü arasında farklılık görülmemektedir. Analiz sonucunda elde edilen bir başka bulgu da, lisansüstü derecesine sahip olanların, diğer gruplara oranla işletme faktörlerini daha önemli bulduklarıdır. Dolayısıyla, eğitimin işletme faaliyetleri üzerinde etkili faktörlerden biri olduğu ifade edilebilir.

G-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN İŞ DENEYİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında iş deneyimi baz alınarak işletme faktörlerine ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılacaktır.

İş deneyimi gruplarıyla karşılaştırılan ilk faktör plan faktörüdür. Bu karşılaştırmanın sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	1.4429	0.3593	0.0164
10-19	115	1.3926	0.2681	
20 -	62	1.5596	0.5030	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının plan faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.0164<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık birinci ve ikinci grupla, üçüncü grup arasındadır. Ortalamalara bakıldığında iş deneyimi 20 yıldan fazla olan grubun plan faktörünü önemli değil, iş deneyimi 1-9 yıl ile 10-19 yıl arasında olanlar ise, hayati derecede önemli değil şeklinde yanıtladıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, iş deneyimi grupları plan faktörüne farklı açılardan bakmaktadırlar. Tabloya bakıldığında, sonuncu grubun plan faktörünü önemseme derecesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani, iş deneyiminin fazlalaşması plan faktörüne verilen önemin artmasını da beraberinde

getirmektedir. Dolayısıyla, iş yaşantısının uzun süreli olmasının farklı tecrübelerin elde edilmesine ve kazanılan deneyim sonucunda farklı bakış açılarının geliştirilmesine sebep olduğu söylenebilir. Kazanılan deneyimlerden bir diğeri olarak planlı hareket eden işletmelerin, plansız hareket edenlere nazaran varlıklarını daha kolay sürdürmeleri gösterilebilir.

İş deneyimi gruplarının karşılaştırıldığı ikinci faktör, hedef faktörüdür. Bu karşılaştırmaya ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.4466	0.4755	0.0087
10-19	115	2.6220	0.5298	
20 -	62	2.8362	0.6919	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının hedef faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0.0087<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. İzlendiği üzere bu farklılık birinci ve ikinci grup ile üçüncü grup arasındadır. Tabloya bakıldığında, hedef faktörüne verilen önem ile iş deneyimi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Verilen yanıtlar incelendiğinde, iş deneyimi 1-9 yıl arasında olanların hedef faktörüyle ilgili soruları çok önemli değil, iş deneyimi 10-19 yıl ile 20 yıldan fazla olanların ise, önemli olarak yanıtladıkları görülmektedir. Özetle, kişilerin iş deneyimleri arttıkça hedef faktörü işletme için önemli bir unsur olarak nitelendirilmektedir.

İş deneyimi gruplarının yönetim faktörüyle karşılaştırılmasından elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.8090	0.5220	0.0045
10-19	115	2.8032	0.5890	
20 -	62	3.1034	0.6282	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının yönetim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.0045<0.05) olduğundan, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık birinci ve ikinci grupla, üçüncü grup arasındadır. Ortalamalar dikkate alındığında ise, iş deneyimi gruplarının yönetim faktörünü önemli buldukları görülmekle birlikte son grubun diğerlerine nazaran bu faktörü daha fazla önemsediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, uzun yıllar iş hayatının içerisinde bulunan kişilerin kurumda yaşanması muhtemel sorunları etkin yönetim sonucunda çözümlenebildiğini görmelerinin sonuç üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

İş deneyimi gruplarının satış faktörü ile karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda izlenmektedir.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	3.0381	0.4810	0.0111
10-19	115	2.9871	0.4797	
20 - ↗	62	3.2263	0.5564	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının satış faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.0111<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık birinci ve ikinci grupla birlikte, üçüncü grup arasındadır. Bununla birlikte, bütün gruplar satış faktörünü önemli bulmaktadırlar. Ancak, üçüncü grup diğerlerine nazaran satış faktörüne daha çok dikkat etmektedirler. İş deneyimi 20 yılın üzerinde olanlar, iş yaşamları boyunca yaşanan pek çok krizden kurtulmada satış artışının etkin rol oynadığına, satış gelirlerinin firmanın yeni yatırım alanlarına yönelmede temel gelir kaynaklarının başında geldiğine, satışların artış göstermesinin, potansiyel müşteri kitlesine ulaşılmasını kolaylaştıracağına inandıkları söylenebilir.

İş deneyimi gruplarının finans faktörüyle karşılaştırılmalarının sonucunda elde edilen istatistiki veriler, aşağıdaki tabloda görülmektedir.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.9697	0.4377	0.0486
10-19	115	2.8478	0.5188	
20 -	62	3.0511	0.5970	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.0486<0.05) olduğundan gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık birinci ve ikinci grupla üçüncü grup arasındadır. Bununla birlikte varyans analizi dikkate alındığında, tüm deneyim gruplarının finans faktörünü önemsedikleri söylenebilir. Yani, ölçeği dolduran kişilerin iş deneyimleri ne kadar olursa olsun finans faktörünü öncelikli olarak nitelendirdikleri belirtilebilir. Bu noktada şirketlerin varlıklarını koruyup geliştirebilmelerinde dolayısıyla tüm gruplarca, iç ve dış müşterileri nezdinde olumlu kurum imajına sahip olabilmelerinde, mali kaynakların önemli olduğu düşüncesinin paylaşıldığı söylenebilir.

İş deneyimi gruplarının karşılaştırılmasının yapıldığı bir başka faktör de, personel faktörüdür. Bu karşılaştırmaya ilişkin bulgular ve değerlemeler aşağıda yer almaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.2248	0.3936	0.0033
10-19	115	2.3568	0.4891	
20 -	62	2.5645	0.5567	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının personel faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları (ρ=0.0033<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortalamalar arasındaki bu farklılık üçüncü grupla, birinci ve ikinci grup arasındadır. İlk iki grubun personel faktörüne verdikleri yanıtlar önemli değil şeklinde iken, son grubun aynı faktöre verdiği yanıt önemli şeklindedir. Bu noktadan hareketle iş deneyimi fazla olanların işletme fonksiyonlarının etkin şekilde icrası için personel faktörünün önem verilmesi gerektiğine inandıkları söylenebilir. Ayrıca kurumlardaki informal ilişkilerin

mevcudiyeti, iletişim, ekip çalışması ve iş tatmini gibi konulara dikkat edilmesi de personelin motivasyonunu arttıracağından çalışmaların etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır.

İş deneyimi gruplarının bu bölümde karşılaştırıldığı bir başka faktör üretimle ilgili olan faktördür. Bu karşılaştırmadan elde edilen sonuçların istatistiki bulguları, aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.5636	0.6882	0.0416
10-19	115	2.5026	0.6619	
20 /	62	2.7742	0.7147	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının üretim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.0416<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bahsedilen farklılık birinci ve ikinci grup ile, üçüncü grup arasındadır. Ortalamalar dikkate alındığında iş deneyimi gruplarının üretim faktörünü önemsedikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, iş deneyimi 20 yıldan fazla olanların bu faktörü diğerlerine nazaran daha önemli buldukları rahatlıkla söylenebilir. Bu noktadan hareketle, uzun yıllar iş hayatının içerisinde yer alanların üretim kalitesi, ürünlerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygunluğu ve üretim teknolojisi gibi konuları elde ettikleri deneyimler dolayısıyla daha fazla önemsedikleri belirtilebilir. Diğer grupların bu faktörü önemsemelerinde ise, tüketiciye uygun nicelik ve nitelikte yapılan üretimin işletmeyi sürekli ayakta tutacağına ve kurum prestijini olumlu yönde etkileyeceğine dayanan inancın etkili olduğu ifade edilebilir.

İş deneyimi gruplarının karşılaştırıldığı faktörlerden bir diğeri, kültüre ilişkin faktördür. İş deneyimi gruplarıyla kültür faktörü arasında yapılan analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.8300	0.3453	0.0128
10-19	115	2.9053	0.4489	
20 -	62	3.0878	0.5273	

Varyans analizine göre iş deneyimi gruplarının kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0.0128<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tablodan da izleneceği üzere, ortalamalar arasındaki bu farklılık üçüncü grup ile, birinci ve ikinci grup arasındadır. Her ne kadar tüm gruplar kültür faktörünü önemli bulsalar da, son grubun bu faktöre verdiği önem daha belirgindir. İş deneyimi 20 yıldan fazla olanların kazandıkları tecrübeler doğrultusunda, kurum kültürünü benimseyen ve paylaşan çalışanlara sahip işletmelerin daha başarılı olacaklarına inandıkları düşünülebilir. Sonuç itibari ile, kurum kültürünün işletme faaliyetlerini bütünleştirici bir fonksiyona sahip olmasından dolayı, tüm grupların bu faktörü önemli buldukları ifade edilebilir.

İş deneyimi gruplarının değerlenmesinin yapıldığı son faktör çevreye ilişkindir ve bu değerlemenin sonuçları aşağıda tablolanmaktadır.

İş Deneyimi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	33	2.7767	0.3195	0.0141
10-19	115	2.9140	0.4937	
20 -	62	3.0753	0.3548	

Varyans analizi dikkate alındığında iş deneyimi gruplarının çevre faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0.0141<0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında bu farklılığın özellikle birinci ve üçüncü grup arasında olduğu gözlenir. Yine, tablo incelendiğinde iş deneyimi ile çevre faktörüne verilen önem arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktadan hareketle uzun süreli iş deneyimine sahip olanların kazandıkları tecrübeler doğrultusunda, iç ve dış çevre koşullarını dikkate alan ve bu değişimler yönünde yapısal düzenlemeler yapan firmaların varlıklarını sürdürecekleri fikrine inandıkları söylenebilir.

Bu bölümde, ölçeği dolduranların deneyim süreleri ile plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre faktörlerinin tümü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile, iş deneyimi yüksek olan grubun işletme faktörlerini, diğer gruplara nazaran daha önemli buldukları analiz sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur.

H-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında ölçeği dolduran kişinin kurumda çalışma süresi baz alınarak işletmeye yönelik çeşitli bilgilere ulaşılmaya çalışılacaktır.

İlk analiz kurumda çalışma süresi grupları ile plan faktörü arasındadır. Bu analiz sonucunda elde edilen istatistiki sonuçlar aşağıda tablo şeklinde sunulmaktadır.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	1.4212	0.3613	0.3442
10-19	77	1.4555	0.2770	
20-	30	1.5333	0.5706	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının plan faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.3442>0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak, kurumda çalışma süresi 1-9 yıl arasında olanlarla, 10-19 yıl arasında olanlar plan faktörünü hayati derecede önemsiz bulduklarını; 20 yıldan fazla olanlar ise, çok önemli değil şeklinde düşündüklerini beyan etmektedirler. Her ne kadar son grup bu faktörü biraz daha fazla önemli bulsa da, ortalamalar arasında göze çarpan bir farklılık mevcut değildir. Dolayısıyla, kişilerin kurumda çalışma süreleri ne olursa olsun plan faktörüne verilen önem derecesi hep aynıdır. Yani, tüm firmalar bu faktörü

önemsiz olarak nitelendirmektedirler. Plan faktörünün önemli gözükmemesi ise, kurumların geleceklerini tehlikeye sokan en önemli unsurlardan biridir.

Kurumda çalışma sürelerinin karşılaştırıldığı ikinci faktör hedefe ilişkindir. Bu karşılaştırmanın istatistiki sonuçları aşağıda izlenmektedir.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.6050	0.5186	0.3062
10-19	77	2.6726	0.7258	
20-	30	2.8000	0.6356	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.3062>0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ortalamalar incelendiğinde tüm grupların hedef faktörünü önemli gördükleri farkedilmektedir. Plan faktörünü önemsemeyen bu grupların hedef faktörünü önemsediklerini belirtmeleri, hedeflere ulaşmada günlük gelişmelere öncelik verdikleri düşüncesini akla getirmektedir. İşletme faaliyetlerinin önceden belirlenen hedefler doğrultusunda yürütülmesi, işletmenin başarısını arttırırken, bu hedeflere ulaşılmasında planlamadan yararlanılması ise, hedeflere optimum zamanda ve optimum koşulda ulaşılmasını sağlar.

Kurumda çalışma süresi gruplarının karşılaştırıldığı bir başka faktör yönetim faktörüdür. Bu karşılaştırmaya ilişkin istatistiki sonuçlar aşağıda tablolanmaktadır.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.8501	0.5487	0.2780
10-19	77	2.8884	0.6682	
20-	30	3.0507	0.6084	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının yönetim faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları (ρ=0.2780>0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ortalamalar incelendiğinde bütün grupların yönetim faktörünü önemli buldukları gözlenmektedir. Tabloda yer alan bir başka değer de standart sapmaya ilişkindir. Standart sapma değerine bakıldığında σ<1 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, verilerin homojen olduğu yani normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Yukarıda da gözlendiği üzere, kurumda çalışma süresi ne olursa olsun yöneticilerin tamamı yönetim faktörünü önemli bulmaktadır. Bu gerçekten yola çıkarak, araştırma kapsamında yer alan firma yöneticilerinin yönetim faktörünü önemsemelerinde, yönetimin maddi ve beşeri kaynakları şirket hedefleri doğrultusunda kullanmak suretiyle şirket başarısını arttıracağı düşüncesinin yattığı belirtilebilir.

Kurumda çalışma süresi ile karşılaştırılan bir başka faktör, satış faktörüdür. Kurumda çalışma süresi grupları-satış faktörü incelemesine ilişkin verilere ise, aşağıdaki tabloda rastlamak mümkündür.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	3.0272	0.4701	0.3742
10-19	77	3.0746	0.5700	
20-	30	3.1753	0.4950	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının satış faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0,3742>0,05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kurumda çalışma süresi gruplarının ortalamaları incelendiğinde tüm grupların satış faktörünü önemli buldukları gözlenmektedir. İşletmenin temel faaliyetlerinden olan satış faktörünün kurumda çalışma süreleri ne olursa olsun herkes tarafından önemsenmesi, satış fonksiyonunun kritikliğini bir kere daha ortaya koymaktadır. Satılan mal ve/veya hizmetin miktar olarak artması, gelirlerin yatırım ve işletme faaliyetlerine aktarılması, ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını karşılaması ve kaliteli ürünlerin firma prestijini yükseltilmesi, satış faktörünün beraberinde getirdiği olumlu

durumlardır. Sonuç olarak elde edilen verilere bakıldığında, şirket sahipleri ve yöneticilerinin yukarıdaki ifadelere katıldıkları belirtilebilir.

Cevaplayıcıların kurumda çalışma sürelerinin karşılaştırıldığı finans faktörüne ilişkin yanıtların istatistiki karşılıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.9401	0,4912	0,91155
10-19	77	2.9221	0,5935	
20-	30	2.8944	0,5527	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının finans faktörüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında (ρ=0,9115>0,05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Tablodan izleneceği üzere kurumda çalışma süresi grupları finans faktörünü önemli bulmaktadırlar. Dolayısıyla, finans faktörünün işletme sahipleri ve yöneticilerince kurumların bugünü ve geleceği için kritik unsurlardan biri olarak kabul edildiği söylenebilir. Finans faktörünün uygun koşullarda fon sağlaması ve sağlanan fonların etkin şekilde kullanılması işlevine ek olarak, günlük, haftalık, aylık ve yıllık nakit akışları ile de ilgilenmesi, kurumda çalışan kişilerin çalışma süreleri ne olursa olsun öneminin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, elde edilen veriler dikkate alındığında, mali kaynakların işletmenin can damarlarından birini teşkil ettigi hususunun, tüm yöneticilere aynı şekilde paylaşıldığı rahatlıkla söylenebilir.

Kurumda çalışma süreleri gruplarının personel faktörüne ilişkin değerlemelerinin istatistiki sonuçları aşağıdaki tabloda izlenmektedir.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.3552	0.4519	0.3018
10-19	77	2.4072	0.5593	
20-	30	2.5172	0.5513	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının personel faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.3018>0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte, ortalamalar incelendiğinde ilk iki grubun personel faktörüne ilişkin yanıtlarının çok önemli değil etrafında toplandığı, üçüncü grubun yanıtının ise, önemli etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle aynı kurumda uzun yıllar çalışan kişilerin olan informal ilişkileri yoğunlaşmakta ve iş ilişkilerinin yanında özel ilişkileri de gelişmektedir. Dolayısıyla, işletme sahipleri ve yöneticilerinin çalışanlarıyla dostluk kurma, sevgi ve saygı gösterme ve ihtiyaçlarını giderme yönündeki düşünceleri de önem kazanmaktadır. Ayrıca, üçüncü gruptaki yöneticilerin yaptıkları işten tatmin duyan ve kariyer yollarının açık olduğunu bilen çalışanlar sayesinde daha etkin ve verimli olacaklarını düşündükleri de belirtilebilir.

Üretim faktörünün kurumda çalışma süreleri ile karşılaştırılmasına ilişkin tablo, aşağıda görülmektedir.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.5709	0.6799	0.6526
10-19	77	2.5792	0.7193	
20-	30	0.2700	0.6534	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının üretim faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0.6526>0.05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tablodan da izleneceği üzere ortalamalara bakıldığında tüm grupların üretim faktörünü önemli buldukları görülmektedir. Bu noktadan hareketle kurumda çalışma süresi ne olursa bütün yöneticilerin bahsedilen faktörü işletmenin temel fonksiyonlarından biri olarak kabul ettikleri söylenebilir. Mal ve/veya hizmet üreterek gelir elde eden bütün firmalar için üretimin dolayısıyla ürünlerin, önemi büyüktür. Çünkü işletmeler ancak tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretirse kalıcı olabilirler.

Kurumda çalışma süresi grupları ile kültür faktörünün karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular aşağıda tablo şeklinde sunulmaktadır.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.8425	0.3973	0.0054
10-19	77	3.0397	0.5446	
20-	30	3.0704	0.4046	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları (ρ=0,0054<0,05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık birinci grupla, ikinci ve üçüncü grup arasındadır. Kurumda çalışma süresi gruplarının tamamı kültür faktörünü önemli görseler de, ikinci ve üçüncü grup, birinci gruba nazaran kültür faktörü daha fazla önemsemektedir. Ayrıca tablo incelendiğinde kurumda çalışma süresi grupları ile kültür faktörünün doğru orantılı bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin kurumda çalışma süreleri arttıkça kültür faktörünün önemini daha çok kavradıkları söylenebilir. Çünkü kültür kurumun başarısını artıran destekleyici, çalışanların informal ilişkilerini kuvvetlendiren motive edici ve kurumun varlığını sürekli kılan yapıcı bir unsurdur.

Kurumda çalışma süresi gruplarının karşılaştırılacağı son faktör çevreye ilişkindir. Kurumda çalışma süresi grupları çevre faktörünün karşılaştırılması sonucu elde edilen istatistiki sonuçlar, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	σ	ρ
1-9	103	2.8220	0.4261	0,0019
10-19	77	3.0823	0,5753	
20-	30	2.9802	04237	

Varyans analizine göre kurumda çalışma süresi gruplarının çevre faktörüne ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında (ρ=0,0019<0,05) olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık, birinci grup ile üçüncü grup arasındadır. Tablodan da izleneceği üzere, çevre faktörü bütün kurumda çalışma süresi gruplarınca önemli görülmekle birlikte, ikinci grupta daha fazla önemsenmektedir. Bu noktadan hareketle, kurumda çalışma süresi 10-19 yıl arasında olanların 20 yıldan fazla olanlara göre değişime ve yeniliğe daha açık 1-9 yıl arasında olanlara göre ise, daha deneyimli ve kurum strateji ve politikaları konusunda daha yetkin oldukları söylenebilir. Çevre faktörünü önemseyen gruplar için, değişen çevre koşullarını takip eden, değişimlerin nedenlerini araştıran ve değişimlerden önce bu durumu fark eden firmaların sağlıklı şekilde faaliyetlerini icra edebileceklerini düşündükleri ifade edilebilir.

Genel olarak ölçeği dolduran kişilerin kurumdaki çalışma süreleri ile, kültür ve çevre faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülürken; planlama, hedef, yönetim, satış, finans, personel ve üretim faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu noktadan hareketle, kurumda çalışma süresi uzadıkça kurum kültürüne verilen önemin doğru orantılı olarak arttığı olduğu söylenebilir. Ayrıca kurumda çalışma süresi 10-19 yıl arasında olanların farklı iş deneyimlerine sahip olmakla birlikte, kurumu da tanımaları çevresel değişimlere duyarlı olmalarını etkileyen bir unsur olarak nitelendirilebilir.

I-VARYANS ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde varyans analizi dikkate alınarak öncelikle işletme faktörlerine daha sonra ise, işletme ve cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin gruplara ait genel değerlemelere yer verilecektir. Yürütülen çalışmada işletme faktörü olarak tanımlanan faktörlerden plan ve personele ilişkin yanıtların, genellikle hayati derecede önemli değil yanıtı etrafında toplandığı görülmüştür. Bir başka ifade ile, kapsam dahilindeki firmalar genel olarak belirtilen faktörleri önemsemediklerini vurgulamışlardır. Diğer taraftan cevaplayıcılar, direkt nakit girişi sağlayan üretim ve satış faktörleri ile, fon temini

ve kullanımı sağlayan finans faktörünü önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca işletme faaliyetlerinin icrasını etkileyen kültür ve çevre faktörü ile, faaliyetleri bütünleştiren ve birleştiren yönetim ve hedef faktörü de genelde önemli olarak belirtilmiştir. Görüldüğü üzere hedef, yönetim, satış, üretim, finans, kültür ve çevre faktörlerine ilişkin yanıtlar genellikle, önemli yanıtı etrafında toplanmıştır. Verilen yanıtlar olumlu olmakla bereber ölçeğimizin üçüncü skalasına karşılık gelmektedir. Bu nedenle, belirtilen unsurların araştırma kapsamı dahilindeki firmalarca yeterince önemsenmediği ifade edilebilir. Bu unsurların yeterince önemsenmemesi ise, kurumların gelişme ve büyüme hızlarının düşmesine dolayısıyla, geleceğe daha güvenli bakmalarının engellenmesine sebebiyet verebilecektir. Hedef faktörünün önemli olmadığının düşünülmesi ise, firmalar için tehlike işaretlerinden biridir. Çünkü plana göre değil günlük gelişmelere göre yönetilen firmaların gelecekte var olma olasılıkları diğerlerine nazaran çok daha düşük olacaktır. Ayrıca, personel faktörünü önemsemeyen bu firmalarda belirtilen riskin, daha da artacağını söylemek mümkündür. Varyans analizine ilişkin bir başka değerlendirme de, demografik özelliklerin yer aldığı gruplara yöneliktir. İlk bulgu faaliyete geçme tarihine ilişkindir. 1970-1979 yılları arasında faaliyete geçen firmaların, diğer firmalara nazaran işletme faktörlerine daha fazla dikkat ettikleri elde edilen bulgulardan anlaşılmıştır. 1980 yılından sonra ülkede, politik ve ekonomik değişmelerin yoğun olarak yaşanması veya 1969 yılından önce kurulan firma varlıklarının uzun süre korunması nedeniyle, bahis konusu firmaların, kurumsallaşmaya daha fazla dikkat etmeleri beklenirken; 1970-1979 yılları arasında faaliyete geçen firmaların önemsemeleri dikkat çekicidir. Demografik özelliklere ilişkin ikinci bulgu, kimya sanayinde faaliyet gösteren firmaların diğerlerine oranla işletme faktörlerine daha fazla önem vermelerine ilişkindir. Sonucun bu şekilde meydana gelmesinde kimya sanayinin yüksek nitelikte çalışanlara gereksinim duymasının ve büyük yatırımları gerektirmesinin etkili olduğu söylenebilir. Kimya sanayinde kalifiye personelin ve yüksek teknolojinin önem taşıması, işletme faktörlerinin daha fazla önemsenmesini gündeme getirebilir. Demografik özelliklerden üçüncüsü, çalışan sayısına ilişkindir. Araştırma sonucunda, çalışan sayısı arttıkça işletme faktörlerinin daha fazla önemsendiği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin büyüdükçe yapılarının

karmaşıklaşması ve kontrol alanlarının genişlemesi, sistemlere duydukları ihtiyacın artmasını dolayısıyla, kurumsallaşma öğelerine sahip olunmasının gerekliliğini gündeme getirebilir. Dördüncü demografik özellik, cevaplayıcıların kurumdaki görevlerine ilişkindir. Analiz sonucuna göre, girişimcinin ve yönetim kurulu üyelerinin işletme faktörlerine önem verdikleri görülürken, işletmenin geleceğini etkileyen çevre ve kültür gibi faktörleri yeterince dikkate almadıkları gözlenmiştir. İşletme stratejilerinin, politikalarının ve hedeflerinin tepe yönetim tarafından çevresel değişim ve örgütsel kültür dikkate alınarak belirlenmesi ve ugulanması beklenirken, müdür düzeyindekilerin konuya ilgi duymaları dikkati çeken bir diğer hususdur. Analiz sonucunda görüldüğü üzere, eğitim düzeyinin yükselmesi ve iş deneyimi süresinin uzaması işletme faktörlerinin önemsenmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla lisansüstü derecesine sahip yöneticilerin, kurumsallaşma ihtiyacının farkında oldukları ve bu ihtiyacın karşılanmasının firmaların geleceği açısından önemli olduğunu bildikleri söylenebilir. Son olarak, uzun süreli iş deneyimine sahip kişilerin elde ettikleri deneyimlerden yola çıkarak ancak, belirli sistemlere sahip firmaların diğer firmalardan farklı bir kimliğe sahip olacaklarına inandıkları ifade edilebilir.

V-T TESTİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

İki ortalama/oran arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmeye yarayan t testinin esası, örneklemin ana kütleye olan aidiyetini ölçmektir. Yürütülen çalışmada iki gruba sahip tek unsur, cirodur. Dolayısıyla, t testi sadece ciroya uygulanmıştır. Aşağıda ciro gruplarına ilişkin bulgulara yer verilecektir.

A-FİRMALARIN SAHİP OLDUKLARI CİROYA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında ciro grupları temel alınarak varyans analizinde irdelenen işletme faktörleri ile karşılaştırılması yapılmaya çalışılacaktır.

Analize tabi tutulan ilk faktör plan faktörüdür. Ciro gruplarının plan faktörü karşılaştırmasına ilişkin bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	1.3838	0.246	0.0017
11-50 milyar T.L.	121	1.4984	0.437	

T testine göre, aylık ciro gruplarının plan faktörüne verdikleri yanıtların önem derecesi istatistiksel açıdan (ρ=0.0017<0.05) olduğundan birbirinden farklılaşmaktadır. Tablodan da izleneceği üzere, 1998 yılı itibariyle aylık cirosu 5-10 milyar TL olan firmaların yanıtları hayati derecede önemli değil etrafında toplanmakta iken, aylık cirosu 11-50 milyar TL olanların yanıtları ise, önemli değil skalası civarında yoğunlaşmaktadır. Bu noktadan hareketle, kurumların ciro bakımından büyüklükleri arttıkça plan faktörüne verdikleri önemin de arttığı söylenebilir. Bir başka ifade ile, büyüklüğün beraberinde getirdiği organizasyonel kaosun planlama ve sistemler aracılığıyla aşılabileceği cevaplayıcılarca bilimektedir.

Aylık ciro gruplarının karşılaştırıldığı ikinci işletme faktörü hedef faktörüdür ve bu karşılaştırmaya ilişkin istatistiki bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	2.5665	0.542	0.059
11-50 milyar T.L.	121	2.7247	0.665	

T testine göre ciro gruplarının hedef faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi istatiksel açıdan (ρ=0.059>0.050) olduğundan, birbirinden farklılaşmamaktadır. Tablodan da izleneceği üzere, her iki grubun yanıtları hedef faktörünün önemsendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, firmaların ciro bakımından farklı büyüklüklere sahip olmaları hedef faktörü üzerinde etken değildir. Ancak burada belirtilmesi gereken bir durum söz konusudur. İşletmeler büyüdükçe hedefler yapısal olarak değişmektedir. Bir başka ifade ile, büyüklüğün beraberinde getirdiği kaosun aşılabilmesinde kısa ve orta vadeli hedefler kadar, stratejik olanlar da önem taşımaktadır. Ayrıca, hedeflerin

kapsamında da değişiklikler meydana gelmekte ve üretim, satış, personel, araştırma-geliişrtirme hedefleri kadar stratejik hedefler de önem kazanmaktadır.

Ciro gruplarının yönetim faktörüyle olan karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular aşağıda tablo şeklinde sunulmaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	p
5-10 milyar T.L.	89	2,7880	0,546	0,027
11-50 milyar T.L.	121	2,9707	0,635	

T testine göre, ciro gruplarının yönetim faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi istatistiksel açıdan (ρ=0.027<0.05) olduğundan birbirinden farklılaşmaktadır. Tablodan izlenebileceği üzere her iki grup da, yönetim faktörünü önemli bulduklarını belirtmektedir. Ancak aylık cirosu 11-50 milyar T.L. arasında olan grubun, bu faktörü diğer gruba nazaran daha önemli gördüğü izlenmektedir. Dolayısıyla firmaların cirosu arttıkça yönetimin karmaşık bir hale gelmesi sonucunda, daha önemsendiği belirtilebilir. Sonuç itibari ile, yönetim faktörü her iki grup tarafından da önemsenmektedir. Bu durum, firmaların etkinlik ve verimlilik kriterlerini dikkate alarak işletme faaliyetlerini icra etmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Ciro gruplarının karşılaştırılmasının yapıldığı satış faktörüne ilişkin yanıtlarının istatistiki karşılıkları aşağıdaki tabloda izlenmektedir.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	p
5-10 milyar T.L.	89	3.0221	0.461	0.291
11-50 milyar T.L.	121	3.0978	0.546	

T testine göre ciro gruplarının satış faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi istatistiksel açıdan (ρ=0.291>0.05) olduğundan birbirinden farklılaşmamaktadır. Grupların yanıtları irdelendiğinde satış faktörünün her iki grup tarafından da önemli bulunduğu görülmektedir. Satışların, firmaların karlılıkları, sermaye yapıları, büyüme hızları ve borç-alacak dengeleri üzerindeki

etkileri, bu faktörün aylık ciro gruplarınca önemli görülmesini etkilemektedir. Bir başka ifade ile, cironun az ya da çok olması firmaların satış faktörü üzerindeki düşüncelerini etkilememekte ve her iki grubun da bu faktörü önemli bir gelir kaynağı olarak nitelendirmesine olanak sağlamaktadır.

Aylık ciro gruplarının karşılaştırılmasının yapıldığı bir başka faktör ise, finans faktörüdür. Bu karşılaştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolanmaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	2.9107	0.525	0.708
11-50 milyar T.L.	121	2.9389	0.547	

T testine göre aylık ciro gruplarının finans faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi (ρ=0.708>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan birbirinden farklılaşmamaktadır. Ortalamalar dikkate alındığında aylık ciro gruplarının finans faktörünü önemli olarak nitelendirdikleri görülmektedir. Mali kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasının işletmelerin bugünleri ve gelecekleri üzerindeki yadsınamaz etkileri her iki grup tarafından da aynı şekilde algılanmaktadır. Özetle kapsam dahilindeki firmaların, mali kaynakları gerektiği şekilde kullanamayan ve yönlendiremeyen işletmelerin borç-alacak dengelerini kurmalarının, karlılıklarını arttırmalarının ve öz sermaye oranını yükseltmelerinin zor olacağını bildikleri söylenebilir.

Aylık ciro gruplarının karşılaştırıldığı bir diğer faktör, personel faktörüdür. Bu karşılaştırmadan elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	2.3255	0.403	0.064
11-50 milyar T.L.	121	2.4503	0.570	

T testine göre aylık ciro gruplarının personel faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi (ρ=0.064>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan birbirinden

farklılaşmamaktadır. Elde edilen istatistiki sonuçlar irdelendiğinde her iki ciro grubunun personel faktörüne ilişkin yanıtlarının çok önemli değil skalasına yakın olduğu görülmektedir. Cironun personel faktörü üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığının izlendiği bu karşılaştırmada, personel faktörünün önemsememesi işletme faaliyetlerini icra eden kişilerin iş tatminsizliği nedeniyle verimli olamayacakları dolayısıyla, kurumlarını da verimli çalışamayacakları gerçeğini gündeme getirmektedir. Kısaca, personel faktörünün önem bakımından tüm maddi kaynakların gerisinde kalması, faaliyetlerin gerektiği biçimde icra edilmesini engelleyerek, büyüme hızının düşmesine neden olabilecektir.

Ciro gruplarının üretim faktörüyle karşılaştırılması sonucu elde edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	2.5101	0.653	0.138
11-50 milyar T.L.	121	2.6529	0.711	

T testine göre ciro gruplarının üretim faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi (ρ=0.138>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan birbirinden farklılaşmamaktadır. Her iki aylık ciro grubu da üretim faktörünü önemli buldukları belirtmektedir. Mal ve/veya hizmet üretimi yapmak amacıyla kurulan işletmeler ancak, bu amacı gerçekleştirdiklerinde varlıklarını koruyabilirler. Bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli faktör, değişen tüketici tercihlerinin takibi ve üretimin değişen tercihler doğrultusunda yönlendirilmesidir. Sonuç itibari ile, kapsam dahilindeki firmaların yanıtlarının önemli skalası etrafında yer alması, firmaların ürün kalitesi, tüketici istekleri, satış sonrası hizmet, üretim teknolojisi gibi konulara dikkat ettiklerini göstermektedir.

Ciro gruplarının kültür faktörüyle karşılaştırılması sonucunda ulaşılan istatistiki bulgular, aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	2.8789	0.393	0.058
11-50 milyar T.L.	121	2.9977	0.511	

T testine göre, aylık ciro gruplarının kültür faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi (ρ=0.058>0.05) olduğundan istatistiksel açıdan birbirinden farklılaşmamaktadır. Her iki grubun yanıtlarının ortalamaları tablodan izlendiğinde, önemli skalasına yakın olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla, cirosu ne olursa olsun araştırmaya dahil edilen kurumların, çalışanlarca benimsenen ve paylaşılan bir kültürün firma faaliyetlerini olumlu yönde etkileyeciğinin farkında oldukları söylenebilir. Bir başka ifade ile, faaliyetlerin icrasını kolaylaştıran, çalışanların motivasyonunu arttıran ve işbirliğinin gerçekleştirilmesini destekleyen unsurun kültür olduğu gerçeği, ölçeği dolduran firmalarca aynı şekilde algılanmakta ve önemsenmektedir.

Aylık ciro gruplarının karşılaştırıldığı son işletme faktörü, çevreye ilişkindir. Bu karşılaştırmadan elde edilen istatistiki bulgular aşağıdaki tablo aracılığıyla sunulmaktadır.

Ciro	n	$\bar{x}$	σ	ρ
5-10 milyar T.L.	89	2.8431	0.451	0.013
11-50 milyar T.L.	121	3.0113	0.521	

T testi dikkate alındığında, aylık ciro gruplarının çevre faktörüne ilişkin yanıtlarının önem derecesi (ρ=0,013<0,05) olduğundan istatistiksel açıdan birbirinden farklılaşmaktadır. Tablodan da izleneceği üzere, her iki grup da çevre faktörünü önemli bulmakla beraber aylık cirosu 11-50 milyar TL olan grup, aylık cirosu 5-10 milyar TL olan gruba nazaran çevre faktörünü daha fazla önemsenmektedir. Dolayısıyla firmaların büyüdükçe çevre koşullarına daha bağımlı hale geldiklerini ve bu koşullardaki değişiklikleri önceden tespit edip gerekli organizasyonel düzenlemeleri yaptıkları ölçüde başarılı olabilecekleri fikirini benimsedikleri belirtilebilir. Sonuç itibari ile, ikinci grup çevre faktörünü birinci gruba nazaran biraz daha fazla önemsemekle birlikte, her iki grup da iç ve

dış çevre koşullarını önemseyen, değişimleri takip eden ve bu değişimler doğrultusunda kurum politika ve stratejilerini oluşturan firmaların, yoğun rekabet ortamında önemli bir avantaja sahip olacakları fikrini benimsemektedir. Yine, ciro grubuna uygulanan t testi sonucunda, ciro gubu ile plan, yönetim, ve çevre grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ayrıca, yüksek miktarda ciroya sahip olan firmaların plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre faktörlerini daha fazla önemsedikleri, araştırma sonucunda elde edilen bulgulardır. Kurum büyüklerinin artması, düzenli ve basit bir organizasyon yapısına sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu noktadan hareketle, belirtilen işletme faktörleri sayesinde kurumsallaşabilen firmaların, bahsedilen özelliklere sahip olacakları söylenebilir. Dolayısıyla, ciro miktarındaki artışın kurumsallaşma üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

B-T TESTİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

T testinden elde edilen bulgulara bakıldığında büyüklüğün kurumların politika ve stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyiş ile, son örneğimizde olduğu gibi işletme faktörlerine bakış, kurum büyüklüğünün etkisi ile değişebilmektedir. Bununla birlikte, varyans analizindede izlendiği üzere, personel ve plan faktörlerine burada da yeterince önem verilmemektedir. Kurumların planlı hareketleri, firmaların geleceklerini günlük gelişmelerin değil, kendilerinin belirleyebilecekleri anlamına gelmektedir ki, bu durum da globalleşen dünya pazarında varlıklarını koruyabilme avantajı getirecektir. Aynı şekilde kalifiye personele sahip işletmelerin maliyetlerini azaltma, tüketici memnuniyetini arttırma ve pazar payını yükseltme gibi sonuçlara ulaşabileceklerini söylemek de mümkündür. Özetle, ciro grupları ile plan, yönetim ve çevre faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık mevcut iken; hedef, satış, finans, üretim, kültür ve personel faktörleri arasında farklılık görülmemektedir.

VI-Kİ-KARE ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Değişkenler arasında bağımlılık olup olmadığının araştırılmasında kullanılan ki-kare testi, burada kanbağı gruplarının ölçekte yer alan önermelere yönelik yanıtlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinde uygulanacaktır. Bu uygulamanın yapılabilmesi için ise, verilerin düzenlenmesi yoluna gidilmiştir. Kanbağı grupları, "kanbağı olanlar" ve "kanbağı olmayanlar" şeklinde önermeye katılma derecesi ise, "katılıyorum" ve "katılmıyorum" biçiminde revize edilmiştir. Belirtilen düzenlemelerden sonra ölçekte yer alan ve aralarında ilişki gözlenen önermeler seçilerek, ki-kare analizine tabi tutulmuştur. Ancak burada dikkatle üzerinde durulması gereken husus, analize tabi olan 210 firma yöneticisinden 167'sinin (%80) aile bireyi, 43'ünün (%20) ise, profesyonel yönetici olduğudur. Belirtilen durumun ortaya çıkmasında inceleme konusunun Aile Şirketi olmasının ve genellikle, bu firmaların tepe yönetimindeki mevkilerde aile bireylerinin bulunmasının etkisi vardır. Dolayısıyla, analize tabi tutulan firma sayısı artış gösterse de, sonuç pek fazla değişmeyecektir. Ki-kare analizine ilişkin genel bilgilere değindikten sonra, aşağıda bu analiz sonucunda elde edilen bulgular ve bulguların yorumları yer almaktadır.

A-ÖLÇEĞİ DOLDURAN KİŞİNİN GİRİŞİMCİYLE OLAN KANBAĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Ki-kare analizinde girişimciyle kanbağı olan ve olmayan yöneticilerin kurumlarına ilişkin değerlemelerine yer verilecektir. Bu değerlemelerin yapılabilmesinde ölçekte yer alan ve kanbağı gruplarınca farklı şekilde algılanan önermelere yer verilerek farklılıkların analiz edilmesine çalışılacaktır.

Değerlemeye tabi tutulan ilk önerme "Kurumda aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, sabote edilmez." önermesidir. Aşağıdaki tabloda, kanbağı gruplarının belirtilen önermeye ilişkin yanıtlarının istatistiki sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, önermelerin önem dereceleri ve kanbağı

grupları dikkate alınarak her bir kombinasyonu yanıtlayan kişi sayısını ve bu kişilerin toplam içerisindeki yüzde oranını gösterecek şekilde düzenlenmiştir.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		ρ
Kanbağı Olanlar	53	53	114	114	0.00001
	%25	%32	%55	%68	
Kanbağı Olmayanlar	30	30	13	13	
	%14	%70	%6	%30	

Ki-kare analizine geçmeden önce yukarıdaki tablonun açıklanmasına çalışılacaktır. Görüleceği üzere girişimci ile kanbağı olan 167 kişiden 53'ü bir başka ifade ile, %32'si önermeye katılmamakta, 114'ü yani, %68'i katılmaktadır. Cevaplayıcıların %14'ü profesyonel yöneticidir vebu kişiler önermeye katılmamaktadır. Bir başka ifade ile, profesyonel yöneticilerin %70'i önermenin doğruluğuna inanmamaktadır. Aynı şekilde, cevaplayıcıların %6'sı ki, bu rakam, 13 firmaya karşılık gelmektedir, önermenin doğruluğuna inanan profesyonel yöneticileri temsil etmektedir. Tabloda yer alan oranların kısaca açıklanmasından sonra, analizin yorumlanması yapılabilir. Pearson ki-kare analizine göre, kanbağı gruplarıyla dikkate alınan önerme arasında (ρ=0.00001<0.05) olduğundan, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Tablodan da izleneceği üzere girişimciyle kanbağı bulunan 114 yönetici bahsedilen ifadelerin doğruluğuna katılmakta iken, kanbağı olmayan 30 yönetici ise, katılmamaktadır. Başka bir ifade ile, girişimciyle kanbağı olan yöneticilerin %68'i, kurumlarında aile üyesi olmayan yöneticilerin %30'u yetki ve sorumluluklarının sabote edilmediğini düşünmektedirler. Dolayısıyla profesyonellerin, yetki ve sorumluluklarının sabote edildiğine inandıkları ifade edilebilir. İki grubun da aynı önermeye verdikleri yanıtların birbirlerinden farklı olması düşündürücüdür. Özetle, aile bireyleri profesyonellere işlerini yapmalarını kolaylaştıracak yetki ve sorumluluk devrettiklerini düşünürlerken profesyoneller ise, işlerin icrası sırasında aile üyelerinin devreye girdiklerini ve yetki ve sorumluluk eksikliği nedeniyle işlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütemedikleri ifade etmektedirler. Yetki ve sorumluluğun ilgililere devredilmemesi ya da

birbirine denk yetki ve sorumluluğa sahip olunmaması durumlarında işlerin gereken biçimde icrası veya gereken zamanda tamamlanması mümkün olamayacaktır. Dolayısıyla kurum amaçlarına ulaşılması güçleşeceği gibi, çalışanların iş tatminsizliği de artacaktır.

Kanbağı gruplarının ilişkilendirildiği ikinci önerme, "Kurumda açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur." şeklindedir. Bu ilişkilendirmeye ilişkin istatistiki bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		ρ
	160	160	7	7	0.89445
Kanbağı Olanlar	%76	%96	%3	%4	
	41	41	2	2	
Kanbağı Olmayanlar	%20	%95	%1	%5	

Ki–kare analizine göre kanbağı gruplarının "Kurumda açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur." ifadesine ilişkin yanıtları (ρ=0.89445>0.05) olduğundan her iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir. Bir başka ifade ile, kapsam dahilindeki firmaların aileden olan ve olmayan yöneticileri, belirtilen ifadeye aynı derecede katılmaktadırlar. Tablodan da izlenebileceği üzere aileden olan yöneticilerin %4'ü, aileden olmayan yöneticilerin ise %5'i söz konusu önermeye katılmaktadır. Diğer bir deyiş ile, personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu aileden olsun ya da olmasın araştırmamıza katılan firmaların yöneticilerince yeterince önemsenmemektedir. Bu noktada işe en uygun elemanın temin edilmemesinin kurumların etkinlik ve verimliliklerini dolayısıyla, karlılıklarını düşüreceği söylenebilir.

Kanbağı gruplarının "Kurumda çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptir." ifadesine ilişkin yanıtlarının istatistiki bulguları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		p
Kanbağı Olanlar	65	65	102	102	0.00010
	%31	%39	%48	%61	
Kanbağı Olmayanlar	31	31	12	12	
	%15	%72	%6	%28	

Pearson ki-kare analizi dikkate alındığında, kanbağı gruplarının "Kurumda çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptir." önermesine ilişkin yanıtları ($\rho=0.00010<0.05$) olduğundan, gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin mevcutiyetinden söz edilebilir. Tablodan da izlenebileceği üzere, girişimciyle kanbağı olan yöneticilerin %61'i aile üyelerinin atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduklarını düşünürlerken, kanbağı olmayan yöneticilerin ise, %28'i bu düşünceyi paylaşmaktadır. Bir başka ifade ile, aile üyeleri gerek kendilerinin gerekse de diğer aile bireylerinin işe uygun özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler. Ancak, profesyonel yöneticilerin konuya bakışları farklıdır. Profesyonellerin büyük çoğunluğu aile bireylerinin bulundukları mevkileri özellikleri dolayısıyla değil, girişimciye yakınlıkları nedeniyle elde ettiklerini düşünmektedirler. Görüleceği üzere, kanbağı gruplarının bahis konusu önermeye ilişkin yanıtları birbirinden farklıdır.

Kanbağı gruplarının ilişkilendirildiği bir başka önerme de "Kurumda nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikli aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir." şeklindedir ve belirtilen gruplar arasındaki istatistiki bulgular aşağıda tablolanmaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		p
Kanbağı Olanlar	52	52	115	115	0.00001
	%24	%31	%55	%69	
Kanbağı Olmayanlar	29	29	14	14	
	%14	%67	%7	%33	

Pearson ki-kare analizine göre kanbağı grupları ile "Kurumda, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikli ve aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir." önermesi arasında (ρ=0.00001<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. İstatistiki sonuçlar incelendiğinde, girişimciyle kanbağı olan yöneticilerin % 69'u "Kurumda nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikli aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir." şeklindeki ifadeye katılmakta, aile üyesi olmayan yöneticilerin ise, sadece %33'ü bu önermenin kurumlarında geçerli olduğunu düşündükleri ifade etmektedirler. Profesyoneller ile aile üyelerinin konuya bakışlarının farklı olması, beklentimize uygundur. İşletmelerin kurumsallaşmalarında işe uygun çalışanların mevcudiyeti en önemli etkenlerden biridir. Dolayısıyla aileden olsun ya da olmasın önemli olan nokta, işlerin kurum amaçlarına uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak kişiler tarafından icra edilmesidir.

"Kanbağı gruplarının "Terfilerde, aileden olan veya olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun olan elaman terfi ettirilir." ifadesine ilişkin yanıtlarının istatistiki sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		ρ
Kanbağı Olanlar	65	65	102	102	0.00010
	%31	%39	%48	%61	
Kanbağı Olmayanlar	31	31	12	12	
	%15	%72	%6	%28	

Pearson ki-kare analizine göre kanbağı grupları ile "Terfilerde, aileden olan veya olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun elaman terfi ettirilir." önermesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmektedir (ρ=0.00010<0.05). Tablodan da izleneceği üzere aileden olan yöneticilerin %61'i belirtilen uygulamanın kurumlarında mevcut olduğunu, profesyonel yöneticilerin %72'si ise, mevcut olmadığını vurgulamaktadır. Bir başka ifade ile, aile bireyleri terfilerde kanbağından ziyade işin gerektirdiği niteliklere önem verdiklerini ifade ederlerken profesyoneller ise, kurumlarında aksi bir uygulamanın mevcut

olduğunu belirtmektedirler. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde terfiler bir üst pozisyonun gerektirdiği özellikler dikkate alınarak gerçekleştirilir. Yani profili çıkan işi, en uygun şekilde icra edebilme kabiliyetine ve özelliğine sahip kişiler arasında gerçekleştirilecek olan terfilerde, üzerinde dikkatle durulan konu bir üst pozisyonun icrası sırasında gerek duyulacak olan niteliklerdir.

Kanbağı gruplarının "Kurumda, performans standartları aileden olan veya olmayan personel için eşit bir şekilde uygulanır." ifadesine ilişkin yanıtlarının istatistiki karşılıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		ρ
Kanbağı Olanlar	70	70	97	97	0.00279
	%33	%42	%46	%58	
Kanbağı Olmayanlar	29	29	14	14	
	%14	%67	%7	%33	

Pearson ki-kare analizine göre kanbağı grupları ile "Kurumda performans standartları aileden olan veya olmayan personel için eşit şekilde uygulanır." önermesi arasında (ρ=0.00279<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki söz konusudur. Tablodan da izlenebileceği üzere aileden olan yöneticilerin %58'i, aileden olmayanların ise, %33'ü bahis konusu önermenin kurumlarında uygulandığını ifade etmektedirler. Bir başka ifade ile, elde edilen sonuçlardan aile üyelerinin performans değerlemede çalışanların aile üyesi olup olmadıklarının önem taşımadığını; profesyonellerin ise, temel kriterin kanbağı olduğunu ifade ettikleri gözlenir. Kurumların gelişip büyümelerinde ve amaçlarını gerçekleştirmelerinde çalışanların işe uygun niteliklere sahip olmaları kadar işin icrası sırasında gösterdikleri performans da önem taşır. Dolayısıyla objektif ve gerçekçi kriterlerin yer aldığı performans değerleme sistemine tüm personel dahil edildiğinde, aralarındaki farklılıkların net bir şekilde tespit edebilebilmesi mümkün olacaktır.

Kanbağı gruplarının "Kurumda aile üyeleri işe ve işletmeye yaptıkları katkı oranında ücret alırlar." ifadesine ilişkin yanıtları aşağıda izlenen tabloda yer almaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		p
Kanbağı Olanlar	79	79	88	88	0.00370
	%37	%47	%42	%53	
Kanbağı Olmayanlar	31	31	12	12	
	%15	%72	%6	%28	

Ücretleme sisteminin işleyiş biçiminin sorgulandığı bu kısımda yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere (ρ=0.00370<0.05) olduğundan kanbağı grupları ile önerme arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Belirtilen önerme, aile üyelerinin %53'ü profesyonellerin ise, %28'i tarafından doğrulanmaktadır. Bir başka ifade ile, aile üyelerinden oluşan yöneticiler, aile bireylerinin işe ve işletmeye yaptıkları katkı oranında ücret aldıklarını belirtirlerken; profesyoneller ise, bu görüşün aksini ifade etmektedirler. Yani, kanbağı gruplarının bu önermeye verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar gözlenmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde, ücretin belirlenmesinde performans değerleme sonuçlarının etkisi büyüktür. Bu noktadan hareketle, çalışanlar işe ve işletmeye yaptıkları katkı doğrultusunda ücret alacaklarını bilirler. Eşit işe eşit ücret uygulamasının mevcut olduğu kurumsal işletmelerde ayrıca, ücretlemede objektif kriterlerin kullanılması çalışanların işlerinden ve kurumlarından tatmin duymalarına ve performansları doğrultusunda kariyer ve ücret sistemlerinde meydana gelen değişiklikleri bilmelerine olanak sağlar.

Kanbağı gruplarının "Aile içindeki münakaşalar faaliyetleri engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulur." şeklindeki önermeye ilişkin yanıtlarının istatistiki bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		ρ
Kanbağı Olanlar	62	62	105	105	0.00001
	%29	%37	%50	%63	
Kanbağı Olmayanlar	35	35	8	8	
	%17	%81	%4	%19	

Pearson ki-kare analizi dikkate alındığında kanbağı grupları ile "Aile içindeki münakaşa, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulur." önermesi arasında (ρ=0.00001<0.05) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Tabloda yer alan veriler incelendiğinde aile bireylerinin %63'ü, aile içindeki münakaşaların işletme faaliyetlerini etkilemediğini belirttiği profesyonellerin ise, sadece %19'unun bu görüşü paylaştığı izlenmektedir. Bir diğer değiş ile, kanbağı grupları farklı bakış açılarına sahiplerdir. Dolayısıyla, kapsam dahilindeki kurumlarda, kanbağının işletme faaliyetleri üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Kurumsal işletmelere bakıldığında, yaşanan çatışmaların işletme faaliyetlerini etkilemeyecek şekilde yönetildiği ve iş ile kişisel ilişkilerin birbirinden ayrı tutularak profesyonelliğe ağırlık verildiği gözlenir.

Kanbağı gruplarının "Kurum içindeki münakaşaların çözümlenmesinde aile otoritesinden ziyade, işin gerekleri ve işletmenin çıkarları gözönüne alınır." önermesine ilişkin yanıtların istatistiki bulguları, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		ρ
Kanbağı Olanlar	53	53	114	114	0.00001
	%25	%32	%55	%68	
Kanbağı Olmayanlar	34	34	9	9	
	%16	%79	%4	%21	

Pearson ki-kare analizine göre kanbağı grupları ile "Kurum içindeki münakaşaların çözümlenmesinde aile otoritesinden ziyade işin gerekleri ve işletmenin çıkarları gözönüne alınır." önermesi arasında (ρ=0.00001<0.05)

olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan veriler irdelendiğinde aile üyelerinin %68'inin kurum içindeki münakaşaların çözümlenmesinde işin gereklerinin kullanıldığını belirtmelerine rağmen, profesyonellerin ancak %21'i bu görüşü paylaşmaktadır. Bir diğer ifade ile, profesyoneller kurumlarında çatışmaların çözümlenmesine profesyonelce yaklaşıldığı konusunda tereddütlüdürler. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde, çatışma yönetiminde haberleşmenin arttırılması, üst hedeflerin oluşturulması, sorun çözümleme, insan değişkeninin ve yapısal değişkenlerin değiştirilmesi gibi kalıcı çatışma çözüm yöntemlerine başvurulurken, profesyonelleşme düzeyi daha düşük olan kurumlarda firma sahibinin ve diğer aile bireylerinin otorite ve deneyiminden yararlanılır.

Kanbağı gruplarının "Kurumda aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur." önermesine ilişkin yanıtlarının istatistiki sonuçları aşağıda tablolanmaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		p
Kanbağı Olanlar	56	56	111	111	0.00001
	%27	%34	%53	%66	
Kanbağı Olmayanlar	34	34	9	9	
	%16	%79	%4	%21	

Pearson ki-kare analizi dikkate alındığında kanbağı grupları ile "Kurumda aileden olanlar ile olmayanların bilgileri kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur." önermesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($\rho=0.00001<0.05$). Tablo incelendiğinde aileden olan yöneticilerin %66'sının kurumlarında mevcut bir iletişim sisteminin bulunduğunu ifade ettikleri görülürken, aileden olmayan yöneticilerin %21'inin bu ifadeyi doğruladıkları gözlenmektedir. Bir başka ifade ile, aile bireyleriyle profesyonellerin iletişim sistemi konusunda fikir ayrılığı söz konusudur. Aile bireyleri profesyonellerle açık ve yalın bir iletişim kurduklarına inanırlarken profesyoneller ise, kendilerini ve işlerini yeterince ifade etmelerini sağlayacak bir

iletişim sisteminin mevcut olmadığını düşünmektedirler. Kurumsal işletmelerde gerek aile üyeleri gerek profesyoneller gerekse de aile üyeleriyle profesyoneller arasında faaliyetlerin icrasına kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiş açık bir iletişim sistemi mevcuttur.

Kanbağı gruplarının "Tepe yöneticisi, stratejik kararlarını tepe yönetim ekibiyle paylaşır." ifadesine ilişkin yanıtlarının istatistiki sonuçları aşağıda tablo şeklinde sunulmaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		p
	63	63	104	104	
Kanbağı Olanlar	%30	%38	%50	%62	
	34	34	9	9	0.00001
Kanbağı Olmayanlar	%16	%79	%4	%21	

Pearson ki-kare analizi dikkate alındığında kanbağı grupları ile "Tepe yöneticisi stratejik kararlarını tepe yönetim ekibiyle paylaşır." önermesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir ($\rho=0.00001<0.05$). Tablodan da izleneceği üzere tepe yöneticisinin düşüncelerini yönetim ekibiyle paylaştığını söyleyen 104 aile üyesi var iken; aynı düşünceyi paylaşan sadece 9 profesyonel vardır. Dolayısıyla, burada kanbağı grupları arasında fikir ayrılığı bulunduğunu söylemek mümkündür. Firma sahibinin tüm kararları tek başına aldığı ya da sadece aile üyeleri ile paylaştığı veya sadece kararlarını açıklamak için diğer yöneticilerle görüştüğü takdirde kararın doğruluk derecesi azalacağı gibi, kabul payı da düşecektir. Sonuç itibari ile paylaşılmayan kararlar kadar, sebebi bilinmeyen uygulamalar da çalışanların motivasyonlarını düşürerek verimliliklerinin azalmasına neden olacaktır.

Kanbağı gruplarının ilişkilendirildiği son önerme "Kurumdaki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler." şeklindedir. Söz konusu karşılaştırmaya ilişkin bulgular ise, aşağıda tablolanmaktadır.

Katılma Derecesi / Kanbağı Derecesi	Katılmıyorum		Katılıyorum		p
Kanbağı Olanlar	56	56	111	111	0.00001
	%27	%34	%53	%66	
Kanbağı Olmayanlar	34	34	9	9	
	%16	%79	%4	%21	

Pearson ki-kare analizi dikkate alındığı kanbağı grupları ile "Kurumdaki karar alma sürecini, aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler." önermesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır (ρ=0.00001<0.05). Tablodan da izleneceği üzere karar alma sürecini aileden olanların veya olmayanların birlikte etkilediğini söyleyen 111 aile üyesi var iken; aynı görüşü paylaşan sadece 9 profesyonel mevcuttur. Karar alma sürecinin ilgililerce paylaşılmaması yani, karar alma sürecine kararlardan etkilenecek olan ilgili kişilerin dahil edilmemesi kararların benimsenmesini güçleştirir, isabet derecesini azaltır. Sadece aile üyelerinin yer aldığı karar alma süreci etkin şekilde işlemeyeceği gibi, profesyonellerle aile bireylerini karşı karşıya da getirir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek firmalarda karar alma süreci ilgili kişilerin katılımıyla işlerlik kazanır. Dolayısıyla kararların kabulü ve uygulanması bu işletmelerle kolaylıkla gerçekleşir. Ayrıca ilgili tüm kişilerin karar alma sürecine katılmaları kararın isabet derecesini artırırken, başarısızlık riskini de azaltır.

B-Kİ KARE ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Kanbağı gruplarının ölçekte yer alan çeşitli önermelere ilişkin fikirlerinin yer aldığı bu kısımda, grupların önermelere farklı biçimde yaklaştıkları gözlenmektedir. Girişimci ile kanbağı olanlar kurumlarında profesyonellerin yetki ve sorumluluklarının sabote edilmediğini, aile üyelerinin üstlendikleri görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduklarını, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda nitelikli profesyonel yöneticilerin istihdam edildiğini, performans standartlarının ve terfi sisteminin aileden olanlar ile olmayanlar arasında eşit şekilde uygulandığını, aile üyelerinin işe ve işletmeye yaptıkları katkı oranında ücret aldıklarını, aile içindeki münakaşaların

kurum faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulduğunu ve bu münakaşaların çözümünde aile otoritesinden ziyade, işin gerekleri ve işletme çıkarlarının ön planda tutulduğunu, aileden olanlar ile olmayanların bilgileri kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu, tepe yöneticilerin kararlarını yönetim ekibiyle paylaştıklarını, aileden olanlar kadar olmayanların da karar alma sürecine katıldıklarını ifade ederlerken; profesyoneller aksi görüşü paylaşmaktadırlar. Aile üyeleri ile profesyonellerin sistemlere bakış açılarının birbirine tezat olması durumu ise, kurumda çatışmaların ortaya çıkmasına işlerin icrası sırasında aksaklıkların meydana gelmesine, çalışanların iş tatminlerinin ve kuruma bağlılıklarının düşük olmasına, maliyetlerin yükselmesine ve verimin azalmasına neden olacaktır. Ayrıca, aile üyelerinin işin gereklerinden ziyade kanbağının önemine inanmaları, işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olmayan üyelerin yönetim kademelerinde yer almalarına sebebiyet verecektir. Dolayısıyla şirket, hem yetenekli ve bilgili profesyonellerin bilgi ve deneyiminden yoksun kalacak, hem de yetenekli ve bilgili olmayan aile üyelerinin kurum yetkinliğini azaltmaları durumunu yaşayacaktır.

VII-FAKTÖR ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Bağımlı bağımsız değişken ayrımı olmadan gerçekleştirilen faktör analizinde, değişkenler grubu içerisindeki ilişkilere bakılır. Faktör analizinin temel amacı ise, veri yığınını azaltıp yorumlamayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, incelenen konuda elde edilen çok sayıdaki verinin temel gruplar altında birleştirilmesi ve izleyen kısımlardaki istatistiki tekniklerin yürütülmesinde kolaylık sağlaması amaçlanmaktadır. Son olarak en yüksek açıklama düzeyinin tespit edilmesine çalışıldığı faktör analizinde sonuçların %50'nin altında kalması yetersiz, %50-%70 arasında olması yeterli, %70 ve üzerinde gerçekleşmesi ise, başarılı bir analiz olarak nitelendirilmektedir.

A-PLAN GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizinde de değerleme kolaylığı sağlanması amacıyla diğer analizlerle aynı sistematik kullanılacaktır. Dolayısıyla değerlemeye, plan faktörü ile başlanacaktır. Plan grubuna ilişkin faktör analizi aşağıdaki tabloda özetle sunulmaktadır.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	52.9	52.9
2	11.3	64.2
3	7.9	72.0

İstatistiki bulgulara bakıldığında, 13 önermenin 3 faktör ile temsil edilmesi durumunda, bu faktörlerin plan grubunu %72 oranında temsil niteliğine sahip olduğu görülmektedir. Bahsedildiği üzere, faktörlerin temsil niteliğinin %50'den fazla olması anlamlı bir analizin yapıldığını göstermektedir. Dolayısıyla, plan grubuna ilişkin analiz yeterli başarıya sahip bir analizdir şeklinde ifade edilebilir. Aynı şekilde her bir faktöre tek tek bakıldığında bahis konusu grubu birinci faktörün %52.9, ikinci faktörün %11.3, üçüncü faktörün %7.9 oranında açıklama niteliğine sahip olduğu izlenmektedir. Faktör grupları içerisinde yer alan önermelerin görülebilmesi için aşağıdaki tablodan yararlanılabilir.

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1	**0.61686**	0.36291	-0.35442
2	0.24634	**0.78507**	0.07953
3	0.54158	**0.66255**	-0.22785
4	-0.13529	0.38369	**0.85383**
5	**0.82330**	-0.01291	-0.06723
6	**0.79288**	-0.08970	0.11369
7	**0.84945**	-0.10136	0.08680
8	**0.90714**	-0.21261	0.17027
9	**0.81853**	0.03691	-0.09096
10	**0.83910**	-0.14587	0.11030
11	**0.84902**	-0.04093	-0.04189
12	**0.79107**	-0.16503	0.10434
13	**0.74150**	-0.14290	0.14820

Önermelerin faktörler içerisine dahil edilmelerinde her bir faktörün bahis konusu ifadeyi temsil etme niteliği dikkate alınır. Örneğin, 1 nolu önermeyi temsil niteliği en yüksek ifade 0.61686 ile faktör 1 dir. Dolayısıyla, bu önerme ilk faktör içerisine dahil edilmektedir. Bu faktör içerisine dahil edilen diğer önermeler ise, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 nolu önermelerdir. 2 ve 3 nolu önermeler 2. faktörün; 4 nolu önerme ise 3. faktörün içerisinde yer almaktadır. Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus da tablodaki sonuçların mutlak değer olarak ele alındığıdır. Her bir önermenin yer aldığı faktörler belirlendikten sonra burada, bahsi geçen önerme ve ait olduğu faktörün ayrıntılarıyla irdelenmesine çalışılacaktır.

Önerme Numarası	Önerme
1	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına sahiptir.
5	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir varis planına sahiptir.
6	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir miras planına sahiptir.
7	Kurumda işletme sahiplerinin ölümlerine ya da boşanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.
8	Aile üyesi çalışanların ölümlerine veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.
9	Aile, bir sonraki dönemde tepe yöneticisi görevini üstlenecek varisi belirler.
10	Kurumda, tepe yöneticisinin emekliliğine ilişkin zaman planlaması mevcuttur.
11	Kurumda, işletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur.
12	Kurumda, yönetim kurulunda görev yapacak, işletmenin hissedarı olacak veya işletmede çalışacak aile bireylerini belirlemeye yönelik bir yöntem mevcuttur.
13	Kurumda, aile bireylerine ait hisse senetlerinin alım satımına yönelik bir sözleşme mevcuttur.
Faktör 1	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen varis, miras ve aile planlarına ve emeklilik, boşanma, sakatlanma ve ölüm durumlarına ilişkin tedbirlere sahiptir.

İzleneceği üzere Faktör 1, diğer şirketlerden farklı olarak Aile Şirketlerinde gözlenen plan türlerine ilişkin önermeleri içermektedir. Bu planlar çalışmanın literatür kısmında belirtildiği üzere miras, varis ve aile ile ilgilidir. Bir sonraki düzenlemeye bakıldığında ise, Faktör 2'nin oluşturulmasına ilişkin ifadelerin bulunduğu tablo görülür.

Önerme Numarası	Önerme
2	Aile hedefleri, yönetim tarafından bilinir.
3	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana sahiptir.
Faktör 2	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plan ile aile tarafından bilinen aile hedeflerine sahiptir.

Faktör 2, Faktör 1'in aksine tüm şirketler için önemli olduğu öngörülen stratejik plana ilişkindir. Şirketin uzun dönemli hedeflerinin belirlendiği bu plan, Aile Şirketlerinde diğer planlarla yakın ilgili olarak işlev görür. Dolayısıyla, stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasında aile inanç ve değerlerinin dikkate alınması gerekir. Plan grubuna ilişkin son tablo aşağıda yer almaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
4	İşletmenin stratejik planı, aile inanç ve değerleri tarafından etkilenir.
Faktör 3	İşletmenin stratejik planı, aile inanç ve değerleri tarafından etkilenir.

Tüm kurumsal şirketlerde görülen stratejik plan Aile Şirketlerinde farklı şekilde icra edilir. Bir başka ifade ile, aile inanç ve değerlerinden etkilenebilir. Plan grubuna ilişkin 13 önermenin 3 faktör ile temsil edildiği analizi, hedef grubuna ilişkin faktör analizi izlemektedir.

B-HEDEF GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında hedef grubu faktör analizine tabi tutularak, önermelerin faktörlere ayrışmasına çalışılacaktır. Hedef grubuna ilişkin elde edilen ilk bulgular aşağıda özlenmektedir.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	43.6	43.6
2	13.2	56.8

Yukarıdaki tablo izlendiğinde, birinci faktörün hedef grubunu temsil niteliğinin %43.6; ikinci faktörün ise, 13.2 olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla, kümülatif temsil niteliği %56.8 ile % 50'den fazladır. Bir başka ifade ile, analiz yeterli başarı düzeyindedir. Çalışmanın bir sonraki aşaması hedef gruplarına dahil olan önermelerin, faktörlere dağılımı ile ilgilidir. Bu dağılıma ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2
14	**0.8157**	-0.29039
15	**0.79185**	-0.28366
16	**0.85182**	-0.30918
17	**0.83013**	-0.29201
18	**0.66941**	0.20138
19	**0.67394**	0.32032
20	**0.71676**	0.34525
21	**0.73274**	0.32065
22	**0.72350**	0.46975
23	**0.58084**	0.32631
24	**0.62321**	0.16319
25	**0.52797**	0.34562
26	**0.68346**	0.33898
27	**0.62317**	0.36692
28	0.15948	**0.63525**
29	0.30185	**0.61938**
30	**0.75184**	0.42160
31	**0.71274**	0.30553
155	**0.44151**	0.11220

Görüleceği üzere önermeler iki faktör grubuna ayrılmaktadır. Bu faktör gruplarının her birinin önermeyi temsil yeteneği farklıdır. İlk grup içerisinde yer alan 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 155 nolu önermelerin faktör karşılaştırması yapıldığında birinci faktörde; 28 ve 29 nolu önermelerin, ikinci faktörde ağırlık kazanmakta olduğu görülmektedir. Aynı faktör grubu içerisinde yer alan önermelerin kapsamlarına bakılmak istendiğinde ise aşağıda gözlenen tablodan yararlanılacaktır.

Önerme Numarası	Önerme
14	Kurumda, yazılı bir misyon ifadesi mevcuttur.
15	Kurumun, yazılı misyon ifadesi herkes tarafından aynı şekilde bilinir.
16	Kurumda, yazılı misyon ifadesi mevcuttur.
17	Kurumun yazılı misyon ifadesi herkes tarafından aynı şekilde bilinir.
18	Kurumda, yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur.
19	Yönetim tarafından belirlenen işletme imajı, şirket müşterileri için cazip bir imajdır.
20	İşletme imajı, tüm tanıtım faaliyetlerinde kullanılır.
21	İşletme vizyonu, tüm tanıtım faaliyetlerinde kullanılır.
22	İşletme imajı, işletmenin verdiği sözlerde yansıtılır.
23	İşletme vizyonu, işletmenin verdiği sözlerde yansıtılır.
24	İşletme faaliyetleri, işletme imajı ve vizyonu ile uyumludur.
25	İşletmeyi sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret mevcuttur.
26	Yönetim, kendi faaliyetlerini saptanan hedeflere göre belirler.
27	Kurum hedeflerine ulaşılması için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitirler.
Faktör 1	Kurumda herkes tarafından bilinen ve paylaşılan yazılı misyon ve vizyon ifadesi, müşteri karşısındaki imajın belirlenmesinde, departman hedeflerinin oluşturulmasında ve çalışanların hedeflere katkılarının tespitinde kullanılır.

Faktör 1, kurumda çalışanların tamamı tarafından bilinen ve paylaşılan misyon ve vizyon ifadesine yönelik önermeleri içermektedir. Bir başka ifade ile, aileden olan ve olmayan personelin kurumu global olarak değerlendirerek bulundukları departmanlarla kurum arasında bağlantı kurabilme derecelerini ölçen önermeler, birinci faktör içerisinde yer almaktadır. Faktör 2'nin kapsamına ilişkin bilgilere bakıldığında bu bilgilerin aşağıdaki tablo da özetlemiş olduğu görülmektedir.

Önerme Numarası	Önerme
28	Yönetim, kusursuz ölçüde doğru ve dürüsttür.
29	Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.
Faktör 2	Kurum, takım çalışmasına ağırlık veren; işbirliği, güven ve dürüstlük temeline dayanan bir yönetim tarzına sahiptir.

Kurumda, faaliyetlerin icrası sırasında bireysellikten ziyade ekip çalışmasını benimseyen ve destekleyen bir yönetim tarzının benimsenmesi durumunu içeren önermeler, Faktör 2 içerisinde yer almaktadır. Kurum etkinlik ve verimliliğinin yüksek olabilmesi için çalışanların ortak hedef altında toplanmalarının gerekliliği üzerinde durulduğu bu gruplamada ayrıca, hedeflere ulaşılmasında işbirliği prensibinden hareket edilmesi de vurgulanmaktadır.

C-YÖNETİM GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizine tabi tutulan üçüncü değişken, yönetimdir. Bu gruba ilişkin faktör analizinin genel bulguları, aşağıda izlenmektedir.

Faktör Numarası	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	36.0	36.0
2	21.0	27.0
3	10.2	67.2

Tablo incelendiğinde yönetim grubunun üç faktör ile açıklandığı, bu faktörlerden ilkinin %36.0 ikincisinin %21.0 ve üçüncüsünün %10.2 ile yönetim grubunu temsil ettikleri görülmektedir. Kümülatif temsil yeteneğine bakıldığında ise, %67.2 gibi bir oranla karşılaşılmaktadır ki, bu oran analizin yeterli bir analiz olduğunu yansıtan bir orandır. Çalışmadaki ikinci tablo, önerme gruplarının faktörlere dağılımını gösteren tablodur.

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
32	**0.66353**	-0.36849	0.53008
33	**0.67570**	-0.32260	0.54527
34	**0.69771**	-0.33382	0.51427
35	**0.68284**	-0.32831	0.51064
36	**0.74420**	-0.24264	0.16694
37	**0.81626**	-0.22025	0.14725
38	**0.75873**	-0.14732	0.09481
39	**0.74570**	-0.31082	0.05139

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
40	**0.73318**	-0.04684	-0.25696
41	**0.75638**	-0.02580	-0.21460
42	**0.67415**	0.00761	-0.37544
43	**0.61319**	0.07737	-0.39145
46	**0.65961**	0.06023	-0.42196
47	**0.58109**	0.02627	-0.15979
48	**0.64727**	-0.20304	-0.15042
49	**0.59670**	0.05208	-0.44060
50	**0.47637**	-0.15741	**-0.51162**
52	**0.69912**	-0.01420	-0.22645
140	0.29007	**0.78041**	0.24990
141	0.24587	**0.78893**	0.25223
142	0.25822	**0.81497**	0.17299
151	0.39530	**0.73428**	0.22481
152	0.31782	**0.82307**	0.14315
153	0.24591	**0.79807**	0.08094
154	0.26265	**0.85830**	0.02068

Görüleceği üzere 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 52 nolu önermeler Faktör 1 ile; 140, 141, 142, 151, 152, 153, 154 nolu önermeler ile Faktör 2 ile; 50 no'lu önerme ise, Faktör 3 ile açıklanmaktadır. Bir diğer değiş ile, her bir önerme en yüksek derecede açıklandığı faktör içerisinde yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse 32 nolu önerme temsil niteliğinin en yüksek olduğu (0.66353) Faktör 1 içerisine dahil edilmektedir. Önermelerin, dahil oldukları faktörlerin tespit edilmesinden sonra, bu faktörlerin isimlendirebilmesi için içerikleri üzerinde durulması gereklidir. Bu amaçla düzenlenen önerme-faktör ilişkisi tablosu aşağıda ayrıntılarıyla sunulmaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
32	Kurumda, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.
33	Kurumdaki organizasyon şeması, herkes tarafından aynı şekilde bilinir.
34	Kurumda açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.
35	Kurumdaki iş tanımları herkes tarafından bilinir.

Önerme Numarası	Önerme
36	Kurumda verilerin elde edilmesi ve analize tabi tutulması işletmenin değişime uyum yeteneğini kaybetmesine izin vermeyecek şekilde düzenlenir.
37	Kurumun organizasyon yapısı, değişime uyum yeteneğini destekleyecek şekilde düzenlenir.
38	Kurumda, her bir iş ve işlem için standartlar belirlidir.
39	Kurumda, yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur.
40	Kurumda yetki, en alt düzeye kadar devredilir.
41	Kurumda sorumluluklara denk yetki devredilir.
42	Kurumda, delege edilen yetki (otorite) çok açık bir gereklilik olmadıkça geri alınmaz.
46	Yönetim, yöneticileri tüm çalışanların algılayacağı biçimde destekler ve çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçleri sağlar.
47	Yönetim, işin mükemmelliğinden ziyade yapılması gereken işin yapılmasına önem verir.
48	Kurumda tanımlanabilen her süreç mantıki bir iş akışına dönüştürülerek çalışanlara aktarılır.
49	Çalışanlar, görevlerini icra etmede gerekli unsurları bilirler.
52	Gerek yönetim, gerekse de çalışanlar işin ilk seferde doğru yapılmasının maliyetleri düşürdüğünü bilirler.
Faktör 1	Kurumda organizasyon şeması, iş tanımları, iş akış şeması, standartlar ve prosedürler mevcuttur.

Tablo incelendiğinde Faktör 1 içersinde, örgütlerin yazılı ve herkes tarafından bilinen ve paylaşılan sistemlere ve prosedürlere olan ihtiyaçlarını ifade eden önermelerin bulunduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile, Faktör 1 tablosu faaliyetlerin icrası sırasında yönetsel açıdan sorunların yaşanmaması ve maliyetlerin düşük tutulması için sistemlerin kurulmasının ve objektiflik ilkesine göre işletilmesinin gerekliliğini yansıtmaktadır. Bir sonraki tablo ise, Faktör 2'ye ilişkin bilgilerin derlenmesi üzerinde durmaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
140	Aile içindeki münakaşalar kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek biçimde, süratle çözüme kavuşturulur.
141	Kurum içindeki münakaşaların çözümlenmesinde aile otoritesinden ziyade, işin gerekleri ve işletme çıkarları gözönüne alınır.

Önerme Numarası	Önerme
142	Kurumda, aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur.
151	Tepe yöneticisi zihnindeki stratejik uygulamaları tepe yönetim ekibiyle paylaşır.
152	Kurumdaki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.
153	Kurumda, işletme tarafından aile bireylerine alınan lüks kalemler kontrol edilir.
154	Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır.
Faktör 2	Kurumda karar alma ve uygulama süreci, kontrol sistemi ve iş gerekleri ile işletme çıkarları dikkate alındığında, çalışanların aile üyesi olup olmadığına bakılmadığı görülür.

Faktör 2 yönetim açısından kurum etkinlik ve verimliliğinin sağlanmasında çalışanların aile üyesi olup olmamalarının önemsenmediğini vurgulayan ifadelere sahiptir. Bu noktadan hareketle, profesyonellerin karar alma sürecine katılımı sağlandığı gibi, aile üyelerinin kontrol sistemine dahil edildiği de gözlenir. Bir sonraki faktör ve bu faktöre ilişkin açıklamalar ise aşağıda sunulmaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
50	Çalışanlar, görevlerinin icrası sırasında sorumluluklarını devredecekleri ya da devralacakları kişileri bilirler.
Faktör 3	Çalışanlar, görevlerinin icrası sırasında sorumluluklarını devredecekleri ya da devralacakları kişileri bilirler.

Çalışanların bağlı oldukları üstleri, kendilerine bağlı olan astları, aynı seviyedeki eşdüzeylileri, işlerin yapılması için işbirliği kurulması gereken departmanları ve sahip olunan yetki ve sorumluluk düzeyini bilmeleri, yetki kargaşasını engelleyeceği gibi sorumluluk alanının belirlenmesini de gündeme getirir. Dolayısıyla, işlerin etkili şekilde yapılması için gerek duyulan sorumluluklar ile yetki düzeyinin tespiti için gerek görülen adımların atılması sağlanır. Özetle yönetime ilişkin 25 önermenin 3 faktörle temsil edildiği bu kısımda, kurumsallaşmada sistemlerin objektiflik temeli esas alınarak oluşturulmasının ve yine iş gerekleri gözönünde bulundurularak uygulamasının önemi üzerinde duruldu.

D-SATIŞ GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizine tabi tutulan dördüncü işletme faktörü, satıştır. Satış grubu tabloda görüleceği üzere dört faktör altında ele alınmaktadır. Bu faktörlerin satışı temsil etme yeteneği aşağıda izlenmektedir.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	33.2	33.2
2	10.0	43.2
3	9.2	52.5
4	9.0	61.5

Satışla ilgili 27 önermenin 4 faktörle temsil edildiği faktör analizinin birinci faktörü %33.2 , ikinci faktörü %10.0, üçüncü faktörü %9.2 ve dördüncü faktörü %9.0 oranında satış faktörünü açıklamaktadır. Kümülatif açıdan bakıldığında ise, faktörlerin %61.5 oranında satış grubu temsil niteliğine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla analizin başarılı bir analiz niteliği sergilediği söylenebilir. Satışa yönelik faktör analizinin istatistiksel açıdan yeterlilik sağladığını belirttikten sonra, önermelerin faktörler arasında dağılımına ilişkin tablo aşağıda görülmektedir.

Önerme Numaraları	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
86	**0,67162**	-0,13921	-0,42259	-0,25693
87	**0,69736**	-0,30746	-0,28611	-0,16138
88	**0,69711**	-0,39318	-0,22080	-0,20662
89	**0618,39**	-0,43568	-0,14381	-0,16686
90	**0,57230**	-0,19750	-0,15720	0,52635
92	**0,58525**	0,09375	-0,00900	0,38043
93	0,49437	0,03781	0,07018	**0,63395**
94	0,31412	-0,08524	0,30512	**0,63055**
95	**0,54155**	-0,06198	0,35900	0,36679
96	**0,57726**	0,05580	0,10974	-0,28960

97	0,55383	**-0,59816**	0,17665	0,06565
98	**0,57697**	-0,49413	0,06749	0,19981
99	0,49962	-0,28240	**0,63361**	-0,15029
100	**0,51558**	-0,00532	0,48659	-0,18326
101	0,51943	**0,63026**	0,32762	0,11687
102	0,36528	**0,63813**	0,40372	-0,14607
103	**0,56228**	0,17338	0,48807	-0,16284
104	**0,65587**	-0,03313	0,38189	0,03059
106	**0,59878**	0,07248	0,03624	-0,08797
109	**0,53703**	-0,06058	-0,17989	-0,10136
110	**0,71014**	0,05887	-0,33312	-0,04623
111	**0,65652**	0,39535	-0,36244	0,20946
112	**0,66761**	0,42107	-0,33572	0,26078
113	**0,60168**	0,52920	-0,37903	0,21193
127	**0,50310**	0,19688	0,01323	-0,44221
128	**0,59598**	0,08787	-0,10503	-0,44563
129	**0,47439**	-0,04249	-0,09009	-0,29964

Önermelerin faktörlere dağılımını gösteren tablo incelendiğinde 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95 ,96 ,98, 100, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 127, 128, 129 nolu önermelerin 1 nolu faktör altında; 97, 101, 102 nolu önermelerin Faktör 2; 99 nolu önermenin Faktör 3 ve 93, 94 nolu önermelerin Faktör 4 altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla, ölçeğimizde satışa ilişkin dört farklı inceleme alanının olduğu ortaya çıkmaktadır. Faktör gruplarının anlamı üzerinde durmak gerekirse, önermelerin içeriklerine bakılmalıdır. Bu noktadan hareketle, satışa ilişkin önermelere ve bu önermelerin yer aldıkları faktörlere ait bilgiler taşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
86	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir pazarlama politikası mevcuttur.
87	Pazarlama planı sağlıklı veriler elde edilebilen ve verileri ölçülebilen pazarları içerir.
88	Pazarlama planı sürekli gözden geçirilir.
89	Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir.

Önerme Numarası	Önerme
90	Hedef müşteri kitlesi mektuplarla, faxlarla, hediyelerle, reklamlarla, kutlama kartlarıyla, telefonla, balonlu reklamlarla vb. sürekli takip edilir.
92	Çalışanlar, satışların en önemli fonksiyon olduğunu bilirler.
95	Kurumun hedefi kaliteli ürün ve hizmet üretmektir.
96	Satış hedefleri en azından yıllık olarak oluşturulur ve bu hedefler her ay alt hedeflere bölünür.
98	Satış hedefleri gerçekçidir.
100	Pazar yeni ürünler dikkate alınarak, aylık periyodlar için incelenir.
103	Pazar ve satış trendleri aylık olarak incelenir.
104	Satış trendlerindeki radikal değişimler ayrıntılı olarak incelenir.
106	Tanıtımda dikkat, işletmenin ürettiği mal ve/veya hizmete odaklanır.
109	Müşteri istek ve ihtiyaçları üretilecek ve satılacak mal veya hizmetin niteliğini, fiyatını, kalitesini vb. etkiler.
110	Kurumda rakiplerin ürünleri, dağıtım kanalları, satış stratejileri ve tanıtım şekilleri vb. konular sürekli olarak incelenir.
111	Kurumda, müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözümleme yoluna gidilir.
112	Müşterilere gerçekçi teslim süreleri verilir.
113	Ürün teslimindeki gecikmeler müşterilere anında bildirilir.
127	Kurumdaki stok miktarı, satış ve üretim tahminlerine göre belirlenir.
128	Kurumdaki stok miktarı ile nakit giriş-çıkışı arasında denge vardır.
129	Kurumun verdiği siparişlerde taşıma maliyetleri dikkate alınır.
Faktör 1	Açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir pazarlama politikasına sahip olan kurum, kaliteli ürün ve hizmete odaklandığından rakiplerin sektördeki durumlarını, müşteri istek ve ihtiyaçlarını, potansiyel müşteri kitlesinin demografik özelliklerini ve satış giderlerini sürekli inceleyerek olumlu bir firma imajı elde etmeye çalışır.

Kurumda yazılı ve ilgililerce bilinen bir pazarlama politikasının mevcudiyetini ve bu politikanın temel taşı olarak kaliteli ürün ve hizmetin gösterilmesini ifade eden Faktör 1, kısaca pazarlama politikası ve bu politikanın oluşturulması ile uygulanmasında dikkate alınması gereken temel kriterlerin belirtilmesi üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu faktör, şirketin misyon ve vizyonuyla ilgili olduğu kadar iç ve dış müşteri memnuniyeti ile de ilgilidir. Bir sonraki tablo ise, ürün ve pazara yöneliktir.

Önerme Numarası	Önerme
97	Geleceğe yönelik pazar planlaması için demografik veriler gözden geçirilir.
101	Kurumda, mevcut ürünler için mevcut pazarların geliştirilmesine ve yeni pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılır.
102	Kurumda, mevcut pazarlar için mevcut ürünlerin geliştirilmesine veya yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine yönelik çalışmalar yapılır.
Faktör 2	Kurumda pazar planlaması dikkate alınarak pazar geliştirme ve çeşitleme politikası; ürün planlaması dikkate alınarak ürün geliştirme ve çeşitleme politikası oluşturulur.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler doğrultusunda, kurumun ürüne ve pazara yönelik politikalarında değişikliklerin meydana geldiğini ifade eden Faktör 2'yi, bahsedilen politikaların belirlenmesinde gerekli olan bilgilere ilişkin verileri içeren Faktör 3 izlemektedir.

Önerme Numarası	Önerme
99	Kurumdaki satış politikası, satış yapılacak bölgeler, ürünler, endüstriler ve pazarlar hakkında bilgi elde edilmesine ve kontrolün sağlanmasına olanak verecek şekilde düzenlenir.
Faktör 3	Kurumdaki satış politikası, satış yapılacak bölgeler, ürünler, endüstriler ve pazarlar hakkında bilgi elde edilmesine ve kontrolün sağlanmasına olanak verecek şekilde bir düzenlenir.

Kurumdaki satış politikasının oluşturulmasına ve revize edilmesine imkan tanıyan bilgi toplama ve işleme sisteminin mevcudiyeti, ürün ve pazar bazında, isabetli kararlar alınmasına olanak tanır. Dolayısıyla, pazar payı genişleyen ve cirosu artan bir firmanın büyümesi kaçınılmaz bir hal alır. Satışa yönelik son faktöre ilişkin verilere bakıldığında, müşteri ilişkileri göze çarptığı görülmektedir.

Önerme Numarası	Önerme
93	Yönetim, müşterileri farklı yönleriyle tanır.
94	Yönetim, önemli müşterilerle sürekli ve kişisel olarak temaslarda bulunur.
Faktör 4	Yönetim, müşterilerle sürekli kişisel temaslarda bulunarak, onları farklı yönleriyle tanımaya çalışır.

Müşterilerle kurulan sürekli ve yakın temas, bu kitlelerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri önceden tahmin edebilme ve değişiklikler karşısında kolaylıkla organize olabilme olanağını yaratır. Ayrıca rekabet avantajı sağlanmasında da önemli bir fonksiyonu üstlenir. Faktör analizi sonucunda satışı temsil eden 27 önerme 4 faktör altında toplanmıştır. Dolayısıyla, satış faktörü bu analizden sonra uygulanacak olan correspondence ve cluster analizlerinde dört faktör ile temsil edilecektir.

E-FİNANS GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın finansa yönelik bulguları üç faktör altında incelenmektedir. Bu bulgulara ilişkin genel değerlemenin yapılabilmesinde, aşağıdaki tablodan yararlanılacaktır.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	41.1	41.1
2	11.7	52.8
3	9.0	61.8

Finans grubuna ilişkin 17 önermenin 3 faktör altında toplanması sonucu, bu faktörlerin temsil niteliği %61.8 olmaktadır. Dolayısıyla başarılı bir analizin varlığından söz edilebilir. Her bir faktörün finans grubunu açıklama oranına ayrı ayrı bakıldığında ise, Faktör 1'in %41.1, Faktör 2'nin %11.7, Faktör 3'ün %9.0 oranında katkısının bulunduğu gözlenir. Aşağıdaki tablodan ise, faktörler içerisinde yer alan önermelerin tespit edilmesinde yararlanılacaktır.

Önerme Numaraları	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
114	0.37811	**0.59671**	-0.22953
115	**0.59613**	0.53340	-0.12003
116	**0.70547**	0.20781	-0.32303
117	**0.65474**	0.29541	-0.23261
118	**0.74237**	0.05661	-0.26743
119	**0.70865**	0.16994	-0.35530

120	**0.71826**	-0.31887	-0.19664
121	**0.59927**	-0.52440	-0.03955
122	**0.64347**	-0.41994	-0.33209
123	**0.74151**	-0.34233	0.00131
124	**0.66689**	-0.35776	0.23409
125	**0.67411**	-0.20514	0.03574
126	**0.59793**	-0.25937	0.25548
130	**0.62738**	0.27128	0.32449
132	**0.58106**	0.40968	0.29925
133	**0.60609**	0.16059	0.52393
134	0.55468	0.08598	**0.61036**

Yukarıdaki tabloda görülen 17 önermeden 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 130, 132, 133 nolu önermeler Faktör 1'in açıklanmasına; 114 nolu önerme Faktör 2'nin açıklanmasına; 134 nolu önerme ise, Faktör 3'ün açıklanmasına yardım etmektedir. Görüleceği üzere önermelerin faktörlere dağılımında önerme ağırlık katsayıları dikkate alınmaktadır. Faktörler içerisinde yer alan önermelerin içerikleri aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Önerme Numarası	**Önerme**
115	Kar marjları, her bir ürün için yeterlidir.
116	Kar marjları, aylık olarak izlenir.
117	Kurumun net karı, alternatif kazançlarından daha fazladır.
118	Yönetim, büyük maliyet kalemlerini bilir
119	Kurumda maliyetleri düşürmeye yönelik çalışmalara büyük maliyet kalemlerinden başlanır.
120	Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar süreklidir.
121	İşletmenin her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır.
122	Finansal trendler aylık dönemlerde izlenir.
123	Finansal dönemlerdeki herhangi bir değişim sürekli irdelenir.
124	Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular.
125	Nakit akışı aylık olarak analiz edilir.
126	Nakit akışı günlük olarak analiz edilir.
130	Kurumun verdiği siparişlerde, mal ve/veya hizmetin zamanında müşteriye teslimi gözönünde bulundurulur.

132	Yönetim, maliyetleri azaltmada kuvvetli bir pazarlık gücüne sahiptir.
133	Kurumda, her ay satışlar ile harcamalar mukayese edilerek meydana gelen olumsuz sapmalar en kısa zamanda giderilir.
Faktör 1	Kurumda, nakit giriş-çıkışını, maliyet tespit sistemini, alternatif yatırım araçlarının getirilerini ve finansal trendlerdeki gelişmeleri içeren bir finansman politikası mevcuttur.

Tablodan da görüleceği üzere Faktör 1 nakit akışı, alternatif yatırım araçları ve maliyet analizi gibi kritik noktaları içermektedir. Aynı zamanda firmaların düşük maliyetli kredi kullanımını, uygun koşullarda fon teminini ve kullanımını içeren Faktör 1, işletmeler için önemli bir fonksiyonu üstlenmektedir. Finans grubundaki ikinci faktör ise, karlılık ile ilgilidir.

Önerme Numarası	Önerme
114	Yönetim, uzun dönemli karlılığa odaklanır.
Faktör 2	Yönetim, uzun dönemli karlılığa odaklanır.

Firmaların karlılığı tek amaç olarak görmeleri kadar kısa vadeli düşünerek yalnızca kısa dönemli karlılığa odaklanmaları da risklidir. Çünkü uzun vadede müşteri memnuniyetini amaç edinen firmaların piyasada kalma şansları, diğerlerine nazaran çok daha fazla olacağı gerçektir. Finans grubuyla ilgili son faktör paranın alternatif getirileriyle ilgilidir.

Önerme Numarası	Önerme
134	Satınalma iskontolarında yararlanmada, mala bağlanan paranın yıllık alternatif getirileri göz önünde bulundurulur.
Faktör 3	Satınalma iskontolarında yararlanmada, mala bağlanan paranın yıllık alternatif getirileri gözönünde bulundurulur.

Görüleceği üzere, paranın değerlendirilmesinde alternatif getirilerinin irdelenmesi ve optimum koşulu sağlayan alternatifin seçilmesi üzerinde durulmaktadır. Düşük maliyetli kullanılan para kadar en fazla getiriyi sağlayan alternatifin tespit edilmesi de finansman açısından önemlidir. Özetle, nakit akışı

ve paranın optimum koşullarda kullanılmasının, işletme için kritik nitelik taşıyan hususlar olduğu söylenebilir.

F-PERSONEL GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Analizin uygulandığı bir başka işletme faktörü de, personeldir. Yirmibeş önermenin bulunduğu personel faktörünün analiz sonucunda üç faktörle temsil edilebildiği görülmektedir. Aşağıda personel grubuna ilişkin genel bulgular yer almaktadır.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	33.7	33.7
2	17.7	51.4
3	8.8	60.3

Tablodan da izleneceği üzere 25 önermenin üç faktörle temsil edilebilme derecesi %60.3'tür. Dolayısıyla, analizin etkin şekilde gerçekleşmesi için gerekli yeterlilik düzeyine ulaşıldığı söylenebilir. Kümülatif yüzdelik içerisinde faktör açıklama derecelerine bakıldığında ise, Faktör 1'in %33.7, Faktör 2'nin %17.7 ve Faktör 3'ün de %8.8 oranına, personel faktörünü açıkladığı görülür. Bir sonraki aşamada ise, her bir önermenin dahil olduğu faktör grubunun belirlenmesine çalışılmaktadır. Aşağıdaki tabloda önerme-faktör ilişkisi sunulmaktadır.

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
53	**0.77827**	-0.19107	-0.05089
54	0.18327	**0.76370**	0.16091
56	0.23823	**0.47371**	-0.04022
57	0.22711	**0.78320**	0.05399
58	**0.53512**	-0.10352	0.13177
60	**0.74261**	-0.26559	-0.21224
61	**0.75583**	-0.17555	-0.15133
63	**0.50973**	0.18243	-0.12578

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
64	**0.61828**	-0.11103	-0.21299
65	**0.50732**	-0.12973	-0.14741
66	0.32616	**0.44804**	-0.24959
70	0.27402	**0.61628**	-0.15432
71	0.29712	**0.77795**	0.06948
72	**0.65704**	-0.29722	-0.00727
73	0.27233	**0.83116**	-0.05339
74	**0.84422**	-0.27067	-0.07157
75	**0.86632**	-0.12128	-0.16999
76	**0.81041**	-0.03396	-0.11323
77	**0.75924**	-0.01358	0.03152
78	**0.76613**	-0.09179	-0.13946
79	**0.81422**	-0.13705	-0.05949
80	0.25457	**0.83272**	0.04276
81	0.45317	-0.17026	**0.71735**
82	0.44700	0.00439	**0.82668**
83	0.40711	-0.03899	**0.80364**

Faktör-önerme tablosu incelendiğinde, 53, 58, 60, 61, 63, 64, 65, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79 nolu önermelerin Faktör 1; 54, 56, 57, 66, 70, 71, 73, 80 nolu önermlerin Faktör 2; 81, 82, 83 nolu önermelerin ise, Faktör 3 içerisinde yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla, her bir faktör içerisinde yer alan önermelerin birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Ayrıca, personel grubuna ilişkin önermelerin ve faktörlerin yer aldığı yukarıdaki tablo incelendiğinde her bir önerme için açıklama düzeyi yüksek olan alternatifin seçildiği görülmektedir. Bu önermelerin anlamları ve hangi faktör içerisine girdikleri ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tabloda yer almaktadır. İlk faktör, insan kaynakları departmanının işlevine ilişkin sistemlerin, kurumdaki mevcudiyeti ile ilgilidir.

Önerme Numarası	Önerme
53	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.
58	Kurumda, sık sık ihtiyaca uygun nitelikte ve sayıda personele ilişkin araştırma yapılır.
60	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerleme politikası mevcuttur.
61	Kurumda, performans değerleme düzenli bir şekilde yapılır.
63	Kurumda, personelin işten ayrılmasının temel nedeni düşük performanstır ve bu konunun hukuki boyutu, özellikle tazminatları dikkate alınır.
64	Performans değerleme sonuçları, ücret ve terfi sistemlerinde kullanılan kriterlerden biridir.
65	Kurumda, fazla mesailer personelin ihtiyari davranışına bırakılmak yerine yönetim tarafından planlanır ve kontrol edilir.
72	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur.
74	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş eğitim politikası mevcuttur
75	Kurumda eğitim politikası, birimlerden gelen talepler doğrultusunda hazırlanır.
76	Eğitim bütçesinin hazırlanmasında kurum ihtiyaçları gözönünde bulundurulur.
77	Yıl içinde bütçe dışına taşan eğitimler söz konusu olduğunda, bütçeye bakılmaksızın eğitim talebi karşılanır.
78	Kurumda, çalışanlar sürekli eğitim programlarına katılırlar.
79	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir terfi politikası mevcuttur.
Faktör 1	Kurumda, herkes tarafından bilinen yazılı bir personel seçme ve yerleştirme, performans değerleme, ücretleme, eğitim ve terfi sistemleri mevcuttur.

Tabloda da belirtildiği üzere, Faktör 1 insan kaynakları fonksiyonunun yerine getirilmesinde gereklilik arz eden sistemleri temsil etmektedir. Kurumsal firmalarda yazılı insan kaynakları uygulamalarının bulunması, çalışanlar tarafından kurumlarında objektif kriterlerin mevcut olduğu ve performanslar doğrultusunda ücret ve terfi sistemlerinin oluşturulacağı düşüncesini dolayısıyla, işletmeye bağlılığı gündeme getirir. Personele ilişkin ikinci faktör, bahsedilen sistemlerin tüm çalışanlara eşit şekilde uygulandığını vurgulamaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
54	Kurumda çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiplerdir.
56	Aile kurumda çalışacak çocukların, işletmenin faydalanacağı bir öğrenime sahip olmasını ister.
57	Kurumda nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikli aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir.
66	Yönetim, personelden iyi performans bekler ve bu beklentilerini çalışanlara iletir.
70	Her yönetici kendi özgün sorumluluk alanından sorumludur.
71	Kurumda, performans standartları aileden olan ve olmayan personel için eşit şekilde uygulanır.
73	Kurumda, aile üyeleri işe ve işletmeye yaptıkları katkı oranında ücret alırlar.
80	Terfilerde aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilir.
Faktör 2	Kurumda personel seçme ve yerleştirme, ücretleme, terfi ve performans değerleme sistemleri, etkinlik ve verimlilik kriterleri dikkate alınarak aileden olan ve olmayan tüm çalışanlar için objektif şekilde uygulanır.

Faktör 1'den farklı olarak Faktör 2, insan kaynaklarına ilişkin uygulamaların aileden olan ve olmayan çalışanlar için, eşit şekilde uygulandığını ifade etmektedir. Bilindiği üzere Aile Şirketlerinde genellikle, diğer şirketlerden farklı olarak bahsi geçen uygulamalarda aile kültürünün etkisi olduğu görülmektedir. Ancak, bu şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri yükseldikçe iş değerleri aile değerlerinden önemli hale gelmektedir. Personele ilişkin son faktör ise, çalışanların kurumdaki kariyerleri ile ilgilidir. Bu faktöre yönelik bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
82	Kurumda, kariyer yolları açık ve nettir.
83	Kurumda, kariyer yolları çalışanlar tarafından bilinir.
Faktör 3	Kurumda,çalışanlar tarafından bilinen kariyer yolları, açık ve nettir.

Aile Şirketlerinde, genellikle, aile bireylerinin üst kademelerde, profesyonellerin ise, orta ve alt kademelerde görev yapmaları bir noktada kariyer

yollarını açık hale getirmektedir. İşe uygun aile üyesinin mevcut olmadığı veya işe uygun profesyonelin mevcut olduğu ancak, bu kişinin de kanbağının olmadığı durumlarda kariyer yolları sistematize edilmemişse, kurumun problemlerle karşılaşması muhtemeldir. Ayrıca, üst kademelere yükselme şansı olmadığını bilen kalifiye yöneticilerin de, iş tatmini düzeylerinin düşük olması kaçınılmazdır. Özetle, 25 önerme yerine üç faktörün kullanılabildiği personel faktöründe, üç farklı esas üzerinde durulmaktadır. Bu esaslardan birincisi, yazılı ve herkes tarafından bilinen personel fonksiyonunun mevcut olması ikincisi, bahis konusu işlevlerin kanbağı grupları arasında farklılık göstermemesi ve sonuncusu ise, Aile Şirketlerinde daha da önem kazanan kariyer planlama sisteminin kurulmasıdır.

G–ÜRETİM GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör Analizi dikkate alındığında üretim grubunun tek bir faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Bu durumu yansıtan tablo, aşağıda yer almaktadır.

Faktör Numarası	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	53.7	53.7

Tablodan da izlendiği üzere, üretim grubunun tek bir faktörle temsil edilme oranı %53.7'dir. Dolayısıyla çalışmanın yeterli başarı düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Üretime ilişkin faktör analizinin sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Önerme Numaraları	Faktör 1
135	**0.72284**
136	**0.62501**
137	**0.73405**
138	**0.81434**
139	**0.76467**

Üretimi temsil eden önermelerin tamamının Faktör 1 içerisinde toplanmasından dolayı birbirleriyle yakın ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Bahsedilen önermelere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
135	Kurumdaki üretimi sistemi hatalı üretimi en kısa zamanda ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir.
136	Kurumda iadelere ve kalite sorunlarına ilişkin kayıtlar mevcuttur.
137	Üretimin her aşamasında sürekli kalite kontrolü yapılır.
138	Kurumda ürünler, basit ve ergonomik şekilde üretilmek üzere mühendislik çalışmalarına tabi tutulur.
139	Kurumda yapılan üretim programlama ile ürünün uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrol edilmesi, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanılması sağlanır.
Faktör 1	Kurumda üretim hattının, fiyatlandırmanın, kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün miktarının belirlenmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayan bir üretim politikası mevcuttur.

İlgili kişiler tarafından bilinen ve yazılı şekilde sistematize edilen üretim politikasına ilişkin genel özelliklerin yer aldığı Faktör 1 de ayrıca, üretimin temel amaçlarından da söz edilmektedir. Bir başka ifade ile sıfır hata ve kaliteli mal ve/veya hizmet üretiminin amaçlandığı üretim politikası, aynı zamanda müşteri ihtiyaç ve isteklerinin temel alınmasını da gerekli kılmaktadır.

H-KÜLTÜR GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizinin uygulandığı bir başka değişken, kültür değişkenidir. Analizin uygulanması sonucunda kültür boyutuna ilişkin ilk bilgiler aşağıda izlenmektedir.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	28.0	28.0
2	13.1	41.1
3	10.7	51.8
4	8.8	60.6

Faktör analizi dikkate alındığında kültüre ilişkin 18 sorunun 4 faktörle ifade edilebilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin kültür değişkenini

açıklama gücünün % 60.6 oranında olması, analizin başarısını yansıtmaktadır. Önermelerin açıklama düzeyleri incelendiğinde % 28.0 oranında Faktör 1'in, %13.1 oranında Faktör 2'nin; % 10.7 oranında Faktör 3'ün % 8.8 oranında Faktör 4 ün etkili olduğu izlenmektedir. Aşağıdaki tabloda kültür değişkenine ait önermelerin Faktör 1'i açıklama oranları görülmektedir.

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
156	-0.21466	0.18061	0.38155	**0.56901**
157	**0.52840**	0.12050	-0.19966	0.09421
158	0.02729	**0.56881**	0.42205	0.29584
159	**0.53329**	0.50332	0.01990	-0.34146
160	0.53373	0.24736	-0.07346	**-0.59695**
161	**0.68370**	-0.06034	0.55744	-0.16502
162	**077559**	0.03808	0.34922	-0.16044
163	0.35516	-0.24316	**0.63710**	0.14943
164	**0.54740**	0.54105	-0.27392	0.01655
165	**0.18521**	**0.68726**	-0.38855	0.28216
166	0.37440	0.21472	-0.00792	**0.56817**
167	**0.54878**	-0.02216	-0.25265	0.01333
168	**0.62435**	0.09496	-0.29276	0.31116
168	**0.73732**	0.08267	0.13821	-0.05727
170	**0.55560**	-0.51122	-0.29189	0.23331
171	**0.60537**	-0.50828	-0.26727	0.13992
172	**0.50840**	-0.37619	-0.31839	0.13434
173	**0.63396**	-0.35154	0.34099	0.11218

Önermelerin kültür boyutunu temsil etme niteliğine göre faktörlere ayrılmaları sonucunda 157, 159, 161, 162, 167, 168, 69, 170, 171, 172, 173 nolu önermelerin Faktör 1; 158 ve 165 nolu önermelerin Faktör 2; 163 nolu önermelerin Faktör 3; son olarak da 156, 160 ve 166 nolu önermelerin Faktör 4 içerisinde yer aldığı görülmektedir. İzleneceği üzere her bir faktöre düşen önerme sayısı birbirinden farklıdır. Ancak aşağıda da belirtildiği gibi aynı faktör grubu içerisinde bulunan önermeler birbirlerine benzer ifadelere sahiplerdir.

Önerme Numarası	Önerme
157	Kurumda, işletme adının ve logosunun bulunduğu belge ve tabelalar okunaklı ve dikkat çekeci şekilde düzenlenir.
159	Kurumda, problemlerin çözümlenmesine ya da işletmenin iyileştirilmesine ilişkin tüm fikirlerin önemli olduğu sık sık vurgulanır.
161	Kurumda, çalışanların önerileri ve düşünceleri hızla işleme konur.
162	Kurumda, çalışanların istek ve önerileri ile ilgili olumlu-olumsuz geri besleme yapılır.
164	Kurum makul ölçüde hata yapar. Hata yapmamak durgun bir organizasyonun yani, yeniliğe ve ilerlemeye isteksiz bir organizasyonun göstergesidir.
167	Kurumda, uzun zamandır kullanılmayan bilgisayar programları, dosyalar ve poliçeler vb. zaman kaybını önlemek amacıyla elemine edilir.
168	Şirket tertipli, temiz ve düzenlidir. Eski araçlar elden çıkarılır, eski teçhizatlar hurdaya atılır, kağıt ve diğer malzemeler yeniden dönüştürülür, dosyalara isim yazılır, uygun dosyalama sistemi ve takvimli ajandalar kullanılır.
169	Kurumda, çalışma sahaları ergonomik olarak tasarımlanır.
170	Kurumda, yazılı ödüllendirme-cezalandırma sistemi mevcuttur.
171	Kuruma katkıda bulunan çalışanlar sözel ve parasal ödüller alırlar.
172	Çalışanların tamamı tarafından bilinen kuruma özgü törenler ve selamlama biçimleri vb. mevcuttur.
173	Kurumda, çalışanların ortak bir kültür yaratacakları ortam desteklenir.
Faktör 1	Yazılı ve sözlü ödüllendirme-cezalandırma sisteminin mevcut olduğu kurumda, şirkete özgü logo, tören ve selamlama biçimleri mevcuttur. Çalışma sistemi şirketin etkinliğini ve verimini artıracak şekilde düzenlenir.

Görüleceği üzere Faktör 1, kültür boyutunun temel karakteristiklerini yansıtmaktadır. Bir başka ifade ile dil, sosyal organizasyon, maddi manevi kültür öğeleri gibi kültür öğelerini içerisinde barındırmaktadır. Bu boyut, aynı kültür öğelerine sahip olsalar da şirketlerin birbirinden farklı bir atmosfer ve görünüme bürünmelerine yardım eder. Kültürle ilgili ikinci faktöre bakıldığında yöneticileri ilgilendirmekte olduğu görülür.

Önerme Numaraları	Önerme
158	Yöneticiler kendilerini çalışanlardan soyutlayan fildişi kulede oturmak yerine, onlarla temaslarını sürdürmelerine olanak verecek şekilde sık sık aralarında dolaşırlar.
165	Yöneticiler kendi kişisel yaşantılarına dikkat ederler.
Faktör 2	Yöneticiler özel yaşantılarına ve çalışanlarla sürekli temasta bulunmaya dikkat ederler.

Yöneticilerin tavır ve davranışlarına dikkat etmeleri gerekliliğini yansıtan Faktör 2, ancak bu şekilde çalışanlara örnek olunabileceği üzerinde durmaktadır. Faktör 3 ise, bahsedilen konudan tamamen bağımsız olarak kurumda yapılan hatalara dikkat çekmektedir.

Önerme Numaraları	Önerme
163	Kurumda, özellikle hata yapıldığında çalışanlara karşı suçlayıcı bir tavır takınılmaz.
Faktör 3	Kurumda, özellikle hata yapıldığında çalışanlara karşı suçlayıcı bir tavır takınılmaz.

Firmada yapılan hatalara ilişkin kurumun takındığı tavır ve davranışları içeren Faktör 3, aynı zamanda çalışanların motive olmalarında ve iş ile işletmeden tatmin duymalarında, örgüt kültürünün destekleyici olmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Kültür boyutunu temsil eden son faktör ise, aileden olan ve olmayan çalışanlara bakışı yansıtmaktadır.

Önerme Numarası	Önerme
156	Yönetim aile değerleri ve inançlarından etkilenir.
160	Kurumda çalışanların önerileri dikkate alınır.
166	Çalışanlar kurumunun en değerli kaynağı olarak görülürler.
Faktör 4	Kurumda aile inancı ve değerleri kadar, çalışanlara da gerek bireysel açıdan gerekse de fikirleri çerçevesinde değer verilir.

Kurumda insana olan yaklaşımı ifade eden Faktör 4, aynı zamanda aileden olan ve olmayan çalışanların işbirliği içerisinde bulunduklarını ve profesyonellerin de aile bireyleri kadar önemsendiğini ifade etmektedir. Özetle, 14 önermenin yer aldığı kültür grubunun dört faktörle temsil edilmesi mümkündür. Bu faktörlerin her biri kültürün farklı boyutlarını dikkate almaktadır. Birinci faktör, kültürün genel karakteristikleri ile ilgilenmekte iken ikinci faktör yönetici davranışları, üçüncü faktör çalışanlara yaklaşım biçimi dördüncü faktör ise genel olarak insan kaynağının algılanış şekli ile ilgilenmektedir.

I-ÇEVRE GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizine tabi tutulan son değişken çevredir. Bu analiz sonucunda çevreye ilişkin 22 önermenin 2 faktörle açıklanabildiği tespit edilmektedir. Faktör analizinin çevre değişkenine yönelik genel bulguları, aşağıda tablo şeklinde sunulmaktadır.

Faktör Numaraları	Faktör Ağırlık %	Kümülatif %
1	40.6	40.6
2	11.4	52.0

Görüleceği üzere 2 faktörle temsil edilebilen çevre değişkenini bu faktörlerin açıklama oranı %52.0'dır. Dolayısıyla analizin yeterli derecede başarılı olduğu ifade edilebilir. Bu açıklama oranı, içerisinde birinci faktörün payı %40.6, ikinci faktörün payı %11.4 'dür. Bu faktörlere ilişkin önerme dağılım tablosu ise, aşağıda görülmektedir.

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2
174	**0.69225**	0.02625
175	**0.63514**	-0.07225
176	**0.75365**	-0.16911
177	**0.66362**	-0.42519
178	**0.79613**	-0.08732
179	0.45851	**-0.49984**
180	-0.04089	**0.78199**
184	**0.72310**	-0.41162
185	**0.52354**	0.13122
186	**0.70123**	0.02216
187	**0.54650**	0.9374
188	**0.56277**	0.39059
189	**0.50092**	0.43155
190	**0.97128**	0.01918
191	**0.72582**	0.11072
192	**0.69460**	0.11097
193	**0.62877**	0.52880

Önerme Numarası	Faktör 1	Faktör 2
194	**0.59598**	0.43791
195	**0.60576**	-0.32435
196	**0.70634**	0.25836
197	**0.74162**	0.05652
198	**0.63941**	-0.46561

İki farklı faktör grubunun yer aldığı çevre analizinde önermelerin çoğunluğu birinci faktör içerisinde bulunmaktadır. Önermelerin faktörlere ayrışmasında daha öncede belirtildiği gibi açıklama düzeyi dikkate alınmaktadır. 174, 175, 176, 177, 178, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, nolu önermelerin açıklama düzeyleri 1 nolu Faktörde; 179 ve 180 nolu önermelerin açıklama düzeyleri ise, 2 nolu Faktörde, yüksek olduğundan söz konusu sınıflama meydana gelmektedir. Bu sınıflama ve içerisinde yer alan önermelere ilişkin ayrıntılı veriler aşağıda izlenmektedir.

Önerme Numarası	Önerme
174	Yönetim, değişmeyen tek durumun değişimin kendisi olduğunun bilincindedir. Bu nedenle her açıdan değişime açıktır ve değişimi desteklemektedir.
175	Kurumun değişime ve gelişime yönelik faaliyetleri reaktif değil, planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir.
176	Kurum, çevre koşullarında değişimler meydana gelmeden önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem verir.
177	Kurumda, işletmenin değişimi ve gelişimi bir ekip ya da bir birim tarafından gerçekleştirilir.
178	Kurum, çevre koşullarındaki gelişim ve değişimleri tespit etmede istatistiki verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanır.
184	Kurum, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.
185	Kurum için önemli olan, dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditler değil, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitidir.
186	Kurum için, işletme içerisindeki koşullar kadar işletme dışarısındaki koşullar da önemlidir.
187	Kurum, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem verir.
188	Kurum için faaliyette bulunulan sektördeki gelişmeler önemlidir.

189	Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik koşulları önemlidir.
190	Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin kültürel değerleri önemlidir.
191	Kurum, dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip eder.
192	Kurum, rakiplerinin değişim ve gelişmeler karşısındaki davranışlarını takip eder.
193	Kurum için, rakiplerin değişim ve gelişmeleri etkileme derecesi önemlidir.
194	Kurum, mevcut koşullar dahilinde rakibi olmayan firmaları takip eder.
195	Kurum, çevre koşullarındaki değişime adapte olabilmek için ürettiği malı geliştirme ve çeşitleme yoluna gider.
196	Kurum, çevre koşullarındaki değişime adapte olabilmek için pazar geliştirme veya çeşitleme yoluna gider.
197	Kurumda ağırlıklı olarak, yenilikçi stratejiler uygulanır.
198	Kurumda, sektör liderini takip etmeye önem verilir.
Faktör 1	Kurumda dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi önem taşır.

Tablodan da izleneceği üzere Faktör 1, dış ve iç çevre koşullarındaki değişime uyum için uygulanması muhtemel stratejileri içermektedir. Aynı zamanda sözü geçen stratejilerin firmanın pazar payını ve ürün satışını arttırmada etkin olduğu da 1 nolu Faktörce ifade edilmektedir. Faktör 2 ise, Faktör 1 ile bağlantılıdır. Bilgi teminiyle ilgili olan Faktör 2 , Faktör 1 ile "Çevre koşullarına ilişkin sağlıklı bilgiler, uygulanacak stratejinin etkinliğini arttıracaktır." ifadesini doğrulayacak şekilde ilişkilendirilebilir.

Önerme Numarası	**Önerme**
179	Kurum, çevre koşullarındaki gelişim ve değişimleri tespit etmede istatistiki verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanır.
180	Kurum, çevre koşullarındaki değişme ve gelişmeleri tespit etmede tepe yöneticinin öngörüsünden ve yakınlarının tavsiyelerinden yararlanır.
Faktör 2	Kurumda iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklerin tespit edilmesinde istatistiklerden, piyasa araştırmalarından, tepe yöneticilerin öngörülerinden ve yakın dostlarının tavsiyelerinden yararlanılır.

Görüleceği üzere Faktör 2, çevre koşullarına uyum için bu koşullardaki değişikliklerin tespit edilmesinde uygulanması muhtemel yöntemleri içermektedir. Belirtilen yöntemlerin kullanılmasıyla çevresel değişiklikleri tespit edebilen firmalar,

yapılarını yeniden düzenleyerek, kendilerini sürekli dinamik tutabilirler. Özetle, 22 çevre önermesinin iki faktörle temsil edilmesi sonucunda birinci faktörün, çevre koşullarına uyumda kullanılması olası stratejilerden ikinci faktörün ise, belirlenen stratejilerin etkin şekilde icrası için yararlanılabilmesi olası bilgi kaynaklarından bahsettiği görülmektedir.

İ-FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Veri sayısının azaltılmasını amaçlayan faktör analizi ile aynı zamanda, değerleme ve analiz kolaylığı sağlanması da hedeflenmektedir. Analizin uygulanması sonucunda, faktör analizine tabi tutulan 200 önermenin, tabloda görülen 25 faktör grubuna dağıldığı tespit edilmiştir.

1	Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen varis, miras ve aile planlarına; emeklilik, boşanma, sakatlanma ve ölüm durumlarına ilişkin tedbirlere sahiptir.
2	Kurum aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana sahiptir.
3	İşletmenin stratejik planı, aile inanç ve değerlerinden etkilenir.
4	Kurumda, herkes tarafından bilinen ve paylaşılan yazılı misyon ve vizyon ifadesi, müşteri karşısındaki imajın belirlenmesinde, departman hedeflerinin oluşturulmasında ve çalışanların hedeflere katkılarının tespitinde kullanılır.
5	Kurum, takım çalışmasına ağırlık veren, işbirliği, güven ve dürüstlük temeline dayanan bir yönetim tarzına sahiptir.
6	Kurumda organizasyon şeması, iş tanımları, iş akış şeması, standartlar ve prosedürler mevcuttur.
7	Kurumda, karar alma ve uygulama süreci, kontrol sistemi ve iş gerekleri ile işletme çıkarları dikkate alındığında, çalışanların aile üyesi olup olmadığına bakılmadığı görülür.
8	Çalışanlar, görevlerin icrası sırasında sorumluluklarını devredecekleri ya da devralacakları kişileri bilirler.
9	Açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş bir pazarlama politikasının mevcut olduğu kurum kaliteli ürün ve hizmete odaklandığından, rakiplerin sektördeki konumlarını, müşteri istek ve ihtiyaçlarını, potansiyel müşteri kitlesinin demografik özelliklerini ve satış giderlerini sürekli inceleyerek olumlu bir firma imajı elde etmeye çalışır.
10	Kurumda, pazar planlaması dikkate alınarak pazar geliştirme ve çeşitleme politikası, ürün planlaması dikkate alınarak ürün geliştirme ve çeşitleme politikası oluşturulur.
11	Kurumda satış yapılacak bölgeler,ürünler endüstriler ve pazarlar hakkında bilgi elde edilmesine ve kontrolün sağlanmasına olanak verecek şekilde bir satış politikası mevcuttur.
12	Yönetim, müşteriler ile sürekli kişisel temaslarda bulunarak, onları farklı yönleriyle tanımaya çalışır.
13	çıkışını, maliyet tespit sistemini, alternatif yatırım araçlarının getirilerini ve finansal trentlerdeki gelişmeleri içeren bir finansman politikası mevcuttur.
14	Net karın, alternatif yatırım kazançlarından daha fazla olduğu kurumda, uzun dönemli karlılığa odaklanır.
15	Satın alma, iskontalarından yararlanmadan mala bağlanan paranın yıllık alternatif getirileri gözönünde bulundurulur.
16	Kurumda, herkes tarafından bilinen ve yazılı olarak sistematize edilen personel seçme ve yerleştirme, performans değerleme, ücretleme, eğitim ve terfi sistemleri mevcuttur.
17	Kurumda, personel seçme ve yerleştirme, ücretleme, terfi ve performans değerleme sistemleri etkinlik ve verimlilik kriterleri dikkate alınarak, aileden olan ve olmayan tüm çalışanlar için eşit şekilde uygulanır.

18	Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenen ve çalışanlar tarafından bilinen bir kariyer planlama politikası mevcuttur.
19	Kurumda, üretim hattının, fiyatlandırmanın, kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak bir üretim politikası mevcuttur.
20	Yazılı ve sözlü ödüllendirme/cezalandırma sisteminin mevcut olduğu kurumda, şirkete özgü logo, ritual, tören ve selamlama biçimleri mevcuttur. Çalışma sistemi de şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak şekilde düzenlenir.
21	Yöneticiler özel yaşantılarına ve çalışanlarla sürekli temasta bulunmaya dikkat ederler.
22	Kurumda, özellikle hatalar ilk sonuçlandığı zaman çalışanlara karşı suçlayıcı bir tavır takınılmaz.
23	Kurumda, aile inancı ve değerleri kadar profesyonellerin tavsiyeleri de yönetimi etkiler.
24	Kurumda dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi önem taşır.
25	Kurumda, iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklerin tespit edilmesinde, istatistiki verilerden, piyasa araştırmalarından, tepe yöneticilerin öngörülerinden ve yakın dostların tavsiyelerinden yararlanılır.

Önermelerin dahil oldukları faktör grubu yukarıdaki tabloda sunulduktan sonra, her bir faktör içerisine düşen önermelerin net ve düzenli bir şekilde görülebilmesi amacıyla, tablo şeklinde gösterilmesi yoluna gidilmiştir.

Faktör Numarası	Önerme Numarası
1	1,5,6,7,8,9,10,11,12,13
2	2,3
3	4
4	14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,30,31,155
5	28,29
6	32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,46,47,48,49,52
7	140,141,142,151,152,153,154
8	50
9	86,87,88,89,90,92,95,96,98,100,103,104,106,109,110,111,112,113,127,128,129
10	97,101,102,
11	99
12	93,94
13	115,116,117,118,119,120,121,122,123,124,125,126,130,132,133
14	114
15	134
16	53,58,60,61,63,64,65,72,74,75,76,77,78,79
17	54,56,57,66,70,71,73,80
18	81,82,83
19	135,136,137,138,139

20	157,159,161,162,164,167,168,169,170,171,172,173
21	158,165
22	163
23	156,160,166
24	174,175,176,177,178,184,185,186,187,188,189,190,191,192,193,194 195,196,197,198
25	179,180

Ayrı gruplar içerisinde yer alan faktörlerin, izleme kolaylığı sağlaması amacıyla yukarıda görülen tablo içerisinde toplanması uygun görülmüştür. Bu noktada önerme sayısının yüksek olma nedeninden ve faktör analizinin yapılma amacından bahsedilebilir. Önerme sayısının yüksek olmasında, araştırma kapsamı içerisinde yer alan 200 firmanın küçük ve orta ölçekli Aile Şirketi görünümünde olması etkilidir. Aile Şirketlerinin yapısına ek olarak genellikle, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de dışa kapalı olmaları, aynı konunun farklı şekillerde sorgulanması gerekli kılmıştır. Yine, bu şirketlerde kontrol edici ve açıklayıcı sorularla bilgi alınmasının uygun olacağı da düşünülmüştür. Ayrıca kalifiye elemanın az olduğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde soruların basit ve anlaşılır olması için, parçalara ayrılması da uygun görülmüştür. Burada belirtilmesi gereken bir başka konu da, faktör analizi sonuçlarının bir sonraki bölümde yer alacak olan correspondence ve cluster analizine temel oluşturacağı hususudur. Çok sayıdaki önerme ile yürütülen correspondence ve cluster analizlerinin başarı şansı düşük olacağından bu analizin uygulanması yoluna gidilmiştir. Bir başka ifade ile, belirtilen analizlerin etkinliklerinin artırılması için, faktör analizinden yararlanılmıştır.

VIII-CORRESPONDENCE ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Önem dereceleri ile önermeler arasındaki ilişkilerin konumlandırılmasını grafiksel olarak gösteren correspondence analizinde, faktör analizi sonuçlarından yararlanılacaktır. Bir başka ifade ile, 200 önerme yerine 25 faktör kullanılacaktır. 200 önermenin kullanıldığı correspondence analizinde aynı veya benzer önem derecesine düşen çok sayıda önerme bulunması ve dolayısıyla bu önermelerin birbirinden ayrışamaması yani, grafikte iç içe geçmesi nedeni ile, analizin etkinliği

istenildiği kadar yüksek olamamıştır. Bu nedenle, önermelerin 25 faktör grubuyla temsil edilmesi uygun görülmüştür. Bahsedilen şekilde düzenlenen corrospondence analizi, aşağıda grafik şeklinde sunulmaktadır. Bu grafik üzerinde görülen boyut 1 ve boyut 2 önerme-önem derecesinin konumlandırılmasını sağlamada kullanılmaktadır. Bu boyutların anlamlarını belirtmek gerekirse correspondence analizi sonuçlarından yararlanılır. Elde edilen istatistiki sonuçlar ise, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Önem Derecesi	Boyut 1	Boyut 2	Toplam Açıklama (%)
1	**0.993**	0.007	1.000
2	0.110	**0.707**	0.817
3	0.556	0.352	0.918
4	0.664	0.319	0.983
5	0.372	**0.607**	0.979

Tablodan da izlenebileceği üzere boyut 1, %99 oranında hayati derecede önemli değil ifadesi ile açıklanmakta iken boyut 2, %71 oranında çok önemli değil, %61 oranında hayati derecede önemli ifadeleri ile açıklanmaktadır. Bu boyutlar dikkate alındığında her bir faktör grubunun, kapsam dahilindeki firmalarca ifade edilen önem derecelerini tespit etmek mümkün olmaktadır. Ancak önermelerin boyutları belirlemedeki etkilerinden söz edilmediği takdirde sağlıklı bir açıklama yapılması mümkün olamayacaktır. Dolayısıyla, önerme-boyut ilişkisi üzerinde de durulmalıdır.

Önerme	Boyut 1	Boyut 2	Toplam Etki
1	**0,978**	0,018	0,996
2	0,516	0,197	0,713
3	0,162	**0,767**	0,929
4	0,606	0,376	0,482
5	0,276	**0,721**	0,997
6	0,266	0,510	0,777
7	0,455	0,521	0,976
8	0,586	0,251	0,837
9	**0,953**	0,035	0,988
10	0,743	0,159	0,903

Önerme	Boyut 1	Boyut 2	Toplam Etki
11	**0,842**	0,008	0,850
12	0,270	**0,718**	0,988
13	0,651	0,287	0,938
14	**0,888**	0,011	0,898
15	0,364	0,562	0,926
16	**0,995**	0,002	0,997
17	0,324	0,647	0,971
18	**0,989**	0,01	0,990
19	0,081	**0,721**	0,802
20	0,174	**0,824**	0,997
21	0,500	0,497	0,997
22	0,173	0,432	0,605
23	0,594	0,391	0,985
24	0,751	0,234	0,985
25	0,511	0,147	0,657

Önermelerin boyutları değerlemedeki etkileri tablodan da görüleceği üzere farklıdır. Birinci boyutu 1, 9, 11, 14. 16 ve 18 nolu işletme faktörleri daha yüksek oranlarda belirlerken, İkinci boyutu ise, 3, 5, 12, 19 ve 20 nolu faktörler belirlenmektedir. Buna karşılık 6 nolu önerme, orijine en yakın işletme faktörü olduğundan, boyutları belirleme gücü en az olan önermedir denebilir. Boyut anlamlarının hem önermeler hem de önem dereceleri açısından belirlenmesinden sonra grafik incelenecek olursa, kapsam dahilindeki firmaların önermelere ilişkin düşünceleri rahatlıkla değerlendirilebilir. Bu incelemeler sonucunda 3, 7,17, 21 nolu faktörlerin hayati derecede önemliye; 8, 23, 25 nolu faktörlerin çok önemliye ; 16,18 nolu faktörlerin hayati derecede önemli değile; 10, 13, 24 nolu faktörlerin önemliye; 15, 19, 20 nolu faktörlerin ise çok önemli değile daha yakın konumlandırıldıkları görülmektedir. Bir başka ifade ile, kapsam dahilindeki firmalar işletme faktörlerinin yer aldığı tablodan da görüleceği üzere önermeleri farklı önem derecelerinden değerlendirmektedirler. Correspondence analizine ilişkin önemsenme dereceleri, aşağıdaki tabloda sistematik bir şekilde sunulmaktadır.

Önem Derecesi	Faktör
Hayati Derecede Önemli	3-İşletmenin stratejik planı, aile inanç ve değerlerinden etkilenir.
	7-Kurumda, karar alma ve uygulama süreci, kontrol sistemi, iş gerekleri ve işletme çıkarları dikkate alındığında çalışanların aile üyesi olup olmadıklarına bakılmadığı görülür.
	17-Kurumda, personel seçme ve yerleştirme, ücretleme terfi ve performans değerleme sistemleri etkinlik ve verimlilik kriterleri dikkate alınarak, aileden olan ve olmayan tüm çalışanlar için eşit şekilde uygulanır.
	21-Yöneticiler özel yaşantılarına ve çalışanlarla sürekli temasta bulunmaya dikkat ederler.
Çok Önemli	8-Çalışanlar, görevlerin icrası sırasında sorumluluklarını devredebilecekleri ya da devralalabilecekleri kişileri bilirler.
	23-Kurumda, aile inanç ve değerleri kadar profesyonellerin tavsiyeleri de yönetimi etkiler.
	25-Kurumda, iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklerin tespit edilmesinde, istatistiki verilerden, piyasa araştırmalarından, tepe yöneticilerin öngörülerinden ve yakın dostların tavsiyelerinden yararlanılır.
Önemli	10-Kurumda, pazar planlaması dikkate alınarak pazar geliştirme ve çeşitleme politikası ile ürün planlaması dikkate alınarak ürün geliştirme ve çeşitleme politikası oluşturulur.
	13-Kurumda, nakit giriş-çıkışını, maliyet tespit sistemini, alternatif yatırım araçlarının getirilerini ve finansal trentlerdeki gelişmeleri içeren bir finansman politikası mevcuttur.
	24-Kurumda, dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi önem taşır.
Çok Önemli Değil	15-Satınalma iskontolarından yararlanmada mala bağlanan paranın yıllık alternatif getirilerini gözönünde bulundulur.
	19-Kurumda, üretim hattının, fiyatlandırmanın, kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün miktarının belirlenmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak bir üretim politikası mevcuttur.
	20-Yazılı ve sözlü ödüllendirme/cezalandırma sisteminin mevcut olduğu kurumda, şirkete özgü logo, tören ve selamlama biçimleri mevcuttur. Çalışma sistemi de şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak şekilde düzenlenmiştir.
Hayati Derecede Önemli Değil	16-Kurumda herkes tarafından bilinen ve yazılı olarak sistematize edilen personel seçme ve yerleştirme, performans değerleme, ücretleme, eğitim ve terfi sistemleri mevcuttur.
	18-Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenen ve çalışanlar tarafından bilinen bir kariyer planlama politikası mevcuttur.

Cluster Numarası	Veri Sayısı	Veri Sayısı (%)
1	112.0	0.53
2	63.0	0.30
3	35.0	0.17

Yukarıdaki tablodan da izleneceği üzere cluster 1, 112 kişi cluster 2, 63 kişi cluster 3 35 kişi tarafından önemli olarak algılanmaktadır. Bir başka ifade ile, cluster 1'e düşenler örneklemin %53'ünü, cluster 2'ye düşenler %30'unu ve cluster 3'e düşenler de %17'sini teşkil etmektedir. Konuya ilişkin bir başka husus da clusterların anlamlarıdır. Aşağıdaki tabloda her üç clusterın içerdiği işletme faktörleri yer almaktadır.

Cluster Numarası	İşletme Faktörü
1	Yönetim, Satış, Personel, Kültür
2	Yönetim, Finansman
3	Yönetim, Çevre

Yukarıdaki tablodan da izleneceği üzere her üç grup da yönetim fonksiyonunu önemsediklerini ifade etmektedirler. Genel fonksiyon özelliğini taşıyan yönetim, tüm işletme fonksiyonlarının etkin şekilde yürütülebilmesinde aynı zamanda temel taşlardan birini oluşur. Bununla birlikte, yönetimin temel taşlarından olan plan ve hedef faktörlerinin önemsenmemesi ilgi çekicidir. Çünkü, hedef belirlemeyen ve planlama yapmayan firmaların faaliyetlerini uzun süre koruyabileceklerini söylemek güçtür. Yine kümeler, birbirlerinden farklı olarak satış, personel, kültür, finansman ve çevre faktörlerini de önemli gördüklerini ifade ederlerken, üretim fonksiyonunu önemsemediklerini belirtmektedirler. Bu noktadan hareketle, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapmayan firmaların, pazar paylarının artış göstermesinin mümkün olamayacağını belirtmekte fayda vardır.

Cluster analizinin ikinci aşamasına gelindiğinde ise, işletme faktörlerinin yer aldığı kümeler ile demografik özelliklerin çapraz tablolar şeklinde analiz edildiği

görülmektedir. Bu analiz sonucunda elde edilen ilk bilgi, işletme faktörleriyle faaliyete geçme tarihleri arasındadır.

F.G.T. / Küme	1990-1999	1980-1989	1970-1979	- 1969	Toplam
1	34	**43**	24	11	112
	%34.4	**%38.4**	%21.4	%9.8	%53.3
2	18	**26**	13	6	63
	%28.6	**%41.3**	%20.6	%9.5	%30.0
3	15	**16**	2	2	35
	%42.9	**%45.7**	%5.7	%5.7	%16.7

İlk çapraz tabloda görüleceği üzere, 1980-1989 döneminde kurulan işletmeler cluster analizine tabi olan tüm faktörleri önemsediklerini belirtmektedirler. Bir başka ifade ile, 1980-1989 yıllarında kurulan firmalar cluster analizinde yer alan kurumsallaşma faktörlerini diğer tarihlerde kurulan firmalardan daha önemli görmektedirler. Bu durumun sebebi olarak 1980 ve sonraki dönemdeki ekonomik sistem gösterilebilir. Serbest piyasa ekonomisi, yatırım teşvikleri, vergi indirimi ve istisnası gibi ekonomik faktörlerin; dışa açılma politikası demokrasi sürecinin tekrar başlatılması gibi politik faktörlerin; ve tarıma dayalı kalkınmadan ziyade sanayiye dayalı ekonomik kalkınma ile büyüme gibi hedeflerin şirket yapılarında değişikliklere sebep olduğu söylenebilir.

Cluster analizindeki ikinci tablo, işletme faktörleri ile sektör grupları arasındadır. Bu analize ilişkin elde edilen bulgular aşağıda görülmektedir.

Sektör / Küme	Tekstil	Tarıma Dayalı Sanayii	Kimya Sanayii	Demir-Çelik Sanayii	Diğer İmalat Sanayii	Toplam
1	29	13	17	**31**	22	112
	%25.9	11.6	%15.2	**%27.7**	%19.6	%53.3
2	16	12	5	**26**	4	63
	%25.4	19.0	%7.9	%41.3	%6.3	%30
3	**17**	3	4	10	1	35
	%48.6	8.6	%11.4	%28.6	%2.9	%16.7

Yukarıdaki tablo dikkate alındığında, demir-çelik sanayinde faaliyet gösteren firmaların yönetim, pazarlama, personel, kültür ve finansman faktörünü önemsedikleri tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerin ise, yönetim ve çevre faktörünü önemli buldukları anlaşılmaktadır. Demir-çelik sanayinin güçlü finansal yapıya ihtiyaç duyması ve ürünün endüstriyel ürün olması dolayısıyla diğer firmalardan daha farklı bir pazarlama, personel ve finansman politikasına sahip olacakları açıktır. Diğer taraftan tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki sürekli değişim, ihracat ve moda gibi unsurlar dolayısıyla tekstil firmalarının çevre faktörünü önemsemelerinin olağan olduğunun burada belirtilmesinde fayda vardır.

Cluster Analizine tabi tutulan üçüncü grup da, işletme faktörleri ve çalışan sayısı arasındadır. Bahsedilen analize ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Ç.S. / Küme	20-49	50-99	100-149	150-199	200-250	Toplam
1	4	24	**47**	26	11	112
	%3.6	%21.4	**%42.0**	%23.2	%9.8	%33.3
2	3	17	**22**	11	10	63
	%4.8	%27.0	**%34.9**	%17.5	%15.9	%30.0
3	3	9	**15**	5	3	35
	%8.6	%25.7	**%42.9**	%14.3	%8.6	%16.7

Elde edilen bulgular incelendiğinde 100-149 arasında çalışanı bulunan orta ölçekli işletmelerin diğerlerine nazaran 1, 2, ve 3 nolu kümelerde yer alan işletme faktörlerini daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Bir başka ifade ile, 100-149 arasında çalışanı bulunan firmalar tarafından yönetim, personel, finansman, çevre, kültür ve pazarlama faktörleri önemli bulunmaktadır. Çalışan sayısının az olması, örgütsel kültür faktörünün benimsenmesini ve paylaşılmasını tüketiciyle bire-bir diyalog kurulmasını, küçüklüğün getirdiği finansman sorunları nedeniyle de finans faktörünün önemli kılınmasını etkilemektedir. Ancak, firmaların büyümeleriyle birlikte uzun süreli olabilmek ve büyüme hızını devamlı kılabilmek için işletme faktörlerinin sürekli iyileştirilmesi gereklidir. Dolayısıyla daha fazla çalışanı bulunan firmaların

belirtilen faktörlere yeterince önem vermemeleri beklentilerimizin ötesine taşan ilgi çekici bir durumdur.

Cluster analizine tabi tutulan bir başka grup da, işletme faktörleri ile ciro grupları arasındadır.

Ciro / Küme	5-10 milyar TL.	11-50 milyar TL.	Toplam
1	49	**63**	112
	%43.8	**%56.3**	%53.3
2	27	**36**	63
	%42.9	**%57.1**	%30.0
3	13	**22**	35
	%37.1	**%62.9**	%16.7

Kapsam dahilindeki kurumların büyüklükleri ciro açısından ele alındığında cirosu fazla olanların az olanlara nazaran, işletme faktörlerini daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Kurumların büyüklüğü arttıkça yaşamaları muhtemel kaosun çözümlenebilmesi için standart ve prosedürlerden yola çıkılması gerekmektedir. Bu nedenle ancak işletme faktörlerine önem verdikleri taktirde yapısal sorunları aşabilecekleri gibi, büyüklüğün getirdiği avantajlardan da yararlanabilecekler ve rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir.

Cluster çapraz tablolama analizinde uygulanacak bir sonraki analiz, işletme faktörleriyle ünvan grupları arasındadır.

Ünvan / Küme	Girişimci, Yönetim Kurulu Üyesi	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	Müdür	Toplam
1	**53**	33	26	112
	%47.3	%29.5	%23.2	%53.3
2	8	17	**38**	63
	%12.7	%27.0	**%60.3**	%30.0
3	10	10	**15**	35
	%28.6	%28.6	**%42.9**	%167

İşletme faktörleri ile ünvan grupları birlikte cluster analizine tabi tutulduğunda, girişimci ve yönetim kurulu üyelerinin yönetim, pazarlama, personel ve kültür faktörlerini önemli buldukları; müdürlerin ise yönetimle birlikte finansman ve çevre faktörlerini önemsedikleri gözlenmektedir. Tepe yönetimin genelde aile üyelerinden, orta düzeydeki yöneticilerinse profesyonellerden oluştuğu gerçeğinden yola çıkıldığında her iki grubun da birbirinden farklı düşündükleri anlaşılmaktadır. Girişimciler ve yönetim kurulu üyelerince satışın temel gelir kaynağı olarak görülmesi nedeniyle bu faktörün önemsendiği, kapsam dahilindeki firmaların Aile Şirketi olmasından dolayı aile kültürünün şirkette benimsendiği ve aile bireylerinin yönetici olarak atfedilmesinden dolayı yönetim faktörünün dikkate alındığı söylenebilir. Ancak burada beklentimizin dışında gerçekleşen bir durum söz konusudur. Genellikle tepe yönetimin ve aile bireylerinin sorumluluğunda bulundurulan finans faktörünün tepe yönetim tarafından değil de, profesyoneller tarafından önemsendiği hususudur. Ayrıca, profesyonellerin çevre faktörünü önemsemelerine karşılık tepe yönetimin bu konuyla ilgilenmemeleri ilgi çekici diğer bir konudur. Kurumların pazar paylarını arttırmada, çevresel koşulların değişimini tahmin etmede ve organizasyonel yapının adaptasyonunda, nakit giriş-çıkışlarının dengelenmesinde ve alternatif getiri kaynaklarından en uygun koşullarda yararlanılmasında belirtilen faktörlerin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca, pazarlama fonksiyonuna dikkat eden tepe yönetimin, çevre koşullarını gözönünde bulundurmadan bu işlevi etkin şekilde yerine getirebilmesi de düşündürücü bir başka konudur. İşletme faktörlerinin dikkate alındığı bir başka demografik özellik de kanbağına ilişkindir. Bu değerlemenin istatistiki bulguları aşağıda tablolanmaktadır.

Kanbağı / Küme	Girişimci, Eş	Çocuk	Kardeş	Akraba	Kanbağı Yok	Toplam
1	**64**	25	15	4	4	112
	%57.1	%22.3	%13.4	%3.6	%3.6	%53.3
2	14	1	7	12	**29**	63
	%22.2	%1.6	%11.1	%19.0	**%46.0**	%30.0
3	**13**	9	2	1	10	35
	%37.1	%25.7	%5.7	%2.9	%28.6	%16.7

Tablodan da izleneceği üzere şirket sahibi ve eşi yönetim, pazarlama, personel, kültür ve çevre faktörünü önemli bulduklarını ifade ederlerken girişimci ile kanbağı bulunmayanlar ise, yönetim ve finansman fonksiyonunu önemsemektedirler. Ancak, şirket sahibinin finans faktörünü önemsememesi tıpkı bir önceki analiz gibi ilgi çekici bir durumu gündeme getirmektedir. Girişimcinin sermayesiyle kurulan firmanın mali yapısı ve mali yapısındaki gelişmeler, sadece müdürler tarafından önemsenip girişimci ve eşi tarafından yeterince önemsenmiyorsa burada bir problem olduğu açıktır.

Cluster analizine tabi tutulan bir başka sınıflama işletme fonksiyonları-eğitim arasındadır. Bu karşılaştırmaya ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Eğitim / Küme	İlkokul	Ortaokul	Lise	Lisans	Lisansüstü	Toplam
1	20	10	**40**	8	34	112
	%17.9	%8.9	**%35.7**	%7.1	%30.4	%53.3
2	2	6	22	6	**27**	63
	%3.2	%9.5	%34.9	%9.5	**%42.9**	%30.0
3	3	1	**16**	3	12	35
	%8.6	%2.9	**%45.7**	%8.6	%34.9	%16.7

Tablo dikkate alındığında lise derecesine sahip olanların yönetim, pazarlama, personel, kültür ve çevre faktörlerini; lisansüstü derecesine sahip olanların yönetim ve finansman faktörlerini önemsedikleri görülmektedir. Lisansüstü derecesine sahip olanların lise derecesine sahip olanlara oranla daha fazla sayıda işletme faktörünü önemsemeleri beklenirken, lisansüstü derecesine sahip olanların sadece çevre ve finans faktörünü önemli bulmaktadır. Dolayısıyla, eğitimin işletme faktörlerinin dikkate alınmasında etkili bir faktör olmakla birlikte, tek faktör olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuçta araştırma kapsamındaki firmaların aileden olan yöneticilerinin önemli bir bölümünün lise derecelerine sahip olmaları etkili olmakla birlikte lisansüstü derecesine sahip olanların ise, sadece yönetim ve finans faktörünü önemsemeleri oldukça dikkat çekicidir. Bir başka deyişle, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte işletmeye ve işletme faktörlerine bakışın farklı olması

beklenirken, bahsedilen beklentinin araştırmanın bu kısmında yeterli derecede karşılandığı görülmektedir.

Cluster analizinde, işletme faktörleriyle karşılaştırılacak bir diğer demografik özellik iş deneyimine ilişkindir. Yapılan bu karşılaştırmanın istatistiki bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İş Deneyimi / Küme	1-9	10-19	20- ↗	Toplam
1	17	**52**	43	112
	%15.2	**%46.4**	%38.4	%53.3
2	8	**40**	15	63
	%12.7	**%63.5**	%23.8	%30.0
3	8	**23**	4	35
	%22.9	**%65.7**	%11.4	%16.7

Tablo irdelendiğinde tüm işletme faktörlerinin 10-19 yıl arasında iş deneyimi olanlarca benimsendiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle yönetim, personel, pazarlama, finansman, çevre ve kültür faktörlerinin iş deneyimi 10-19 yıl arasında olanlarca önemsenmesinde bu kişilerin 1-9 yıl arasındakilere nazaran daha deneyimli, 20- ↗ yıl arasında deneyimi olanlara göre daha yenilikçi olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın bu kısmında yapılan son analiz, işletme faktörleri ile kurumdaki çalışma süresinin karşılaştırılmasına ilişkindir.

Kurumdaki Deneyim / Küme	1-9	10-19	20- ↗	Toplam
1	**48**	39	25	112
	%42.9	%34.8	%22.3	%53.3
2	**34**	25	4	63
	%54.0	%39.7	%6.3	%30.0
3	**21**	13	1	35
	%60.0	%37.1	%2.9	%16.7

Tablo incelendiğinde kurumda çalışma süresi 1-9 yıl arasında olanların, uzun zamandan beri çalışanlara nazaran işletme faktörlerini daha önemli buldukları görülmektedir. Dolayısıyla, uzun süre belirli bir firmada çalışanların yaşadıkları sistem körlüğü durumuyla burada da karşılaşıldığı söylenebilir. Ayrıca, firmada uzun zamandan beri çalışanların işe ilk girdiklerinde değişimi arzulamalarına rağmen herhangi bir değişikliğin zaman içerisinde meydana gelmemesinin konuya duyarsızlaşmalarında etken olduğu da ifade edilebilir.

B-CLUSTER ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Cluster analizinde işletme faktörlerinin, sektör, ünvan, kanbağı ve eğitim faktörleriyle karşılaştırılması sonucu anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bir başka ifadeyle sektörel farklılaşmanın, farklı ünvan gruplarında yer almanın, girişimciyle yakınlık derecesinin ve değişik eğitim seviyelerinde bulunmanın işletme faktörlerine ilişkin bakış açısını üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Endüstri malının üretildiği demir-çelik sanayinde, diğer sanayilerden farklı olarak üretilen mal, direk tüketicinin alımına sunulmaz. Diğer bir değiş ile, başka bir firmanın üretiminde kullanılmak üzere aramalı (yarı mamul) niteliğini taşıyan mallar üretilir. Dolayısıyla, bu firmaların örgüt kültürü ile birlikte satış, personel ve finans faktörlerine ilişkin düşünceleri de farklılık arz eder. Tekstil sektörünün ise, tüketicinin moda anlayışındaki değişimlere paralel olarak istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi sonucunda, çevre faktörünü öncelikli faktör olarak ele alması doğaldır. Küme (cluster) analizi ile elde edilen ilgi çekici bir başka bulgu da, ünvan gruplarının işletme faktörlerini dikkate alma derecelerine ilişkindir. Firmaların tepe yönetiminde bulunan kişilerin, kuruma ilişkin tüm bilgilere sahip olarak, üretimde bulunulan ülkenin, bölgenin, sektörün; ürünlerin pazarlandığı ülkenin ve bölgenin ekonomik, sosyo-kültürel özelliklerini dikkate almaları beklenirken sadece, işletme faktörleri ile ilgilenmeleri dikkat çekicidir. Bu noktadan hareketle, yönetim kurulu üyeleri ile müdürlerin birbirlerinin ilgi alanı ile ilgilendikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla müdürler de, sorumlu oldukları birimlerin etkin şekilde faaliyette bulunmalarının sağlanmasından ziyade, işletmenin bütününü ilgilendiren çevre faktörü ile uğraşmaktadırlar. Konu kanbağı grupları açısından irdelendiğinde, finansman faktörü ile girişimci ve yönetim kurulu üyelerinden ziyade,

profesyonellerin ilgilendikleri görülmektedir. Firma sahiplerinin finansal konularla ilgilenmemeleri ve bu işlevi profesyonellere devretmeleri ise, dikkati çeken bir diğer konudur. Bu analizde ulaşılan son bulgu, farklı eğitim düzeylerinde bulunanların işletme faktörlerine ait bakışlarına ilişkindir. Lise derecesine sahip olanların, satış, personel, kültür ve çevre faktörleri ile ilgilenmelerine karşılık, lisansüstü derecesine sahip olanların sadece finans faktörü ile ilgilendikleri görülmektedir. Ülkemizde finans sektörünün her geçen gün gelişme kaydetmesinin ve değişimin hızlı bir şekilde sürekli gerçekleşmesinin sonuç üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

X-LOGİSTİK REGRESYON ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki farklı değişken grubunun yer aldığı logistik regresyonda bağımlı değişkeni etkileyen faktörlerin tespit edilmesine çalışılmaktadır. Bu noktadan hareketle yürütülen çalışmada kurumsallaşma faktörü bağımlı değişken, kurumsallaşmayı etkileyen plan, hedef, finans, satış, personel, çevre, kültür, üretim ve yönetim faktörleri ise, bağımsız değişken olarak adlandırılmaktadır. Bahsedilen analiz ile, kapsam dahilindeki firmaların kurumsallaşmalarında etkili olan faktörlerin tespit edilmesine ve sözü edilen faktörlerin ağırlık derecelerinin belirlenmesine çalışılacaktır. Logistik regresyonun uygulanabilmesi için, kurumsallaşma ve kurumsallaşmayı etkileyen değişkenlerin oluşturulması gerekmektedir. Kurumsallaşma değişkeninin oluşturulmasında, bağımsız değişken olan satış, personel, çevre, kültür, plan, hedef, finans, üretim ve yönetim faktörleri etkilidir. Dolayısıyla, bu faktörlerden yola çıkılmıştır. Likert ölçeği niteliğini taşıyan ölçeğin beşli önem derecesinden oluştuğu önceki kısımlarda belirtilmişti. Ölçeği yanıtlayanlar arasında bağımsız değişkenlere ilişkin cevaplar dikkate alındığında önemli, çok önemli ve hayati derecede önemli cevaplarını verenlerin kurumsallaşma düzeylerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle önemelere (3) ve (3'ün) üzerinde yanıt verenlerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek, (3'ün) altında yanıt veren cevaplayıcıların şirketlerinin ise, kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir. Burada belirtilmesi gereken son nokta ise, elde edilen veriler doğrultusunda firmaların hangi faktörler

açısından kurumsal olduklarının ya da hangi faktörler açsından kurumsal olmadıklarının saptanmaya çalışılacağıdır.

		BEKLENEN DEĞER	BEKLENEN DEĞER
		KURUMSAL OLMAYAN FİRMALAR(0)	KURUMSAL FİRMALAR(1)
GERÇEKLEŞEN DEĞER	KURUMSAL OLMAYAN FİRMALAR(0)	0	50
GERÇEKLEŞEN DEĞER	KURUMSAL FİRMALAR(1)	0	160

Tablo beklenen değer açısından incelendiğinde 210 firmanın kurumsal olmasının beklendiği buna karşılık gerçekleşen değer açısından bakıldığında ise, 210 firmadan 160'ının kurumsallaşma öğelerini bünyelerinde barındırdıkları; 50'sinin ise, bu öğelere sahip olmadıkları görülmektedir. Bir başka ifade ile, analize tabi tutulan firmaların %76.08'inin kurumsallaşma değişkenlerine sahip oldukları gözlenmektedir. Burada belirtilmesi gereken husus, bahsi geçen 160 firmanın (%76.08) kurumsallaşmayı etkileyen tüm faktörlere sahip olmadıkları veya sahip oldukları faktörlerin farklı oranlarda mevcut olduğudur. Bir sonraki aşamaya bakıldığında ise, firmaların kurumsallaşmalarını etkileyen unsurların tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu amaçla yürütülen analizin istatistiki sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler	**Regresyon Katsayısı (β)**	**Anlamlılık Düzeyi (ρ)**
Satış	2.9066	0.0078
Kültür	3.6119	0.0049
Finans	2.7205	0.0487
Çevre	2.0151	0.0089
Yönetim	2.5601	0.0011
Sabit Katsayı	-34.0564	0.0000

Yukarıdaki tablo izlendiğinde sırasıyla satış, kültür, finans, çevre ve yönetim faktörlerinin kapsam dahilindeki firmaların kurumsallaşma dereceleri üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir. Bahsi geçen faktörlerin regresyon katsayıları yüksek anlamlılık düzeyleri 0,05 den küçüktür.

Analizin gerçekleştirilmesinde dikkate alınan unsurlardan aşağıda görülenlerin kurumsallaşmayı etkilemediği belirtilebilir.

Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler	β	ρ
Üretim	1.0056	0.3161
Plan	0.0051	0.9429
Personel	0.1878	0.6648
Hedef	0.4128	0.5206

İzlendiği üzere yukarıdaki tabloda yer alan faktörlerin anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük ve regresyon katsayıları da düşüktür. Kurumsallaşmayı etkileyen faktörlere tekrar bakıldığında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir denklem dahilinde belirtilmesinin mümkün olduğu ifade edilebilir.

Önemlilik Sırası

Y =-34,06+ (2,91*satış) + (2,02*çevre) + (2,56*yönetim) +(3,61*kültür)+(1,72*finans)

Sonuç olarak logistik regresyon dikkate alındığında kapsam dahilindeki firmaların satış, çevre, yönetim, kültür ve finans faktörleri açısından üretim, plan, personel ve hedef faktörlerine nazaran kurumsal bulunduğu görülür. Ayrıca, firmaların kurumsallaşmalarında etkili olan satış, çevre, yönetim, kültür ve finans faktörlerinin her birinin kurumsallaşmayı etkileme derecelerinin, farklı katsayılara sahip olmalarından dolayı, birbirinden farklı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, analize tabi tutulan firmaların kurumsallaşmalarında etkili olan bağımsız değişkenlerin önem sıralarının belirtilmesi gerekir ise, ilk sırayı satış bağımsız değişkenin aldığı daha sonraki sıraları ise etkileme derecesine göre kültür, finans, çevre ve yönetimin

paylaştığı izlenmektedir. Araştırma sonucuna göre, kurumsallaşmayı etkileyen temel unsurlardan ilki satıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak zamanda, yerde ve miktarda yapılan satış, firma gelirinin artmasını sağlayacağı gibi, kurumun prestijini de yükseltecektir. Dolayısıyla, kurumsallaşma düzeyinin yukarı itilmesine destek olacaktır. Bu noktadan hareketle, kapsam dahilindeki firmaların satışlarını arttırdıkları ölçüde, kuruma gelir sağlayacaklarını ve yatırımlarını arttırarak pazar paylarını yükselteceklerini düşündükleri ifade edilebilir.

Kurumsallaşmanın temel yapı taşlarından olan plan ve hedef faktörlerinin kapsam dahilindeki firmalar tarafından önemsenmemesi işletmelerin genellikle karar mekanizmalarını günlük getişmeler doğrultusunda harekete geçirdikleri veya uzun vadeli stratejik planlardan ziyade, kısa vadeli operasyonel planlara ağırlık verdikleri konusunu gündeme getirmektedir. Ayrıca çevre faktörünü önemseyen bu firmaların hedef ve plan unsurunu önemsememeleri, çevresel gelişmeleri önceden tespit etmede zorlandıkları ve çevresel değişimler meydana geldikten sonra bu değişimlere uyum sağlamaya çalıştıkları düşüncesini gündeme taşımaktadır. Çalışmanın yürütüldüğü firmaların önemsediği bir başka faktör de, yönetimdir. Tüm işletme faktörleri üzerinde etkili olan yönetim, kurum çıkarlarının maksimize edilmesini sağlayan önemli araçlardan biridir. İşletme faaliyetlerinin amaçlar doğrultusunda planlanması, organize edilmesi ve kontrolünün sağlanması, maliyetlerin azaltılarak etkinlik ve verimlilik unsurlarının yükseltilmesini dolayısıyla, kurumsal bir kimliğe bürünülmesini destekleyen temel unsurlardandır. Firmaların bu faktörü önemli görmeleri, etkin yönetilen makinelerin, kişilerin, işlerin ve sistemlerin sinerji yaratılmasını sağlayarak kurum potansiyelini arttırdığı düşüncesine inandıklarını göstermektedir. Kapsam dahilindeki firmaların kurumsallaşmalarını etkileyen kültür faktörü çalışmamızda önemli bir unsur olarak görülmüştür. Diğer şirketlerden farklı olarak, aile kültürünün işletme kültürü üzerinde etkin olduğu Aile Şirketlerinde, bu faktörün kurumsallaşmayı etkilemesi belirtilen ifadeyi doğrulamaktadır. Bir başka ifade ile, araştırma sonucu, Aile Şirketlerinde, aile kültürünün etkisini çalışmanın literatür bölümünden sonra uygulama bölümünde de gündeme gelmektedir. Yani araştırma sonuçları, aile kültürü konusundaki literatür bilgilerini destekler niteliktedir. Sonuç itibari ile, çalışanların paylaştığı ve

benimsediği bir kültür, kurumsallaşmayı hızlandırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapsam dahilinde yer alan kurumların kurumsallaşmalarını etkileyen bir başka faktör de finanstır. Elde edilen gelirin nakit giriş-çıkışları dikkate alınarak finansal politikalar şekline dönüştürülmesi; sermaye hareketlerinin, risk derecelerinin ve kredi alma imkanlarının vb. belirlenmesini sağlayan bir unsur olmasını destekleyecektir. Dolayısıyla, finans faktörünün önemli olduğunu düşünen firmaların finansman kaynaklarını en az maliyetle en fazla verim getirecek alternatife yönelteceklerini belirtmek olasıdır. Faaliyet kapsamı içerisinde yer alan firmalar için satış, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde kullanılan bir araç olarak görülmektedir. Oysa ki müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin karlılıkları dolayısıyla pazar payları büyüyecektir. Üretim departmanının kurumsallaşmadığı firmalarda maliyet, kalite, stok, iade konularına ilişkin sorunlar yaşanacağından üretim ile ilgili diğer departmanlara da bu sorunlar yansıyacaktır. Bu noktadan hareketle firmaların kurumsallaşma süreçlerinin uzayacağı ve sorunların çözümlenmesinde yaşanan kaosun artacağı söylenebilir. Firmalar tarafından kurumsallaşma üzerinde etkili olmadığı düşünülen bir başka faktör de personeldir. İşletmelerin insana olan sürekli ihtiyaçları dikkate alındığında araştırma alanımız içerisinde bulunan firmaların faaliyetleri dar perspektiften ve kısa vadeden değerlendirdikleri ifade edilebilir. Kurumlar zengin ve modern teknolojiye sahip olsalar da insana olan ihtiyaçları yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçekten yola çıkılarak personel faktörünün etkisini önemsemeyen firmaların kurumsallaşma düzeylerinin sürekli yüksek tutulmasında zorlukla karşılacakları belirtilebilir.

Özetle buruda yapılan logistik regresyon analizi sonucunda kapsam dahilinde yer alan firmaların kurumsallaşmalarında etkin olan faktörlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda firmaların sırasıyla satış, kültür, finans, çevre ve yönetim faktörleri açısından kurumsallaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte, cevapların Likert ölçeğinde (1), (2) ve (3) skalası etrafında toplanması, bu faktörlerin geliştilmesinin gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Analiz sonucunda gözlenen bir başka sonuç da, plan, personel, hedef ve üretim faktörünü benimsemeyen bu firmaların, günümüz koşulları dikkate alındığında, çok sayıda sorun yaşamamalarına veya yaşanan sorunları görmemezlikten gelmelerine

rağmen, gelecekte karmaşık bir hal alacak olan bu sorunları çözümlemede başarısız kalma ihtimallerinin yüksek olduğu söylenebilir.

XI–ARAŞTIRMA SONUÇLARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLEME

İstanbul Bölgesinde yer alan ve faaliyet alanı imalat olan Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin olarak yürütülen araştırmada frekans, yüzde, güvenilirlilik (reability), varyans, t, ki-kare, faktör, benzerlik (correspondence), küme (cluster) ve logistic regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu analizlerin yürütülmesi sırasında ölçekte yer alan sorular plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre faktörlerine ayrılarak, faaliyete geçme tarihi, sektör, çalışan sayısı, ciro, ünvan, kanbağı, eğitim, iş deneyimi ve kurumda çalışma süresi ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalara ilişkin bulgular aşağıda özetlenmektedir. Araştırmaya yönelik genel değerleme, izleme kolaylığı sağlanması açısından analiz sırasını takip edecek şekilde yapılacaktır. Dolayısıyla, burada özelikle varyans ve t testi sonuçlarının yorumlanmasına çalışılacaktır. Belirtilen analizlerin sonuçlarına bakıldığında, işletme faktörlerinden plan ve personel faktörlerinin önemsenmediği; hedef, satış, finans, üretim, yönetim, çevre ve kültür faktörlerinin ise, önemli bulunmasıyla birlikte, yeterince önemsenmediği görülmüştür. Hedef faktörünü önemsemekle birlikte planı önemsediklerini beyan eden bu firmaların günlük gelişmeler doğrultusunda hareket ettikleri veya kısa vadeli amaçlara sahip oldukları düşünülebilir. Ancak, geleceğini ve bugününü planlamayan firmaların çevresel koşullardaki değişimleri önceden tahmin etmeleri ve bu değişimlere adapte olabilmeleri güçtür. Ayrıca, insan kaynağının kapsam dahilindeki firmalarca önemsenmemesi, bir başka sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu kaynağın teknoloji yoğun kurumlarda bile vazgeçilmez unsurların başında geldiği gerçeği baz alındığında, firmalarda işe uygun personelin mevcut olmaması veya personelin işten ve işletmeden tatmin duymaması ya da çalışanların gelişmesine yeterince önem verilmemesi vb. durumların, moral ve motivasyon düşüklüğüne dolayısıyla, verim azalmasına neden olacağı söylenebilir. Özetle, belirtilen özelliklere sahip işletmelerin faaliyetlerin icrası sırasında etkinliği sağlamaları güçtür. Finans, üretim, satış, hedef, çevre, kültür ve yönetim

faktörlerinin kapsam dahilindeki firmalarca yeterince önemsenmemesi, bahsedilen konularla ilgili uygulamaların yeterince geliştirilmediği veya eksik uygulandığı şeklinde yorumlanabilir. Uygulama eksikliği veya hatalarının giderilmemesi durumundaysa, firma varlığını tehlikeye sokacak problemlerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Aile Şirketlerinin tipik özelliklerinden birini oluşturan iş ve aile ilişkilerinin birbirini etkilemesi durumu, araştırma sonuçlarına da yansımıştır. Ki-kare analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda, kanbağı gruplarının işletme faktörlerine ilişkin yanıtlarının birbirlerinden farklı olduğu görülmüştür. Örneğin, aile bireylerinin yetki-sorumlulukların sabotajına, aile üyelerinin atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yetenek ve bilgilerinin mevcudiyetine, mevcut olmaması durumunda ise profesyonellerin istihdam edildiğine terfi, ücret ve performans değerleme sistemlerinin işleyiş biçimine, aile içindeki münakaşaların şirkete yansımamasına ve bu münakaşaların çözümlenmesinde kullanılan yöntemlere ve son olarak karar alma sürecinde kullanılan yöntemlere ilişkin yanıtları ile profesyonellerin yanıtları birbirinden farklıdır. Bir başka ifade ile, kanbağı gruplarının belirtilen konularda, işi ve işletmeyi algılama biçimlerinin farklı olduğu izlenmektedir. Kurumların ancak kişilerden bağımsız yapı ve sistemlere sahip olmaları durumunda varlıklarını koruyabilecekleri gerçeğinden yola çıkıldığında, bu firmaların kurumsallaşamama risklerini bünyelerinde barındırdıkları ifade edilebilir.

Correspondence analizi sonuçları dikkate alındığında personel, plan, üretim ve kültür faktörlerinin yeterince önemsenmediği buna karşılık yönetim, çevre, satış ve finans fonksiyonlarının önemsendiği gözlenir. Elde edilen bulgulardan yola çıkıldığında üretim fonksiyonunun önemsenmemesinin, yapılan üretime her şekilde talep bulunacağı mantığıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Günümüzdeki yoğun rekabet, bilinçlenen tüketici kitlesi ve sürekli değişen istek ve ihtiyaçlar, bu mantık ile çelişmektedir. Bir başka ifade ile, üretim miktarı kadar kalitesi ve satış sonrası hizmet de önem kazanmaktadır. Ayrıca, bir kerelik satıştan ziyade sürekli satış politikasının benimsenmesi sayesinde, firma varlığının uzun süreli olacağı da ifade edilebilir. Daha önceki analizlerin bulgularıyla benzer bulguları taşıyan

correspondence analizinde de personel faktörü, burada da işletme sahip ve yöneticilerince yeterince önemsenmemektedir. Önceki kısımlarda bahsedildiği üzere, bu faktörün dikkate alınmaması işletmenin tüm faaliyetleri üzerinde etkisini gösterecektir. Bir başka ifade ile, işe uygun nitelikte elaman bulundurmayan veya iş ve işletmeye karşı çalışanlarının motivasyonunu arttırmayan kurumların faaliyetlerindeki düşük etkinlik, tüm işlerde kendisini hissettirecektir. Aynı şekilde planlamaya önem vermeyen dolayısıyla, günlük gelişmeleri dikkate almayan kurumların da faaliyetlerindeki etkinlik, planlamaya önem verenlere nazaran çok daha az olacaktır. Ayrıca, plansız firmaların varlıklarını koruma ihtimalinin düşük olacağı da bir başka gerçektir. Kapsam dahilindeki firmalarca satış, finans, çevre ve yönetim fonksiyonlarının dikkate alınması ise, bu firmaların iç ve dış çevre koşullarını dikkate aldıklarını ancak, üretim fonksiyonunu önemsememeleri nedeniyle sadece mal ve/veya hizmetin satışında uygulanması olası teknikler ile paranın alternatif kullanım alanlarına ilişkin koşulları değerlendirdiklerini gösterir.

Cluster analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde Demir-Çelik Sanayinde faaliyet gösteren firmaların pazarlama, personel, kültür ve finans fonksiyonlarını; Tekstil Sektöründe faaliyette bulunanların ise, çevre fonksiyonunu önemli olarak belirttikleri görülmektedir. Tekstil Sektöründe dış çevre koşullarındaki sürekli değişime karşılık, Demir-Çelik Sanayinde dış çevre koşullarındaki değişikliklerin uzun sürede meydana gelmesinin, sonucun bu şekilde ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir. Cluster analizinde dikkati çeken bir başka konu da, tepe yöneticilerin pazarlama, personel ve kültür fonksiyonlarını önemsemelerine karşılık, orta kademe yöneticilerin finansman ve çevre fonksiyonlarını dikkate almalarıdır. Elde edilen bu sonuç oldukça ilginç görülmektedir. Çünkü, işletme sahiplerinin ve tepe yöneticilerinin finans ve çevre fonksiyonlarını önemsememeleri önceki analiz sonuçlarının tersine, personel fonksiyonunu önemsemeleri çelişkili bir durumu gündeme getirmektedir. Aynı durum, kanbağı gruplarının verdikleri yanıtlarda da görülmektedir. Kanbağı olmayanlar finans faktörünü, olanlara nazaran daha önemli bulmaktadırlar. Oysa ki, işletme sermayesinin elde edilmesi ve kar ile zarardan ilk etkilenecek kişilerin girişimci ile aile üyelerinin olması, finansın bu kişilerce öncelikli olarak algılanması düşüncesini doğal olarak daha akla yakın kılmaktadır. Cluster

analizinde dikkati çeken son konu ise, finans fonksiyonunun sadece lisansüstü derecesine sahip olanlarca önemli bulunduğudur. Bu noktada, eğitim düzeyi düşük olanların paranın alternatif kullanım alanları ile en fazla getiri sağlayacak olasılıkları yeterince değerleyemedikleri ifade edilebilir. Bir başka değiş ile, yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe finans fonksiyonu sadece nakit giriş-çıkışlarının dengelendiği bir fonksiyon olarak algılanmaktan ziyade, fon temini ve kullanımını da içeren bir fonksiyon olarak görülmektedir.

Son olarak logistic regresyon sonuçlarına bakıldığında, çalışma alanımız içerisindeki 210 firmanın kurumsallaşma öğelerini bünyelerini bulundurmaları beklenirken, 160'nın bu öğelere sahip olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma öğelerini içeren firmaların ise, sırasıyla satış, kültür, finans, çevre ve yönetim faktörlerini benimsedikleri; üretim, plan, personel ve hedef faktörlerini yeterince önemsemedikleri ifade edilebilir. Logistic regresyon sonuçları, varyans analizi sonuçlarıyla tutarlıdır. Çünkü, personel ve plan faktörleri varyans analizinde de önemsenmemektedir. Bununla birlikte varyans analizinde önemsenen üretim ve hedef faktörlerinin, logistic regresyonda önemsenmeyenler içerisinde daha farklı algılandığı regresyon katsayısının yüksekliğinden anlaşılmaktadır. Satış ve çevre faktörleri önemsenmekle beraber üretim faktörünün yeterince önemsenmemesi, tespit edilen tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapılamama riskini beraberinde getirmektedir. Bu durum da satışların azalmasına dolayısıyla, pazar payının düşmesine neden olacaktır. Yönetim faktörünün önemsendiği firmaların ise, bu faktörün temel unsurlarından olan hedef ve plana yeterince ilgi göstermemeleri kurum bütününde verimsizliğe sebebiyet verebilir ve yapılan faaliyetlerin rastgele icrasından dolayı firmayı etkinlikten uzaklaştırabilir. Logistik regresyonda önemsenmeyen son faktör ise, varyans analizinde olduğu gibi, personel faktörüdür. İşleri istenilen şekilde ve zamanda icra etmeyen çalışanların kurum üzerindeki para ve zaman maliyetleri oldukça yüksektir. Dolayısıyla, firmaların bu faktör ile ilgilenmemeleri, onların gelişmeleri ve süreklilikleri üzerinde bir tehlike unsuru oluşturacaktır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, kapsam dahilindeki Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinin kurumsallaşma öğelerinden bir kısmına sahip olmakla beraber, bu öğeler üzerinde yeterince durmadıkları anlaşılmaktadır. Genellikle belirtilen firmalarda aile ve iş ilişkilerinin beraber yürütülmeye çalışılması kurumsallaşma öğelerinin gerektiği şekilde icrasını engellemektedir. Kişilerden bağımsız bir yapının kurulmasını gerekli kılan kurumsallaşma, aile inanç ve değerlerinin etkisi altında kaldığında tam anlamıyla gerçekleşemeyecektir. Dolayısıyla, çalışma alanımız içerisinde bulunan firmaların iş değerlerini çok daha fazla ön plana çıkarmaları gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

SONUÇ

Çalışmanın giriş kısmında da vurgulandığı üzere, günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek açısından işletmelerin kurumsallaşmasını vazgeçilmez kılmaktadır. Başka bir anlatımla, kurumsallaşma öğeleri olarak adlandırılabilecek olan hedef, plan, yönetim, üretim, kültür, finans, personel, satış ve çevre boyutları çerçevesinde kurumsal düzenlemelere sahip olmayan ve bu öğeleri sadece belirli yönetici ya da girişimcilerin kişisel beceri, yetenek ve öngörüsüne bırakan işletmelerin mevcut rekabet atmosferinde varlıklarını sürdürebilmeleri gün geçtikçe çok daha zorlaşmaktadır. Genel olarak tüm işletme türleri için kritik bir önem taşıyan kurumsallaşmanın Aile Şirketleri için çok daha fazla önem taşıdığı da açıktır. Bu tür şirketlerin kendilerine özgü yönetim dezavantajları, özellikle de aile çıkar, inanç ve değerlerinin şirket yönetimi üzerindeki büyük etkisi, kurumsallaşmayı daha da önemli ve zor kılmaktadır.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının Aile Şirketi karakterine sahip olduğu ve ülke ekonomisinde bu şirketlerin önemli ölçüde belirleyici bir nitelik arzettikleri gözönüne alındığında, kurumsallaşamamanın maliyeti net bir şekilde görülecektir. Daha açık bir ifade ile, bir Aile Şirketinin mevcudiyetinin sona ermesi, sadece girişimci ve ailesi açısından değil, ülke ekonomisi açısından da olumsuz etkilere yol açacaktır. Ne yazıktır ki pek çok Aile Şirketinin faaliyete son vermesinin temel nedeninin kurumsallaşamama olduğu bir gerçektir. Gerek ülkemiz, gerekse de diğer ülkeler için Aile Şirketlerinin üçüncü kuşağa intikal etmesinin son derece ender görüldüğü pek çok uzman ve kaynak tarafından vurgulanmaktadır.

Tüm bu gerçekler ışığında yürütülen çalışmada ulaşılan sonuçlar da söz konusu görüşleri doğrular niteliktedir. Çalışmada kurumsallaşma öğeleri olarak adlandırılan hedef, plan, yönetim, üretim, finans, personel, satış, kültür ve çevre boyutlarından; üretim, kültür, finans ve personel öğelerinin correspondence analizine göre Aile Şirketleri açısından önemli görülmediği ortaya çıkmıştır. Keza, logistic regresyon sonucunda da plan, hedef, üretim ve personel öğelerinin önemsenmediği

izlenmektedir. Diğer taraftan aile üyesi olan ya da girişimci ile kanbağı bulunan yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin cevapları arasında tutarsızlık olduğu ve profesyonellerin gözünde kurumsallaşmanın çalıştıkları kurumlarda önemsenmediği düşüncesinin mevcut olduğu ki-kare analizi ile net bir biçimde ortaya konmuştur. Aynı şekilde varyans ve t-testi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda plan ve personel öğelerinin Aile Şirketleri tarafından önemli bulunmadığı görülmüştür. Çalışmada elde edilen bir başka sonuç da demografik özelliklere ilişkindir. Ciro miktarının ve çalışan sayısının artması ile cevaplayıcıların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve iş deneyimi sürelerinin uzaması işletme faktörlerine daha fazla önem verilmesini gündeme getirmiştir. Ayrıca 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı araştırmada, cevapların (1), (2) ve (3) skalası etrafında yoğunlaşması kurumsallaşmaya gereken önemin verilmediği izlenimini yaratmıştır.

Bahsedilen sonuçlar çerçevesinde kurumsallaşma düzeylerini daha üst seviyeye çıkartmak isteyen Aile Şirketlerinin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir.

*Kısa vadeli planlar yanında uzun vadeli stratejik planlar da önemsenmelidir. Ayrıca, diğer şirketlerden farklı olarak Aile Şirketleri miras, varis ve aile planlarına da sahip olmalıdırlar.
*İş ve aile değerlerinin birbirlerinden ayrılması amacıyla, personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücretleme ve performans değerleme sistemleri kurulmalı ve bu sistemler aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerine odaklanmalıdır.
*Kurumda, üretim hattının, fiyatlandırmanın, sıfır hatanın, toplam kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır.
*Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak paranın maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır.

*Münakaşalar, faaliyetleri engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulmalı ve çözümlemede aile otoritesinden ziyade işin gerekleri ve işletme çıkarları gözönünde bulundurulmalıdır.

*İletişim sistemi, aileden olan ve olmayan çalışanlar için sürekli olmalı ve açık tutulmalıdır. Ayrıca, bilgi akışının kolaylıkla gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

*Karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve kararlar mümkün olduğunca oybirliği ile alınmaya çalışılmalıdır.

*Kontrol sürecine profesyoneller kadar aile üyeleri de katılmalı ve kontrol süreci harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirilme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.

*Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının arttırılması ve işten tatmin duymalarının sağlanması amacıyla, ihtiyaç duyulan motivatörler tespit edilmeli ve bu motivatörler uygulamaya geçirilmelidir.

Bahsedilen önerileri dikkate alarak kurumlarında uygulayan veya mevcut sistemlerini geliştiren Aile Şirketlerinin, ülkemizde sayıca çok olmalarından yola çıkılarak, mikro bazda ailede, makro bazda ise, ülke ekonomisinde yaratacakları katma değerin üstel biçimde artacağı söylenebilir.

EKLER

Ek-1:Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Olarak Kullanılan Ölçek

BİRİNCİ KISIM : KURUMA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1 - Kuruma İlişkin Genel Bilgiler
Kurumun Adı - Ticaret Ünvanı :
Kurumun Faaliyete Geçme Tarihi :
Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektör :

2 - Anketi Dolduran Kişiye İlişkin Bilgiler
Anketi Dolduran Kişinin Adı - Soyadı :
Anketi Dolduran Kişinin Ünvanı :
Anketi Dolduran Kişinin Girişimci İle Yakınlığı :
Anketi Dolduran Kişinin Kurumda Çalışma Süresi :

3- Kurumun Yönetimine İlişkin Bilgiler

	Adı Soyadı	Kurumdaki Görevi	Ünvanı	Girişimci İle Kanbağı Derecesi	Eğitimi	İş Deneyimi	Kurumda Çalışmaya Başlama Tarihi
Girişimci							
Yönetim Kurulu Başkanı							
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı							
Genel Müdür							
Genel Müdür Yardımcısı							
Üretim Müdürü							
Pazarlama Müdürü							
Muhasebe Müdürü							
İnsan Kaynakları Müdürü							
Eğitim Müdürü							
Diğer, belirtiniz							

İKİNCİ KISIM : KURUM FONKSİYONLARINA İLİŞKİN BİLGİLER					
	Hayati Derecede Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Hayati Dereced e Önemli
1-Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına (ailenin, işletmeden faydalanma şekline ilişkin plandır) sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Aile hedefleri, yönetim tarafından bilinir.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
4-İşletmenin stratejik planı, aile inanç ve değerleri tarafından etkilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir varis planına (yeni patronun tespitine yönelik plandır) sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
6- Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir miras planına (halihazırdaki işletme sahiplerinin vefatından sonra mülkiyeti devralacak kişinin belirlenmesine ve finansal risklerin azaltılmasına ilişkin plandır) sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Kurumda, işletme sahiplerinin ölümlerine ya da boşanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
8-Aile üyesi çalışanların ölümlerine veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
9-Aile, bir sonraki dönemde tepe yöneticisi görevini üstlenecek varisi belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
10-Kurumda, tepe yöneticinin emekliliğine ilişkin zaman planlaması mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
11-Kurumda, işletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
12-Kurumda, yönetim kurulunda görev yapacak, işletmenin hissedarı olacak veya işletmede çalışacak aile bireylerini belirlemeye yönelik bir yöntem mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
13-Kurumda, aile bireylerine ait hisse senetlerinin alım/satımına yönelik bir sözleşme mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
14-Kurumun, yazılı bir misyon ifadesi (kurumun kurulma amacı) mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
15-Kurumun yazılı misyon ifadesi herkes tarafından aynı şekilde bilinir.	( )	( )	( )	( )	( )
16-Kurumun yazılı vizyon (kurumun olmayı istediği nokta) ifadesi mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )

17-Kurumun, yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından aynı şekilde bilinir.	( )	( )	( )	( )	( )
18-Kurumda, yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
19-Yönetim tarafından belirlenen işletme imajı, şirket müşterileri için cazip bir imajdır.	( )	( )	( )	( )	( )
20-İşletme imajı, tüm tanıtım faaliyetlerinde kullanılır.	( )	( )	( )	( )	( )
21-İşletme vizyonu tüm tanıtım faaliyetlerinde yer alır.	( )	( )	( )	( )	( )
22-İşletme imajı, işletmenin verdiği sözlerde yansıtılır.	( )	( )	( )	( )	( )
23-İşletme vizyonu, işletmenin verdiği sözlerde yansıtılır.	( )	( )	( )	( )	( )
25-Kurumda, işletmeyi sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
26-Yönetim, kendi faaliyetlerini saptanan hedeflere göre belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
27-Kurum hedeflerine ulaşılması için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
28-Yönetim, kusursuz ölçüde dürüst ve doğrudur.	( )	( )	( )	( )	( )
29-Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.	( )	( )	( )	( )	( )
30-Kurumda, yazılı departman hedefleri mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
31-Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
32-Kurumda, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
33-Kurumdaki organizasyon şeması, herkes tarafından aynı şekilde bilinir.	( )	( )	( )	( )	( )
34-Kurumda, açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
35-Kurumdaki iş tanımları çalışanlar tarafından bilinir.	( )	( )	( )	( )	( )
36-Kurumda, verilerin elde edilmesi ve analize tabi tutulması işletmenin değişime uyum yeteneğini kaybetmesine izin vermeyecek şekilde düzenlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
37-Kurumun organizasyon yapısı, değişime uyum yeteneğini destekleyecek şekilde düzenlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
38-Kurumda, her bir iş ve işlem için standartlar belirlidir.	( )	( )	( )	( )	( )

39-Kurumda, yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
40-Kurumda, yetki en alt düzeye kadar devredilir.	( )	( )	( )	( )	( )
41-Kurumda, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilir.	( )	( )	( )	( )	( )
42-Kurumda, delege edilen yetki (otorite) açık bir gereklilik olmadıkça geri alınmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
43-Yönetim, yöneticileri tüm çalışanların algılayacağı biçimde destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
44-Kurumda, aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilmez.	( )	( )	( )	( )	( )
45-Gereksiz yere tekrarlanan işler, bir dönüşüm yapılarak (eğitim, yeniden görev tanımlama, iş akışını gözden geçirme vb.) mümkün olan en kısa sürede elemine edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
46-Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
47-Yönetim işin mükemmelliğinden ziyade, yapılması gereken işin (mükemmel olmasa da) yapılmasına önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
48-Kurumda, tanımlanabilen her süreç mantıki bir iş akışına dönüştürülerek, çalışanlara aktarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
49-Çalışanlar, görevlerini icra etmede gerekli unsurları bilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
50-Çalışanlar, görevlerinin icrası sırasında sorumluluklarını devredebilecekleri ya da devralacakları kişileri bilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
51-Çalışanların sürekli monoton işleri yapmalarından dolayı düşen verimliliklerini arttırmak için, monoton işler farklı kişilere devredilir.	( )	( )	( )	( )	( )
52-Gerek yönetim, gerekse çalışanlar işin ilk seferde doğru yapılmasının maliyetleri düşürdüğünü bilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
53-Kurumda, açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
54-Kurumda, çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiplerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
55-Aile Şirketinde çalışacak çocuklar, kurumda çalışmaya küçük yaşlarda başlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
56-Aile, kurumda çalışacak çocukların, işletmenin faydalanacağı bir öğrenime sahip olmalarını ister.	( )	( )	( )	( )	( )
57-Kurumda, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikli aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir.	( )	( )	( )	( )	( )

58-Kurumda, sık sık ihtiyaca uygun nitelikte ve sayıda personelin mevcudiyetine ilişkin araştırma yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
59-Kurumda, tatil ve hastalık gibi durumlar dikkate alınarak, personel kapasitesini az sayıda aşan personel istihdam edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
60-Kurumda, açıca ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerleme politikası mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
61-Kurumda, performans değerlemeleri düzenli bir şekilde yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
62-Kurumda yetersiz performans gösterenlere veya hatalı iş yapanlara arzulanan davranış ve sonuçlar hatırlatılır.	( )	( )	( )	( )	( )
63-Kurumda, personelin işten ayrılmasının temel nedeni düşük performanstır ve konunun hukuki boyutu, özellikle, tazminatları dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
64-Performans değerleme sonuçları, ücret, ödüllendirme ve terfi sistemlerinde kullanılan kriterlerden biridir.	( )	( )	( )	( )	( )
65-Kurumda, fazla mesailer personelin ihtiyari davranışına bırakılmak yerine yönetim tarafından planlanır, kontrol edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
66-Yönetim, personelden iyi performans bekler ve bu beklentilerini çalışanlara iletir.	( )	( )	( )	( )	( )
67-Kurum, personelden beklediği performansı açık ve net bir şekilde belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
68-Kurumda, sürekli düşük performans gösterenler cezalandırılır.	( )	( )	( )	( )	( )
69-Kurumda verimliliğin amacı, işgören maliyetlerini azaltmak değil, işgücü maliyetleri/satış gelirleri yüzdesini azaltmaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
70-Her yönetici, kendi özgün sorumluluk alanından sorumludur.	( )	( )	( )	( )	( )
71-Kurumda, performans standartları aileden olan ve olmayan personel için eşit şekilde uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
72-Kurumda, açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
73-Kurumda, aile üyeleri işe ve işletmeye yaptıkları katkı oranında ücret alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
74-Kurumda, açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikası mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
75-Kurumda, birimlerden gelen talepler doğrultusunda eğitim planı hazırlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
76-Eğitim bütçesinin hazırlanmasında kurum ihtiyaçları göz önünde bulundurulur.	( )	( )	( )	( )	( )
77-Yıl içinde bütçe dışına taşan eğitimler söz konusu olduğunda, bütçeye bakılmaksızın eğitim talebi karşılanır.	( )	( )	( )	( )	( )

78-Kurumda, çalışanlar sürekli eğitim programlarına katılırlar.	()	()	()	()	()
79-Kurumda, açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
80-Terfilerde aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın, işe uygun eleman terfi ettirilir.	()	()	()	()	()
81-Kurumda, açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
82-Kurumda kariyer yolları açık ve nettir.	()	()	()	()	()
83-Kurumda kariyer yolları çalışanlar tarafından bilinir.	()	()	()	()	()
84-Kurumda, personele ait problemler hasıraltı edilmez.	()	()	()	()	()
85-Personel, problem çözümlemede eğitimlidir.	()	()	()	()	()
86-Kurumda, açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş bir pazarlama politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
87-Pazarlama planı, sağlıklı veriler elde edilebilen ve verileri ölçülebilen pazarları içerir.	()	()	()	()	()
88-Pazarlama planı sürekli gözden geçirilir.	()	()	()	()	()
89-Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir.	()	()	()	()	()
90-Hedef müşteri kitlesi mektuplarla, faxlarla, hediyelerle, reklamlarla, kutlama kartlarıyla, telefon konuşmalarıyla, balonlu reklamlarla vb. sürekli takip edilir.	()	()	()	()	()
91-Kurumda, pazarlama planına yönelik detaylı bir bütçe mevcuttur.	()	()	()	()	()
92-Kurum çalışanları, satışların en önemli fonksiyon olduğunu bilirler.	()	()	()	()	()
93-Yönetim, müşterileri farklı yönleriyle tanır.	()	()	()	()	()
94-Yönetim, önemli müşteriler ile sürekli ve kişisel olarak temaslarda bulunur.	()	()	()	()	()
95-Kurumun hedefi, kaliteli ürün ve hizmettir.	()	()	()	()	()
96-Satış hedefleri en azından yıllık olarak oluşturulur ve bu yıllık hedef her ay alt hedeflere bölünür.	()	()	()	()	()
97-Geleceğe yönelik pazar planlaması için demografik veriler olarak gözden geçirilir.	()	()	()	()	()
98-Satış hedefleri gerçekcidir.	()	()	()	()	()
99-Kurumda işletmenin satış bölgeler; ürünler, endüstriler ve pazarlar hakkında bilgi elde edilmesine ve kontrolün sağlanmasına olanak verecek şekilde düzenlenir.	()	()	()	()	()

100-Yeni ürünler dikkate alınarak pazar, aylık periyodlar için incelenir.	( )	( )	( )	( )	( )
101-Kurumda, mevcut ürünler için mevcut pazarların geliştirilmesine veya yeni pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
102-Kurumda, mevcut pazarlar için mevcut ürünlerin geliştirilmesine veya yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine yönelik etüdler yapılır..	( )	( )	( )	( )	( )
103-Pazar ve satış tredleri aylık olarak incelenir.	( )	( )	( )	( )	( )
104-Satış trendlerindeki radikal (dikkat çekecek ölçüde önemli) değişimler ayrıntılı olarak incelenir.	( )	( )	( )	( )	( )
105-Reklamlar, hedef pazara odaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
106-Tanıtımda dikkat, işletmenin ürettiği mal/hizmete odaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
107-Kurumun ürettiği mal/hizmetin fiyatı, piyasa koşullarına göre belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
108-Kurumda, satış fiyatı üretim giderleri, işçilik giderleri, satış giderleri ve makul bir karı içerecek şekilde belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
109-Müşteri istek ve ihtiyaçları, üretilecek ve sayılacak mal ve/veya hizmetin niteliklerini, fiyatını, kalitesini vb. etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
110-Kurumda, rakiplerin ürünleri, dağıtım kanalları, satış stratejileri, tanıtım şekilleri vb. konular sürekli olarak incelenir.	( )	( )	( )	( )	( )
111-Kurumda, müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözümleme yoluna gidilir.	( )	( )	( )	( )	( )
112-Müşterilere gerçekci teslim süreleri verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
113-Ürün teslimdeki gecikmeler müşterilere anında bildirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
114-Yönetim, uzun dönemli karlılığa odaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
115-Kar marjları her bir ürün için yeterlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
116-Kar marjları aylık olarak izlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
117-Kurumun net karı alternatif yatırım kazançlarından (banka faizi, hazine bonosu, yatırım fonu, repo vb.) fazladır.	( )	( )	( )	( )	( )
118-Yönetim, büyük maliyet kalemlerini bilir.	( )	( )	( )	( )	( )
119-Kurumda maliyetleri düşürmeye yönelik çalışmalara, büyük maliyet kalemlerinden başlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
120-Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar süreklidir.	( )	( )	( )	( )	( )

121-İşletmenin her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
122-Finansal tredler (gelişmeler) aylık dönemlerde izlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
123-Finansal dönemlerdeki herhangi bir değişim (atış artışının nedenleri, işçilik maliyetlerinin yüksekliği vb.) dolaylı olarak irdelenir.	( )	( )	( )	( )	( )
124-Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular.	( )	( )	( )	( )	( )
125-Nakit akışı aylık olarak analiz edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
126- Nakit akışı günlük olarak analiz edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
127-Kurumdaki stok miktarı, satış ve üretim tahminlerine göre belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
128-Kurumda, stok miktarı ile nakit giriş-çıkışı arasında denge vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
129-Kurumun verdiği siparişlerde taşıma maliyetleri dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
130-Kurumun verdiği siparişlerde, mal ve/veya hizmetin zamanında müşteriye teslimi gözönünde bulundurulur.	( )	( )	( )	( )	( )
131-Kurumda, maliyetler açısından verimli olan her durumda taşeronlardan yararlanılır.	( )	( )	( )	( )	( )
132-Yönetim, maliyetleri azaltmada kuvvetli bir pazarlık gücüne sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
133-Kurumda, her ay satışlar ile harcamalar mukayese edilerek, meydana gelen olumsuz sapmalar en kısa zamanda giderilir.	( )	( )	( )	( )	( )
134-Satın alma iskontolarından yararlanmada mala bağlanan paranın yıllık alternatif getirileri göz önünde bulundurulur.	( )	( )	( )	( )	( )
135-Kurumdaki üretim sistemi hatalı üretimi en kısa zamanda ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
136-Kurumda, iadelere ve kalite sorunlarına ilişkin kayıtlar mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
137-Kurumda, üretimin her aşamasında sürekli kalite kontrolü yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
138-Kurumda ürünler, basit ve ekonomik şekilde üretilmek üzere, mühendislik çalışmalarına tabi tutulur.	( )	( )	( )	( )	( )
139-Kurumda yapılan üretim programlama ile ürünün uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrolü, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanımı sağlanır.	( )	( )	( )	( )	( )

140-Aile içindeki münakaşalar, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek biçimde, süratle çözüme kavuşturulur.	( )	( )	( )	( )	( )
141-Kurum içindeki münakaşaların çözümlenmesinde aile otoritesinden ziyade, işin gerekleri ve işletmenin çıkarları göz önüne alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
142-Kurumda, aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
143-Kurumda, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
144-Kurumda sadece, aile çalışanlarının katıldığı, aile işletmeleri toplantıları düzenli şekilde yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
145-Kurumda, bilgilendirme toplantıları yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
146-Kurumda, problem çözme toplantıları yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
147-Kurumda, hedef belirleme toplantıları yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
148-Toplantılar, gündeme uygun olarak geçer.	( )	( )	( )	( )	( )
149-Toplantı sonucunda, toplantı hedefine ulaşılır.	( )	( )	( )	( )	( )
150-Kurumda, yöneticiler problem yaşanmasına bakmaksızın düzenli aralıklarla toplanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
151-Tepe yönetici, zihnindeki stratejik uygulamaları tepe yönetim ekibiyle paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
152-Kurumdaki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
153-Kurumda, işletme tarafından aile bireylerine alınan lüks kalemler, kontrol edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
154-Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
155-Kurumda, işlerin aksamadan yürütülmesinde her iş için kalite kontrolüne başvurulur.	( )	( )	( )	( )	( )

ÜÇÜNCÜ KISIM : ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BİLGİLER					
	Hayati Derecede Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Hayati Derecede Önemli
1-Yönetim, aile değerleri ve inançlarından etkilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Kurumda, işletme adının ve logosunun bulunduğu belge ve tabelalar okunaklı ve dikkat çekecek şekilde düzenlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Yöneticiler, kendilerini çalışanlardan soyutlayan fildişi kulede oturmak yerine, onlarla temaslarını sürdürmelerine olanak verecek şekilde sık sık aralarında dolaşırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
4-Kurumda, problemlerin çözümlenmesine ya da işletmenin iyileştirilmesine ilişkin tüm fikirlerin önemli olduğu sık sık vurgulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Kurumda, çalışanların önerileri dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
6-Kurumda, çalışanların önerileri ve düşünceleri hızla işleme konulur.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Kurumda, çalışanların öneri ve istekleri ile ilgili olumlu/olumsuz geri besleme verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
8-Kurumda, özellikle hatalar ilk sonuçlandığı zaman çalışanlara karşı suçlayıcı bir tavır takınılmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
9-Kurum, makul ölçüde hata yapar; hata yapmamak durgun bir organizasyonun yani, yeniliğe ve ilerlemeye isteksiz bir organizasyonun göstergesidir.	( )	( )	( )	( )	( )
10-Yöneticiler, kendi kişisel yaşantılarına dikkat ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
11-İnsanlar, kurumun en değerli kaynağı olarak görülürler.	( )	( )	( )	( )	( )
12-Kurumda, uzun zamandır kullanılmayan bilgisayar programları, dosyalar ve poliçeler vb zaman kaybını önlemek amacıyla elemine edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
13-Şirket tertipli, temiz ve düzenlidir. Eski araçlar elden çıkarılır, eski teçhizatlar hurdaya atılır, kağıt ve diğer malzemeler yeniden dönüştürülür, dosyalara isim yazılır, uygun dosyalama sistemi ve takvimli ajandalar kullanılır.	( )	( )	( )	( )	( )
14-Kurumda, çalışma sahaları ergonomik olarak (çalışanlardan en az hareketle en fazla verim alınacak şekilde) tasarımlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
15-Kurumda, yazılı ödüllendirme-cezalandırma sistemi mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )

16-Kuruma katkıda bulunan çalışanlar sözel ve parasal ödüller alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
17-Çalışanların tamamı tarafından bilinen kuruma özgü ritualler, törenler, selamlama biçimleri vb. mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
18-Kurum, çalışanların bir araya gelip ortak bir kültür yaratacakları (piknikler, yemekler, maçlar vb.) ortamı destekler.	( )	( )	( )	( )	( )

DÖRDÜNCÜ KISIM : ÖRGÜT–ÇEVRE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN BİLGİLER					
	Hayati Derecede Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Hayati Derecede Önemli
1-Yönetim, değişmeyen tek durumun değişimin kendisi olduğunun bilincindedir. Bu nedenle, her açıdan	( )	( )	( )	( )	( )
(teknoloji, felsefe, anlayış vb.) değişime açıktır ve değişimi destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Kurumun değişimine ve gelişimine yönelik faaliyetler reaktif (kendiliğinden) değil, planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Kurum, çevre koşullarında değişimler meydana gelmeden önce, olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere önceden hazırlıklı olmaya önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
4-Kurumda, işletmenin değişimi ve gelişimi bir ekip ya da bir birim tarafından gerçekleştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Kurum, çevre koşullarındaki değişmeleri zaman geçirmeden tespit eder.	( )	( )	( )	( )	( )
6-Kurum, çevre koşullarındaki gelişim ve değişimleri tespit etmede istatistiki verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Kurum, çevre koşullarındaki değişme ve gelişmeleri tespit etmede tepe yöneticinin öngörüsünden ve yakınlarının tavsiyelerinden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
8- Kurum, çevre koşullarındaki değişme ve gelişmeleri tespit etmede fuarlardan yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
9-Kurum, çevre koşullarındaki değişimlere kolaylıkla adapte olur.	( )	( )	( )	( )	( )
10-Kurum, çevre koşullarındaki değişim ve gelişimlerden etkilenmez.	( )	( )	( )	( )	( )
11-Kurum, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )

12-Kurum için önemli olan, dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditler değil, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitidir.	( )	( )	( )	( )	( )
13-Kurum için, işletme içindeki koşullar kadar işletme dışındaki koşullar da önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
14-Kurum, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar, müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
15-Kurum için faaliyette bulunduğu sektördeki gelişmeler önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
16- Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik koşulları önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
17--Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-politik koşulları önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
18- Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin kültürel değerleri önemlidir	( )	( )	( )	( )	( )
19-Kurum, dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip eder.	( )	( )	( )	( )	( )
20-Kurum, rakiplerinin değişim ve gelişmeler karşısındaki davranışlarını takip eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21-Kurum için, rakiplerin değişim ve gelişmeleri etkileme derecesi önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
22-Kurum, mevcut koşullar dahilinde rakibi olmayan firmaları takip eder.	( )	( )	( )	( )	( )
23-Kurum, çevre koşullarındaki değişime adapte olmak için ürettiği malı geliştirme ve çeşitleme yoluna gider.	( )	( )	( )	( )	( )
24- Kurum, çevre koşullarındaki değişime adapte olmak için pazarı geliştirme veya pazarı çeşitleme yoluna gider.	( )	( )	( )	( )	( )
25-Kurumda, yenilikçi stratejiler (yeni mal/hizmet üretimi, yeni dağıtım kanallarının kullanımı, mevcut üretim sistemlerinin geliştirilmesi veya yenilenmesi vb) ağırlıklı olarak uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
26-Kurumda, sektör liderini takip etmeye (riski minimize etmek için yeniliklerin sektör lideri tarafından yapılamasının beklenmesi) önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
27-Kurumda, piyasada Pazar payı yüksek olan ürünlerin/hizmetlerin taklit edilerek üretilmesine ve düşük fiyatla satılmasına ağırlık verilir.	( )	( )	( )	( )	( )

EK-2:Ölçekteki Önermelerin Güvenilirliğine (Reability Analizine) İlişkin Bulgular

Önerme Numarası	Ortalama	Standart Sapma	Alpha Değeri
1	1.2679	.5759	.9771
2	2.0431	.9772	.9772
3	1.9282	.8877	.9770
4	3.4019	.2485	.9774
5	1.1627	.4926	.9771
6	1.1053	.3903	.9772
7	1.0766	.4089	.9772
8	1.0957	.4604	..9772
9	1.2249	.5901	.9771
10	1.1196	.4494	.9772
11	1.1627	.5117	.9771
12	1.1388	.4951	.9772
13	1.1196	.5000	.9772
14	1.6555	.9125	.9769
15	1.7464	.9989	.9770
16	1.6316	.8897	.9769
17	1.6842	.9435	.9769
18	2.8373	.0249	.9771
19	3.0622	.9761	.9770
20	3.1579	.9451	.9770
21	3.1483	.9517	.9770
22	3.4067	.9518	.9769
23	3.1722	.9400	.9770
24	2.9617	.9499	.9770
25	2.8756	.9374	.9770
26	2.1962	.0940	.9770
27	2.1722	.9850	.9770
28	4.0046	.8852	.9772
29	4.0909	.9689	.9771
30	1.8995	.0851	.9770
31	1.9426	.9838	.9770
32	1.7464	.0954	.9770
33	1.7990	.1257	.9770
34	1.7321	.0629	.9770

34	1.7321	.0629	.9770
35	1.7847	.0079	.9770
36	2.5359	.9557	9769
37	2.5885	.9967	.9769
38	2.9856	.0260	.9770
39	2.3684	.3131	.9770
40	3.4545	.9996	.9770
41	3.5215	.9045	.9770
42	3.6986	.8825	.9770
43	3.8804	.8378	.9771
44	3.4880	.0101	.9772
45	2.4019	.8777	.9771
46	3.6699	.9256	.9770
47	3.2679	.9532	.9771
48	2.7943	.9203	.9770
49	3.2919	.9487	.9770
50	3.5837	.9061	.9771
51	1.8373	.9619	.9772
52	3.1196	.1181	.9770
53	1.7560	.9368	.9770
54	3.3445	.1832	.9772
55	3.2201	.0649	.9773
56	3.5263	.0699	.9771
57	3.4067	.1735	.9772
58	1.5694	.7821	.9771
59	1.6172	.9692	.9772
60	1.5646	.8917	.9771
61	1.8134	.9651	.9770
62	2.7368	.0528	.9771
63	2.6842	.9637	.9771
64	2.1770	.9314	.9771
65	2.3684	.0111	.9771
66	3.7990	.9893	.9771
67	3.9713	.9036	.9771
68	2.3445	.9537	.9773
69	2.8660	.9361	.9771
70	3.6172	.0993	.9771
71	3.4402	.2159	.9772

72	1.8086	1.0432	.9771
73	3.1531	.3642	.9773
74	1.5550	.9189	.9770
75	1.6364	.0104	.9769
76	1.7895	.0758	.9770
77	1.4737	.8773	.9771
78	1.6172	.9888	.9770
79	1.4354	.8186	.9770
80	3.2201	1.2970	.9772
81	1.2967	.6850	.9770
82	1.6507	.8757	.9770
83	1.7608	.8881	.9771
84	3.8469	.7755	.9771
85	3.7177	.0056	.9771
86	2.0957	.9857	.9769
87	2.4354	.9491	.9769
88	2.5359	.9756	.9770
89	2.5407	.0188	.9770
90	3.5072	.0792	.9771
91	2.1818	.8635	.9772
92	3.1962	.0213	.9771
93	3.8900	.9866	.9772
94	4.0191	.9804	.9773
95	4.0574	.8969	.9771
96	2.3541	.9035	.9771
97	2.7033	.0228	.9771
98	3.1818	.8909	.9770
99	3.3445	.8966	.9770
100	3.2919	.9687	.9771
101	3.1531	.9882	.9771
102	3.1100	.9315	.9772
103	3.0766	.8227	.9770
104	3.1627	.8838	.9770
105	2.4676	.8385	.9770
106	2.3780	.7694	.9770
107	3.0766	.0162	.9772
108	3.2967	.7646	.9771
109	3.5885	.7802	.9771

110	3.2105	.8845	.9770
111	3.5742	.9585	.9770
112	3.5215	.0052	.9770
113	3.3971	.0097	.9770
114	3.1435	.9993	.9771
115	2.8421	.8020	.9771
116	2.7895	.7555	.9771
117	2.3254	.7655	.9770
118	3.0766	.8050	.9771
119	3.2105	.8736	.9771
120	3.3589	.8718	.9771
121	3.1005	.9828	.9772
122	2.9426	.8697	.9772
123	3.2775	.8602	.9771
124	3.4833	1.0100	.9771
125	3.0096	.7905	.9771
126	2.8756	.8343	.9771
127	3.0096	.9198	.9770
128	2.8086	.9566	.9770
129	2.8373	.9159	.9771
130	2.9761	.9580	.9770
131	2.0048	.8056	.9771
132	2.4593	.8658	.9770
133	2.9904	.9456	.9770
134	2.8421	.8928	.9770
135	2.7033	.8193	.9770
136	2.0383	.9032	.9771
137	2.8708	1.0686	.9770
138	2.6651	1.0061	.9770
139	2.6890	.9061	.9770
140	3.4641	.0741	.9771
141	3.5455	.0327	.9772
142	3.5359	1.0606	.9772
143	3.0048	.9067	.9771
144	2.8804	.8086	.9772
145	2.6316	.8396	.9771
146	3.8565	.9346	.9772
147	2.6220	.8964	.9771

148	2.3684	.7741	.9770
149	2.3301	.8033	.9770
150	2.7943	.8720	.9771
151	3.5359	1.0786	.9771
152	3.5694	.1207	.9772
153	3.4880	.2789	.9773
154	3.4976	.3306	.9772
155	2.8230	.0248	.9770
156	3.6364	.0750	.9775
157	3.2392	.9095	.9770
158	3.7608	1.0653	.9773
159	2.8182	.8855	.9770
160	2.7512	.9069	.9771
161	2.7608	.0238	.9770
162	2.5885	.8566	.9769
163	2.6651	.9721	.9772
164	3.0431	.8677	.9770
165	3.4402	.0412	.9772
166	4.0766	.8343	.9772
167	2.7129	.0533	.9771
168	3.3876	.7894	.9771
169	2.6938	.8782	.9770
170	2.4306	.1874	.9772
171	2.2727	.9890	.9771
172	1.9856	.0673	.9770
173	2.3732	.0211	.9770
174	2.8421	.8819	.9770
175	2.3828	.8186	.9771
176	2.5455	.8929	.9770
177	2.6986	.9608	.9770
178	2.6029	.9252	.9769
179	2.5502	.0691	.9771
180	3.6268	.1370	.9775
181	3.0813	.0778	.9771
182	2.7368	.8336	.9771
183	2.7751	.8561	.9772
184	2.1388	.8291	.9770
185	2.8900	.9000	.9770

186	3.3014	.8321	.9770
187	3.6842	.9587	.9771
188	3.5837	.8285	.9771
189	3.6172	.9077	.9771
190	3.0383	.8483	.9771
191	2.7990	.8813	.9771
192	3.0478	.9646	.9771
193	3.3971	.8493	.9771
194	3.4115	.8896	.9771
195	2.6364	.8997	.9771
196	3.1053	.9032	.9770
197	3.2967	.8923	.9770
198	2.3541	1.0280	.9770
199	2.8469	.9433	.9772
200	2.4306	.8750	.9772
ORTALAMA			.9772

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

"Aile Malları Ortaklığı." **Ana Britannica,** Cilt.1, İstanbul, 1996.

Ak, Mehmet . **Firmalarda/Markalarda Kurumsak Kimlik ve İmaj.** İstanbul: Işıl Ofset San.Ltd.Şti., 1988.

Ansay, Tuğrul. **Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri.** Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınevi, 1971.

Allred, Roger C. and Russell S. Allred. **The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession .** New York: Berkley Books,1997.

Alpugan,Oktay. **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi,** Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, 1988.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri.** 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1979.

Berman, Ed. **How to Set Up a Small Business**, Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984.

Bork, David. **Family Business, Risky Business: How to Make It Work**. Aspen: Bork Institute Press, 1995.

Casson, Mark. **Entrepreneurship**. Galliard Printers, 1990.

Cemalcılar ve Diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi**. 4.b., Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994.

Çelebi, Nilgün. **Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi**. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları, 1993.

Daft, L. Richard. **Management.** 3th ed, Fort Wort: The Dryden Press, 1994.

De Bono, Edward. **Rekabet Üstü**. çev.Oya Özel, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

Dible, Donald M. **Up Your Organization**. New York: The Entrepreneur Press, 1971.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 2.b., İstanbul: Timaç Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1992.

Drucker, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practice.** 2nd ed, London, 1974.

--------. **Yönetim Uygulaması**. çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Inkılap Kitabevi, 1996.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

Eren,Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

--------. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1993.

Eresun, Cengiz ve Diğerleri. **Fransa, Belçika, Hollanda'daki Türk Girişimciler**. İstanbul: Mega Ajans Reklam, Matbaacılık, 1997.

Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. 2.b., İstanbul: Doğuş Matbaacılık ve Tic.Ltd.Şti., 1994.

Feyzioğlu, Feyzi Necmettin. **Aile Hukuku**. yen.göz.geç.gen.3.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990.

Finnigen, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**. çev.Mehmet Kılıç, 2.b., İstanbul: Rota Yayın, Tanıtım, Ticaret Ltd.Şti., 1997.

Gerber, Michael E. **Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batar? Nasıl Büyür?**. çev.Tayfur Keskin, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matsan A.Ş., 1996.

Gersnick, Kelin E. ve Diğerleri, **Generation to Generation: Cycles of the Family Business**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Gibson, L. James and John H. Ivancevich and James H. Donnely Jr. **Organization: Behavior, Structure, Process**. 6th ed, Texas:Business Publications Inc., 1998.

Goffe, Robert and Richard Scase, **Entrepreneurship in Erope**, London: Crom Helm Press, 1987.

--------. Growing Concers: Building and Managing the Small Business, New York: John Wiley &Sons, 1987.

Hodgetts,M. Richard and Donald Kuratko. **Effective Small Business Management**. 5th ed, Philadelphia:The Dryden Press, 1995.

Hodgetts, M. Richard and Donald Kuratko. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, 3th ed., Philadelphia:The Dryden Press, 1995.

--------.**How to Organize and Oparate A Small Business**. 7th ed,New York:Prentice Hall Inc., 1985.

Justis, T. Robert. **Managing Your Small Business**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1981.

Karalar, Hakan. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları: Türkiye'de Uygulanabilirlik Araştırması**. Ankara: Ankara Genç İş Adamları Derneği Yayınları.

Karlöf, Benght. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, 1.b., İstanbul:Inkilap Kitabevi, 1993.

Karlson, Chalie and Benght Johannisson and David Storey. **Small Business Dynamics International, National and Regional Perspectives**, 1st ed, London, 1993.

Keasey, Kevin and Robert Watson. **Small Firm Management: Ownership,Finance and Performance.** 1st ed, Oxford: Blackwell Publishers, 1993.

Kimberly R. John. **The Organizational Life Cycle: Issue in the Creation, Transformation And Decline Of Organizasyon.** 2nd ed, San Francisco: Jassey-Bass Publishers, 1981.

Kimberly R. John and Robert M.Miles. **The Organizational Life: Issue in the Creation,Transforrmation and Decline of Organization**. 2nd ed., San Francisco: Jassey-Bass Publishers, 1981.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği, Organizasyon ve Davranış**, 5.b., İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş.,1995.

Köprülü, Bülent ve Selim Koneti. **Aile Hukuku**. göz.geç.2.b.,İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.

Knight, Arthur. **Private Entreprise and Public Intervention: The Lourtaulds Experience**. London: George Allex Unvin Ltd., 1974.

Kuriloff, Arthur. and John M. Hemphill Jr. **Starting and Managing the Small Business**. 2nd ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1988.

Lindon, Cristine And Dominic Fisher. **Family Business and Other Pieces.** 1st ed., Cambridge: Cambridge Press, 1994.

Longenecker, G. Justin and Carlos W. Moore. **Small Business Management: An Etrepreneurial Emphasis**. 8th ed., Cincinnatti: South Western Publishing Co., 1991.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 6th ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1992.

Milli Prodüktivite Merkezi. **Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitim**. Ankara: Mert Matbaası, 1987.

Odabaşı, Yavuz. **Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**. İstanbul:Der Yayınları, 1997.

Onal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1995.

Ozankaya, Özer. **Davranış Bilimlerine Giriş**. Cilt.3., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,

--------. **Temel Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**. Genişletilmiş 3.b., Ankara: Savaş Yayınları,

--------. **Toplumbilim**. Genişletilmiş 7.b., İstanbul:Cem Yayınevi, 1991.

Özalp, İnan. **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu.** Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş.

Öz-Alp, Şan. **Küçük İşletme** , Ankara, **1971**

Öztan, Bilge. **Aile Hukuku** 2.b., Ankara: A.Ü.Yayınları, 1983.

Pickle, B. Hal and Roycel L. Abrahamson. **Small Business Management**. 5th ed., New York: John Wiley & Sons, 1990.

Priffner, M. John and Frank P. Sherwood. **Administrative Organization**. New Jersey.

Resnick, Paul. **The Small Business Bible; The Make-or-Break Factors for Survival & Success.** New York: John Wiley & Sons, 1988.

Rock, Stuart. **Family Business**. 1st ed., Cambridge: Director Books, 1991.

Ryans, Cynthia C. **Managing the Small Business: Insights and Readings**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989.

Qurgley, V. Joseph. **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması** çev.Berat Çelik, 1.b., İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 1998.

Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: H.Ü. İ.İ.B.F. Basımevi, 1979.

Sargut, A. Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 1.b., Ankara: V Yayınları, 1994.

Sarıaslan, Halil. **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler.** Ankara:TOBB Yayınları, 1996.

Schermerhorn Jr., John R. **Management for Productivity**. 3th ed., New York: John Wiley & Sons, 1989.

Small and Medium Sized Industry Development Organization (SMIDO), **Global Approach to the Problems of Small and Medium-Sized Industry in Turkey**, İstanbul.

Sherry, E. John. **The Educational Foundation: Legal Aspects of Food Service Management.** New York: John Wiley &Sons, 1984.

Steinhoff, Don and John F. Burgess, **Small Business Management Fundamentals**. 6th ed., New York:Mc Graw Hill Inc., 1993.

Şimşek, Muhittin. **Kalite Yönetimi**. Geliştirilmiş 2.b., İstanbul: Alfa Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1998.

Taylor, Frederick Winslow. **BilimselYönetim İlkeleri**. çev.H. Bahadır Akın, Konya: Çizgi Matbaası, 1997.

Tekarslan ve Diğerleri. **Sosyalpsikoloji**. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.

Tekeli, İlhan ve Erdoğan Soral. **Halk Sektörü Sorunu**. İstanbul: Gelişim Yayınları.

Tekinay, Selahattin Sulhi. **Türk Aile Hukuku**. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990.

Thompson, C. Carey. **Institutional Adjustment**. Austin: University of Texas Press, 1995.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetim: Genel Esaslar**. 6.b., Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi, 1992.

Türkiye İş Bankası, **Personel Verimliliği**, Ankara: Tisa Matbaası.

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması.** İstanbul:Gençlik Basımevi, 1990.

Wissema, Hans. **Ünite Yönetimi: Desantrilize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon**, çev.Belkıs Çorakçı, 1.b., İstanbul: Boyut Matbaacılık, 1996.

DERGİLER

Aydemir, Nilgün. "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği." **ISO Dergisi**, (Ağustos 1996): 53-58.

Aydın, Nurhan. "Aile Şirketleri." **Yeni İş Dünyası**, (Temmuz 1986): 5-8.

Boeker, Warren. "The Development and Institutionalization of Subunit Power of Organizations." **Administrative Science Quarterly**, (September 1988): 388-410.

Dikmen, Çiğdem. "Girişimcilik Eğitiminin, Girişimcilik Arzına Etkisi." **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.19, Sayı:1-2, (Nisan-Kasım 1990).77-83.

--------."Küçük İşletmelerde Büyüme." **İşletme Fakültesi Dergisi.** Cilt.20, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1991):59-65.

Drozdow, Nancy and Vincent P. Carroll. "Tools for Strategy Development in Family Firms." **Sloan Management Review.** Vol.39, Num.1, (Fall 1997):12-18.

Eren, Erol. "Küçük Sanayicinin Orta ve Büyük Sanayiye Yan Sanayi Olmasının Önemi." **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.18, Sayı.2, (Kasım 1989):3-4.

"Geleceğin Dünyasında Gerçek Anlamda üyümeyi ve Rekabeti Temsil Eden Başrol Oyuncusu: KOBİ'ler." **Hedef**. (Mart 1996):30-37.

Gartner, B. William. "Who is an Enterpreneneur? Is the Wrong Question." **Perspectives and Trends: Small Business Management,** Georgetown:207-217.

Harris, Adrienne S. "10 Best Moves for Growing a Family Business." **Black Entreprises**, (June 1994):244-251.

Hirsch, M. Paul. "Organizational Effectiveness and Institutional Environment." **Administrative Science Quarterly**, Vol.20, (September 1979):327-343.

Holm, Peter. "The Dynamics of Instituonalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries." **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num.3, (September 1995):398-422.

Koselka, Rita, Fleming Meeks and Laura Sounders. "Family Affairs." **Management 93/94**, Connecticut:The Dushkin Publishing Group Inc., (1993):204-206.

Kets De Vries, Manfied F .R. "The Dynamics of Family Controlled Firms: the Good and the Bad News." **Organizational Dynamics**,Vol.21, Iss.3, (Winter 1993):59-71.

Kılınç, Tanıl. "Toplantı Teknikleri." **TÜSSİDE**, (9-11 Haziran1993):1-20.

Klitgoard, Robert. "Institutional Adjustment a nd Adjusting to Institutions." **Work Bank Discussion Paper**, Washington, (1995):13-19.

March, G. James. "Continuty and Change in Theories of Organizational Action." **Administrative Science Quarterly**, (June 1996):278-287.

Maris, Adrienne S. "Best Moves for Growing a Family Business." **Black Etreprises**, Vol.24, Iss.11, (June 1994):198-211.

Meyer, W. John and Brian Rowan. "Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony." **American Journal of Sociology**, Vol.83, Num.2 :340-363.

Potobsky, Geraldo Von. "Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law." **International Labour Review**. Vol.131, Num.6, (1992):601-628.

Powell, W. Walter and Paul J. Maggio. "The New Institutionalism in Organizational Analysis." **Academy of Management Review**, (July 1992):62-71.

Selznick, Philip. "Institutionalism "Old" and "New" ."**Administrative Science Quarterly**, (June 1996):270-277.

--------. "Succession in the Family Coorperation." **Management Succession in Small and Growing Enterprises.** (1979):197-223.

Süder, Aslı. "Çevresel Belirsizlik." **İşletme Fakültesi Dergisi,** Cilt.20, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1991):119-130.

--------. "Organizasyonda İçsel Farklılaşma." **İşletme Fakültesi Dergisi,** Cilt.18, Sayı.2, (Kasım 1989):145-155.

Titiz, Tınaz. "Küçük Girişimciler." **Küçük İşletme**, Yıl.1, Sayı.4, (Eylül 1995):9-13.

GAZETELER

Acıman, Eli ve Alber Bilen. "Türkiye Şirketleşmeyi Yeni Öğreniyor." **Dünya**, 07 Ocak 1996, 5.

Bilen, Murat. "Aile Şirketlerinin Ortalama Ömrü 75 Yıl." Dünya. 07 Ocak 1999, 3.

Bozkurt, Ünal. "Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?." **Milliyet**. 18 Şubat 1997, 11

Rodoplu, Gültekin. "Aile Şirketlerinin Ömrü Kısa." **Milliyet**. 12 Nisan 1998, 8.

Tamer, Meral. "Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almalıyız?." **Milliyet**. 06 Haziran 1997, 13.

--------."Mc KİNSEY'den Aile Şirketlerine Öneriler." **Milliyet**. 08.11.1997, 6.

--------. "Vehbi Koçsuz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor?." **Milliyet**. 11 Şubat 1998, 6.

TEZLER

Aytek, Hikmet. "Girişimci Özelliklerine, Kazançlarına, Sorunlarına Bakış ve Bir Örnek Olay." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Bali, Nesrin. "İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995.

Başaran, Şirin. "Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Ediz, Mehmet. "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Dinamikleri." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1992.

Ertaş, Aysel. "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996.

Kara, A. Ferhan, "Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989.

Kılınç, Tanıl. "Takım Kurma ve Geliştirme:İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986.

Koralp Gürol, Yonca. "Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye'de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1998.

Pekerkan, Erkan. "Uluslararası Bir Ortamda Örgütsel Kültür." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.

Ural, Eda. "Organizasyonların Değişim Sürecinde Kültür Boyutu ve Bir Uygulama." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995.

Yeğen, Hafize. "Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.

Yener, Mehmet Akif. "Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarındaki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Yılmaz, Erdoğan. "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.