



**AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL
YÖNETİCİLERİN SORUNLARI**

Arş. Gör. Tülin ÇAKIR

Yükseklisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

Afyon

2002

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI

122144

Tülin ÇAKIR

122144

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

Afyon
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2002

İÇİNDEKİLER	Sayfa
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLolar	viii
GRAFİKLER	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE YÖNETİMİ	
I. AİLE İŞLETMESİ TANIMI VE TÜRLERİ	3
A) AİLE İŞLETMESİNİN TANIMI.....	3
B) AİLE İŞLETMESİNİN TÜRLERİ.....	4
1. Tek Patronlu Aile İşletmesi.....	4
2. Kardeş Ortaklığı.....	5
3. Geniş Aile İşletmesi.....	6
II. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	6
A) AİLE-İŞLETME İLİŞKİ DÜZENİ.....	7
1. Aile-Ortaklık İlişki Düzeni.....	7
2. Aile-Profesyonel Yönetici İlişki Düzeni.....	8
B) KURUMSAL YAPI VE İŞLEYİŞ.....	8
C) İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ.....	10
1. Organizasyonel Büyüklük.....	10
2. Finansal Büyüklük.....	11
D) SEKTÖRDEKİ KONUM.....	12
E) DEĞİŞİME ÖNCÜLÜK ETME.....	13
F) İŞLETME İMAJİ.....	14
G) SOSYAL SORUMLULUK.....	14
III. YÖNETİCİ KAYNAK ŞEKLİ	15
A) AKRABALIK.....	15
B) PROFESYONEL YÖNETİCİLİK.....	16
1. Profesyonel Yönetici Tanımı.....	17
2. Pozisyonlarına Göre Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri.....	17
a) Tepe Yönetiminde Bulunan Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri.....	19
b) Üst Yönetimde Bulunan Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri.....	21
c) Orta Yönetimde Bulunan Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri.....	22
İKİNCİ BÖLÜM	
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	
I. KURUMSALLAŞMA TANIMI VE ÖLÇÜTLERİ	23
A) KURUMSALLAŞMA TANIMI.....	23
B) KURUMSALLAŞMANIN ÖLÇÜTLERİ.....	24

1. Kurumsal Kimlik.....	24
a) Kurum Felsefesi.....	25
b) Kurumsal Davranış.....	26
c) Kurumsal İletişim.....	26
d) Kurumsal Kültür.....	27
e) Kurumsal İmaj.....	28
2. Değer Yönetimi.....	28
3. Değişim Yönetimi.....	30
4. Entelektüel Sermaye.....	31
a) Yapısal Sermaye.....	31
b) İnsan Sermayesi.....	32
c) Müşteri Sermayesi.....	32
5. Standardizasyon.....	33
a) Kalite.....	33
b) Performans.....	34
c) Finans.....	35
II. AİLE İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	36
A) AİLE KONSEYİ.....	36
B) AİLE İLKELERİ.....	37
C) NESİL DEVİR PLANI.....	38
D) HİSSEDARLARARASI SÖZLEŞME.....	41
III. AİLE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME FAALİYETLERİNE ETKİSİ.....	43
A) YÖNETİME ETKİSİ.....	43
B) ÖRGÜTE ETKİSİ.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI	
I. TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLİĞE BAKIŞ.....	47
II. AİLE ÜYELERİYLE YAŞANAN SORUNLAR.....	48
A) KARAR ALMA.....	48
B) İŞLETME POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI VE UYGULANMASI.....	50
C) YÖNETİME KATILMA.....	53
D) PERFORMANS STANDARTLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ..	55
E) İLETİŞİM VE KOORDİNASYON.....	56
F) GÜVEN DUYULMAMASI.....	57
III. PROFESYONEL YÖNETİCİLER ARASI SORUNLAR.....	58
A) REKABET.....	58
B) YETKİ DAĞILIMI.....	60
C) BİLGİPAYLAŞIMI.....	61
D) KARIYER.....	62
IV. İŞGÖRENLERLE YAŞANAN SORUNLAR.....	64
A) İŞGÖREN KALİTESİ.....	64
B) İŞGÖRENLER ARASI ÇATIŞMA.....	65
C) ÜCRET VE KARIYER.....	67
V. ÖRGÜT İÇİ YAŞANAN SORUNLAR.....	69

A)	BİLGİ AKIŞI.....	69
B)	EKİP ÇALIŞMASI.....	71
C)	ÇATIŞMA.....	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		
UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME		
I.	ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI.....	76
II.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	77
	A) ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	77
	B) ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ.....	77
	C) ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN KATEGORİLERİN AÇIKLANMASI	78
III.	VERİ TOPLAMA DEĞERLEME YÖNTEMİ.....	79
VI.	ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	80
	A) AİLE İŞLETME GRUPLARININ GENEL KARAKTERİSTİKLERİ	80
	1. Aile İşletme Gruplarının Nesil Olarak Dağılımı.....	80
	2. Aile İşletme Gruplarının Yapılanma Modelleri.....	80
	3. Aile İşletme Gruplarındaki Profesyonel Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	81
	B) AİLE İŞLETME GRUPLARINDAKİ PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI.....	82
	1. Aile Üyeleriyle Yaşanan Sorunlar.....	82
	2. Profesyonel Yöneticiler Arası Sorunlar.....	88
	3. İşgörenlerle Yaşanan Sorunlar.....	90
	4. Örgüt İçi Yaşanan Sorunlar.....	93
	C) DEĞERLEME.....	93
	1. Aile Üyeleriyle Yaşanan Sorunlar.....	94
	2. Profesyonel Yöneticiler Arası Sorunlar.....	96
	3. İşgörenlerle Yaşanan Sorunlar.....	97
	4. Örgüt İçi Yaşanan Sorunlar.....	98
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
	EKLER	104
	KAYNAKÇA.....	106

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı:Prof.Dr.Necdet TİMUR

:Prof.Dr.Şan ÖZ-ALP

:Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA

İmza
.....
.....
.....

İşletme Yönetimi Anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Tülin ÇAKIR'ın "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları" başlıklı tezi 14.11.2002 günü saat:10:30'da jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA
MÜDÜR

YÜKSEKLİSANS TEZ ÖZETİ

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI

Tülin ÇAKIR

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2002

Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

Son yıllarda profesyonelleşmenin bir gereği olarak, profesyonel standartlara göre hareket etme kabiliyetine sahip, işinde uzmanlaşmış elemanların istihdamı aile işletmeleri için de bir zorunluluk olmuştur. Ülkemizdeki birçok aile işletmesinin, profesyonel bir anlayışı bünyelerine yerleştirmeyi istemelerine karşın, istihdam ettikleri profesyonel yöneticilerle etkin olarak çalışamamaları tezatlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kurumsallaşmayı düşünen ailelerin, karar alma ve yönetim süreçlerinde profesyonel yöneticilerin fikir ve önerilerinin, kendi beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle tam olarak değerlendirilemediği de bir gerçektir. Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin, işletmeyle ilgili diğer sorunlarının yanı sıra aileden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir. Bu çalışma, ülkemizdeki aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarına örnek oluşturacağı düşüncesiyle, Afyon ili dahilindeki aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarının tespit edilerek sınıflandırılması ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma metodu uygulanmıştır.

ABSTARCT**MASTER THESIS****THE PROBLEMS OF THE PROFESSIONAL MANAGERS IN THE FAMILY
BUSINESS ENTERPRISES****Tülin ÇAKIR****Business Administration****Afyon Kocatepe University, Social Science Institute****2002****Thesis Advisor: Professor Dr. Necdet TİMUR**

During the recent years, as a result of the professionalism, for the family businesses it has become essential to employ personals with the ability to work in accordance with the standards of professionalism. In Turkey, it is a paradox that although the family businesses wish to implement a professional approach, they do not work efficiently with the professional managers they employ. It is a fact that the family businesses that wish to become an institutional business do not utilize their professional managers' suggestions because they do not comply with their expectations. It is known that the professional managers in these businesses have to deal with not only the problems of businesses themselves but also the problems arising from family relations. This study aims at determining the problems of the professional managers in the family businesses in Afyon, classifying these problems, and suggesting solutions to these problems in order to provide an example for the problems the professional managers in Turkey. We have employed qualitative research techniques in the study.

ÖZGEÇMİŞ

Tülin ÇAKIR
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Yüksek Lisans: 2002 Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans: 1999 Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü
Lise: 1985 Hacı Ahmet Kanatlı Lisesi, Matematik Bölümü

İş/İstihdam

1999-2002 Araştırma Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
1990-1999 Memur. Anadolu Üniversitesi, Rektörlük

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Eskişehir, 11 Mayıs 1968
Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil

İngilizce

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo-1: Küçük İşletmelerin Tüm İşletmelere Olan Oranı.....	3
Tablo-2: 2000 Yılı Verilerine Göre Amerika'nın En Büyük 10 Aile İşletmesi.....	10
Tablo-3: Geleneksel Yaklaşımla Değer Yaratma Yaklaşımı Arasındaki Stratejik Farklılıklar.....	13
Tablo-4: Tepe Yöneticilerin Özellikleri.....	21
Tablo-5: Üst Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler.....	22
Tablo-6: Afyon İlinden Seçilen 5 Aile İşletme Grubunda Yer Alan İşletme Sayısı ve Sektörel Dağılımı.....	80
Tablo-7: Profesyonel Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Aile İşletme Gruplarına Dağılımı.....	82
Tablo-8: İşletme Kararlarında Aile Üyelerinin Etkisini Belirleyen Faktörlerin Dağılımı.....	83
Tablo-9: Aile İşletme Gruplarına Bağlı İşletmelerde İşgören Performans Değerleme Standartlarındaki Kriterler.....	93
Tablo-10: Afyon'daki Aile İşletme Gruplarında Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Aile Üyeleriyle Yaşadıkları Sorunların Sınıflandırılması.....	94
Tablo-11: Afyon'daki Aile İşletme Gruplarında Çalışan Profesyonel Yöneticiler Arası Sorunların Sınıflandırılması.....	97
Tablo-12: Afyon'daki Aile İşletme Gruplarında Çalışan Profesyonel Yöneticilerin İşgörenlerle Yaşadıkları Sorunların Sınıflandırılması.....	97

GRAFİK LİSTESİSayfa

Grafik-1: Türkiye'deki Profesyonel Yöneticilerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı.....	19
Grafik-2: Türkiye'deki Profesyonel Yöneticilerin Akademik Dereceleri (%).....	19
Grafik-3: İşgören Ücretinin Motivasyon Aracı Olarak Görülme Nedeni.....	68
Grafik-4: İşgören Ücretinin Memnuniyetsizliğine Neden Olan Faktörleri.....	68



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1: Aile İşletmelerinin İşleyiş Yapısını Gösteren “Üçlü Daire Modeli”.....	7
Şekil-2: Aile İşletmelerinde Genel Amaçlarının Oluşumu.....	10
Şekil-3: Kurum Kimliğinin Hedefleri ve Taşınırılıığı.....	25
Şekil-4: Kurumsal Davranış Modeli.....	26
Şekil-5: Kurumsal Kimlik ve Kurumsal Kültür Arasındaki İlişki.....	27
Şekil-6: Karar Zinciri.....	49



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Agm.	: Adı Geçen Makale
AŞ.	: Anonim Şirket
A.Ü	: Anadolu Üniversitesi
B.	: Baskı
C.	: Cilt
CEO	: Chief Executive Officer
Çev.	: Çeviren
Dr.	: Doktor
FDU	: Fairleigh Dickinson University
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
IMF	: International Monetary Fund
IQ	: Zeka Düzeyi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
Ltd	: Limited Şirket
MESS	: Metal Endüstrisi ve Sanayicileri Sendikası
MK	: Medeni Kanun

MÜ	: Marmara Üniversitesi
No	: Numara
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TOBB	: Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜGİAD	: Türk Genç İşadamları Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayici İşadamları Derneği
UMASS	: University of Massachusetts
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
Vol	: Volume
Y	: Yıl

GİRİŞ

Dünyada; teknolojik, ekonomik, politik, kültürel, çevresel ve sosyal değişimlerle birlikte yaşanan gelişmelerin hızı, işletmecilik değerlerinde de birtakım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Özellikle işletmelerin organizasyon yapılarında oluşan yöneten-yönetilen ayrımındaki belirgin özellikler, insan kaynaklarına verilen önem, işletmelerin biçimsel ve içeriksel olarak yeniden yapılanmaları da söz konusu olmuştur. Bunun yanı sıra işletmeler, farklılıklar yaratarak kendi içlerinde bütünleşmekte ve hedef kitlelerinde kalıcı olma konusunda iyi bir imaj için çaba harcamaktadırlar. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin küresel rekabetteki başarıları, çokuluslu işletmelere dönüşme konusunda geliştirdikleri stratejik yaklaşımlar, aile işletmeciliğinin gelişimini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca Türkiye'deki ve dünyadaki aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun, küçük ve orta ölçekli işletme özelliğini taşımaları nedeniyle Türkiye ve dünya pazarındaki gelişmeler de, bu işletmelerin rollerinin büyüklüğünü göstermektedir.

Özellikle aile işletmelerinin girişimsel yapısı, Türkiye'nin uluslararası pazarlarda ve AB'ye girme aşamasında, yarattıkları katma değerini ortaya koymaktadır. Ancak bu işletmelerin, uluslararası pazarlarda ve küresel rekabette yeni pazarlama teknikleriyle beraber kalite, standartlar, marka, şeffaflık gibi konulara daha fazla eğilmelerini ve yeni geliştirecekleri fikirlerin daha girişime dönüşmeden detaylı olarak planlayarak stratejilerini buna göre belirlemelerini gerektirmektedir. Bunların sağlanabilmesi ise, ancak aile işletmelerinin kendilerini başarıya ulaştırabilecek, yeni fikirlerin geliştirilmesine ve profesyonelleşmelerine yardımcı olacak profesyonel yöneticilerle olabilmektedir. Profesyonelleşmenin bir gereği olarak, profesyonel standartlara göre hareket kabiliyetine sahip, işinde uzmanlaşmış profesyonel yöneticilerin istihdamı, aile işletmeleri için bir zorunluluk olmaktadır. Bu işletmelerin gelecek nesillere devredebilmesi ve başarılarının sürekliliği için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Ancak aile işletmelerinde, profesyonel yönetim anlayışının yerleştirilmesi ve karar alma süreçlerine profesyonel yöneticilerin katılmaları konusunda birtakım güçlüklerin yaşandığı görülmektedir. Bunda en büyük etken, ailelerin yönetimin ellerinden alınacağı düşüncesidir.

Profesyonel yöneticilerin, aile işletmelerinde karşılaştıkları sorunların tespit edilerek sınıflandırılması ve bu sorunlara çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde, öncellikle aile işletmesi kavramı, türleri ve özellikleri üzerinde durulmuş, daha sonra aile işletmelerinde yönetici kaynak Őekillerine değinilerek, profesyonel yönetici kavramıyla bu yöneticilerin özellikleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; kurumsallaşma kavramı ve ölçütlerinin üzerinde durulduktan sonra aile ilişkilerinin kurumsallaşma süreci ve ailenin işletme kültürüne olan etkileri incelenmiştir.

nc bölümde ise, profesyonel yöneticilerin sorunları üzerinde durularak, bu sorunlar sınıflandırılarak ve bu sınıflandırmalar içerisinde alt gruplar oluşturularak incelenmiştir. Bu sorunlar; aile üyeleriyle yaşanan sorunlar, profesyonel yöneticilerle yaşanan sorunlar, işgörenlerle yaşanan sorunlar ve örgü içi yaşanan sorunlardır.

Son bölümde de Afyon'daki 5 büyük aile işletme grubunda görev yapan profesyonel yöneticilerin sorunları tespit edilerek, sınıflandırılmış ve bu sorunlara çözüm nerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın uygulanmasında nitel araştırma metodu kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

I. AİLE İŞLETMESİ TANIMI VE TÜRLERİ

Aile işletmelerinin çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Milletlerin gelişmesi ve ekonominin modernizasyonunda, bu işletmelerin başarılarının payı büyüktür.¹ Tablo-1’de bazı ülkelerdeki, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı verilmiştir. Tablodaki bilgilerin yanı sıra, bazı ülkelerdeki kayıtlı olan aile işletmelerinin diğer işletmelere oranları ABD’de %90, İspanya’da %80, İtalya’da %95, İsviçre’de %85 ve Türkiye’de %95’dir.² Recently, Gersick, Davis, Hampton ve Lansberg’in, “Nesilden Nesile” adlı kitabında aile işletmeleri, küresel işletmeciliğin %65-80’ini oluşturmaktadır. Fortune Dergisi’nin araştırmasında, 500 işletmeden %40’ı aile işletmesidir.³ Türkiye’nin AB’ye girebilmesinde, aile işletmelerinin gelişmesi önemlidir.

Tablo 1- Küçük İşletmelerin Tüm İşletmelere Oranı

ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Fransa	Güney Kore	İtalya	Türkiye
97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	99.9	97.8	97.0	98.8

<http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm#1>

A) AİLE İŞLETMESİ TANIMI

Şan Öz-Alp’e göre; aile reisinin ya da ailenin geçimini sağlayan, işletme başında bulunması, en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgilenmesi ve işletme ününün aileyle gelişmesi, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesinde yeterli olmaktadır.⁴ Aile işletmesine, aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Benght’e göre; aile servetini

¹ Ralph CHAMİ, “What is Different About Family Businesses?”, IMF Working Paper, IMF Institute, Mayıs 2001, s.3, <http://www.imf.org/external/Pubs/ff/wp/2001/wp0170.pdf>, 11 Haziran 2002.

² Necdet SAĞLAM, “Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma”, <http://www.eso-es.net/kurumsal>, 2 Mayıs 2001.

³ CHAMİ, s.3.

⁴ Nurhan AYDIN, “Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile İşletmelerinde Bir Uygulama)”, A.Ü. İİBF Dergisi, C:III, Y:I, Haziran 1985, s.83.

dağıtmamak üzere kurulan özel bir işletme biçimidir.⁵ Longenecker ve Moore'a göre ise, işletme ile ailenin bir bütün olarak düşünüldüğü işletme türüdür.⁶

Türk Medeni Kanun'un 373. maddesi, "Hısımlar, kendilerine geçen mirasın tamamı veya bir bölümüyle ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle aralarında bir aile malları ortaklığı kurabilirler." demektedir. Bu maddeye göre aile işletmesi, aile bireylerinin kurmuş olduğu bir ortaklıktır. Ayrıca MK'nın 384. maddesinde ise kazanç paylı aile malları ortaklığı hakkında, "Ortaklar, aralarında yapacakları sözleşmeyle, yıllık kazançtan kendilerine belli bir pay verilmesi kaydıyla ortaklığın temsilini ve ortaklığın mallarının işletilmesini içlerinden birine bırakabilirler" denilmektedir. Ayrıca ortaklığın sona ermesi, feshi ve ortaklardan birinin ölümü halinde mirasçıların işletmeye girip giremeyecekleri gibi hususlar ise aynı Kanun'un 380, 381 ve 382'ci maddelerinde yer almaktadır.⁷

Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak aile işletmesini şöyle tanımlayabiliriz. Girişimciler, kurdukları işletmenin faaliyeti ve edindikleri servetin devamı için, işletme yönetimine, stratejik karar organlarına ve hiyerarşik yapıdaki belli kademelere aile bireylerini getirme eğiliminde bulunur. Bu eğilim, mevcut işletmeden aile işletmesine dönüşümü sağlar. Yapı açısından farklılaşan bu işletmelere **aile işletmesi** denir.

B) AİLE İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ

Aile işletmeleri; tek patronlu, kardeş ortaklığı ve genişleyen aile işletmeleri olarak üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Kontrolün tek bir kişide toplandığı aile işletmesidir. Bu işletmelerde, genellikle pederî aile tipindeki "otoriter baba"ya benzer merkezîyetçi bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.⁸ Tek patronlu aile işletmesinde çalışan yöneticilerin çoğunluğu aile üyesi, akraba veya yakın arkadaşlardan oluşmaktadır.⁹ Merkezîyetçi yönetimde, yönetimin tüm öğeleri tek bir merkezde toplanmaktadır. Bu, değişik sorunlarla beraber yönetimi yozlaştırmaktadır. Ayrıca, yönetimde tıkanma, verimsizlik, kırtasiyecilik, hizmet ve yatırımların doğru şekilde yapılamamasına neden olmaktadır.¹⁰ Bunun yanı

⁵ Ebru KARPUZOĞLU, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2001, s.18.

⁶ Asuman AKDOĞAN, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S:16, Y:2000, s.32.

⁷ Türk Medeni Kanunu, <http://www.hukukcu.com/bilimsel/genelkanunlar/4721.htm>, 29 Temmuz 2002.

⁸ Ziya ÇOKER, "Merkezi Yönetimin Yapamadıkları", <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/38/html/sec12.html>, 3 Temmuz 2002.

⁹ KARPUZOĞLU, s.28.

¹⁰ ÇOKER, <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/38/html/sec12.html>.

sıra tek patronlu olmaktan kaynaklanan bazı sorunlar da bulunmaktadır. Bunlar ise; yetersiz sermaye, denge kurma ve sonraki nesiller için uygun mülkiyet yapısının belirlenememesidir. Bunların dışında üst yönetimin, aile yakınlarından oluşmasından kaynaklanan sorunlar da görülmektedir.¹¹ Özellikle adam kayırmaların subjektif kriterlere dayandığı görülür. Ayrıca işletme sahibinin hastalanması ya da ölümü gibi sorunlar da, işletme açısından büyük risk doğurmaktadır. Bu riskin gerçekleşmesinde ise, yeni nesille beraber diğer üst yönetimde görev alacakların gelişmesine imkan tanınmayışından kaynaklanan, aile içi itilafların yaşanması da söz konusudur.¹²

Ancak, aile işletmelerinin üstün olduğu yönler de bulunmaktadır. Tek liderliğin avantajı nedeniyle etkinlik ve açıklığı kolay sağladıkları, yeni iş fırsatlarını yakalayabildikleri, hızlı karar verdikleri, işletmeyle çalışan kurum ve kuruluşlar için hayatı kolaylaştırdıkları görülmektedir.¹³

2. Kardeş Ortaklığı

Bu tür işletmelerde hisselerin çoğunluğu, iki veya daha fazla kardeş arasında paylaşılmaktadır. Aynı zamanda kardeşler, işletmenin kontrol yetkisine de sahip olmaktadır. Bu tür işletmeler, genellikle büyüyen ve gelişen birinci nesil aile işletmelerinde görülmektedir.¹⁴ Yönetimde, daha çok katılımcı anlayış benimsenmekle birlikte, diğer yönetim anlayışları da görülebilmektedir. Ayrıca ortakların, çocuklarını işletmede çalışmaları, anahtar kararlarda rol oynamaları, küçük yönetim fonksiyonlarında yöneticilik ya da başkan yardımcılığı için, özellikle cesaretlendirdikleri görülmektedir.¹⁵ Kardeş ortaklığında yaşanan bazı sorunlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶

- ❖ Ortakların kabul edeceği kontrol mekanizmasının kurulamaması,
- ❖ İşletmede çalışmayan ortakların rollerinin belirlenememesi,
- ❖ Sermayeyi koruyarak büyüebilme zorluğu,
- ❖ Kardeşlerin ve ailelerinin arasında gerçekleşecek itilafların kontrol güçlüğü,
- ❖ Hızlı büyümeyle ortaya çıkan kompleks yapı,
- ❖ Hisse oranları, ortaklarca görülmek istenen mülkiyet yapısı, kâr dağılım oranları ve hisse idare etme hakkının belirlenememesi,
- ❖ Yeni nesil arasındaki ilişki, aile ihtiyaçlarını karşılama biçimi ve işletme amaçlarına ulaşma yönteminin belirlenmesinde ortaya çıkan güçlükler,

¹¹ Arman KIRIM, Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul 2001, s.20.

¹² KARPUZOĞLU, s.25-26,

¹³ KIRIM, s.20.

¹⁴ KIRIM, s.20-21.

¹⁵ "Major Findings of Family Business Survey", <http://www.massmutual.com/fbn>, 12 Haziran 2002.

¹⁶ KIRIM, s.23

- ❖ İşletme gelirlerinin kullanım şeklinin tespiti,
- ❖ Güç, otorite ve özerkliğin hisse oranıyla etkileşmesi,
- ❖ Kardeşlerin, öncelikleri kendi ailelerine tanınması,
- ❖ Genişleme sürecinin planlanma zorluğu.

Türkiye’de birçok kardeş ortaklığında, yönetim konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Aile üyelerindeki artışla beraber sorunlar da artmaktadır. Büyüyen iş hacmi ise, yönetsel sorunları da su yüzüne çıkarmaktadır. İzmir’in köklü ailelerinden Özgörkey’ler, kardeş ortaklığında yaşanan sorunlara iyi bir örnektir. İki kardeş 1964 yılında Coca Cola’nın İzmir’deki şişeleme işiyle işe başlamıştır. İlk fabrikalarını 1967’de kurmuşlardır. 1991 yılında 4 fabrikadan oluşan grup, tam 30 yıl sonra fikir ayrılığı yüzünden iki kardeşin işlerini ayırma yoluna gitmesiyle dağılmıştır. Bunun nedenini ikinci nesilden olan Armağan Özgörkey, tıpkı KİT’lerdeki gibi aile işletmelerinde de karar alınmaması olarak belirtmektedir.¹⁷

3. Geniş Aile İşletmesi

Geniş aile işletmesi, aile işletmeciliği sürecinin son evresidir. Bu süreçte işletmeler, kompleks bir yapı özelliği göstermektedir.¹⁸ İşletmenin çok yönlü ve karmaşık olarak büyümesi; standartlara, prosedürlere ve ilkelere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bunun yanı sıra yönetim kurulları ile aile-içi sermaye piyasasının işletilmesi de önem kazanmaktadır. Ayrıca işletmede birden fazla nesille beraber çok sayıda profesyonel bulunmaktadır.¹⁹ Başarılı aile işletmelerinde, aile üyeliği ile işletme ortaklığı arasında, kesin ayırım bulunmaktadır. Bu tür aile işletmelerinde, genellikle memnun olmayan ya da sorun çıkaran ortakların, payları satın alınarak sorunlar çözümlenmektedir.²⁰

II. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinin başarısında etkili olan faktörler; işletme yapısının dinamikliği, bürokrasinin az uygulanışı, karar verme mekanizmasının hızlı işleyişi ve geliştirilen kontrol mekanizmasıdır.²¹ Aile işletmelerinin özelliklerini; aile-işletme ilişki düzeni, kurumsal yapı ve işleyiş, işletme büyüklüğü, sektördeki konum, imaj, değişime öncülük etme ve sosyal sorumluluk konu başlıklarıyla sınıflandırmak mümkündür.

¹⁷ Jale ÖZGENTÜRK, “Patronsuz İşletme”, Star Gazetesi, Ekonomi-Parasız Sohbetler, 4 Aralık 2000, <http://www.stargazete.com/ekonomi/2000/12/04/psoh.html>, 20 Şubat 2002

¹⁸ KIRIM, s.25

¹⁹ KARPUZOĞLU, s.108.

²⁰ KIRIM, s.25.

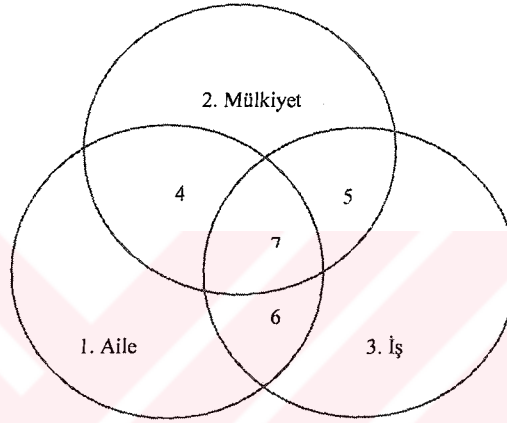
²¹ İsmail KADIOĞLU, “KOBİ Politikaları Sorunları ve Çözümleri”, <http://www.eso-es.net/kurumsal/yaki.asp?47>, 2 Mayıs 2002.

A) AİLE-İŞLETME İLİŞKİ DÜZENİ

Aile-işletme ilişki düzeni; aile-ortaklık ilişki düzeni ve aile-profesyonel yönetici ilişki düzeni olarak ayrılabilir.

1. Aile-Ortaklık İlişki Düzeni

Aile işletmesine ortak olan ve olmayan aile üeleriyle başarılı şekilde çalışılması, öncelikle işletmeye özgü dinamiklerin anlaşılmasını gerektirmektedir. Aile işletmesinde üç farklı grup bulunmaktadır: Bu gruplar: Aile üeleri, ortaklar ve çalışanlardır. Bunlar Şekil-1’de gösterilmektedir.



Şekil.-1: Aile İşletmelerinin İşleyiş Yapısını Gösteren ‘Üçlü Daire Modeli’

KIRIM, s. 14.

Şekil-1’deki ‘Üçlü daire modeli’ne göre, ortakların rolleri sırasıyla aşağıda belirtilmiştir:²²

- ❖ Hissesi olmayıp, aile üyesi olan ve işletmede çalışmayanlar,
- ❖ Hissesi olup, fakat aile üyesi olmayan ve işletmede çalışmayanlar,
- ❖ Hissesi ve aile üyesi olmayıp, işletmede çalışanlar,
- ❖ Hissesi ve aile üyesi olup, işletmede çalışmayanlar,
- ❖ Hissesi olup, ancak aile üyesi olmayan ve işletmede çalışanlar,
- ❖ Hissesi olmayıp, aile üyesi olan ve işletmede çalışanlar,
- ❖ Hissesi ve aile üyesi olup, işletmede çalışanlar.

Bu model çerçevesinde oluşturulan aile içi görev anlaşmalarının, genel sözleşme ve karşılıklı anlaşmaların muhtemel temellerine göre yapılması gerekmektedir. Genellikle bu anlaşmalar, işletmenin başına getirilmek üzere aileden bir temsilcinin seçilmesi gibi

²² KIRIM, s.14-15.

konuların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Başka bir deyişle aile dışı ilişkisel bir anlaşma hassasiyetini taşımalıdır. Ayrıca bu anlaşmalarda, aile ekonomi mantığına ve yeteneklere göre hareket edilmelidir. Ancak aile ortaklığıyla ilgili literatürde birçok anektod bulunmaktadır. Bu anektodlarda, aile ilişkilerinin mantıklı olmayan sonuçlar doğurduğu görülmektedir.²³ Bundan dolayı aile ile ortaklar arasında kurulacak ilişkilerin düzenlenmesi, aile işletmesinin işleyişini etkilemektedir. Aile-ortaklık ilişkisi düzeninin sağlıklı bir yapıya oturtulması, aile işletmesinin geleceği açısından önemlidir.

2. Aile-Profesyonel Yönetici İlişki Düzeni

Verimliliği işi doğru yapma, etkinliği ise doğru iş yapma olduğunu vurgulayan Drucker, yönetsel verimlilikte etkinliğe ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Yönetsel verimlilik; yöneticinin yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek, yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle en fazla çıktıyı almasını gerekli kılmaktadır. Yönetsel etkinlik ise, yöneticileri başarıya götürecek bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir.²⁴ Çağdaş bir organizasyon anlayışı, iki koşulun gerçekleşmesini gerektirmektedir. Bu koşullardan ilki, organizasyonun biçimsel yapısının belirlenmesidir. İkincisi ise organizasyon şemasında yer alacak personelin belirlenmesidir. Bunların dışında yönetimde bulunanların yetkilerinin açıklanması, bu yetkilerin sınırlarıyla aralarındaki haberleşme ve koordinasyonu sağlama yönteminin de belirlenmesini gerektirmektedir.²⁵

Aile işletmelerinde bunların sağlanabilmesi, profesyonel bir bakış açısıyla mümkün olabilmektedir. Çağdaş bir organizasyon anlayışıyla beraber profesyonel yöneticilerle başarılı şekilde çalışılması, ancak işletme sahibinin ve diğer aile üyelerinin işlerin icrasında yer almamalarıyla gerçekleşmektedir. Profesyonel yöneticilerin görevi, işletme amaçlarına ulaşabilmek için elindeki kaynakları, objektif standartlar belirleyerek etkin şekilde işleyişini sağlamasıdır.²⁶ Bu nedenle aile işletmesinin başarısı için, işletme sahiplerinin ve aile üyelerinin sadece stratejik yönetim üzerinde odaklanmaları önem taşımaktadır.

B) KURUMSAL YAPI VE İŞLEYİŞ

İşletmeyle aile çalışma tarzları birbirine benzemektedir. Her ikisinde de ana temel, idare etmektir.²⁷ Ancak, karmaşık sistem olan aile işletmelerinin yönetimi sanıldığı

²³ Luis R. GOMEZ, Manuel NUÑEZ, Nickel Isabel GUTIERREZ, "The Role of Family Ties in Agency Contracts", The Academy of Management Journal, Vol:44, No:1, February 2001, s.82.

²⁴ "Ceo'lar ve Liderlik", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/global>, 3 Temmuz 2002.

²⁵ Kenan ÖZTÜRK, "İşletme Yönetiminde Klasik ve Çağdaş Yaklaşımlar", <http://www.savsat.com/yazarlar/kenanoz/kitap/isletme08/htm>, 3 Temmuz 2002.

²⁶ KARPUZOĞLU, s.30

²⁷ Ira BRYCK, "Treat Your Business Like aBusiness and Your Family Like a Family", UMASS Family Business Center, <http://www.umass.edu/fambiz>, Aralık 2001.

kadar kolay değildir. Bu nedenle aile işletmesinin stratejilerini uygulama başarısı, organizasyonel yapıyla birlikte sistemlere, kültüre ve normlara bağlıdır.²⁸ Kurumsal yapı ise, işletmenin başarısını etkileyen en önemli faktördür. Gelecekteki başarıları şekillendiren işletme vizyonu, sadece girişimcinin bireysel bir fantazisi değildir. Bütün bu başarıların, nasıl yapılacağına ilişkin inançları biraraya getiren, zihni bir tasarımdır.²⁹ Stratejiler, çevresel koşulların gerçekçi olarak değerlendirilmesi, geleceğe yönelik tutarlı bir vizyon ile olmaktadır. Ayrıca işletme stratejilerindeki başarı, içinde bulunulan durumla gelecek arasında köprü oluşturan dönüşümün anlaşılmasıyla gerçekleşmektedir.³⁰

Aile işletmelerindeki amaçların oluşumu Şekil-2’de gösterilmiştir. Aile işletmelerinin yüklediği sorumluluklar ile dış baskı unsurları, çevreden gelen etkileri meydana getirmektedir. Bunların sonucunda oluşan teşhis; girişimcinin, ortakların ve yöneticilerin arzuları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinde genellikle işletme sahibi, aynı zamanda işletmenin yöneticisi olmaktadır. Bu nedenle aile işletmeleri merkeziyetçi bir yönetim anlayışıyla beraber kapalı bir görünüm ortaya koymaktadır. Ayrıca güvenilirlik, uzmanlıktan daha fazla önem taşımaktadır. Bu ise personel seçiminde aile üyelerine öncelik tanınmasına neden olmaktadır.³¹ İşletmelerde belirli işlerin gerçekleşmesi, prosedürler oluşturularak, çevre ile eşbiçimlilik sağlanmaya çalışılmasıyla olmaktadır. Ayrıca bunlarla kişiden kişiye farklı uygulamaların yapılması önlenmeye çalışılmaktadır.³² Ancak aile işletmelerinde işler, standart ve prosedürlere tam olarak oturtulmamaktadır. Özellikle birinci neslin devreye girmesiyle birlikte oluşturulan strateji ve politikalar, ihtiyaçları karşılayamamaktadır. Bunun önlenmesi için işletme vizyonu, misyonu, stratejik politikalar işletmeyle bütünleştirilmelidir. Bu ise, profesyonel bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

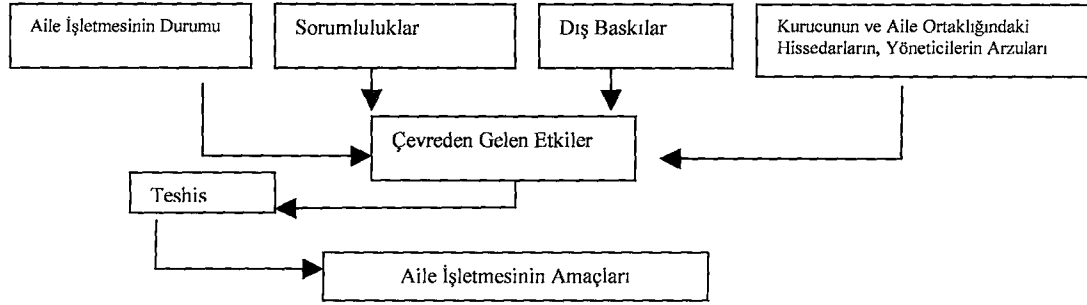
²⁸ Amar BHİDE, “Her Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Power Özel Ek, Eylül 1997, s.37.

²⁹ Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5. B., İstanbul 1998, s.5-6.

³⁰ Yoji AKAO, Hoshin Kanri Yönetim Pusulası, Çev: M.Y. Tunç Sancı, MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.26.

³¹ KARPUZOĞLU, s.21.

³² Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul 1997, s.64.



Şekil.-2: Aile İşletmelerinde Genel Amaçlarının Oluşumu

EREN, s.64.

C) İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ

Aile işletmelerinin büyüklüğü iki açıdan ele alınabilir. Bunların ilki organizasyonel büyüklük, ikincisi ise finansal büyüklüktür. Her iki büyüklük de işletmenin başarısına etkili birer faktördür ve yönetimin başarısında göz önünde tutulur. Forbes International'ın yaptığı bir araştırmada, çalışan sayısı ve yıllık gelirler baz alınarak, dünyanın en büyük 116 aile işletmesi belirlenmiştir. Bu araştırmada, Koç 49., Sabancı 56. ve Doğuş ise 60. sırada Türkiye'yi temsil etmiştir.³³ Yine aynı verilere göre değerlendirme yapan Forbes ve Fortune, 2000 yılında ABD'nin en büyük 150 aile işletmesini belirlemiştir. Bu işletmelerden sadece 10'u Tablo-2'de gösterilmektedir.

Tablo-2: 2000 Yılı Verilerine Göre ABD'nin En Büyük 10 Aile İşletmesi

No	İşletme Adı	Ailenin Adı	Kuruluşu	Çalışanlar	Gelirleri (Milyar \$)
1	Wal-Mart Stores	Walton	1962	1.24 milyon	191.3
2	Ford Motor Co.	Ford	1903	345.991	170.1
3	Cargill Inc.	Cargill/Mac Millan	1865	85.000	47.6
4	American International Group	Greenberg	1926	61.000	46
5	Motorola	Galvin	1928	121.000	37.6
6	Koch Industries	Koch	1918	11.000	35
7	Loew's	Tisch	1919	29.700	18.9
8	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	1900	47.200	16
9	Mars	Mars	1923	30.000	15.3
10	Bechtel Group	Bechtel	1898	40.000	15.1

<http://www.familybusinessmagazine.com/top150.html>, 12 Haziran 2002.

1. Organizasyonel Büyüklük

Drucker "Süreksizlik Çağı" kitabında, "pireler kendi boylarına kadar sürekli sıçrayabilirler, ama filler bunu yapamaz" demektedir. Bununla geniş organizasyonların hareket kabiliyetinde büyüklüğün olumsuz etkisi olduğu belirtilmektedir.³⁴ Organizasyonların işlerliliği, işlerin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğinin doğru

³³ <http://www.familybusinessmagazine.com/topforeign.html>, 12 Haziran 2002.

³⁴ Jack BEATY, Peter Drucker'a Göre Dünya, Çev: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, s. 180.

olarak bilinmesiyle olmaktadır. Bunun sağlanması ise, görevleri yürütecekler arasındaki eşgüdüm ve etkileşim için iletişimin çok iyi olması gerekmektedir.³⁵

Özellikle holdingleşmiş aile işletmelerinde, organizasyonlarının hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafi sınırları sürekli aşınmaktadır. Bunun nedeni, yeni düşünce ve uygulamalarda organizasyonun yetersiz kalışı ve hareket kabiliyetinin sınırlı olmasıdır.³⁶ Büyüyen aile işletmelerinde, özellikle yeni kaynakların sisteme dahil olması ve yönetilmesi, yetkiyle ilgili konuları daha da artırmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluk ilişkisi sistemlerinin karışıklığı ise yeni ihtiyaçlar ve stratejilerin, sistem olarak yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir.³⁷

2. Finansal Büyüklük

Sürekli değer yaratabilen işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir. Özellikle ABD’li 250-300 işletmenin, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin GSMH’sından daha fazla ciro yaptıkları bilinmektedir.³⁸ Bu nedenle, aile işletmelerinin finansal açıdan büyüklüğü, yatırımcılar için ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle yatırımcılar, yatırım yapacakları ortaklığın kârlılık durumuna, yapısına, faaliyetlerine ve yatırımlarına göre karar vermektedir.³⁹ Ancak aile işletmelerinin kapalı yapısı, halka açılmayı ve borçlanmayı düşünmemelerine neden olmaktadır. Bu işletmeler, zor duruma düştüklerinde, daha çok aile üyelerinin mali desteğini almaya yönelmektedir. Ayrıca işletmeye ilişkin bilgilerin paylaşılmasını istememektedirler. Bunların özkaynakları, sermayenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu durum ise aile işletmelerini dışarıda güçlü konuma getirmektedir.⁴⁰ Özellikle Türkiye’deki aile işletmelerinin halka açılma konusundaki çekingenliklerinin ana nedeni, işletme kontrolünün ellerinden alınacağı inancıdır. Halbuki halka açılmada, hisselerin hangi imtiyazlara sahip olacağı, tamamen aile işletmesinin sahipleri ve aile üyelerinin vereceği kararlarla ilişkilidir.⁴¹ Ayrıca aile işletmelerinde finansal işlemler, standartlara uygun şekilde yapılmamaktadır. Bu ise diğer uluslararası ve küresel işletmelerle olan çalışmalarında, güvensizliğe neden olmaktadır. Ayrıca diğer yatırımcıları çekebilmeleri için şeffaflığa önem vermeleri ve finans konusundaki uluslararası standartlara uymaları gerekmektedir.

³⁵ Salim ÇAM, “Takım Halinde Öğrenmenin Öğrenen Organizasyonların Başarısındaki Rolü”, Milliyet İş Yaşamı, 23 Temmuz 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000723/haber/4.html>, 7 Kasım 2001.

³⁶ Hüseyin YILMAZ, “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi”, Nuh Dünyası, Haziran 1999, s.14.

³⁷ EREN, s. 335.

³⁸ Ufuk BATUM, “16 Ocak ve Kurumsallaşma”, Akşam,

<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2001/12/29/yazarlar/yazarlar73.html>, 20 Şubat 2002.

³⁹ “Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları”, <http://www.spk.gov.tr/bilgi/gayrimenkulyo.htm>, 18 Şubat 2002.

⁴⁰ KARPUZOĞLU, s.21-22.

⁴¹ Murat YALNIZOĞLU-Vd., Değer Yönetimi, Arge Danışmanlık Yayınları, No:2, İstanbul 2001, s.14.

D) SEKTÖRDEKİ KONUM

Aile işletmelerinin buldukları sektördeki konumları da başarılarının bir göstergesi olmaktadır. İşletmenin tanınmış bir aileye ait olması, rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj yaratmakta ve güvenilirlik sağlamaktadır. Yüksek güvenilirlik sağlamaları işletmenin gücünü de artırmaktadır. Ancak, rekabette sağlıklı olarak ayakta kalınması için tutuculuğun ve yavaş değişmeyi öngören politikaların terk edilmesi gerekmektedir.⁴²

Dünyadaki hızlı rekabette değer yaratan işletmelerin, sektörün koşullarını veri olarak kabul etmedikleri ve stratejik düşünce parametrelerinin rakipleri tarafından oluşturulmasına izin vermedikleri görülmektedir. Ayrıca bu işletmeler, müşterileri arasındaki farklara odaklanmak yerine, müşterilerinin ortak değerlerine ve fırsatlara, kendilerinde bulunan varlık ve yetenekler doğrultusunda bakmamaktadır. Bunların yerine “sıfırdan yeni bir şeye başlayabilir miyiz?” düşüncesiyle yaklaşmaktadırlar. Kim ve Mauborgne’ye göre geleneksel yaklaşım ile değer yaratma yaklaşımı açısından stratejilerdeki farklılıkların beş temel boyutu, Tablo.-3’de gösterilmektedir.⁴³ Bütün bu yaklaşımlar ise, aile işletmelerindeki tutuculuğun kırılmasını, sektördeki konumlarını daha iyi yerlere taşıyabilmeleri için daha fazla risk üstlenmelerini gerektirmektedir. Fakat birçok aile işletmesi sahibi ve aile büyükleri, yeni değer yaratma yaklaşımlarına pek yanaşmamaktadır.⁴⁴ Ancak günümüzde, müşteriler bilinçlenerek beklentileri değişmiştir. Bu ise kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, emniyetli olması vb. faktörlerin önem kazanmasına ve rekabetin bunları zorunlu kılmasına neden olmuştur. Bu nedenle aile işletmelerinin, sektördeki konumlarını güçlendirmeleri için yeni değerler yaratarak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.⁴⁵

⁴² Adam MORGAN, Büyük Balığı Yutmak, MediaCat Yayını, Ankara 2001, s.35.

⁴³ W. Chan KIM-Renée MAUBORGNE, “Değer Yaratma-Hızlı Büyümenin Stratejik Mantığı”, Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 33-34.

⁴⁴ AKDOĞAN, s.37.

⁴⁵ Coşkun Can AKTAN, “Değişim Mühendisliği”, Ekonomik Forum Dergisi, Y:5, S:9, Eylül 1998, s.30-31, <http://www.canaktanorg./yonetim/toplam-kalite/dergisi.../aktan-degisim-muhendisligi.pd>, 12 Mart 2002.

Tablo.-3: Geleneksel Yaklaşımla Değer Yaratma Yaklaşımı Arasındaki Stratejik Farklılıklar

STRATEJİNİN BOYUTU	GELENEKSEL YAKLAŞIM	DEĞER YARATMA YAKLAŞIMI
Sektörel Varsayımlar	Sektörün koşulları veri olarak kabul edilir.	Sektörün koşulları yeniden şekillenir.
Stratejik Odak	İşletme, rekabet üstünlüklerini geliştirir. Amaç rakipleri geçmektir.	Rekabet, kıstas değildir. İşletme, pazara egemen olmak için değerinde büyük bir sıçrama gerçekleştirmelidir.
Müşteriler	İşletme, hizmetlerini dilimleyerek ve müşterilerine özel hale getirerek elde tutmalı ve artırmalıdır. Müşterilerin değer verdiği farklılıklar üzerine odaklanılır.	Bir değer yaratıcı, bazı müşterileri kaybetmeyi göze alarak asıl kalıcı kitlesini hedefler. Müşterilerin değer verdiği esas ortak noktalara odaklanılır.
Varlık ve Yetenekler	İşletme, mevcut varlık ve yeteneklerini kullanmalıdır.	İşletme, o anda elinde bulunanla kendini sınırlamamalıdır. Kendine, “İşe sıfırdan başlasaydık ne yapmamız gerekirdi?” sorusunu sorar.
Ürün ve Hizmet Arzları	Sektörün geleneksel sınırları, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri belirler. Hedef, bu sunumları azamileştirmektir.	Bir değer yaratıcısı, bu yüzden sektörün geleneksel sunumlarının gerisinde kalsa bile, müşterilerin aradığı bütünsel çözümlerin peşinde koşar.

KIM-MAUBORGNE, s.40.

E) DEĞİŞİME ÖNCÜLÜK ETME

Hızlı değişen çevresel faktörler ve artan rekabet, aile işletmelerinin sektördeki konumlarını korumalarını ve büyümek için yeni değer ve değişimlere öncülük etmelerini gerektirmektedir. Ancak birçok aile işletmesi, büyüme evresindeyken büyümelerini durdurmakta ve uzun süre burada seyretmektedir.⁴⁶ Bunun nedeni işletme sahiplerinin yeniliklere ve gelişmelere karşı daha çekingen olmasıdır. Ayrıca prestijleri ve çıkarları açısından sakıncalı olduğu düşüncesiyle sürekli ve hızlı büyümeye, bunun sağlanması için gerekli olan değişimlere de pek yaklaşmamaktadırlar.⁴⁷ Değişim ve rekabet karşısında aile işletmelerinin sektörde varlıklarını korumaları ve söz sahibi olabilmeleri, ancak kişisellikten uzak bir yapıyı bünyelerinde bulundurmalarıyla mümkündür.⁴⁸

Drucker, “Zorunlu Yenilenme” adlı makalesinde; “Pek çok büyük şirket, girişimciliği desteklemekte, birçok küçük ve orta ölçekli şirketin de bu konuda ilerleme kaydettiği görülmektedir. Ne var ki, kökleri yüzyıl ya da daha öncesine dayanan bir çok kuruluş, yenilenmeyi öğrenmedikleri takdirde varlıklarını sürdüremeyeceklerdir” demiştir. Girişimcilerin, kurumsallaşmaya zamanında geçmemesinin sorunlara yol açtığı belirtilmektedir.⁴⁹ Nietzsche’nin “derisini değiştiremeyen yılan ölür” sözü,

⁴⁶ H. Bahadır AKIN, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Büyüme ve Büyüme Sorunları”, <http://www.stratejiyonetim.com/kobilerdebuyume.htm>, Kasım 2001.

⁴⁷ AYDIN, s.90.

⁴⁸ KARPUZOĞLU, s.93.

⁴⁹ Halime İnceler SARIHAN, Teknoloji Yönetimi, Drucker, “Zorunlu Yenilenme”, Executive Excellence, Y:1,S:10, Ocak 1998, s.133.

Drucker'ı doğrulamakta ve bu konunun önemini vurgulaması açısından güzel bir sözdür.⁵⁰ Bu açıdan rekabet üstünlüğü sağlamak ve değişimde öncülük etmek için alınan stratejik kararların, işletmelerin kaderi üzerindeki etkisi büyüktür. Örneğin Ford Motor, 1970'li yılların sonundaki kötü durumundan, tasarım ve örgütte alınan bir dizi iyi kararlarla durumu tersine çevirmiştir.⁵¹ Bu örnekten de anlaşılacağı üzere değişime öncülük eden işletmelerin, sektörde öncü ve lider konumunda olabildikleri görülmektedir.

F) İŞLETME İMAJI

Drucker, aile işletmelerini “halk tarafından tanınan, profesyonelce yönetilen işletmelerdir” diyerek, aileyle birlikte işletmelerin de hatırlandığını vurgulamaktadır.⁵² Başka bir deyişle toplum, ailenin geçmişini işletmeyle bir tutmakta ve ailenin herhangi bir olumsuz davranışından işletmenin etkilenecek olduğunu düşünebilmektedir. Aile işletmelerinin piyasadaki imajı, yatırımcılar ile müşteriler için bir değerlendirme ölçütüdür. Ayrıca toplum da aile işletmesinin başarısını, ailenin başarısı olarak görebilmektedir.

G) SOSYAL SORUMLULUK

İşletmelerin sosyal sorumlulukları; faaliyetlerini sürdürürken çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma zarar vermeden, iç ve dış çevresindekilere azami yarar sağlamasıdır.⁵³ Organizasyon içi sosyal sorumlulukla, işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Ancak organizasyon dışı sorumluluk, organizasyon amacı ile daha fazla çatışmaktadır. Bu, doğaya ve çevreye verilen zararların karşılanması, toplumda gelir düzeyi düşük olan kesimlere sosyal yardımlar vs.'dir. Bunlar organizasyonun maliyetini artırıcı unsurlardır. Sosyal sorumluluk, organizasyonun asıl amacıyla çatışsa da iş ahlakının önemli ve ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

Aile işletmelerinin ülkelerine olan bağımlılıkları nedeniyle sosyal refahın korunmasında ve artırılmasında katkıları büyüktür. Özellikle işletmelerinde insancıl bir iş ortamı oluşturdukları görülmektedir.⁵⁴ Ayrıca toplumun sorunlarına belirli ölçüde duyarlı olan bu işletmelerin, sorunların ortadan kaldırılması için verdikleri mücadele,

⁵⁰ Cihat GÜNAYDIN, “Girişimci Ruh”, <http://www.danismend.com/konular/Girisimciruhu.htm>, 25 Temmuz 2002.

⁵¹ David MATHESON-Jim MATHESON, Akıllı Örgüt “Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma”, Boyner Holding Yayınları, Çev: Meral TÜZEL, İstanbul 1999, s. 16-17.

⁵² Peter F. DRUCKER, “How to Save The Family Business”, Related Matters: Our Online Newsletter, http://www.umass.edu/fambiz/drucker_how_to_save_fambiz.htm, 22 Ocak 2002

⁵³ Ümit BERKMAN, “Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2>, 24 Temmuz 2002.

⁵⁴ AKDOĞAN, s.35-36.

toplumdaki imajlarını kuvvetlendirmektedir.⁵⁵ Genellikle aile işletmelerinin toplumda algılanan imajı; topluma ve çalışanlarına karşı sorumlu yaklaşım göstermeleri, yerel ve ulusal ekonomiye katkıları, sportif, kültürel ve toplumsal faaliyetleri desteklemeleri, çevre korumaya duyarlı yaklaşım göstermeleri, eğitim kurumlarını desteklemeleri, doğal ve yerel kaynakların sürekliliğini sağlayacak girişimlerde bulunmalarıdır.⁵⁶ Aileler, işletmelerinin imajını zedelememek ve saygınlıklarını artırmak için toplumsal sorunlara ağırlık vermektedir. Ancak, sosyal sorumluluğun sadece toplumsal imajı kuvvetlendirmenin bir parçası olarak görülmesi yanlıştır. Bu, uluslararası işletmelerle çalışırken ön planda tutulması gereken bir unsurdur. Uluslararası işletmelerle yapılacak anlaşmalarda, işletmenin başarısıyla birlikte sosyal sorumluluk anlayışının da değerlendirilmesi, aile işletmelerinin bu konunun üzerine daha çok eğilmelerini gerektirmektedir.

III. YÖNETİCİ KAYNAK ŞEKLİ

Aile işletmelerinde yönetici ihtiyacı iki şekilde karşılanmaktadır. Bunlardan ilki akrabalık, ikincisi ise profesyonel yöneticiliktir.

A) AKRABALIK

Aile işletmesinin kuruluşunda girişimciler, yönetici ihtiyacını aile üyeleri, akraba veya yakın arkadaşlarını işyerinde çalıştırmak suretiyle karşılamaktadır. İşletme sahiplerinin nesil devrini gerçekleştirme ve aile işletmesinin devamlılığını sağlamadaki ana nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:⁵⁷

- ❖ İşe, çocuklar ile güvenilen dostların en iyi sahip çıkacağı düşüncesiyle bu kişilerin mutlaka işin başına geçmesinin istenmesi,
- ❖ Yeni neslin tamamının işe sokulmasının gerekli olduğu düşüncesi,
- ❖ Sermayedarlıkla, aile üyesi olmanın işletmede görev almak için yeterli olduğu görüşü,
- ❖ Patronluğun, sermayedarlığın ve aile üyeliğinin birbirinden ayrılamaması.

Yukarıdaki bu nedenler, yönetici ihtiyacının akrabalarla karşılanmasında etkili olmaktadır. Ancak, genellikle başarılı sonuç vermekle beraber bu, her zaman geçerli olmamaktadır. Örneğin, aile üyelerinin ve akrabaların işe girmeleriyle birlikte aile ve

⁵⁵ Coşkun Can AKTAN, Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru: 2. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, İstanbul-1999, s.12.

⁵⁶ Bilçin TAK, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, Antalya, s.95.

⁵⁷ Ulaş BIÇAKÇI, "Patron Çocukları İçin Tavsiyeler", Yöntek Müşavirlik Ltd., <http://www.yontek.com/basin>

akrabalık ilişkileri zedelenmektedir. Ayrıca işyerindeki düzen de bozulmaktadır.⁵⁸ Sadece aile üyelerini ve akrabaları değişik yönetim kademelerine getirmenin taşıdığı risk, işletmenin büyümesiyle dengelerin değişmesi, işletmede çalışan veya çalışmayan aile üyesi sayısındaki artış demektir. Çocuklar, gelinler, damatlar, torunlar ile diğer akraba ve arkadaşlar çoğalmaktadır. Bu çoğalma, maddi menfaatle sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda statü çatışmalarına, güç çatışmalarına, nesil farklılıklarından kaynaklanan sorunlara, işletme sahibi-yeni nesil-profesyonel yönetici sürdürmelerine ve aile üyelerinden bazılarının yetersizleşmesine neden olmaktadır.⁵⁹

Özellikle bu işletmelerin sürekliliği açısından en önemli konu, yeni nesle yönetimin devredilmesidir. Ancak çok az aile işletmesinde, liderlik geçişlerini kolaylaştıran sistemler bulunmaktadır. Genellikle adaylar, adeta bir mayın tarlasında yol alırcasına, işletmenin politik gerçeklerine ilişkin tavsiyeler alarak çalışmaktadır.⁶⁰ Dolayısıyla gelecek neslin yöneticiliğe hazırlanması önem taşımaktadır.⁶¹ Comcast Corporation'un Başkanı Ralph Roberts; "Geçiş sürecini planlarken yapılabilecek en tehlikeli şey, oğlunuzun veya kızınızın işletmeye gelirken kendilerine çok ayrıcalıklı davranılacağı beklentisi içinde olmalarıdır...Bu şekilde gelen çocuklar işletmeyi aşağı çekerler, zira hemen herkesin moralini yok ederler" diyerek, adayı hazırlamanın önemini vurgulamaktadır.⁶²

B) PROFESYONEL YÖNETİCİLİK

McKinsey'in "Yetenek İçin Savaş" adlı çalışmasında belirttiği üzere, bugün için en önemli kaynak dinamik yetenektir.⁶³ Londra İşletmecilik Okulu profesörlerinden Andrew Mayo; "İşletmeler, ne kadar fazla yetenekli insana sahiplerse, değerlerini de o oranda artırma şansına sahiptir" diyerek, işletmeler için profesyonel yöneticilerin önemine değinmektedir.⁶⁴ Profesyonel yöneticilerin özellikleri ve rekabet avantajı sağlamada gösterdikleri stratejik başarılar, aile işletmelerini yönetici kadrolarında bulundurdıkları elemanları profesyonelleştirmeye yöneltmiştir. Ayrıca bu kişilere olan ihtiyacı da artırmıştır.

⁵⁸ İş Kurmak ve Yönetmek, LEDU Girişimcilik Yayınları, s. 11, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/IsKurmakVeYonetmek.pdf>, 12 Temmuz 2002.

⁵⁹ "Aile Üyesi-Profesyonel Yönetici", <http://www.yontek.com/basin/sabah77.htm>, Kasım 2001.

⁶⁰ Dan CIAMPA, Michael WATKINS, "Aday İkilemi", Lideri Lider Yapan Nedir?-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, Çev: Nurettin Elhüseyni, İstanbul, s.133.

⁶¹ KARPUZOĞLU, s.45.

⁶² KIRIM, s.30.

⁶³ John SMITH, Arthur ANDERSEN, "Yeni Ekonomide Hisse Senedi Teşvik Primleri", http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/yeni_eko_hisse.asp, Mart 2002.

⁶⁴ N. Aslı TEKİNAY, "Yetenekli İnsanlar İşletme Değerini Artırır", Capital, Ekim 2000, s.162.

Ayrıca aile işletmeleri büyüme, bölümler arasındaki işlevsel dengelerin bozulması; karar vermede, görev ve sorumlulukların dağılımındaki değişimler; işletmenin kontrolü için tepe yönetiminin daha çok zamana gerek duyması; aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumlulukların yetersizliği gibi nedenlerden dolayı profesyonel yöneticilerle çalışma gerekliliğini hissetmektedir.⁶⁵ Özellikle holdingleşmiş aile işletmelerinde stratejik ihtiyaçlar, daha az geçerli ve koruyucudur. Çünkü bu tip sermaye işletmelerinde bağlılık, daha çok sermaye yönündedir.⁶⁶ Bu nedenle yaratıcı rekabet, rakipleri yok edici stratejiler, aile üyelerinin alacağı stratejik kararlarla işletme yönetiminin uygunluğunun sağlanması için profesyonel yöneticiler tercih edilmektedir. Ayrıca büyük ölçekli aile işletmeleri, yeni paradigmalardan “imhacı rekabet”i daha çok benimsemektedir. Bundan dolayı kendilerini, işgücü açısından yeni çevre özelliklerine hızlı adapte edebilen, sosyal ilişkileri kuvvetli, esnek, demokratik ve bireysel hizmeti sağlayabilen profesyonel yöneticileri seçmeye zorlamaktadırlar.⁶⁷

1. Profesyonel Yönetici Tanımı

Profesyonel denildiğinde; “meslek haline gelmiş uğraş ve bu alanda uygulayıcı olan kişi” ya da “mesleğinde uzmanlaşan kişi” anlaşılmaktadır. Yönetici denildiğinde ise; “yaratıcı, karizmatik, tecrübeli, bilgili, uzağı gören, çabuk karar verme gibi yeteneklere sahip, büyük sorumlulukları yüklenen, cesaret ve riski taşıyabilen kişi” anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilik, özel bilgi ve profesyonelliği gerektiren bir fonksiyondur.⁶⁸ Robert Schemel profesyonelliği, kabul edilen profesyonel standartlara göre hareket etme, iş ortamına uygun giyinme ve diğer kişilerle olan ilişkilerde yeterince saygılı davranmayla ilişkilendirerek, aynı zamanda bir yöneticide olması gereken yetkinlikleri de belirtmektedir.⁶⁹ Bu doğrultuda **profesyonel yönetici**, yönetim alanında özel bilgi ve profesyonelliğe sahip olan, yönetim işini meslek edinmiş tecrübeli kişi olarak tanımlanabilir.

2. Pozisyonlarına Göre Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri

Günümüzde geçerli olan işletme yönetimi ilkeleri; ekip, iç girişimcilik, yassılaştıran örgüt piramidi, müşteri odaklı üretim, işletmenin sosyal sorumlulukları, çokulusluluk,

⁶⁵ D. Emin İNAL-Ufuk DURNA, “Değişmeyeceğim” diyebilirmisiniz? Değişim Değeri”, <http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm>

⁶⁶ Erol EREN, “İşletme Stratejisinin Öğeleri, Önemi ve Sınırları”, İşletmelerde Stratejik Planlama: Bölüm II, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979, <http://www.merih.com/weroler02.htm>.

⁶⁷ Mehmet ŞAHİN, “Yönetim Tarzı Matriksi ve Beşyüz Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş, Tusaş ve Yönetici Profilleri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F, Mayıs 2000, s. 85-86.

⁶⁸ Nurhan AKÇAY, Yönetime Katılma ve Özdenetim, Ezgi Kitabevi, II. B., Bursa 1991, s. 13.

⁶⁹ Mehmet Cemil ÖZDEN, “Profesyonellik Üzerine ...”, http://www.mcozden.com/forum3_15pu.htm, 24 Temmuz 2002.

kalite, vizyon, örgütsel öğrenme, temel yeteneklere dönüş, yenilenme, örgütsel bağlılık, örgütsel stresle başa çıkma olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷⁰ Bu yeni ilkeler doğrultusunda profesyonel yöneticiler yönetim fonksiyonlarını, yerine getirdikleri işlere göre uygulamaktadırlar. Ayrıca modern organizasyonlardaki kademesel ve fonksiyonel iletişimi sağlamak, koordinasyonun zayıflığını azaltmak için işleri bölümlendirmeye çalışırlar.⁷¹ Bunlarla beraber mekanik mühendislik zihniyetinden, süreçlerin mühendisliğine doğru yönelmişlerdir.⁷² Bu nedenle profesyonel yöneticilerin, bir makinenin elektrik şalteri veya kontrol paneli olmaktan daha çok, koca bir sinir sistemine hükmeden düğüm olmaları gerekmektedir.⁷³ Ayrıca tüm dünyadaki ekonomik ve toplumsal oluşumları takip ederek, değişimde öncülük yapmalıdırlar.⁷⁴

Günümüzün yönetici profilinde, yöneticilerin yaş ortalamaları düşüktür. İşletmeler; takım çalışmasına inanan, daha esnek ve ulaşılabilir hedefler seçen, dinamik, yaratıcı, analitik düşünebilen, sezgisel yönü kuvvetli yöneticileri tercih etmektedir. Ayrıca seçilen kişiler, ekonominin yeni kurallarının gerektirdiği davranışları da sergilemek zorundadırlar. Ancak profesyonel yöneticilerden özellikle genç olanlar, hızla gelişen teknolojiye daha kolay uyum sağlayarak, işletmelerin önünü açacak kararları daha kolay alabilmektedir. Bu ise bilginin, deneyime göre daha ön planda olduğunu göstermektedir.⁷⁵ Yöneticinin kişisel özellikleri, verimlilikle ilişkilidir.⁷⁶ Bu nedenle yöneticiler, başarılı bir yönetim ve firma tutarlılığı için düal bir rolü gerçekleştirirler.⁷⁷ Ayrıca profesyonel yöneticilerin çoğu, yaşamları boyunca yapmak istedikleri işi ve görevlerini, pozisyonlarını, hedeflerini ve geleceklerini planlamaktadırlar.⁷⁸ Bunların çoğunluğu iyi eğitilmiş, çok iyi yabancı dil bilen, dünyayı takip eden, bilgisayar kullanan ve internete karşı ilgili vizyoner insanlardır.⁷⁹ Trend Group Pazar Araştırma ve Danışmanlık Şirketince yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'deki profesyonel yöneticilerin %20,4'ü yurtdışında eğitim almıştır (Grafik-1).

⁷⁰ Esin (CAN) MUTLU, "Yönetimin Geleceği", M. Ü. İ.İ.B.F Dergisi, C:XIX, S: 2, İstanbul 1998, s. 81.

⁷¹ David A. GARVİN, "The Processes of Organization and Management", Sloan Management Review, Summer 1998, s. 33.

⁷² Richard K. LESTER, Michael J. PİORE, Komal M. MALEK, "Yorumlayıcı Yönetim", Çığır Açıcı Düşünme-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-, Çev: Ahmet Türsel, MESS Yayınları, İstanbul 2000, s. 160.

⁷³ Fahrettin OTLUOĞLU, "Tek Kişilik Yönetimden Sistem Yönetimine", Milliyet, İş Yaşamı, 4 Haziran 2001, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000604/yazar/otluoglu.html>, 07 Kasım 2001

⁷⁴ F. Sedef SEÇKİN, "Yöneticilerin Yeni Profili", Capital, Ekim 2001, s. 138.

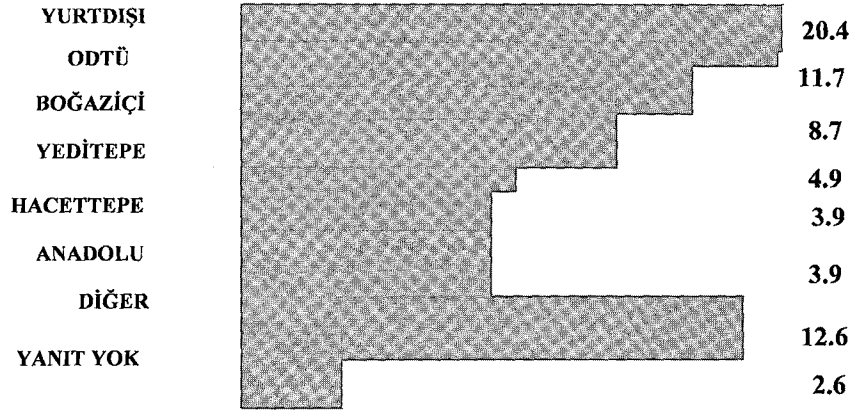
⁷⁵ Sibel KÖKLÜ, "Yöneticilerin Değişen Profili", Milliyet, İş Yaşamı, 5 Kasım 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/001105/haber/is01.html>.

⁷⁶ Mehmet AK, "İşletmelerde Verimliliği Neler Etkiliyor", Elegans, TÜGİAD Yayını, Kış 2001, No: 52, s. 114.

⁷⁷ Fatih DOĞANOĞLU, "Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", M.Ü. Öneri Dergisi, C:4, S:16, Haziran 2001, s. 177.

⁷⁸ Mehmet Cemil ÖZDEN, "Neden Kariyer Hedefleri?", <http://www.mcozden.com>, 26 Temmuz 2002.

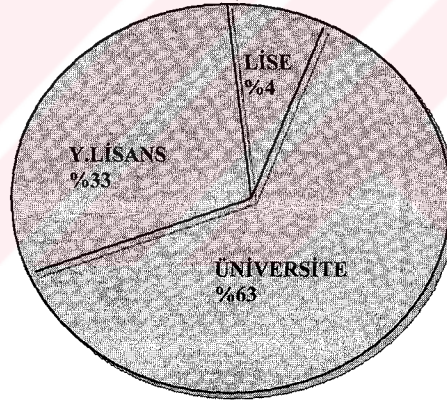
⁷⁹ KÖKLÜ, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/001105/haber/is01.html>.



Grafik.-1 : Türkiye'deki Profesyonel Yöneticilerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

SEÇKİN, s.139.

Grafik-2'de görüldüğü üzere %63'ü üniversite mezunu olan bu yöneticilerin, %33'ünün yüksek lisans derecesi vardır. Bu dereceye sahip olanların oranındaki yükselme, son yıllarda uzmanlaşma eğilimine verilen önemi göstermektedir.⁸⁰



Grafik.-2: Türkiye'deki Profesyonel Yöneticilerin Akademik Dereceleri (%)

SEÇKİN, s.139.

a) Tepe Yönetiminde Bulunan Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri

Tepe yönetiminde görev alan profesyonel yöneticiler; genel müdür unvanı taşımaktadır. İşletme için önemli olan kararları alarak, uzun dönemli planları hazırlayarak yayımlamaktadırlar. Ayrıca ana bölümde çalışanları denetler, işletme sahipleri ile işletme organizasyonu arasında köprü görevi görerek, iç ve dış çevrede işletmeyi temsil etmektedirler. Bu yöneticilerin temsil rolünü de çok iyi yerine getirmeleri gerekmektedir. Benjamin Zander, tepe yöneticiliğini orkestra şefliğine

⁸⁰ SEÇKİN, s.139.

benzetmektedir. “Bu meslekte arkanız müşterilere dönükken elinizden gelenin en iyisini yapmalısınız” diyerek, müzik ile iş yaşamı arasındaki bağlantıyı aşağıdaki şekilde kurmaktadır:⁸¹

❖ Müziği yorumlama	→ İşletmenin olanaklarını anlama
❖ Orkestra Şefinin Rolü	→ Liderlik
❖ Müzisyenlere rehberlik	→ Her bir çalışandan en iyi sonucu elde etme
❖ Dinleyicileri müziğe ortak etme	→ Ürün veya hizmeti pazarlama
❖ Mükemmel bir sanatsal deneyim yaratma	→ Sıradan ve olağanüstü kurumlar arasındaki fark

Ayrıca tepe yöneticilerinin görevlerinde humanizm, estetik, çalışma, refah, bağlılık gibi değerleri geliştirmesi gerekmektedir.⁸² Jack Welch’e göre bir vizyon yaratarak yönetme, sonra da çalışanların o vizyon ile ilgili zihni modeller oluşturarak çalıştığına emin olma, işletmenin vizyonunun gerçekleştirilmesinde gereklidir.⁸³ Bu, etkin lider özelliği gösteren yöneticilerle olabilmektedir. Etkin liderlerin ortak noktaları, duygusal zekalarının yüksek olmasıdır. IQ ve teknik beceri daha çok yönetsel pozisyonlarda bulunan ön şartlardır, ancak duygusal zeka liderlik için olmazsa olmaz bir niteliktir.⁸⁴ Bu nedenle işletmelerin tepesindekiler, pozisyonlarını hak ettikleri sürece orada olduklarını ve bilgi toplumunun hızına uyum sağlayamadıklarında bunu gösterenlerin yerlerine geleceğini bilmektedir.⁸⁵ Bunları sağlamaları ve iyi bir performans gösterebilmeleri ise, ancak Tablo-4’de gösterilen özellikleri taşımalarıyla mümkündür.

⁸¹ “Milyarlık Beyinler”, Macro, Mart 2000, s.81.

⁸² Güneş BERBEROĞLU, “İşletmelerde Stratejik Yönetsel Bir Ekip Olarak Tepe Yönetim ve Performansa Etkisi”, A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, A.Ü. Yayın No: 393, İ.İ.B.F Yayın No: 84, Eskişehir 1990, s. 291.

⁸³ Erkan TOZLUYURT, “Jack Welch’in Liderlik Anlayışı ve General Electric’in Yolu”, Nuh Dünyası, Aralık 2000, s. 34.

⁸⁴ Daniel GOLEMAN, “Lideri Lider Yapan Nedir?”, Power Özel Ek, Ocak 1999, s. 31.

⁸⁵ Vecdi TAMER, “Yeni Yönetim”, Milliyet, İş Yaşamı, 23 Nisan 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000423/yazar/tamer.html>, 7 Kasım 2001.

Tablo-4: Tepe Yöneticilerin Özellikleri

Özellikler	Açıklama
Sayısal Beceri	Çalışma hayatındaki problemleri çözme, yorumlama ve uygulama yeteneği.
Zeka	Mantıklı ilişkileri algılama, problem çözme ve yeni durumlara uygun tepkilerde bulunma yeteneği.
Değişikliğe Adaptasyon	İşletme içinde ve dışındaki çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklere uyum, stres ve huzursuzluk belirtisini göstermeden çalışma.
Rapor Verme	Yönetim kuruluna ve başkana, işletme hakkında raporların hazırlanmasını ve gereklilere iletilmesini sağlama.
Stratejik Düşünme	Stratejik düşünme, çabuk ve uygun karar verme, esnek strateji uygulayabilme.
Planlama, Organizasyon, Kontrol	Yönetimin temel fonksiyonlarının yerine getirilmesi için iyi bir planlamacı özelliği, işleri iyi organize etme ve kontrol etme.
Zamanın İyi Kullanımı	Kararların alınması, sözlerin yerine getirilmesi ve planların zamanı belirlenmiş dilimlerde yer alması.
Sözel İletişim	Yüz yüze konuşma ve topluluğa hitap edebilme yeteneği.
Yazılı İletişim	Yazışma kurallarını ve resmi yazışmaları yazabilme.
Karar Verme Yeteneği	İki veya daha fazla seçenek arasında seçim yapma, seçenekleri belirleme, zamanında ve amaca uygun seçenekler geliştirme.
Profesyonellik	Ahlaki davranış, sosyal sorumluluk ve görevin, en uygun ve en iyi şartlarda, en kısa sürede yerine getirilmesi.
Dürüstlük	İşgören-işveren-müşteri üçgeninde her bir grubun yararlarının gözetilmesi.
Güvenilir Olma	Sorumlulukların yerine getirilerek başkaların güvenini sağlama.
Ekip Çalışmalarına Uyum	Ekip üyelerini takdir etme, başarı ve sevinç duygularını paylaşma.
Muhakeme Yeteneği	Doğru karar verme yeteneği.
Dış Görünüş	Sade, temiz ve düzgün giyinme, güvenilir imaj oluşturma.
İkna Yeteneği	Bir kimsenin veya grubun bir şeyi yapmalarını ve ona inanmalarını sağlama.
Dengeli Olma	İş paylaşımı ve ücret dağılımında dengeli olma.
Bağımsız Çalışabilme	Ekip olmadan da bağımsız olarak başka şeylerden etkilenmeden çalışabilme.
Hırs	Kariyerinde daha ileriye gitmek ve işletmenin büyümesini sağlamak için yeni amaçların belirlenmesi.
İnsiyatif Kullanma	Karar verirken kişisel birikimlerden yararlanma.
Liderlik	İşletme içindekilere önder olabilme.
Yaratıcılık	Yeni yaklaşımlar ve farklılıkları geliştirebilme.

TİTİZ, s. 88-91

b) Üst Yönetimde Bulunan Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri

Pozisyona göre sınıflandırmada üst yönetim, tepe yöneticisine yönetme fonksiyonlarını yerine getirmede, uzun dönemli planları hazırlamada ve karar almada yardımcı olan yönetim basamağıdır. Bu basamakta görev yapanlar, genel müdür yardımcılığı unvanlarını taşımaktadır. Bu yöneticilerin kişilikleri, işletmede çalışanlarla etkileşimin sağlanmasında önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin değişik faaliyetlerinde, performans yönü ile seviyesini de belirlemektedir.⁸⁶ Üst düzey profesyonel yöneticilerde olması gereken özellikler Tablo-5’de gösterilmiştir.

⁸⁶ Uğur ZEL, “Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Mayıs 2000, s. 327.

Tablo-5: Üst Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	ÖZELLİKLERİN AÇIKLAMASI
Değer Yaratma Kültürü	Örgüt ve müşterilerde değer yaratıp yaratmadığını belirleyen nihai bir tespittir.
Alternatifler Yaratma	Sağlam mantığa dayanan karar, ancak birbiriyle çekişen alternatiflerden oluşur.
Sürekli Öğrenme	Değişim karşısında daha çok değer nasıl yaratılacağı sürekli öğrenilerek giderilir.
Belirsizliği Kucaklama	Belirsizlikle nasıl çalışılacağı öğrenilmeli, yadsınmamalı, belirsizlik göz önünde tutulmalıdır.
Dıştan İçe Doğru Stratejik Perspektif	Stratejik kararlarda işletmenin faaliyet gösterdiği geniş alanı kavrayarak işe başlanmalıdır.
Sistem Düzeyinde Düşünme	Karar almak için azami içgörü noktasına kadar basitleştirme yapma.
Açık Enformasyon	Değer yaratma kültürü için enformasyona açıkça erişebilme kolaylığı.
Uyum Sağlama ve Yetkilendirme	Yetkilendirme işler hale getirilmeli, uyum sağlanmalı ve astlar karar almaya katılmalıdır.
Disiplinli Karar Alma	İlkeler benimsedikleri takdirde başarılı olur ve yüksek performans sergilenir.

MATHESON-MATHESON, s. 118-121.

Yöneticiler, işletmenin başarısını artırmak için özellikle yetki ile yapılamayan işlerde, liderlik yeteneklerini kullanmaktadır.⁸⁷ Buldukları makamdan dolayı bazı güçleri vardır. Bu güç, hem yönetici hem de yönetilen tarafından bilinmektedir. Diğer bir güç ise, yetkili ve etkili kişilerden alınan güçtür. Kendisi direkt olarak etkili olmasa bile, etkili olan kişilerle arasının iyi olması nedeniyle kendisi de dolaylı olarak güçlüdür. Bir diğer güç de uzmanlık gücüdür. Eğer üst düzey yöneticiler, uzmanlıklarını ön plana çıkartarak teşvik edici, katılımcılığı sağlayıcı, yaratıcılığı ön plana çıkaran bir ortamı yaratıklarında çalışanların başarısı da artmaktadır.⁸⁸

c) Orta Yönetimdeki Profesyonel Yöneticilerin Özellikleri

Bu grupta yer alan profesyonel yöneticiler; tepe yönetimin planladığı kararları uygulamaya koyar, bölümlerin amaçlarını belirler, teknik planları, üretim ve satış raporlarını hazırlarlar. Bu yöneticiler, tek bir yönetim fonksiyonundan sorumludurlar. Ayrıca hat yöneticisi şeklinde görev yaparlar.⁸⁹ Bu kademedeki profesyonel yöneticilerin kendi uzmanlık alanlarında tecrübeli olmaları ve ekip çalışmasına yatkınlıkları ile proje yönetimindeki başarıları gelecekteki kariyerleri için, belirleyici olan faktörlerdir.

⁸⁷ İnan ÖZALP, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.26.

⁸⁸ Derviş BESİLER, "Liderlik Nedir?", <http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>, 26 Temmuz 2002.

⁸⁹ ÖZALP, s.24.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

I. KURUMSALLAŞMA TANIMI VE ÖLÇÜTLERİ

Sanayileşmeyle birlikte kimlik kavramının gelişmesi, kurumsallaşan işletmelerin oluşturduğu kimlikler, diğer işletmelerin faaliyetlerini etkileyerek, kurumsallaşmaya yöneltmiştir. Artık günümüzde işletmeler, farklılıklar yaratarak kendi içlerinde bütünleşmeye ve hedef kitlelerinde kalıcı olmaya çalışmaktadırlar. Bununla beraber iyi bir imaj için çaba harcadıkları da görülmektedir. Ancak yaşanan değişimler karşısında uluslararası kuruluşlar ile özel sektör, OECD'den kurumsallaşma konusunda rehberlik etmesini istemiştir. Bu istek doğrultusunda OECD, 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde bakanlar düzeyinde toplanarak, kurumsallaşma çabalarına yol gösterici bir dizi ilke geliştirmiştir.⁹⁰

A) KURUMSALLAŞMA TANIMI

Kurumsal işlevi yerine getiren kuruluşlara **kurum** denilmektedir. Kurumlar, insanların yaşam tarzlarının örgütlenmiş bir parçası ve onların kültürünün bir kısmıdır.⁹¹

Kurumsallaşma ise, işletmelerin kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olma ve kendilerine özgü davranış biçimleriyle birlikte iş yapma usulleri ile yöntemlerini içeren, diğerlerinden ayırt edici farklılıkları olan bir kimliğe sahip olma sürecidir.⁹² Bu nedenle işletmelerin başarısı ve sürekliliğinin sağlanması açısından önem taşıyan bir faktördür. Kurumsallaşma bir işletme kültürüdür. Ancak her işletmenin kültürünün olması, onların kurumsallaştıklarını göstermemektedir. Çünkü kültürü oluşturan unsurlar belirli şekillerde özelleştirilmelidir.⁹³ Ayrıca kurumsallaşmayı sağlayan alt yapıda; kuruluşa ait renkler, kimlik ve marka ruhunun oluşturulması yer almaktadır.⁹⁴

Türkiye'de en çok konuşulan konulardan biri kurumsallaşmanın "neden bu kadar zor olduğu"dur. İşletme kültürüyle toplumsal kültürün etkileşimi, bu nedenlerden sadece

⁹⁰ TÜSİAD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, TÜSİAD Yayınları No:2000-06-285, İstanbul 2000, s.7.

⁹¹ Mustafa AYDIN, Kurumlar Sosyolojisi, Vadi Yayınları, 2. B., Ankara 1997, s. 13.

⁹² KARPUZOĞLU, s. 72.

⁹³ "Bireysel Kariyer Yönetimi", <http://www.insanbul.net/kitap/kisim9.htm>, 20 Şubat 2002

⁹⁴ "Marka Ruhü", Masste, <http://www.masste.com/habergoster.asp?hb=185>, 15 Şubat 2002.

biridir. Dr. Uğur Tandoğan'ın Dünya gazetesindeki “Kurumsallaşmanın Dayanılmaz Hafifliği” yazısında belirttiği gibi bu konudaki en büyük engel feodal yapıdır. Bu nedenle aile işletmelerindeki feodal yapının toplumsal kültürle ilişkisinin belirlenmesi, kurumsallaşamama sorunlarına ışık tutabilecektir.

B) KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ

1. Kurumsal Kimlik

Michael Porter, “Güçlü bir işletme kimliği, dar görüşlü bir işle ilgili mali sonuçlara kölece bağlılık kadar önemlidir” diyerek, işletme açısından kimliğin önemini vurgulamaktadır.⁹⁵ İşletmenin kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda görsel ve davranışsal sunum tarzına **kurumsal kimlik** denmektedir.⁹⁶ Kurumsal kimlik, saptanan bir kuruluş felsefesiyle beraber uzun vadeli olarak belirlenen, kuruluş hedefleriyle tanımlanan bir imaj temeline dayanmaktadır.⁹⁷ Ayrıca kimlik, işletmeleri birbirinden ayırarak müşterilerin ürün veya hizmetlere ilişkin seçimlerini yapma kolaylığı sağlamaktadır. Kurumlar, sahip olmak istedikleri kimliğe ulaşmak için organizasyon yapısını, mekan yapısını, tanıtım ve görsel yapının koşullarını oluşturmaktadır.⁹⁸ Kurumsal kimlik, örgüt imajını kuvvetlendirerek amaçlara ulaşmada temel kaynak olmaktadır. Ayrıca kurumsal kimliğin, yüksek fiyat, marjı koruma, nitelikli elemanları çekerek elde tutma, satışları artırma, ayrıcalıklı olma vb. gibi unsurların üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır.⁹⁹ Kurum vizyonu ise, kurumun vazgeçemediği değer ve ilkeleri ortaya koymaktadır. Ayrıca ortaklar ile çalışanların önüne açık ve heyecan verici hedefler göstererek, etkin şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır.¹⁰⁰ Bu nedenle vizyonun değeri vardır. Özellikle insanlar, vizyonu belli, imajı kuvvetli işletmelerle çalışmayı istemektedir. Günümüzde işletmelerin ekonomik başarısı ve uzun vadede pazarda kalıcı olması, ancak dahili ve harici hedef kitesine kendisini ifade etmesiyle olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlarda “biz” duygusunun yaratılması, ancak kurum kimliğiyle gerçekleşmektedir.¹⁰¹

⁹⁵ Bernd SCHMITT-Alex SIMONSON, Pazarlama Estetiği-Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi, Sistem Yayınları, Haziran 2000, İstanbul, s.38.

⁹⁶ Sevil UZOĞLU, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, Kurgu Dergisi, A.Ü. Yayın No:1316, İletişim Bilimleri Fakültesi Yayın No:46, S:18, Eskişehir 2001, s.341.

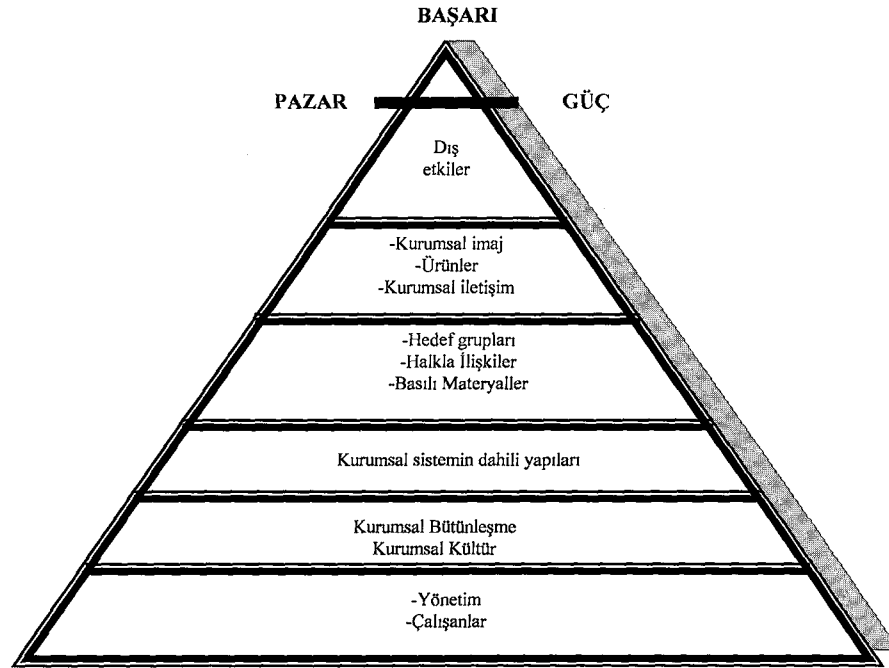
⁹⁷ Ayla OKAY, Kurum Kimliği, MediaCat Yayınları, 2. B., Ankara 2000, s. 45.

⁹⁸ UZOĞLU, s. 338.

⁹⁹ F.Müge ARSLAN-A. Ercan GEGEZ-Sahavet GÜRDAL, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Markanın Yararı mıdır?”, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum 2001, s. 108.

¹⁰⁰ Murat YALNIZOĞLU, “Vizyon Üzerine”, <http://www.arge.com.tr/vizyonuzerine.html>, 13 Şubat 2002.

¹⁰¹ OKAY, s.47.



Şekil-3: Kurum Kimliğinin Hedefleri ve Taşınırılıığı

OKAY, s. 41.

Kurumsallaşma stratejisinin hedefleri, kurumsal kimliği belirlemekte ve işletmenin kendini nasıl tanımladığını göstermektedir. Şekil-3'de kurum kimliğinin hedeflerine ulaşip, başarılı olması ve bu hedeflerin taşınırılığının sağlanmasında kurumsallaşmanın bir gereklilik olduğu gösterilmektedir. Bu ise, ancak planlı bir yönetimle olmaktadır.¹⁰² Bu nedenle kurumsal kimlik, işletmelerin kurumsallaşmasının en önemli ölçütüdür.

a) Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, kurumun var olma nedenidir. Bu nedenle derinden benimsediği değerlerdir. Bu değerler, sektörel gelişmeler ve değişimlerden etkilenmeyen, zamana ve şartlara göre değişmeyen unsurlardır.¹⁰³ Rüdükle kurum felsefesini, kurumda faaliyet gösterenlerin içe ve dışa yönelik davranışlarının oluşturulması olarak belirtmektedir.¹⁰⁴ Kurum felsefesi, işletmelerin, rakiplerinden farklı yapan özelliklerini göstermektedir. Güçlü bir alt yapı için kurum felsefesinin, hedefler ve prensiplerle desteklenmesi, faaliyetlerin tanımlanması ve standartların belirlenmesi gerekmektedir.¹⁰⁵ Kurum felsefesinde tanımlanacak noktalar ise şunlardır:¹⁰⁶

¹⁰² UZOĞLU, s.348.

¹⁰³ YANLIZOĞLU, <http://www.arge.com/tr/vizyonuzerine.html>.

¹⁰⁴ OKAY, s. 64.

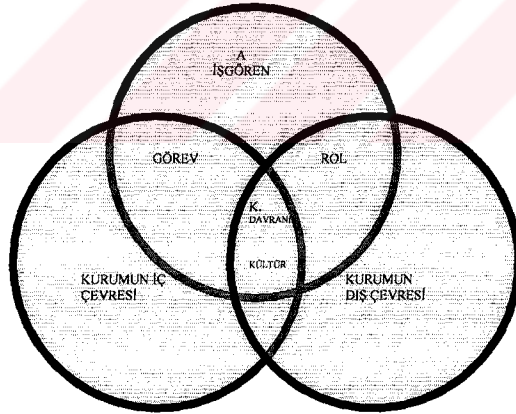
¹⁰⁵ Ebru GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s. 177.

¹⁰⁶ OKAY, s.118-119.

- ❖ Ekonomik düzen ve kuruluşun toplumsal fonksiyonuna duyulan inanç,
- ❖ Büyüme, teknik gelişme ve rekabete karşı takınılan tutum,
- ❖ Kuruluş ve toplum için kazancın rolü,
- ❖ Çalışanlara ve hissedarlara karşı duyulan sorumluluk,
- ❖ Kuruluşun ekonomik faaliyet içinde kabul ettiği faaliyet kuralları ile davranış normları.

b) Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, üç sistemin birbiriyle etkileşmesinin sonucudur. Şekil-4'de gösterildiği gibi birinci sistemde davranışları gerçekleştiren işgören, işgörenin görevi, rolü ve kurumsal davranış iç içedir. İkinci sistem kurumun iç çevresidir. Burada kurumun kuruluş amaçlarını gerçekleştirecek görevler, bunların araçları ile kurumun görev, yetki ve üretim yapılarından oluşmaktadır. Üçüncü sistem ise kurumun dış çevresidir. Burada kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi, gereksinimlerin karşılmasına yardımcı olan ilişkiler yer almaktadır.¹⁰⁷ Kurumlarda davranış biçimleri, duygusallıktan uzak ve ilkelere göre belirlenmektedir. Kültürel özellik taşıması nedeniyle kurumsal davranış, uzun ömürlüdür. Ayrıca kurumda ilişkiler uzun vadeye yayılmıştır.¹⁰⁸ Bunun yanı sıra kurumsal davranış, kurumsal kimliğin en önemli ve etkili aracıdır. Kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve hedefler bu davranışlara yansımaktadır.¹⁰⁹



Şekil-4: Kurumsal Davranış Modeli

c) Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim ise kurumun, tüm çevresiyle etkili ve tutarlı bir stratejiyle etkileşimde bulunma çabasıdır. Başka bir deyişle, kurumsal kimliğin iletişim

¹⁰⁷ İ. Ethem BAŞARAN, Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 108, Ankara 1982, s.16.

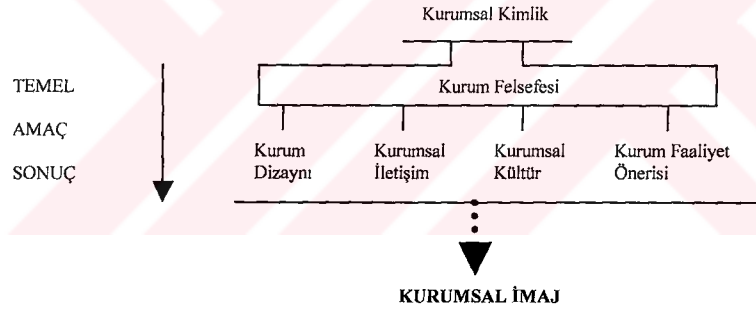
¹⁰⁸ Uğur TANDOĞAN, "Kurumsallaşmanın Dayanılmaz Hafifliği", Dünya Gazetesi, 5-6 Ocak 2002, s.10.

¹⁰⁹ OKAY, s.64.

uygulanmasına çevrilmesidir. Kurumsal iletişim, organizasyon içerisine sözleşmeler, rapor tarzı, eğitim, çalışan yayınları ve çalışanlara yönelik düzenlemeler; organizasyon dışına ise çalışma raporu, doğrudan pazarlama tedbirleri vb. olarak yansımaktadır.

d) Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür, kurumun temel değer ve inançlarının işgörenlere iletilmesiyle, kuruluşun görünümünü etkileyen değer yargıları ve davranış tarzları sistemidir.¹¹⁰ Kurumsal kültür, paylaşılan temel değerler, inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler gibi soyut olgulardan oluşmaktadır.¹¹¹ Oluşturulan güçlü kurumsal kültür, işgörenler üzerindeki iç imajı olumlu şekilde etkilemektedir.¹¹² Temel değerlerin tanımlanması nasıl bir keşfetme süreciyse, geleceğin şekillendirilmesi de bir yaratma sürecidir.¹¹³ Kurumsal kültür gibi kalıcı varlıklar, üstünlük yaratmada önemli rol oynamaktadır.¹¹⁴ Şekil-5'den de anlaşılacağı üzere kurumsal kimlik, oluşturulan kurumsal kültürün kurumsal imaj olarak sergilenmesidir. Bu imaj ise, kurumsal kimliğin dışarıdan algılanışıdır. Ancak kurumsal kültürün iyi oluşmaması, dışarıya imajı iyi yansıtmamaktadır. Ayrıca kurumsal kültür, entelektüel sermayenin tasarımını ve yaygınlaştırılmasını beslemektedir.¹¹⁵



Şekil-5: Kurumsal Kimlik ve Kurumsal Kültür Arasındaki İlişki

OKAY, s.68.

Deal ve Kennedy, Amerika'da seksen firmanın kültür ortamını incelemişlerdir. Araştırmalarında, başarılı işletmelerin değerlere çok önem verdiklerini ve aşağıda belirtilen özellikleri paylaştıklarını görmüşlerdir:¹¹⁶

¹¹⁰ OKAY, s. 67.

¹¹¹ Cem. M. KOZLU, Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye'de Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom, 2. B., İstanbul 1988, s. 64.

¹¹² GÜZELCİK, s.195-196.

¹¹³ YALNIZOĞLU, <http://www.arge.com/tr/vizyonuzerine.html>.

¹¹⁴ Yılmaz ARGÜDEN, "Güven Ortamı Yaratmak", <http://www.arge.com/tr/argegozuyleguvenortamiyaratmak.html>, 13 Şubat 2002.

¹¹⁵ "Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek", <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/entelsermaye.asp>, 20 Şubat 2002.

¹¹⁶ KOZLU, s.

- ❖ İşlerin yürütülmesi konusunda açık ve kesin felsefeleri bulunmaktadır,
- ❖ Yönetimler, değişen ekonomi ile iş ortamına uyum sağlanması için temel değerleri yoğurup, şekillendirerek organizasyona iletmektedirler,
- ❖ En alt kademede bulunanla en üst kademede bulunanlar, bu değerleri bilmektedir. Ayrıca paylaşılması da sağlanmaktadır.

e) Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, kurumun gücü ile yönünü, hızlı ve etkili şekilde ileten bir kimliktir. Başka bir deyişle, organizasyonun karakteridir. Kurumun var oluş nedeninden ana amaçlara kadar uzanan kurumla ilgili her konuyu içermektedir. Bunun için organizasyon yapısı, yönetim anlayışı, kültür gibi konularda yapılacak değişimler, kurum imajıyla yakından ilişkilidir.¹¹⁷ Bu ilişkiler Louis Harris&Associates araştırma şirketi tarafından ortaya konmuştur. Araştırmada tüketicilere en iyi bildikleri ABD markasının ne olduğu sorulmuştur. General Motors, Procter&Gamble, Johnson&Johnson gibi gerçekte marka olmayan pek çok ismin şaşırtıcı bir şekilde hatırlandığı görülmüştür. Böylece güçlü işletme kimliğinin markaya da güç verdiği belirlenmiştir.¹¹⁸

Kurumsal imajın başka bir boyutu ise içsel imajdır. Müşterilerin, işletme çalışanlarına ilişkin duyuları ve deneyimleri, herhangi bir tanıtım faaliyeti kadar etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, öncelikle işgörenleriyle birlikte kendilerini nasıl tanıtacağına karar vermelidir.¹¹⁹ Ayrıca kurumsal imaj, kimliğin hedef gruplarının davranışlarını da belirlemektedir.¹²⁰

2. Değer Yönetimi

Değer yönetiminin amacı, işletmenin değerini artırmak ve işletme ortakları ile çalışanlarına somut faydalar sağlamaktır.¹²¹ İşletmenin değeri, işletme hisselerinin değeri olmaktadır. İşletme ortaklarına sağlanabilecek nakit çıkışları değeri belirlemektedir. Bu yüzden işletmelerin değerlerini artırmaları, ancak iş birimlerinde hangi stratejilerin uygun olduğunu belirlemeleri ve uygulamalarıyla gerçekleşmektedir. Değerin fonksiyonel bileşenlerinin iyileştirilmesi, iş mükemmelliği için değişikliklerin belirlenerek uygulanmasını gerektirmektedir. Bu ise, piyasada kağıt üzerinde gösterilmeyen soyut kaynaklarla olmaktadır. Bunlar; fikirler, markalar, çalışma şekilleridir. Bunların temelinde ise insanın sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık ve fikirler yer almaktadır. Örneğin, çalışanların hissedarlığı, birçok yan sektör işletmelerini ortaya çıkarmıştır.

¹¹⁷ GÜZELCİK, s. 146-147-152-153.

¹¹⁸ SCHMITT-SIMONSON, s. 43.

¹¹⁹ ARSLAN-GEGEZ-GÜRDAL, s. 109-110.

¹²⁰ OKAY, s. 282.

¹²¹ YALNIZOĞLU-vd., s.7.

Amerika'daki bir araştırmada, ortak performansın, motivasyonun ve üretkenliğin üzerinde çalışanların hissedarlığının, az bir etkiye sahip olduğu görölmüştür.¹²²

İşletmelerdeki değer artışlarının kurumsal anlayış haline gelmesi, ancak hisselerin bir kısmının halka açılması ya da blok satış yoluyla olmaktadır. Özellikle yatırımcı ilişkileri, halka açık olan veya açılmaya hazırlanan işletmeler için önemli bir işleve sahiptir. Hisse senetlerinin organize bir pazarda işlem görmesi, her şeyden önce bir finansman kaynağından yararlanılması demektir.¹²³ Hisse senetlerine yatırım yapacaklar, öncelikle işletmelerin kurumsallaşıp kurumsallaşmadıklarına bakmaktadır. Ayrıca işletmelerin oluşturdukları değerlere göre de değerlemektedirler. Bu da işletmelerin daha fazla şeffaf olması, profesyonelce çalışması, daha iyi performans göstermesi demektir.¹²⁴ İşletme değerlemesi; iş birimleri veya ürün grupları bazında dağılımına inilerek, işletmenin kritik faktör getirilerini nasıl sağladığının ve toplam stratejisine uyumunun incelenmesiyle olmaktadır. Farklı iş birimleri için;

- ❖ Değere yönelik büyüme için daha çok yatırım yapılması,
- ❖ Değer yaratan ama stratejik katkısı olmayan işin, yatırımsız sürdürölmesi,
- ❖ Değer yaratamayan ama stratejik önemi olan işin, yeniden yapılandırılması,
- ❖ Değer yaratamayan ve stratejik uyumlu olmayan işlerin kapatılması veya elden çıkarılması

gibi hareket seçeneklerinin belirlenmesi, iş birimi bazında stratejiler oluşturarak uygulanmasıdır. Ayrıca bir yandan da işletme değerinin fonksiyonel bazda bileşenleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır.¹²⁵

Değer zinciri denilen modelle analiz yapan yöneticiler, etkinliklerini geliştirmek için izlemeleri gereken iç ve dış süreçleri yeniden tasarlamaktadır.¹²⁶ Günümüzde birçok işletme, değer zincirlerini tüketicilere yarar sağlayacak şekilde yönetmek için yeni yollar bulmaya çalışmaktadır.¹²⁷

¹²² SMITH-ANDERSEN, http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/yeni_eko_hisse.asp.

¹²³ "Halka Açılmak, Borsa şirketi Olmak", <http://www.ikmb.gov.tr/yayinlar/halkaarz.htm>, 20 şubat 2002.

¹²⁴ "Halka Açılma ve Kurumsallaşma", <http://www.yontek.com/basin/sabah48.htm>, 18 şubat 2002.

¹²⁵ YALNIZOĞLU-Vd., s.12.

¹²⁶ Jeffrey F. RAYPORT-John J. SUIOKLA, "Sanal Değer Zincirinden Yararlanmak", Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.167.

¹²⁷ George STALK- Jr. David K. PECAUT-Benjamin BURNETT, "Dayatmaları Kırarak Hızlı Büyüme", Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul 1999, s.28-29.

3. Değişim Yönetimi

Niccolo Machiavelli,

“Yeni düzen oluşturmak kadar güç, başarı şansı az ve uygulanması tehlikeli olan başka bir şey yoktur. Çünkü eski düzenden çıkarları olanların tümü değişimi isteyenlerin düşmanıdır. Yeni düzenden yararlanacak olanlar da, değişime sadece pasif bir direnç sağlarlar. Bu desteğin pasif olmasının nedeni; biraz eski düzenden yana olanların düşmanlığından korkmaktan, biraz da insanların yeni ve denenmemiş şeylere karşı duydukları güvensizlikten kaynaklanır.”

diyerek organizasyonların yeniden yapılanma süreçlerinde karşılaşılabilecekleri sorunlara ışık tutmaya çalışmıştır.¹²⁸ Hammer ve Champy’e göre değişim; maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik performans ölçütleriyle, öncelikle iş süreçlerinin radikal şekilde yeniden tasarlanması ve temelden yeniden düşünülmesidir.¹²⁹ Değişim yönetimi ise, daha yüksek bir performans için organizasyondaki yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikaların hızlı ve radikal olarak yeniden tasarlanmasını sağlayan yönetimdir.¹³⁰ Birçok araştırmacı değişimin başarılması için ilkeler geliştirmiştir. Bunlardan Deming’in “Organizasyonel Transformasyon İçin On Dört İlkesi” en çok bilinenidir.¹³¹

Günümüzde başta özel kuruluşlar olmak üzere tüm örgütler, dünyadaki değişim trendi ve dinamiklerini yakından izlemektedir. Organizasyonları değişime zorlayan faktörler:¹³²

- ❖ Globalleşme ve rekabet;
- ❖ Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması;
- ❖ Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler;
- ❖ Malzeme teknolojisindeki gelişmeler;
- ❖ Yeni teknolojik buluşlar;
- ❖ Yeni oluşan pazarlar ve pazar kapma yarışı;
- ❖ İnsan sermayesinin öneminin artması;
- ❖ Müşterilerin bilinçlenmesi ve buna paralel olarak müşteri beklentilerinin değişmesi;
- ❖ Uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi.

¹²⁸ “Değişimi Gerçekleştirmek Kolay Mıdır?”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/degisimi-gerçekleştirmek.htm>, 12 Nisan 2002.

¹²⁹ Erol SAYIN, Kurumsal Yeniden Yapılanma, Seminer Notları, Temmuz 1999, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC, http://cmpe.emu.edu.tr/medisat/kurumsal_yeniden_yapilanma.htm, 18 Şubat 2002.

¹³⁰ Coşkun Can AKTAN, “Geleceğin Dünyasına Hazırlanmanın ve Radikal Değişimi Başarmanın Yolu: Değişim Mühendisliği”, http://www.canaktan.org/toplam_kali.../aktan-gelecegin-dunyasinda-degisim.pdf, 12 Mart 2002.

¹³¹ “Organizasyonel Değişim Yönetimi İçin Temel İlkeler: Organizasyonel Transformasyon İçin Deming’in On Dört İlkesi”, <http://www.caaktan.org/yeni-yonetim/degisim-yonetimi.htm>, 12 Nisan 2002.

¹³² AKTAN, <http://www.canaktan.org/yonetim/toplam-kalite/dergisi.../aktan-degisim-muhendisligi.pdf>.

Kurumsallaşmanın başarıyla sonuçlanabilmesi, ancak değişim yönetiminin tam anlamıyla uygulanmasına bağlıdır. Gary Hamel, işletmelerde değişimin başarılmasının, ancak üst yönetimin muhafazakârlığının yıkılmasıyla gerçekleşeceğini vurgulamaktadır.¹³³

Değişim yönetiminde kullanılan teknikler; yeniden yapılanma, küçülme, süreç yenileme vb.'dir. Yeniden yapılanma (reorganization), işletme içerisinde yeni kademelerin oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerin değiştirilmesi sürecidir.¹³⁴

Küçülme (downsizing), işletmenin sadece organizasyon olarak küçülmesi değildir. Ayrıca organizasyon faaliyetlerinin gözden geçirilerek temel kabiliyetler dışındaki birim veya bölümlerin kapatılarak, tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ve yeniden şekillendirilmesidir.¹³⁵

Süreç yenileme (reengineering) ise, kalite, hizmet ve yenilik gibi başarı faktörlerinde gelişme sağlamak amacıyla mevcut organizasyon yapısının ve süreçlerin terk edilerek, yeniden tasarlanmasıdır.¹³⁶

4. Entellektüel Sermaye

Bir işletmenin entellektüel sermayesi; insan, müşteri ve yapısal sermayeden oluşmaktadır. İşletmeler, entellektüel sermayeleri ile değer yaratarak bilgi yönetimi sürecine geçmektedir. Bilginin entellektüel sermayeye dönüştürülmesinde insan kaynaklarının rolü büyüktür. İnsan kaynağının yapısal sermayeye dönüştürülmesi, bilginin tek bir kişinin kontrolünden çıkıp, iletişim araçları ile örgüt kültürünün bütünleşmesinin sağlanmasıdır.¹³⁷ Bu nedenle entellektüel sermayenin etkin şekilde kullanılması, işletmenin ne derece kurumsallaştığını göstermektedir.

a) Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye; çalışanların entellektüel çabalarıdır. Örneğin; süreçler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, teknoloji, veri ve icatlar, patentler, kavramlar, modeller vb. değerli varlıklardır. Bilgi yönetimi, yapısal sermayenin bir unsurudur. Bunun uygulanması için, bilgi paylaşma kültürünün sağlanması, entellektüel sermayenin oluşturulması ve kaldıraç olarak kullanılması gerekmektedir.¹³⁸ Ancak yapısal

¹³³ Coşkun Can AKTAN, Yönetimde Rönesana ve Kalite Devrimi, TOSYÖV Yayınları, Ankara-2000, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/hamel.htm, 12 Mart 2002.

¹³⁴ DİNÇER, s. 295.

¹³⁵ DİNÇER, s. 295.

¹³⁶ SAYIN, http://cmpe.emu.edu.tr/medisat/kurumsal_yeniden_yapilanma.htm.

¹³⁷ Cihan ALPAY, "Entellektüel Sermaye", <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html>, 27 Temmuz 2002.

¹³⁸ ALPAY, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html>.

sermayenin oluşmadığı durumlar ise; ulaşılabilir bilgileri kullanmama ya da kullanamama, bilginin nerede olduğunu bilmeme, gruplararası güvensizlikle birlikte yaşama kültürüne sahip olmama, çatışmalar nedeniyle önemli bilgileri kendine saklama, kilit elemanların yer almadığı toplantı ve görüşmeler yapma, değerlere saygı göstermeme, kişileri olduğu kadar bilgiyi de ayırma, paylaşmama, eleştirileri geliştirmeme ve değişim için fırsat olarak görememidir.¹³⁹

b) İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, çalışanların kişisel gelişimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır.¹⁴⁰ Entellektüel sermaye yönetimini destekleyen beceriler, eleman seçiminde belirlenmeli, tanımlanmalı ve seçilmelidir. Örneğin sol-beyni baskın olan insanlarla, sağ beyni baskın olanları karıştırmak, bütün bir iş gücünü üretebilir. Ayrıca eleman alma stratejilerinde, farklı görüş açılarının hesaba katılması sağlanmalıdır.¹⁴¹ Bunun dışında çalışanların kişisel tecrübelerini kullanarak, yüksek düzeyde stratejik problemlere, analitik ve yaratıcı danışmanlık sağlamaları için içsel bilginin paylaşılması gerekmektedir. Örneğin, Hewlett Packard, 120 bin çalışanıyla kişiselleştirme stratejisini ve bilgi paylaşımını sağlayabilmiş, yeni ürün geliştirmede büyük başarılar gösterebilmiştir.¹⁴²

c) Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi, işletmenin ilişkide olduğu kişi, kurum ve kuruluşların tatmini ile bağlılıklarıdır.¹⁴³ Müşterilerin iş yapma istekliliği ve devam etme olasılığı, sadakat, imaj, markalar, özel sözleşmeler, dağıtım kanalları bir kuruluşun müşteri sermayesini oluşturmaktadır. Değeri en belirgin olan entellektüel varlık, müşteridir. İşletmelerin başarısı, kısa ve uzun vadedeki vizyonları doğrultusunda, müşterilerini stratejilendirdikleri müşteri yaklaşımlarıyla gerçekleşmektedir. Ayrıca yeniliklerin kaynağında, müşteri sermayesi bileşeni yer almaktadır. Bunlar; müşteri talepleri, önerileri ve beklentileridir. Müşterinin sermaye olarak değerlendirilmesinde, bilgi akışının bir parçası yapılmasının olumlu katkıları bulunmaktadır. Örneğin, Microsoft her türlü ürününü müşterilerinde deneme olanağına sahip kuruluşlardan biridir. Bu nedenle müşterileri de ilk olmanın avantajlarını yaşamaktadır.¹⁴⁴

¹³⁹ Necip ÖZER, “Entellektüel Sermaye”, <http://www.isguc.org/entelektuel.html>, 27 Temmuz 2002.

¹⁴⁰ “İnsan Kaynakları ve Entellektüel Sermaye Yönetimi”, Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme ve Organizasyon, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale014.html>, 27 Temmuz 2002.

¹⁴¹ “Entellektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale014.html>, 27 Temmuz 2002.

¹⁴² Gürhan ÇALKIVİK, “Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:7, Sayı:37, http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi_5.htm, 27 Temmuz 2002.

¹⁴³ Agm., <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale014.html>.

¹⁴⁴ ÖZER, <http://www.isguc.org/entelektuel.html>.

5. Standardizasyon

Jean Toomer, “Mevcut standartların kabulü, kendimize ait standartlarımızın olmadığı anlamına gelir” sözleriyle, standartlara uyanların değil, standartları oluşturanların rekabette avantaj sağladığını belirtmektedir. Bu nedenle standartları oluşturmadaki başarı, standardın niteliklerinden daha çok, paylaşımı ve yayılma hızı ile belirlenmektedir. Ayrıca iyi bir standart tutturmak kazanmaya yetmemekte, aynı zamanda öncü olmayı da gerektirmektedir.¹⁴⁵ Kurumsallaşmanın başarısı için, standartların oluşturulması ayrı bir önem arz etmektedir. Aynı zamanda standardizasyondaki başarı, işletmenin kurumsallaşma ölçütü de olmaktadır.

a) Kalite

Kalite, hız ve hiper-rekabet ortamları, üstünlük arayışlarıyla beraber sürekli ve hızlı yenilik yapabilmeyi gerekli kılmaktadır. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, farklı düşünüp uygulayan, imkansız başarıları başaran işletmeler, başarı sağlayabileceklerdir. Örneğin, Mazda firmasının öncülük ettiği “yaratılan kalite” kavramı, ürün tasarımını tekrar gündeme getirmiştir.¹⁴⁶ Sürekli kalite geliştirme anlayışının uygulanabilmesi, gerekli koşullar hakkında bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasını gerektirmektedir.¹⁴⁷

Üretim süreçlerinde kalitenin göz önünde bulundurulması, verimliliği artırmakla beraber uzun vadede maliyetleri azaltarak, kârlılığın artmasını sağlamaktadır. İşletmelerin yüksek kalite ile uluslararası standartlara uygun mal ve hizmet üretmesi, iç piyasada yaşanan kriz dönemlerinde daha az etkilenmesini sağlamaktadır.¹⁴⁸ Yönetimde kalite bir amaç değil, doğal bir sonuçtur. Müşterilerinin beklentilerine ve pazarın dinamiklerine duyarlı, etkin bir sistemin çıktıları, kalite beklentilerini karşılamaktadır. Ancak bulanık tanımlanan bir kalite kavramı, yönetim sisteminin çekirdeğini oluşturamamaktadır. Kalite, sınırlı sayıda faaliyetin performansını belirlemektedir. Etkinlik, bütün faaliyetlerin doğal performans ölçütüdür.¹⁴⁹ Özellikle Türkiye’nin AB’ye

¹⁴⁵ Yılmaz ARGÜDEN, “Standart Oluşturmada Öncülük”, Sabah, İşte İnsan Eki, 14 Ocak 2001, <http://www.arge.com.tr/argegozuyolestolusturmaonculuk.html>, 13 Şubat 2002.

¹⁴⁶ Oğuz N. BABÜROĞLU, “Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi”, <http://www.aramasearch.com/sifirhiy.htm>, 15 Şubat 2002.

¹⁴⁷ “KOBİ’lerde Yönetim Anlayışı Değiştiriliyor”, Finansal Forum, 29 Haziran 2001, http://finansalforum.com.tr/cgi-bin/haber/haber.cgi?haberno=20384&view_records2=1, 13 Şubat 2002.

¹⁴⁸ “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmalar Neler Yapabilir?”, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Gazetesi, S:17, Y:2, Temmuz 2001, http://www.mtso.org.tr/haberler/sayi17/ek_kriz_firmalar.htm, 20 Şubat 2002.

¹⁴⁹ Kutlu MERİH, “Toplam Etkinlik Modeli Yönetimi (TEM) Uygulama İlkeleri”, <http://www.eylem.com./wtemyon.htm>, 18 Şubat 2002.

aday olduğu bu dönemde işletmeler, birliğin istediği kalite standartlarını sağlamak zorundadır.¹⁵⁰

b) Performans

Kurum içinde verimliliği ve hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik güvence sistemini oluşturmakta kullanılacak yöntem ve tekniklere, performans değerlemesi denmektedir.¹⁵¹ Bir başka tanımlama ise; işgörenin görevindeki başarısını, gelişme yeteneğini, tutum ve davranışlarının işletmeye sağladığı katkılarını değerleyen bir süreçtir. İşletme stratejisi kapsamında ele alınan performans değerlemesi, stratejik bir perspektif kazanmaktadır.¹⁵² Performans değerlemenin amaçları;¹⁵³

- ❖ Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- ❖ Yükselme ve transfer için kaliteli elemanlar seçmek,
- ❖ Başarısız işgörenleri tespit ederek işten çıkartmak,
- ❖ İşgören eğitim ihtiyacını saptamak,
- ❖ Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi artırmak,
- ❖ İşgöreni yaptığı işle ilgili başarısı hakkında bilgilendirmek,
- ❖ Yüksek iş performansına götüren davranışları güçlendirmek,
- ❖ Performansı düşüren davranışları değiştirmek,
- ❖ Yöneticilerin işgörenle ilgili kararlarını daha sağlıklı ve tutarlı hale getirmek,
- ❖ İşgörenlerde, objektif olarak değerlendiklerine dair yönetime karşı olumlu kanı oluşturmak,
- ❖ Mevcut bireysel ve kollektif performansın zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek,
- ❖ Yeni yetenek ve becerileri geliştirme ihtiyacını belirlemek,
- ❖ Bireysel ve kollektif eğitim, yetiştirme ve geliştirme ihtiyacını belirlemek.

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran işletmeler, üst yönetimin desteğini sağlayarak, beklentileri düzenli olarak açık bir şekilde iletmektedir. Ayrıca otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmesi için teşvik ederler.¹⁵⁴ Ancak performans değerlendirme sistemleri, ülkeler arasında farklı şekilde uygulanmaktadır. Türkiye'deki pek çok işletme, Amerika'daki işletmelerde uygulanan sistemi aynen almışlardır. Bu sistemler ise Türk kültürüne uyarlanmamıştır. Türkiye'de halen iş performansına yeterince odaklanılmamaktadır. Ayrıca performans ile

¹⁵⁰ KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi, Avrupa Birliği Bülteni, No:2, Şubat 2002., <http://www.kobinet.org/kosgebabm/hizmetler/dokumantasyonAB2.html>, 18 Şubat 2002.

¹⁵¹ Agm., http://finansalforum.com.tr/cgi-bin/haber/haber.cgi?haberno=20384&view_records2=1.

¹⁵² Ufuk DURNA, "İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım", Standart, TSE Yayını, S:482, Y:40, Şubat 2002, s.85.

¹⁵³ DURNA, s.86-87.

¹⁵⁴ "Çalışanları Elde Tutulması ve Motivasyonu", http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/cal_motivasyon.asp, 13 Şubat 2002.

ödülleri arasındaki ilişki net değildir. Türk kültürü gibi duygusal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde, iş ile kişisel ilişkileri ayırmada zorluklar görülmektedir.¹⁵⁵

c) Finans

İşletmenin başarısı, varlık portföyünü hangi bileşenler üzerine kurduğu ve bunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. İşletmeler, değer yarattıkları varlıkların yönetimi ile performans ölçümlerini yapmaktadır. Ayrıca uygun sistemlere sahip olup olmadıklarını bilmek ve bu durumun yarattığı riski belirleyerek değerlendirmek için yeni iş modelleri de oluşturmaktadırlar.¹⁵⁶ Artık işletmeler, rekabette başarı sağlamak için yaptıkları işlerde daha fazla saydamlığa önem vermekte ve hesap verme mekanizmalarını işletmektedir.¹⁵⁷ Ayrıca işletmeler için kamunun aydınlatılması, sermaye piyasalarındaki yatırımcıların yatırımlarını, kendi lehlerine çevirebilmeleri açısından önemlidir. Bunun sağlanması ise ortaklıkların, uluslararası muhasebe standartlarına uyumlu mali tablolarını zamanında kamuya iletmeleriyle olmaktadır. Ayrıca mali beyannamelerin hazırlanma ve sunulmasında, dışarıdan objektif bir güvencenin oluşturulması gerekmektedir. Türkiye’de TTK ve SPK’nın, ortaklıkların şeffaflığıyla ilgili düzenlemeleri bulunmaktadır.¹⁵⁸ Bunun yanı sıra OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerinin dördüncüsü, kamuyu aydınlatma ilkesidir. Burada şeffaflık, genel olarak ortaklıkların finansal durumları, performansları, sermaye ve idari yapısı hakkında kamunun zamanında yeterli bilgiyle aydınlatılması olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁹ Buna göre işletmeler, açıklamalarında aşağıdaki maddi bilgilere yer vermelidir:¹⁶⁰

- ❖ İşletmenin mali ve operasyonel durumuyla işletmenin kâr-zarar hesabı,
- ❖ İşletme hedefleri,
- ❖ Çoğunluk pay sahipliği ve oylama hakları,
- ❖ Yönetim kurulu üyeleri, başlıca yöneticiler ve bunlara yapılan ödeme ile ücretlendirme sistemleri,
- ❖ Öngörülebilir maddi risk faktörleri,
- ❖ Çalışanlar ve diğer doğrudan çıkar sahipleriyle ilgili konular,
- ❖ Yönetim yapısı ve politikalar.

¹⁵⁵ “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’de Uygun Kültürel Yaklaşım”,
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf_yakls_tr.asp, 13 Şubat 2002.

¹⁵⁶ “Finansal Hizmetler Sektöründe Tedarik Zinciri Uygulamaları”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, S:17,
<http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi17/tedarik.html>, 18 Şubat 2002.

¹⁵⁷ Janet BREEZE, “Rekabetin Anahtarı:Şeffaflık”, 27 Ağustos 2001,
http://finansalforum.com.tr/cgi-bin/haber/haber.cgi?haberno=22964&view_records2=1, 5 Şubat 2002.

¹⁵⁸ Kübra ŞEHİRLİ, Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Araştırma Raporu,
 S:XIV-4/55-3, 28.03.1999, s.2, <http://www.ecoturk.org/spk2.pd.PDF>, s.43, 12 Nisan 2002.

¹⁵⁹ ŞEHİRLİ, s.2.

¹⁶⁰ TÜSİAD, s.25.

Beyan edilen ilkelere göre işletmenin gösterdiği performans, sadece finansal ölçülerle değil, değer tabanlı ölçümlerle raporlandırılmaktadır. Bu ise işletme performansının iyileştirilmesinde ve rekabet performansının korunmasında yeterlidir.¹⁶¹

II- AİLE İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında ana hedef, insanların farklı önceliklerinin belirlenerek, üstlendikleri farklı rollerden doğan ikilemlerin ortadan kaldırılmasıdır.¹⁶² İşletme stratejisi, öncelikle aile arasında oluşan etkileşimden etkilenmektedir. Örneğin, eşler arasındaki ilişkilerin işe yansması, sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.¹⁶³ Böyle sorunların yaşanmaması için aile bireyleri arasındaki iletişim güçlenmelidir. Ayrıca problem çözme yeteneklerini de artırmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin potansiyel problemlerini önleyecek politika ve stratejiler, önceden belirlenmelidir.

Başarılı bir aile işletmesinin lideri bu konuyla ilgili olarak, “Görünen şu ki başarısız aile işletmeleri problem ve uyumsuzlıklardan kaçınıyorlar. Aileler kafalarını kuma gömüp problemlerden kaçmakla ne yazık ki çok zevkli bir şekilde öğrenecekleri pek çok şeyi hep beraber kaçırıyorlar” demektedir. Aile işletmelerinin geleceklerini garantilemeleri için kendilerini konumlandırmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca bu sayede aile birliğiyle bütünlüğünün önündeki engellerin, ortadan kaldırılabilceği vurgulanmaktadır.¹⁶⁴

A) AİLE KONSEYİ

Aile konseyi, aile içindeki iletişimi artırmayı amaçlayan forumdur.¹⁶⁵ Aile işletmelerinde politik ilişkiler, güç ve çıkar çatışmaları yoğun şekilde yaşanmaktadır. John L. Ward’ın bir makalesinde belirttiği gibi meydan okumalar, ele geçirmeler, büyüme ve işletmenin üzerine gelmeler, aile işletmelerinin tabiatında yer almaktadır.¹⁶⁶ Bu nedenle aile konseylerinin amacı, genişleyen aile yapısında, aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimi kolaylaştırmaktır. Ayrıca aile bireylerinin katılımıyla sorunların üstesinden gelinmesine çalışmaktır.¹⁶⁷ Aile konseyi, genişleyen aile yapısından kaynaklanan iletişim zorluklarıyla beraber, birinci nesilde bulunan kontrol, yetki ve

¹⁶¹ Agm., <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi17/tedarik.html>.

¹⁶² KIRIM, s.15.

¹⁶³ KARPUZOĞLU, s. 99.

¹⁶⁴ “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Milliyet, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000326/haber/8.html>, 20 Şubat 2002

¹⁶⁵ KIRIM, s.36.

¹⁶⁶ “Best Practices for Family-Owned Businesses”, New Briefs, Mart 2001, Wisconsin Family Business Forum, <http://www.uwosh.edu/wfbf/March%202001.PDF>, 2 Nisan 2002.

¹⁶⁷ KIRIM, s. 36-37.

sorumlulukların yol açtığı sorunların önlenmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır.¹⁶⁸ Bu konsey sayesinde, işletmede hissesi olup da yönetimde bulunamayan aile üyeleriyle, yönetimde bulunanların bir araya toplanması sağlanmaktadır. Bu sayede, hem işletme yönetimi hem de aile ile ilgili konuların tartışılabildiği ortam yaratılmaktadır. Ayrıca hissedar aile üyelerinin, yönetim kuruluyla resmi iletişimi de düzenlenmektedir.¹⁶⁹

Aile konseyinin temelinde açıklık ve katılımcılığın yer alması, aile konseyine katılımın belli bir yaşın üzerinde olanlarla gerçekleşmesini gerektirmektedir. Ayrıca aile dışı katılımların uygun olmaması nedeniyle bu kişiler, ancak bilgi vermek amacıyla çağrılmalıdır. Bunun yanı sıra işletmenin sağlıklı şekilde işleyişi için, aile konseyinde bulunanların işletmenin yönetim kurulunda görev almaması gerekmektedir.¹⁷⁰

B) AİLE İLKELERİ

Aile ilkesi, muhtemel çatışmalara yol açabilecek konular üzerinde anlaşılacak kural ve ilkelerin yazıya dökülmesidir.¹⁷¹ Ailelerin işletmeden faydalanma şeklinin belirlendiği bu ilkede; aile planları, istihdam politikaları ve işletmeye yönelik ortaklık oranları gibi konular yer almaktadır.¹⁷² Bu ilke, gelecek nesil adayı ile girişimci arasındaki ikilemin kalkmasına ve iktidar değişikliği sonrası, işletmelerin rotalarında seyretmesine yardımcı olmaktadır.¹⁷³ Bu belgeyle aile üyeleri ile aile-iş arasındaki ilişkiler sağlıklı olarak yürütülmektedir. Burada ele alınan konular;¹⁷⁴

- ❖ Aile işletmesine girme, katılımında bulunma ve işletmede kalabilmenin alt koşulları,
- ❖ Hissedarların çıkarları ile kâr dağıtımını konularındaki temel ilkeler,
- ❖ Devir işleminde oluşturulan ölçütler,
- ❖ Davranış kuralları.

Aile ilkesinin oluşturulmasında, öncelikle aile üyelerinin hepsinin sürekliliği isteyip istemedikleri belirlenmelidir. Aile ilkesinde, birbirinden bağımsız ve birbiriyle uyumlu, aile ile işletme amaçları tespit edilmelidir. Bundan sonra işletmenin pazarda başarılı olmasıyla hisselerin muhafaza edilip edilmeyeceği, kimin hisse sahibi olacağı, kâr payları vb. konuların üzerinde durulması gerekmektedir. Ayrıca bunların değişen koşullara karşı revizyonu sağlanarak sürdürülmelidir.¹⁷⁵

¹⁶⁸ Murat YALNIZOĞLU, "Aile Şirketlerinde Çalışmak", http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,1c~1@viewid~128300.asp, 20 Şubat 2002

¹⁶⁹ Murat YEŞİLDERE, "Soyadı mı? Beceri mi?", NTVMSNBC, Ekonomi, <http://www.ntvmsnbc.com/news/121403.asp>, 20 Şubat 2002.

¹⁷⁰ KIRIM, s.38-39.

¹⁷¹ KIRIM, s.43.

¹⁷² KARPUZOĞLU, s.139.

¹⁷³ CIAMPA-WATKINS, s. 122.

¹⁷⁴ KIRIM, s.51.

¹⁷⁵ KARPUZOĞLU, s.139.

C) NESİL DEVİR PLANI

Kuruluşların ortaya çıkışından bugüne kadar liderlerin hep ayaklarına dolanan devir işlemleri, insanlığın ezeli bir parçası olmuştur. Örneğin Shakespeare'in "Kral Lear" oyununda kral, yerine geçecek kişiyi belirledikten sonra kenara çekilmeyi, kendi içlerine kolaylıkla sindirememektedir. Ancak lider adayları için görevi devralmak, büyük bir heyecan ve beklenti anı, zirveye doğru uzun ve zahmetli bir tırmanışın son adımıdır.¹⁷⁶ Aile işletmelerinde ise işletme sahiplerinin işi bırakmaları 5 ayrı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar;¹⁷⁷

- ❖ *Padişah*; işi bırakmayı istemediği için işin başında ölür.
- ❖ *Yeniden doğan girişimci*; aile işletmesi ile temasını kesmemekle beraber kendisine yeni bir işletme kurar.
- ❖ *Büyükelçi*; görevini bırakır, ancak işletmenin dışarıdaki bağlantılarını geliştirir.
- ❖ *Kumandan*; işi bırakma konusunu kabul eder, ancak geri dönüş için yeni planlar yapar.
- ❖ *Hedonist*; kültürel etkinliklerle daha önce yapamadığı hobileri uygulamak için işletmeyi gönüllü olarak terk eder.

Genellikle işletme sahiplerinin işi bırakmayı düşünmemeleri ya da işi bırakmayı düşünseler bile geri dönmeyi düşünmeleri, gelecek neslin görevi devralmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle nesil devir planlaması, aile için belki de en zor konulardan biridir. Ancak pek çok işletme, bu konunun kendiliğinden oluşmasını istemektedir. Devretme işinin zorluğu, aileleri iki seçenekle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu seçeneklerden ilki, mevcut liderin işini yapamaz hale gelmesini beklemektir. Diğer ise liderlik gücünün koordine edilerek, uyumlu şekilde transfer için planlama yapmaktır. İkinci yolu seçen aile işletmelerinin sürekliliği daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir.¹⁷⁸

Yaşanan ani ölümler sonrası, aile işletmeleri zor duruma düşmektedir. Buna örnek Herbert Münzer tarafından kurulan, Almanya'daki Virutex-Ilko S.A. aile işletmesidir. Her ne kadar bu işletme devamlılığını sağlayabilmişse de, yaşanan güçlükleri göstermesi açısından önemlidir. Münzer'in 1980 yılında ani ölümüyle, işletmenin devri konusunda bir planın olmayışına karşın, etkili karar vermede izlenen yol, iyi bir örnektir. Münzer'in mirası, eşi ve iki oğluna kalmıştır. Oğullarının yaşlarının küçük olmasının yanı sıra henüz öğrenciliklerinin devam etmesi nedeniyle aile, üç seçenek üzerinde durmuştur. Bu

¹⁷⁶ CIAMPA-WATKINS, s. 123.

¹⁷⁷ "Aile Şirketlerinde Yöneticilerin İş Bırakma Şekilleri", Dünya Gazetesi, Köklü Şirketler Eki, 17 Ocak 2002, s. 1

¹⁷⁸ KIRIM, s. 29

seçeneklerden ilki işletmeyi kapatmak, ikincisi çocuklardan birini yönetime getirmek, üçüncüsü ise dışarıdan tecrübeli bir profesyonel yöneticiyle çalışmaktır. Aile bu seçeneklerden sonuncusunu seçmiştir. Operasyonel ve finansal yönetim tecrübesi olan bir yöneticiyi, genel müdürlüğe tayin etmiştir. Yönetim kurulunu ise üç aile üyesi, iki aile arkadaşı ve genel müdürden oluşturmuştur. Böylelikle bu işletme, profesyonelleşmeyi ve büyümeyi sağlayıcı etkin bir karar vermiştir.¹⁷⁹ Ancak her aile işletmesinin böyle bir durumda işletme yararına karar veremediği görülmektedir. Birçok işletme sahibi ve aile üyesi, yönetim kurulunu planlamak, hissedar uygunluğunu sağlamak, etkili yönetim için yardım alınması fikrine iyi bakmamaktadır.¹⁸⁰ Olaya bu açıdan bakıldığında, birçok aile işletmesinin nesil devir planını belirleyememeleri, adayları yetiştirme konusundaki deneyimsizlikler nedeniyle dağıldıkları görülmektedir. Yapılan birçok araştırmaya göre aile işletmelerinin ikinci nesle devretme oranı %20-25, üçüncü nesle devretme oranı da %4'tür. Ayrıca aile işletmelerinden %44'ü bir sonraki nesle aktarılamadan dağılmaktadır. Dördüncü nesle kadar aktarılan aile işletmelerinin dünyadaki oranı ise %1 civarında bulunmaktadır.¹⁸¹ Kurumsallaşamayan aile işletmelerinin ömrünün üç nesil olduğuna dair yaygın bir anlayış vardır. Ancak birçok aile işletmesi ikinci neslin ötesine geçememektedir. Üçüncü nesle geçenlerin çoğu kurucu ailelerde değil, girişime sonradan ortak olarak katılan ailelerin ellerinde bulunmaktadır.¹⁸² Bu oranların düşük olmasının nedenleri genel olarak aşağıda verilmiştir:¹⁸³

- ❖ Ailelerin kontrolü kaybetmeme uğruna, işletmelerini büyütme için gerekli olan mali kaynakları temin etmede karşılaştığı zorluklar,
- ❖ Nakit yönetiminde ortaya çıkan, iş ve aile nakit ihtiyaçlarının arasındaki çelişki,
- ❖ Bir sonraki kuşağın işi alma konusunda hazırlıklı olmaması,
- ❖ Devirle ilgili planlamaların yapılmayışı veya eksik olması,
- ❖ Gelecek nesil adaylarının intikal vergilerini ödememeleri yada ödeyememeleri,
- ❖ Aile liderlerinin işlerini zamanında bırakmamaları,
- ❖ Aile işletmelerine yetenekli profesyonel yöneticileri çekmede karşılaşılan zorluklar,
- ❖ Devir öncesi ve sonrasında oluşan farklılıklar ile bundan kaynaklanan bilgi kaybı,
- ❖ Aile kültürü, işletme kültürü ve profesyonel yönetim kültürü arasındaki çatışma,
- ❖ Doğru ve işler olarak oluşturulamayan organizasyon yapıları,

¹⁷⁹ Jon E. MARTINEZ, Rodrigo K. BAEZ, Fernando P. SALINAS, "Virutex-Ilko S.A", Journal of Business Research, Vol:50, p.84.,2000.

¹⁸⁰ " 'Professionalizing', The Family Business", FDU Family Business Forum, <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article01.htm>, 21 Ocak 2002.

¹⁸¹ Melih YALÇINELİ, "Aile Şirketleri Danışmanlığı", <http://www.yalcineli.com/ailesirket.ppt>, 20 Şubat 2002

¹⁸² Robert BALDOCK, Büyük Şirketler Yok Oluyor?.., Çev: Berat ÇELİK, MediaCat Yayınları, İstanbul 2002, s. 55.

¹⁸³ Eges Danışmanlık, <http://www.e-ges.com.tr/page10.html>, Şubat 2002.

- ❖ Kardeşler ve kuzenler arasındaki rekabet, adayın kabul edilmemesi,
- ❖ Yetenekli aile bireylerinin işe çekilememesi.

Connecticut Üniversitesi'nden Karen File, 800 aile işletmesinde gelecek nesil adaylarının, başarısız olma ve işletmeyi yürütememe nedenlerini araştırmıştır. Araştırmaya göre:¹⁸⁴

- ❖ Kriz öncesinde, işletme tecrübesinden dolayı yıllık gelirlerdeki büyüme %91.3'tür. Kriz sonrası yıllık gelirlerdeki büyüme ise %5 olarak gerçekleşmektedir. Bunun sonucu olarak işletmede ani başarısızlıklar görülmektedir.
- ❖ İşletmede gerçekleştirilen kontroller sonucu işlerin sonuçlandırılmadığı görülmüştür. Bunun nedeni, işletme işçilerinden %41.3'ünün kontrolde görev yapmasıdır.
- ❖ İşletme sahibinin ani ölümüyle birlikte işletmelerin %47.7'si geçiş sürecinde başarısızlık nedeniyle yok olmaktadır.
- ❖ Gelecek nesil adaylarının endüstriye önem vermemeleri, yetersiz finansal planlama, servet kapsamında gerçekleştirilen mal takasları sırasında oluşan eksiklikler başarısızlığa neden olmaktadır. Ayrıca yetersiz sermayeyle birlikte işletme stratejilerinin etkinliğinin olmaması ve aktif olmayan aile üyeleriyle ortaya çıkan anlaşmazlıklardan doğan güvensizlik de, başarısızlığı artırıcı faktörlerdir.
- ❖ Faaliyetleri sona eren işletmelerin çoğunda (%76); mirasçıların mal planı düşüncesi, işletmelerin geçiş sürecinde kaynak uygunluğunu sağlayamaması ya da mal takas yükümlülüğünü karşılamaya şiddetle karşı çıkılması başarısızlığa yol açmıştır.
- ❖ Aile üyeleri arasındaki ihtilaf, aileden olmayan işletme üyelerinin birleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Özellikle geçiş sürecinde mirasçılar, sık sık ihtilafa düşmektedir. Ayrıca yetersiz finansal kaynak nedeniyle geçiş süreci ve sonrasında kriz, çöküntü ve başarısızlıklar görülmektedir.
- ❖ Aile işletmelerinin başarısızlığı sıklıkla yönetimden, nadiren pazar yada makro çevresel güçten kaynaklanmaktadır. Mirasçılarının düşüncelerinin açığa çıkması, anahtar müşteriler ile rekabeti ve yönetimi etkilemektedir. Ayrıca pazar planının açığa çıkmasına, amaçların ayarlanmasında müşteri ihtiyaçlarının ayarlanamamasına, yeni ürünlerin geliştirilememesine neden olmaktadır. Mirasçılarının görüşlerindeki değişim, düzenleyicileri teknolojik şartlardan sonuç çıkarmada başarısızlığa götürmektedir.

¹⁸⁴ "Inadequate Estate Financial Planning Blamed for Family Business Failures", <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article10.htm>, 21 Ocak 2002.

Bu araştırma sonucundan da anlaşılacağı üzere başarılı nesil devir planı için sahipliğin, bir bütün olarak ayrılması gerekmektedir. Gelecek neslin işletmeyi sürdürebilmesi için, süreç başlamadan önce işletme sahibinin üç önemli soruyu çözmesi ve karara bağlaması gerekmektedir. Bu sorulardan birincisi gelecek nesil yöneticisinin kim olacağı, ikincisi yönetim devrinin ne zaman olacağı ve üçüncüsü bu işlemin nasıl gerçekleşeceği'dir.¹⁸⁵ Gelecek nesil adayının işletmeyle uyumunun sağlanabilmesi için genellikle yedi aşamalı bir süreç gerekmektedir. Bu süreçteki aşamalar;¹⁸⁶

- ❖ İşletmede fiilen çalışma öncesi,
- ❖ İşletmede çalışmaya başlama,
- ❖ Fonksiyonel bölümlere aşinalık,
- ❖ Fonksiyonel bölümlerde uzmanlaşma,
- ❖ Fonksiyonel bölümlerde yöneticilik,
- ❖ Bütüncül perspektife ulaşma,
- ❖ Bütüncül perspektifte olgunlaşma.

D) HİSSEDARLARARASI SÖZLEŞME

Aile üyelerinin gelecekteki kararlarına rehberlik için işletmede hazırlanan, uzlaşma noktalarının belirlendiği ve hisse 'alım-satım' şartlarının ortaya konduğu sözleşmeye, **hissedarlararası sözleşme** denilmektedir.¹⁸⁷ Bu sözleşmeyle işletme mülkiyetinin, aile içindeki mülkiyet standartları, hisse devir kıstasları, devir sonrası kısıtlamaların sözleşmeye bağlanması sağlanmaktadır. Pek çok aile işletmesinin, anonim şirket olduğu görülmektedir. Bu sözleşmeyle her pay sahibi; hissedarlık hakkı ve borçları yüklenme, payların devredilebilirliği, rehin edilebilirliği, intifa, şuf'a, vefa gibi haklara sahip olmaktadır. Ayrıca bu sözleşme, pay sahibinin borcundan dolayı haczedilmesiyle ortaya çıkacak durumlara, hisse haklarının devrine ilişkin anlaşmalara da yansıtılmaktadır.¹⁸⁸ Ancak Türkiye'deki uygulamalarda, anonim şirket statüsündeki aile işletmelerinin birçoğu hisse senetlerini çıkarmamaktadır. Bazılarının da hisse senedi yerine 'ilmuhaber' çıkardıkları görülmektedir. Ayrıca sermaye payları ödenmemiş ortaklık payları için çıkartılan hisse senetleri, geçersiz olmaktadır. Bu hisselerin devri de, iyi niyetli üçüncü kişilere tazminat isteme hakkı doğurmaktadır.¹⁸⁹ Bu nedenle bu anlaşmalarda, kişilerin ve

¹⁸⁵ Carrie SELİGMAN, "Preparing for The 'Next Generation' of A Family Business", Family Business Quarterly, Northeastern University Center For Family Business, Vol:11, No:3, Summer 2001, p.3, <http://web.cba.neu.edu/fambiz/summer01.pdf>, 12 Haziran 2002.

¹⁸⁶ KARPUZOĞLU, s.54-55-56.

¹⁸⁷ KIRIM, s.46.

¹⁸⁸ "Anonim Şirketler", <http://www.avmesut.8m.com/anonim.htm>

¹⁸⁹ Ekrem SARISU, "Anonim Şirketlerde Hisse Devri", Finansal Forum, 13 Haziran 2001, http://www.alomaliye.com/anonim_hisse_devri.htm, 20 Şubat 2002.

ailelerin tatmin edilebilmesi için alım-satım açısından bazı hususlara açıklık getirilmelidir.¹⁹⁰

- ❖ Alıcıların kim olduğu,
- ❖ Alım-satım gerekliliğini ortaya çıkaran olaylar,
- ❖ Satış fiyatı,
- ❖ Faizin ödeme şekli.

Potansiyel alıcıların belirlenmesinde ise en önemli konu, satan kişinin hissedarlık payının kim veya kimler tarafından alınacağını belirlenmesidir. Bu açıdan baktığımızda anonim şirketlerde pay sahibinin hakları şunlardır:¹⁹¹

- ❖ İşletmenin mal varlığına katılma,
- ❖ Kâr payı alma,
- ❖ Tasfiye payına iştirak etme,
- ❖ Arttırılan sermayeye katılma,
- ❖ Payın devir hakkı,
- ❖ Genel kurula iştirak ederek görüşlere katılma ve oy kullanma; seçme ve seçilme,
- ❖ İşletme yönetimi, denetimi ve işletme işleri hakkında bilgi alma,
- ❖ Yönetim kurulu üyeleri ve denetçiler aleyhinde dava açma.

Hissedarlararası sözleşmede dikkat çeken konulardan birincisi, aile üyelerinin kan bağı, yetenek ve bilgi gibi kıstaslara göre alıcı olup olmayacaklarıdır. İkincisi ise vergilerin azaltılmasında, fonların en verimli olarak işletmelere mi, aile üyelerine mi, yoksa bu ikilinin bileşimine mi olacağıdır. Ayrıca alınan kararların hissedarlarca kabul edilmesi gerekmektedir.¹⁹² OECD'nin pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması ilkesine göre, aynı grup içerisindeki pay sahiplerinin aynı muameleye tabi tutulması gerekmektedir. Ancak bununla amaçlanan “bir pay bir oy hakkı” prensibini savunmak değildir. Kurumsallaşma sürecinin hızlanması için esas sözleşmede, farklı düzenleme yapılmasının gerekliliği düşüncesidir.¹⁹³

Özellikle bu sözleşmeler yapılırken önem verilmesi gereken bir diğer konu da, hisse fiyatlarının belirlenmesidir. Ayrıca miras hukuku açısından, hissedarlardan birinin vefatı durumunda, mirasçılardan işletme ortaklığından çıkma isteği, bu sözleşmeye göre mirasçıları bağlayıcı niteliktedir. Bu nedenle birlikte çalışmayı istemeyen aile üyelerinin hisse paylarının, diğer aile üyelerince alınmak istenmemesi durumunda, bu üyeler birlikte çalışmak zorunda kalabilmektedir. Böyle durumlar, genelde mahkemede

¹⁹⁰ KIRIM, s.47.

¹⁹¹ Agk., <http://www.avmesut.8m.com/anonim.htm>.

¹⁹² KIRIM, s.46.

¹⁹³ ŞEHİRLİ, s.39-40.

sonuçlanmaktadır. Bunun önlenmesi için, hisse fiyatlarının önceden belirlenmesi, baştan bir yöntem üzerinde anlaşılması ya da bir danışmanlık işletmesine işletmenin değerinin düzenli olarak hesaplatılması gerekmektedir.¹⁹⁴

III. AİLE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME FAALİYELERİNE ETKİSİ

Aile işletmesinde aile kültürü, işletme kültürünü yakından etkilemektedir. Özellikle yönetime olan etkisi, işletmenin geleceğini adeta şekillendirmektedir. Bunun yanı sıra işletme kültürünün oluşmasındaki etkileri de göz ardı edilmemelidir.

A) YÖNETİME ETKİSİ

Akrabalık ilişkilerinin baba soyuna dayalı olduğu geniş ailelerde, aile içi ilişkiler genellikle eşitlikten uzaktır. Yaşlıların gençlere ve erkeğin kadına göre egemenliği sıklıkla görülmektedir. Bu ise evlenen çocukların, yeni bir ev açmak yerine baba evinde kalmasına ve babanın otoritesinin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca ailelerin, çocuklarının coğrafi ve mesleki hareketliliğini engellemesiyle birlikte, baba mesleğini devam ettirmelerini sağlamaya çalıştıkları da görülmektedir. Bu, babanın otoritesini pekiştirmektedir.¹⁹⁵ Ailesel kültür sonucu aile işletmesi kuran girişimcilerin, aile içindeki otoritelerine benzer bir otoriteyi işletme içinde de kurdukları görülmektedir. Bu nedenle aile işletmelerindeki kültür, genellikle girişimci ve aile üyelerinin inanç, norm ve değer yargılarından etkilenecek şekilde şekillenmektedir.

Aile işletmelerinin yöneticisi olan işletme sahiplerinin, bağımsız olmaları, kişisel ve profesyonel gelişme istekleri, statü ve daha çok gelir elde etmekle beraber güvenlik ihtiyaçları nedeniyle girişimciliği tercih ettikleri görülmektedir.¹⁹⁶ Pekçok girişimci, kurduğu işletmenin büyümesini hayal etmektedir.¹⁹⁷ Bu nedenle işletme sahipleri, işletmelerinin büyümesinin ve devamlılığının, ancak aile üyeleriyle sağlanacağı inancını taşıdıkları görülmektedir. Bunun altında yatan neden ise, aile ile yakın dostların dışındaki kişilere güvenilmemesidir.¹⁹⁸ Bu inançla girişimciler, daha çok merkeziyetçi yönetim tarzını uygulamaktadır. Girişimcilerin, diğer aile üyeleriyle benimsedikleri fikirleri uygulamak için çok fazla kişiye danışmadıkları ve imzaya ihtiyaç duymadıkları görülmektedir. Ayrıca aile olmanın avantajıyla düşünceler özgürce söylenmektedir. Aile işletmesinin hedefleriyle birlikte kişilerin hedefleri, çok daha gerçekçi olarak

¹⁹⁴ KIRIM, s.48.

¹⁹⁵ Selim TİMUR, Türkiye’de Aile Yapısı, Hacettepe Üniversitesi Yayınları Dizisi-15, Doğu Matbaası, Ankara 1972, s. 6.

¹⁹⁶ Ö. Selçuk EMSEN-Ayşe İRMİŞ-Ertuğrul DELİKTAŞ, “İktisadi Gelişmede Girişimciliğin Rolü- Karşılaştırmalı Bir Analiz: Erzurum-Denizli”, <http://www.econturk.org/Turkiye.PDF>, 12 Nisan 2002.

¹⁹⁷ AKIN, <http://www.stratejiyonetim.com/kobilerdebuyume.htm>.

¹⁹⁸ Hüner ŞENCAN, “Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:24, S:2, Kasım 1995, s.101.

belirlenmektedir. Bununla birlikte örgütsel amaçlar da kişilerle daha kolay bütünleştirilmektedir. Bu nedenle işletme politikasında devamlılık ve tek düzelik kolaylıkla sağlanabilmektedir. Ayrıca yönetim kadrosunun aile üyelerinden oluşması ve aile bağları nedeniyle bu yöneticilerin, kendilerini işe adadıkları görülmektedir. Ancak girişimcinin tepe yöneticisi olması ve üst kademelerin de daha çok aile üleriyle oluşturulması, adam kayırmaları da beraberinde getirmektedir. Bu ise, objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulamamasına neden olmaktadır.¹⁹⁹ Dirk Junge, Wharton Business School yardımıyla 132 aile işletmesinde, en küçük hisselerle (%10) vekâlet raporlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda, aile içindeki yönetimin görüşünün, işletmeninkinden daha önemli olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca ailelerin, iyi fikirlere sahip olduklarında çok iyi yerlere gelebildikleri, fakat kötü fikirlerinden ise çok korkunç sonuçların ortaya çıkabildiği görülmüştür.²⁰⁰ Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere stratejik planların hazırlanmasında girişimciler, ailenin inanç ve değerleriyle birlikte aile üyelerinin görüşlerinden de etkilenmektedir.²⁰¹

Drew Mendoza, aile ile iş yaşamında, ebeveyn-çocuk ilişkisinin birbirini etkilediğini belirtmektedir. Özellikle gelecek neslin ileride meydan okumasını güçleştirdiğini vurgulamaktadır.²⁰² Rosenfeld'e göre kardeşler arasındaki ekonomik üretim birliğinin gerektirdiği işbirliği, aile içindeki çözümleri önlemektedir. Ancak bütün kardeşlerin evlenmesiyle birlikte, aileler arasındaki işbölümü ve yükümlülüklerin eşit dağılımı zorlaşmaktadır. İşletme sahibinin yokluğunda veya ölümünde, aile içi otoritenin kim tarafından sağlanacağına kesinliğe kavuşmaması sonucu, çözümler meydana gelmektedir.²⁰³ Aile içindeki bu çözümler ise, işletmenin yönetimini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca aile işletmeleri, denetimi yabancılara kaptırmamak için birleşmelere ve elde etmelere direnmektedir.²⁰⁴ Bununla birlikte aile ile anahtar konumdaki profesyonel yöneticilerin arasındaki gizli oluşumlar, işletmenin başarısını etkilemektedir.²⁰⁵ Bu oluşumlar; güvensizlik, kıskançlık, rekabet, vb.'dir.

¹⁹⁹ KARPUZOĞLU, s.25-26,

²⁰⁰ Lisa MUNOZ, "Money Grows on Family Trees", Fortune, 2 Nisan 2001, http://www.fortune.com/index.jhtml?channel=print_article.jhtml&doc_id=201042, 21 Aralık 2001.

²⁰¹ KARPUZOĞLU, s.46.

²⁰² Drew MENDOZA, "Developing Family Business Successors", Reeve Memorial Union, UW Oshkosh, 19 Mart 2002, News Briefs, January 2002, Wisconsin Family Business Forum, <http://www.uworh.edu/wfbf/January%202002.PDF>, 2 Nisan 2002.

²⁰³ TİMUR, s. 21-22.

²⁰⁴ BALDOCK, s. 53-54.

²⁰⁵ Donald J. JONOVIC, "A Business Owner's Key Mistake Failure to Organize&Plan", <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article02.htm>, 21 Ocak 2002.

B) ÖRGÜTE ETKİSİ

Aile işletmelerinde işgören yetkinliğinin aslında tek bir sahibi vardır. Bu nedenle işgören, ancak yaratılan kurum ve aidiyet kültürüyle işletmenin bir parçası olabilmektedir.²⁰⁶ Bu aidiyet duygusu aile işletmelerinde, özellikle kuruluş aşamasında girişimci tarafından kolaylıkla verilmektedir. Bunun nedeni işgören-işveren ayrımı yapılmaması, çalışanlarla yakın ilişki kurulması, iletişim sağlamada aile duygusuyla ve karşılıklı güveni geliştirmek için yaklaşılması, işgörenlerin motive edilmesidir. Bu sayede işgörenler, işletmeyle özdeşleşerek kalite ve verimliliği yükseltmeye çalışmaktadırlar.²⁰⁷

Yapılan araştırmalar, güçlü aile birliği olan ailelerin, işletmelerine çok ciddi güç katkısında bulunabileceğini göstermektedir. Stinnet&De Frain'in yaptığı bir çalışmada, güçlü bağlara sahip olan ailelerin ortak özellikleri şunlardır:²⁰⁸

- ❖ Birbirine bağlılık ve birliktelik inancı,
- ❖ Karşılıklı takdir,
- ❖ Açık iletişim,
- ❖ Birlikte zaman geçirme,
- ❖ Hayatın zorluklarına dayanabilme.

Bu güç katkısı, örgüt içinde dinamizm oluşturarak işgörenlerin çalıştığı iş yerine olan bağımlılıklarını da kuvvetlendirmektedir. Ancak aile işletmeleri, kendilerine özgü yapılarından kaynaklanan 'saygı' ve 'duygu' boyutları nedeniyle genellikle iletişimde açık olmama eğilimi göstermektedir. İletişimin olmaması, yanlış anlamalara, ön yargılara ve aile içinde birbirine cephe almalarına kadar varabilen sonuçlara neden olmaktadır. Bu ise örgüt içinde çatışmalara yol açmaktadır. Özellikle karar alma sürecinde yaşanan çatışmaların kaynağında, "kimin ne yapacağı" konusunda yaşanan belirsizlikler yer almaktadır. Örneğin, Efkun işletmesinde 200 personel bulunmaktadır. Bunların hemen hemen yarısı aile üyesi ve akrabalarından oluşmaktadır. İşletmede yetkilerin belli olmaması nedeniyle çeşitli sıkıntılar yaşanmaktadır.²⁰⁹ Rollerin karışmasından doğan çatışmalar ise, örgüt içindeki işgörenlerin işleyişini yakından etkilemektedir. Ayrıca işlerin, açık ve net bir şekilde paylaştırılmaması sonucunda, kişilerarası çekişmeler olabilmektedir. Özellikle işgörenlerin, kimin hangi işten sorumlu olduğu konusundaki belirsizlikten etkilenmeleri nedeniyle verimlilikleri düşmektedir.

²⁰⁶ Karl Erik SVEIBY, "İşgörenler, Maliyet Değil Gelir!.. 21.Yüzyıl, Bilgi ve Yeteneklere Yatırım Yapanların Olacak", <http://www.kalder.org/ogrenenorganizasyonlar/theneworganizational.htm>, 11 Temmuz 2002.

²⁰⁷ "Küçük İşletmelerde Enformatik", <http://www.eylem.com/enformatik/wenforkob.htm>, 12 Temmuz 2002.

²⁰⁸ KİRİM, s.40.

²⁰⁹ Cemil ULUKAN, Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, Doktora Tezi, Anadolü Üni. Sosyal Bilimler Ens., Eskişehir, 1999, s.95-96.

Kuralların, prosedürlerin ve standartların oluşturulmasıyla birlikte görev, yetki ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgütün işleyişindeki verimliliği artırmaktadır. Buna en güzel örnek, kuşaklar boyu Alfred Krupp'un genel kurallarıyla yönetilen Krupp işletmesidir. Bu kurallardan bazıları, Krupp çalışanlarından beklenenlerle ilgilidir. Bunlar; tam ve bölünmemiş enerji, zamanında işe gelme, bağlılık ve düzenli çalışma gibi kurallardır. Örneğin, borcu bulunan Krupp çalışanı işten atılmakta, işine beş dakika geç gelen işgörenin ise bir saatlik ücreti kesilmektedir. Bütün bu kurallar sonucu Krupp işletmesi, yaklaşık 400 yıldır yaşamını sürdürmektedir.²¹⁰

²¹⁰ Melih İLTER, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul 2001, s. 36.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI

I. TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLİĞE BAKIŞ

Türkiye’de aile işletmelerindeki genel anlayış, işletmenin aile dışındaki kişilere başka bir ifadeyle profesyonel yöneticilere açılmaması, işletme hesaplarının bağımsız denetim kurumlarınca denetlenmemesi, genel kurula hesap verilmemesi yönündedir. Bunun nedeni aile işletmelerinde tek başına karar verme ve uygulama anlayışının yaygın olmayışıdır.²¹¹ Ancak Türkiye ekonomisine damgalarını vuran; Koç, Sabancı, Has, Eczacıbaşı, Dedeman, Narin, Zümre, Akkaya ve Türkeş gibi ailelerin kurumsallaşma için gösterdiği çabalar, diğer aile işletmelerinin de bu yönde çaba harcamalarına yol açmıştır. Bu ailelerin işletmecilikte profesyonelleşmeye bakış açıları, diğerlerine örnek oluşturmuştur. 1920-1940 yıllarında bu aileler, profesyonellerle çalışmaya başlamışlar ve profesyonel yöneticileri üst düzey yöneticiler olarak kilit noktalara yerleştirmişlerdir. Buna karşın 1941-1960 yıllarında, üniversitedeki arkadaşlarını, kendi yaşlılarını işe aldıkları ve devletten genç uzmanları bünyelerine çekmelerine rağmen, yetki vermekte isteksiz oldukları da görülmektedir. Bunun nedeni, kurdukları işletmeleri kendi çocukları gibi görmeleridir. Bu ailelerin 1961-1975 yıllarında, profesyonel yöneticilerin değerini anladıkları da görülmektedir. Ayrıca 1970’li yıllarda holdingleşmenin başlamasıyla birlikte özel sektörde yönetici transferleri de hızlanmıştır. 1976-1985 yıllarında ise dinamik ve esnek yönetim anlayışının yaygınlaşmasıyla aileler, yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmeye başlamışlardır. Günümüzde de bu aileler, üst düzey yöneticilerini “Head Hunter” denilen uzman şirketlerle işbirliği yaparak sağlamaktadırlar.²¹²

Bütün bu gelişmeler, aile üyelerinin ve gelecek neslin profesyonelleşmesi için yeni bazı trendlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle holdingleşmiş aile

²¹¹ Hüsnüye VAROL-Hanife BAŞ, “Türk Şirketleri İçin Altın Öneriler”, Gözlemci, Y:4, S:35, Mart 2002, s.2.

²¹² F. Sedef SEÇKİN, “Beş Kuşağın Anatomisi”, Capital, Ekim 2000, s.111.

işletmelerinde gelecek neslin, iş yaşamına “aile dışında”, özellikle de yurtdışında profesyonel olarak başlama eğilimleri giderek yaygınlaşmaktadır. Bu konuda Silahtaroglu Holding’in ikinci nesil temsilcisi Atilla Silahtaroglu, “dışarıda çalıştığınızda sizin müdürünüzün neler isteyebileceğini, nelere dikkat etmeniz gerektiğini daha iyi takdir edebiliyorsunuz” demektedir. Silahtaroglu, aile işletmelerinde akrabalık ve profesyonelliğin birbirine karıştırıldığını da belirtmektedir. Demir Sabancı ise iş deneyiminin aile işletmesine katkı sağladığını ve profesyonel yapıya faydalı olduğunu vurgulamaktadır.²¹³

Ancak bazı holdinglerin bünyelerinde iyi profesyonelleri bulundurmamaları ve bu kişilerin aile üyeleriyle yaptıkları anlaşmalar, işletmeyi zor duruma düşürmektedir. Bunlara en güzel örnek İhlas Holding’dir. Aile üyeleri ile bazı profesyoneller, değişim için yanlış çalışmalar yapmışlardır. Ayrıca kendi istekleri doğrultusundaki umarsız davranışları; holding bünyesindeki yayın kuruluşu için yapılan gereksiz harcama ve anlaşmalar, bunların karşılanması için finans kuruluşuna yönelmeleri holdingi zor duruma düşürmüştür.

Diğer dikkat çeken bir konu ise, Türkiye’de çok değişik mesleklerde uzun yıllar çalışanların, “yönetici” unvanıyla aile işletmelerinde profesyonel olarak çalıştırılmasıdır. Bu kişilerin ihtisas alanlarının başka olması nedeniyle başarısızlıkları, aile işletmelerini de başarısızlığa götürmektedir. Ayrıca kurumsallaşma çabalarının önünde de engel teşkil etmektedir.²¹⁴ Bütün bunlar ise ailelerin emek harcayarak kurdukları aile işletmelerine, profesyonel yöneticilerin getirilmesi konusundaki isteksizliklerini ve güvensizliklerini artırmaktadır.²¹⁵

II. AİLE BİREYLERİ İLE YAŞANAN SORUNLAR

Profesyonel yöneticiler, aile işletmelerinde çalışırken genellikle aile bireyleriyle ilgili sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar; karar alma, işletme politikasının oluşturulması ve uygulanması, yönetime katılma, performans standartları değerlemesi, iletişim ve koordinasyon, güven şeklinde sıralanabilir.

A) KARAR ALMA

İşletme süreçlerinin etkinliğini sağlayan ve işletmenin kaderi üzerindeki etkisi büyük olan karar alma süreci, girdilerin çıktılara dönüştüğü süreçtir.²¹⁶ Kaliteli kararlar, işletmelerin stratejik düzeyde başarılı olmasını sağlamaktadır. Kaliteli bir kararda

²¹³ N. Aslı TEKİNAY, “Aile Dışında Veliht Eğitimi”, Capital, Eylül 1999, s.155-156.

²¹⁴ Cüneyt ÜLSEVER, “Yöneticiniz Uyuyor mu?”, Hürriyet İnsan Kaynakları, 4 Haziran 2000, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/04/inshab/22ins.htm>, 1 Kasım 2001.

²¹⁵ Orhan PALA, “İnanç ve Emeğin Değişim Uğrana Yok Oluşu!..”, Ekovitrin, Aralık 2001, s.29.

²¹⁶ MATHESON-MATHESON, s. 16-17.

olması gereken özellikler; açık değerler ve karşılımlar, mantıksal olarak doğru akıl yürütme, olaya bağlılık, uygun çerçeve, yaratıcı uygulanabilir alternatifler ve anlamlı, güvenilir enformasyondur. Şekil-6'daki özelliklerin her biri karar kalitesi zincirinin bir halkasını oluşturmakta ve kararın kalitesini etkilemektedir. Alınacak kaliteli kararlar, aynı zamanda profesyonel yöneticilerin başarılarına da zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle profesyonel yöneticiler, karar alma sürecinin işleyişine ve kararların kalitesine önem vermektedir. Ancak aile işletmelerinde karar alma süreci, iki temel yaklaşımla şekillenmektedir. Birinci yaklaşım, en son kararın bir kişi tarafından verilmesidir. Bu yaklaşım aynı zamanda girişimci yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Daha çok birinci ile ikinci neslin yönettiği aile işletmelerinde görülmektedir.²¹⁷ Özellikle girişimcinin, işletmenin bütününe ilgilendiren kararları tek başına alması, vereceği kararın isabet derecesini etkilemektedir. Zaten girişimci, belirli bir işletme fonksiyonu üzerinde tecrübelidir. Fakat diğer fonksiyonlar hakkındaki bilgisinin tam olmaması, onlarla ilgili kararları alması ve yanılacağını kabul etmemesi dikkatleri çekmektedir.²¹⁸ Bu kararların özellikle finansla ilgili ve yanlış yatırımları kapsamaması durumunda, profesyonel yöneticiler zor duruma düşmektedir. Gerekli alt çalışmalar yapılmadan önemli kararların bir çırpıda alınması, işletmeyi de riske sokmaktadır. Bu riskten doğan gerilim ise profesyonel yöneticilerin baskı altında çalışmasına neden olmaktadır. Ayrıca profesyonel yöneticilerle birlikte diğer aile üyesi olan yöneticilerin gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir.²¹⁹



Şekil.-6: Karar Zinciri

MATHESON-MATHESON, s. 16-17.

İkinci yaklaşım ise karar alma pozisyonunda olan yöneticilerin, aile üyesi olsun veya olmasın paylaştıkları bir takım amaçlar, güven ve düşük düzeyde çatışma ortamı yaratmak için kararların, uzlaşma veya oylama yoluyla alınmasıdır. Bu yaklaşım, genellikle kardeş ortaklığı ve geniş aile işletmelerinde uygulanmaktadır. Özellikle ikinci

²¹⁷ ULUKAN, s. 95.

²¹⁸ DİNÇER, s. 428.

²¹⁹ KARPUZOĞLU, s. 180.

nesilde karar alma, genellikle kardeşlerden oluşan bir takım tarafından yerine getirilmektedir. Ancak uzmanlaşmaya varmanın bir amaç olarak görülmesiyle, “iyi kararlar” yerini “iyi duygulara” bırakmaktadır. Bu ise zor durumlarda verilmesi gereken kararların, genellikle ertelenmesine ya da vazgeçilmesine neden olmaktadır.²²⁰ Ayrıca işletmenin önemli stratejik kararları almasını geciktirmekte, işletmenin yeni fırsatları yakalamasında veya tehlikeleri önlemede etkisiz kalmasına sebebiyet vermektedir. Bütün bunlar ise profesyonel yöneticilerin oluşturacağı politikaların, programların ve kuralların vb.’nin etkilenmesine yol açmaktadır. Ayrıca belirsizlikten doğan gerilim ve iş sistemlerinin birbirine karışması, rol çatışmalarını doğurmaktadır. Bunun altında yatan neden ise yöneticilerin, kendi aralarında bilgi alışverişini sağlayamamalarıdır. Bu, yöneticilerin yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarından ya da iletişim kanallarının çokluğundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca iletişim kanallarındaki bazı tahrifatlar nedeniyle mesajın, alıcıya gerçek anlamı dışında da ulaşması söz konusu olabilmektedir.²²¹ Rol çatışmaları ise profesyonel yöneticilerin, yönetme fonksiyonlarını altüst etmekte ve etkin stratejileri oluşturmasına engel olmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde oluşan itilafların, işletme faaliyetlerini engellemesi ise başka bir sorundur. Özellikle alınacak kararlarda görüş birliğinin olmaması, profesyonel yöneticilerin politikalarını oluşturmasını engellemektedir. Ancak işletmenin başarısı için görüş birliğiyle hareket edilmesinin gerekliliği vardır. Özellikle karar alma aşamasında kime danışılacağı ve yeni kararların yönetim kurulundan nasıl çıkacağı, profesyonel yöneticileri tedirgin etmektedir. Bununla birlikte yeni politika ve stratejilerin oluşturulmasında yaratıcılıklarını sergileyememelerine veya isteksiz çalışmalarına neden olmaktadır. Özellikle tepe yönetimdeki profesyonel yöneticiler, işletme sahibinin ve aile üyelerinin isteklerini gerçekleştirmek yerine, işletme başarısını daha ön planda tutabilmektedir. Çünkü işletmenin başarısı, kendi kariyerleri için daha önemlidir. Bundan dolayı da kendi fikirleri doğrultusunda mücadele etmekten ve güç savaşına girmekten de kaçınmamaktadırlar. Ancak içinde buldukları gerilim, doğal olarak izlenecek politikalara da yansiyabilmektedir.

B) İŞLETME POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI VE UYGULANMASI

Girişimcinin, günlük üretim miktarı, direkt işçilik giderleri, aylık ciro vb. gibi kısa vadeli hedefleri öncelikli görmesine karşılık, hissedarlar ve profesyonel yöneticilerin benimsedikleri; pazar payı, ciro, vizyon, kârlılık, toplumsal imaj gibi uzun vadeli amaçların bulunmaması, işletmenin gelişmesi ve varlığını sürdürmesinde karşılaşılabilecek bazı tehlikeli durumların önceden görülüp, önlem alınmasına ve avantajlı durumlardan

²²⁰ ULUKAN, s. 95.

²²¹ Seçil TAŞTAN, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yöntemi”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>, 2 Ağustos 2002.

yararlanılmasında engel oluşturmaktadır.²²² Ayrıca ailesel grupların üzerinde, önemsiz informal özelliklerin etkisi olduğu bilinmektedir. Bununla beraber ailesel grupların informal özellikleri, işletmede normların ve iş programlarının yapılmasını da zorlaştırmaktadır.²²³ Profesyonel yöneticiler için bu sorunlar, oluşturacakları politikaların uygulanmasını engelleyici unsurlardır.²²⁴ Yöneticiler, vizyondan uzun vadeli ve temel kararları vermede yararlanmaktadır. Vizyonun olmaması; strateji oluşturmada, amaç ve hedefleri belirlemede zorlanmalarına neden olmaktadır.²²⁵ Bunun yanı sıra vizyonun, işgörenler arasında oluşturduğu sinerji ve motivasyonu artırıcı etkisinden de yararlanamamaktadırlar. Profesyonel yöneticiler, işgörenler için sağlam bir hedef oluşturamamakta ve onların verimsizliğinden dolayı, arzu ettikleri başarıyı sağlamada zorlanmaktadırlar.²²⁶

Diğer bir sorun ise; standartların, iş tanımlarının, iş akış şemalarının, proses ve prosedürlerin tam olarak oturtulmaması ya da sadece üretimle sınırlı olmasıdır.²²⁷ Yönetim anlayışındaki gelişmeler, bütün bu engellerin ortadan kaldırılarak patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçişi gerektirmektedir. Ancak bu, değişiklikleri gündeme getirmektedir.²²⁸ Değişiklikler ise, profesyonel yöneticilerin başarısında etkili olan en büyük faktörlerden sinerji ve motivasyonu etkilemektedir. Ayrıca kültürel değişim, örgütün her kademesinde benimsenerek içselleştirilmesini ve ona göre hareket edilmesini sağlayan anlam sistemlerini gerektirmektedir.²²⁹ Profesyonel yöneticiler, yeni yönetim modelini kurum içine yerleştirmeye kadar, girişimci ve yönetim kurulu tarafından desteklenmeyi istemektedirler. Bu ise güvenle ilişkilidir. Ancak girişimciler, her şeye hakim olamama ve aile dışından birinin, kurduğu işletmeyi başarılı şekilde büyütebileceğine dair inancının zaman içinde oluşmasına fırsat tanımamaktadır. Bu ise profesyonellerin, iki veya daha fazla cephede mücadele etmesine neden olmaktadır.

Özellikle holding yapısındaki aile işletmelerinde, yapısal piramitleşme ve merkezîyetçi yönetim tarzı, profesyonel yöneticileri yönetsel açıdan problemlerle karşı

²²² KARPUZOĞLU, s.182.

²²³ Gerardo Andros OKHUYSEN, "Structuring Change:Familiarity and Formal Interventions in Problem-Solving Groups", The Academy of Management Journal, Vol:44, No:4, August 2001, s.795.

²²⁴ KARPUZOĞLU, s. 180.

²²⁵ DİNÇER, s. 27.

²²⁶ DİNÇER, s.27.

²²⁷ KARPUZOĞLU, s.180.

²²⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU-Melek TÜZ, Örgütsel Davranış, Ezgi Kitabevi, 2. B., Bursa 1996, s.172.

²²⁹ Gareth MORGAN, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev: Gündüz BULUT, Mess Yayınları, İstanbul 1998, s. 164.

karşıya bırakmaktadır.²³⁰ Ancak bu sistem, işletmenin büyümesiyle birlikte iyi çalışmamakta ve yönetimi zorunlu olarak yetki devrine zorlamaktadır. Özellikle iş hacminin genişlemesi, alt kademedeki yöneticilere karar verme ve insiyatif kullanmada gerekli yetkilerin aktarılmasını zorunlu kılmaktadır.²³¹ Profesyonel yöneticinin yetkisi, gücünün ve kendi etkisinin bileşimidir. Bu yetki, emir verebilme hakkını ve tam uyum sağlama gücünü kullanmasını gerektirmektedir.²³² Ancak işletme sahiplerinin, işletmeyi ilgilendiren bazı işleri devretmemesindeki asıl inançları, kendilerinin yapmasıyla işlerin daha kolay hallolacağı düşüncesidir. Bu ise, profesyonel yöneticilerin yetki alanlarını kısıtlamaktadır. Aynı zamanda da işletme sahiplerinin, yetki devretmeyle işi başkasına vermeyi birbirine karıştırmalarına neden olmaktadır.²³³ İşletme sahiplerinin ve aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin yetkisindeki işlere devamlı karışarak yeni kararlar verip uygulamaları, bu yöneticilerin işletme politikalarının önünü tıkayabilmektedir. İşletmede standart ve prosedürleri yerleştirmeye çalışırken, bunlara uymayacak bir kararın, işletme sahipleri ya da aile üyelerince alınarak uygulanması örnek olarak verilebilir. Bu işgörenlerin kimin kararına göre davranılacağı konusunda ikileme düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca işletme içindeki düzenin sağlanması da zorlaşabilmektedir.

Bir başka sorun ise, aile işletmelerinin tepe yönetiminde meydana gelen değişimlerdir. Özellikle yönetim kurulu başkanının değişimiyle birlikte genel müdürler, izlenecek politika ve stratejilerde değişikliğe gitmede zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Tepe yönetimindeki değişiklik sonrası, profesyonel yöneticiler ile tepe yöneticileri arasında güç savaşları yaşanabilmektedir. Ayrıca gelecek neslin görev alacağı zamana kadar yaşanan belirsizliklerle fikir ayrılıkları, profesyonel yöneticilerin gerilim altında kalmalarına neden olmaktadır.²³⁴ Güç savaşlarının oluşmasında en büyük neden, profesyonellerin hizmet verdikleri kurum yöneticisini seçmede, katkılarının bulunmayışıdır. Seçilecek olan tepe yöneticisinin, işletmeyi başarıyla yönetip yönetemeyeceği endişesini taşımaktadırlar. Bu endişe de, doğal olarak belirsizlikle beraber güvensizlik sebebiyle izlenecek politikalara ve kararlara yansımaktadır. Ayrıca aile içindeki itilaflar, profesyonel yöneticileri tedirgin etmektedir. Böyle durumlar, onların yeni politika ve stratejileri oluşturmada yaratıcılıklarını sergileyememelerine

²³⁰İnan ÖZALP-Yıldırım SALDIRANER- A. Hamdi DEREKÖY, "Holding Yönetimi", A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, C:VIII, S: 1-2, Eskişehir 1990, s.52.

²³¹Hüseyin ÖZGEN, "Yöneticiliğin Günümüzdeki Anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Bazı Organizasyon Sorunları", Yönetici Geliştirme Bildirileri, Ç.Ü. İ.İ.B.F, Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayın No:2, Adana 1989, s.28-29.

²³²Aslı SÜDER, "Yönetimde Yetki", 3e Dergisi, S:2, Mayıs 1994, s.48.

²³³Judi JAMES, Mike EDDEN, Uzun Saplı Gelincik, MESS Yayınları, Çev: Ayşe Bilge DİRLEPİ, İstanbul 2001, s.82.

²³⁴KARPUZOĞLU, s. 120.

veya isteksiz olmalarına neden olmaktadır. Bu şartlar altında çalışan profesyoneller, edindikleri tecrübe ve bilgiden yararlanamamakta, strateji ve politikaları oluşturmak için boşa çaba harcamaktadırlar. Bütün bunlardan dolayı, gelişimlerinde ve kariyerlerinde olumsuz etkiler nedeniyle, kurumsallaşamayan aile işletmelerinde çalışmak yerine, kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmektedirler. Ancak kurumsallaşamayan aile işletmelerinde çalışan profesyonellerin, bu işletmeleri iş tecrübesi amacıyla bir basamak olarak kullanmayı planladıkları da görülmektedir. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde çalışan bu profesyonellerin, karamsar olmalarının yanı sıra örgüte olan bağlılıklarının da azaldığı görülmektedir.

C) YÖNETİME KATILMA

İşletmelerde genel yönetim fonksiyonu, yönetim kuruluyla tepe yönetimi tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim kurulu, genellikle tepe yönetimin üzerinde genel politika ve stratejilerin belirlendiği birimdir. Ancak genel eğilim, yönetim kurulunun tepe yönetimin üzerinde olduğudur. Aile işletmelerinde bu iki kavram karıştırılmakta, yönetim kurulları formalite gereği görev yapmaktadır. Özellikle yönetim kurulları, aile bireylerinden oluşmakta ve yasal zorunluluğu yerine getirmek için tekdüze toplanmaktadır.²³⁵ Girişimcinin, yönetim kurulu başkanı, aynı zamanda tepe yönetimde görev almasından dolayı, kendisine bağlı yönetim basamaklarına gerekli yetkiyi vermediği görülmektedir. Bu ise kararların bir ya da birkaç kişi tarafından verilmesine ve işletme içindeki pozisyonların belirlenmemesine neden olmaktadır.²³⁶ Halbuki yönetim kurulu üyelerinin rolleriyle bütünleşmesi ve konulara odaklanacak bir bakış açlarına sahip olmaları gerekmektedir.²³⁷

Hürriyet gazetesinden Cüneyt Ülsever, danışmanlığını yaptığı bir aile işletmesinde karşılaştığı bir olayı şöyle anlatmaktadır:²³⁸

“ Yönetim kurulu başkanı beni odaya çeker, genel müdürden şikayet ederdi. Üstelik ağır ithamlarda bulunarak. Genel müdür çok yakın akrabası idi!”

Bu olay, tepe yönetimde görev alanların genellikle yakın akraba veya tanıdık olduklarını, bu kişiler arasındaki güç savaşları ile anlaşmazlıkların, işletmeye

²³⁵ BERBEROĞLU, s. 288.

²³⁶ Zeki ASLAN, “Türkiye’de Profesyonel Yöneticilerin Profili ve Sorunları”, Muğla İşletmecilik Yüksekokulu, 2. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Çeşme-İzmir 1980, s. 455.

²³⁷ Alison ALSBURG, Avrupa’da Yönetici Eğitimi, Çev:Abdullah Ersoy, AD Yayıncılık, İstanbul 1996, s. 17.

²³⁸ Cüneyt ÜLSEVER, “Aile İşletmelerinde Çalışanlar Çok Şikayetçi”, Hürriyet, İnsan Kaynakları, 18 Haziran 2000, <http://www.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/18/inshab/15ins.htm>, 1 Kasım 2001.

yansımaları gösteren güzel bir örnektir. Egon Zahnder International Türkiye Ofisi Yönetim Danışmanı Murat Yeşildere,²³⁹

“ Hissedar-yönetim kurulu-profesyonel yönetim üçgeni içindeki ilişkiler son derece karışık. Çok sık olarak bir kişinin ‘her üç şapkayı’ da giydiğini gözlemliyoruz. Böyle durumlar kurumlarda hesap verme ve sorma dinamiklerinin körelmesine sebep olurken, kaçınılmaz olarak performansı da aşağıya çekiyor. Bu çerçevede ‘ataerkil’ bir toplum olmamızın etkisini yadsıyamayız. Benzer kültürel öğeler taşıyan uzakdoğu toplumlarında da yaş ve kıdeme olan saygının aşırılığında, bırakın profesyonel yöneticileri ikinci nesilleri dahi göremiyoruz.”

diyerek, ‘hissedar-yönetim kurulu-profesyonel yönetim’ arasındaki ilişkilerin karışıklığı nedeniyle işletmelerde yaşanan olumsuzlukları vurgulamaktadır. Bu nedenle son yıllarda literatürde yönetim kurullarının, aile işletmeleri açısından önemine sürekli olarak değinilmektedir. Örneklerde olduğu gibi birçok aile işletmesinde girişimci, yönetim kurullarına karşı çıkmakta ya da yönetim kurullarının etkin çalışmasını istememektedir. Ayrıca profesyonel yöneticilerin, genellikle yönetim kurullarında yer alamadıkları ya da fikirlerini beyan edemedikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra bu durum, yöneticinin verimliliğini etkileyen olumsuz bir faktördür. Profesyonel yöneticilerin verimliliğini negatif yönde etkileyen diğer unsurlar: Ticari işletmenin aileye ait olup olmamasının gerekliliği; ailenin işletme sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu; girişimcilerin vefatıyla işletmenin ne olacağı; mali durumun nasıl değişeceği; firmanın kim tarafından yönetileceği; hissedar ve tepe yöneticilerinin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarıdır.²⁴⁰

Bununla beraber pek çok aile işletmesinde yönetim kademesinde aile üyelerinin bulunması aşağıdaki sorunların doğmasına neden olabilir.²⁴¹

- ❖ Gelecekteki lider ve yöneticilerin seçileceği havuzun küçülmesine,
- ❖ Elde ettikleri yönetim pozisyonlarıyla motive olan başarılı aile üyelerinin dışındaki çalışanların, yükselme şanslarının olmadığı düşüncesiyle işletmeden ayrılmalarına,
- ❖ Yalnızca aile üyelerinin yönetime getirilmesi; aile dışından olanların işe alınmasında, eğitiminde, ödüllendirilmesinde ve mesleki gelişim programlarında sorunlara yol açmaktadır.

Günümüzde örgütlerde dengesizlik için devamlı bir eğilim görülmektedir. Güç çatışmaları, nitelik olarak geleneksel yapılı hiyerarşiden farklıdır. Ayrıca maksatlı

²³⁹ “Aile Şirketleri Kabuk Değiştiriyor”, Milliyet, İş Yaşamı, 1 Aralık 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/12/01/isyasam/ais.html>, 1 Aralık 2001.

²⁴⁰ KARPUZOĞLU, s.189-190.

²⁴¹ ULUKAN, s.90-91.

olarak yetki ile sorumluluğun sınırları, başka kişilerin hüküm sürdüğü kısımlara taşmasına izin vermektedir. Bu ise kişilerin, kendi çıkarlarını maksimize etmelerine neden olmaktadır. Özellikle ortaklıklar ve aile işletmeleri, gelişmeyi önleyici güç çatışmalarına engel olmayı zor bulmaktadırlar. Güç, en iyi önleyici olmakla beraber bu çatışmalara engel olamamaktadır. Yalnızca onların tahripkar boyutlara ulaşmasına engel olabilir. Örgütteki güç baltalarının anahtarı rolündeki kişilerin güç kazanması, performansın kaybedilmesi demektir. Bu nedenle profesyonel yöneticiler ile girişimciler arasındaki güç savaşları sonucunda, başarılı olanın dengeyi sona erdirdiği ve böylece çift kumanda olanağının kaybedildiği görülmektedir. Ancak örgüt yapısı tahrip olmaktadır.²⁴² Örgüt yapısının tahribatı ise profesyonel yöneticilerin dengeyi tekrar kurmak için çaba harcamasını gerektirmektedir.

D) PERFORMANS STANDARTLARININ DEĞERLEMESİ

Araştırmalar, aile işletmelerinin performanslarını arttırmak için genel müdürlük ile akrabalık ilişkilerinin düzensizliği üzerinde karar vermeleri gerektiğini göstermektedir. Genel müdürlerin, işletme performansını arttırmak için gösterdiği davranışlardan, daha fazla yönetmekle beraber bu görev kapsamında denetlenmelerini istediklerini göstermektedir. Ayrıca yönetici performansı, aile aleyhinde aile dışı anlaşmaları da kapsayabilmektedir. Girişimci, işletmeyi risklerden korumak için aile fertlerini bir grup halinde bir araya getirmelidir. Çünkü girişimciler, yöneticilerin sorunlarıyla daha fazla ilgilenmekte ve başkanlık görevinin kimin olacağını belirtmeleri gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler, ekonomik yönden mantıklı, başlıca belirsiz risklerle birlikte çalışmaktadırlar. Bu yöneticiler, belirsizlikten ve riskten dolayı bir tek patrona güven ve bağlılık duymak istemektedirler. Belirsizlikler ise verimliliği azaltmaktadır. Bunu önlemek için de yöneticilerin mevkisinin bölüm içinde yükseltilmesi gerekmektedir.²⁴³

Ancak klasik anlamda performans değerlendirme sistemleri, üstün ast hakkındaki düşüncelerini belirlemesinden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetim Derneği'nin, değişik sektörlerdeki 40 grup ve 310 işletmede, 180 kişi üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda, işletmelerin eski iş yapma modellerini değiştirdikleri görülmüştür. Araştırmaya göre yılda iki defa ücret artışı yapan işletmelerde, üst düzey yöneticilerin ücretlerinde ya hiç artış yapılmamış ya da çok sınırlı bir artış yapılmıştır.²⁴⁴ Halbuki profesyonel yöneticilerin motivasyonunda ücretlerin, aile üyelerinin işe ve işletmeye yaptıkları oranda olmayışı etkili olmaktadır.²⁴⁵ Bunun yanı sıra motivasyonu etkileyen

²⁴² Aslı SÜDER, "İşletmelerde Yapısal Sorunlar", III.Ulusal Yönetim Kongresi, İTÜ, İstanbul, 1999.

²⁴³ GOMEZ-NUÑEZ-GUTIERMEZ, s. 84.

²⁴⁴ Erol ŞENOL-Yusuf KENAN, "Beyaz Yakalıların Kara Günleri", Activeline, Y: 2, S:19, Ekim 2001,s.21.

²⁴⁵ KARPUZOĞLU,s.181.

etmenlerin arasında iş ortamının kalitesi, işverene duyulan güven, işin uygunluğu, iş-hayat dengesi gibi konular da yer almaktadır. Bu nedenle aile işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin performans standartlarının ve terfi sisteminin, aileden olanlar ile olmayanlar arasında eşit uygulanmayışı yüzünden, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını kaybettikleri görülmektedir.²⁴⁶

E) İLETİŞİM VE KOORDİNASYON

İletişimin temel amacı, kişilik değerleri yerine, karşılıklı olarak gönderilen ileti değerlerinin alışverişini sağlamaktır. İletilerin değerlerini atlayıp, kişiliklerin değerlerine odaklanıldığında ise, alışverişin niteliği iletişim olmaktan çıkarak, kişilik savaşına dönüşmektedir.²⁴⁷ Etkin bir koordinasyon yaratmak için ben-merkezci bireyin, doğuştan kazandığı değerleri koşullandırması ve ‘topluluk mantığını’ aşması gerekmektedir. Bu nedenle bir girişimci içinde yaşadığı toplumun, kültürel önyargılarını aşmasını bilmelidir.²⁴⁸ Temel örgüt yapıları altı grupta toplanabilir. Örgütün bu gruplardaki koordinasyonu için ise altı mekanizma bulunur;²⁴⁹

- ❖ Karşılıklı Düzeltme,
- ❖ Doğrudan Denetim,
- ❖ İş Süreçlerinin Standartlaştırılması,
- ❖ Çıktıların Standartlaştırılması,
- ❖ Kabiliyetlerin Standartlaştırılması,
- ❖ Normların Standartlaştırılması.

Örgütün işleyişini kolaylaştıran bu altı mekanizmanın iyi işleyememesi ise, değişik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sorunlardan ilki; girişimcinin, insan ve sermaye kaynaklarını etkin biçimde koordine edememesinden kaynaklanan ‘rol bilincinin’, gerekli yoğunluk ve derinlikte olamamasıdır. Bu ise işletme içinde herkesin kendi rolünü, kendi işini çok önemli saymasına ve başkalarının rolünü küçümsemesine neden olmaktadır. Bu tutum, ‘uzmanlaşmanın’ önündeki engellerden birini teşkil etmektedir.²⁵⁰ Aile işletmelerindeki ilişkilerin farklı alt gruplardan oluşması ve faaliyetleri birbirinden ayıran sınırlarda netliğin olmaması ise, rollere ilişkin belirsizliklere ve çatışmalara neden olmaktadır.²⁵¹ Özellikle birinci nesil aile işletmelerinde, işlerin ve ilişkilerin yazılı prosedür halinde olmamasıyla oluşan informal

²⁴⁶ KARPUZOĞLU, s.186.

²⁴⁷ A. Kadir ÖZER, Gerçekçi Yönetişim, Varlık Yayınları, İstanbul 1997, s.129.

²⁴⁸ Rüştü BOZKURT, “Girişimci ve Koordinasyon”, Ekonomik Forum, TOBB Yayınları, Mayıs 2001, Y:8, S:5, s.44.

²⁴⁹ DİNÇER, s.110-111.

²⁵⁰ BOZKURT, s.44.

²⁵¹ ULUKAN, s.92.

ilişkiler, profesyonel yöneticilerle işgörenler arasında çelişki yaşanmasına neden olmaktadır. Girişimci ile birebir ilişki kurulabilmesi, yönetim bilgi sistemlerinin ve yazılı prosedürlerin önemsiz olduğu inancını örgüte yaymaktadır. Ayrıca çıkan sorunlara da geçici çözüm yöntemleriyle yaklaşılmaktadır. Belirsizliklerin mevcut olduğu böyle bir yapıda, girişimcinin kişilik yapısının örgüte yansıdığı görülmektedir.²⁵² Profesyonel yöneticilerin böyle belirsiz ve karışık ortamda çalışmaları, tedirginlik duymalarına neden olmaktadır. Ayrıca işletmelerde yüksek paya sahip olanların, işletme faaliyetlerini daha sıkı bir şekilde kontrol etme ihtiyaçları, merkezileştirilmiş bilgi faaliyetlerini gerektirmektedir.²⁵³ Bu ise profesyonellerin uygulayacakları strateji ve politikalara karışılmasına neden olmaktadır.

Girişimci, genellikle 'analizle değil, alışkanlıklarıyla' karar vermekte ve yönetmektedir. Alışkanlıklar, insan zihninin açılımını önleyerek olaylara net bakılmamasına neden olmaktadır.²⁵⁴ Bu ise profesyonel yöneticilerin, işletmeyi daha iyi yönetmek için oluşturacağı standartların ve sistemlerin yerleştirilmesinde engel oluşturmaktadır. Özellikle yapılacak yatırımlarda, rakiplere karşı izlenecek strateji ve politikalarda, ani ve duygusal bir şekilde karar verilmesi, işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Edindiği bilgi ve tecrübeyi kullanmayı düşünen profesyonellerin, analiz yapılmadan gerçekleştirilen kararlar sonucunda oluşan hataları düzeltmeleri, bazen mümkün olamamaktadır. Ayrıca girişimcinin, çok sesli çok kültürlü anlayışları hoş karşılamaması; aykırı düşüncelere kapalı olması ise, koordinasyonun odaklanamama sorunu ortaya çıkarabilmektedir. Bu da profesyonellerin yenilikçi düşünce ve yaratıcılıklarını sınırlamalarına neden olmaktadır.

F) GÜVEN DUYULMAMASI

Son yıllarda işletme yönetiminde yer almaya başlayan sosyal sermaye kavramı, güven konusunu da gündeme getirmektedir. Sosyal sermaye, bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde, güven duygusunun hakim olmasıyla oluşan bir yeti olarak tanımlanabilmektedir. Güven ise, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşamla iş deneyimine göre değişen, dinamik bir olgu olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁵ Aslında güven sorunu, işletmeler için hayatta kalabilmenin yolunu açan yaşamsal bir konudur. Aile işletmeleri içinde ayrı bir önem arz etmektedir. Literatüre göre aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki

²⁵² KARPUZOĞLU, s.101.

²⁵³ Fatma KÜSKÜ, "Bilgi Faaliyetlerinde Örgütsel Etkileşim ve Türk Sanayi İşletmelerindeki Gelişmeler", Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Ocak 1996, s. 189.

²⁵⁴ BOZKURT, s.44.

²⁵⁵ Deniz BÖRÜ, "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım....Güvenilir İnsan Kim?", <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, 12 Nisan 2002.

güvensizliğin nedeni, başarısız yöneticilerin işletme performansını sağlamadaki tutumlarından kaynaklanmaktadır. Bu konu, özellikle profesyonel yöneticilerin, işletme yönetiminin neresinde yetkili olarak tayin edildiğini görmesi ile ilişkilidir. Birinci nesil aile işletmelerinde, girişimci yöneticiliği sürdürmek için, sağlam bir görüntü çizmektedir. Ayrıca gününbirlik operasyonlarla, işletme içinde karışıklık oluşturup hisseleri kontrol ederek, birleştirmek suretiyle hissedarlara işletme içinde görev vermektedir. Bunun nedeni işletmeyi, finansal ve psikolojik olarak rahatlatmaktır. Ayrıca işletmenin gelişimi için girişimci, yeni nesillere de işletme içinde görev vererek, onları bir gelir kaynağı elde etme aracı olarak görmektedir. Ancak girişimciler, yeni nesil yöneticilerine de güvenmemektedir.²⁵⁶

Profesyonel yöneticilerin başarılı performans göstererek aynı zamanda iyi bir lider olmaları, işletmedeki işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven ve bağlılığı da artıracaktır. Bu ise, aile üyeleri ve hissedarları tedirgin edebilecektir. Bu tedirginliğin en önemli nedeni, profesyonel yöneticinin işletmeye hakim olacağı düşüncesidir. Örneğin; 1979 yılında, Ford ailesinin yönetim değişikliğinden önceki olay dikkatleri çekmektedir. Chrysler'in başına getirilen ve son derece başarılı olan Lee Iacocca, 1978 yılında görevden alınarak, işten çıkarılmıştır. Bundaki ana neden, Henry II'nin yönetim kuruluna "ben ya da o" gibi bir seçeneği sunmasıdır. Henry II'yle Iocacca'nın olaylara bakış tarzlarının farklı olması da, olaya yön veren faktörlerden biridir. Ayrıca Iocacca'nın, gereğinden fazla güçlenmiş olması, olayın çıkmasında etkili olmuştur.²⁵⁷ Marmara Üniversitesi'nden Murat Koraltürk, profesyonellere olan güvensizliğin çeşitli nedenlere dayandığını belirterek, bu işletmelerin ne kadar büyük olursa olsun, kişiye olan bağımlılıktan kurtulamadığını vurgulamaktadır.²⁵⁸

III. PROFESYONEL YÖNETİCİLER ARASI SORUNLAR

Profesyonel yöneticilerin birbirleri arasındaki sorunlar genel olarak rekabet, yetki dağılımı, bilgi paylaşımı ve kariyer olarak sınıflandırılabilir.

A) REKABET

İşletmelerin başarısındaki anahtarlardan biri, işletme içi rekabettir. Fakat bu rekabet, çalışanları olumlu yönde motive edebileceği gibi bazen de olumsuz yönde motive edebilmektedir. Voltaire'in "hırs, bir sandalın yelkenini şişiren rüzgara benzer. Fazlası, gemiyi batırır, azı da gemiyi olduğu yerde bırakır" sözü, rekabetin boyutunun

²⁵⁶ Catherine M.DAILY-Janet P.NEAR, "CEO Satisfaction and Firm Performance in Family Firms: Divergence Between Theory and Practice", Social Indicators Research 51, No:2 (2000), Kluwer Academic Publishers, Netherlands 2000, s.127., <http://firstsearch.ocre.org/web7/FSFETCH?fetchtype>

²⁵⁷ MORGAN, s.177.

²⁵⁸ "Tek Yol Profesyonelleşme", Dünya Gazetesi, 17 Ocak 2002, Köklü İşletmeler Özel Eki, s.1.

ayarlanması gerektiğini çok iyi tarif etmektedir. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler birbiriyle yarışmaktadır. Aile işletmelerinde, ailelerin profesyoneller arası rekabet için işletmede ortam hazırladıkları görülmektedir. Profesyonel yöneticilerin, kendi ve işletme başarıları için işgörenleri yönetmeyi, bir sanat olarak kabul etmelerinin yanı sıra iyi yönetme teknikleriyle beraber psikoloji ve sosyolojiyi de bilmeleri bir zorunluluk olmaktadır.²⁵⁹ University of Kent at Canterbury'nin profesörlerinden Richard Scase'in, "bugün size rapor eden bir kişiye, yarın siz rapor etmek zorunda kalabilirsiniz" sözü, iş dünyasındaki hızlı değişimle birlikte profesyonel yöneticilerin, değişime gösterdikleri uyumun, kendi başarılarındaki etkinliği de belirlediğini vurgulamaktadır.²⁶⁰ Bilgi toplumunun çalışanlara yansıdığı bu değişim, yöneticiler açısından bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.²⁶¹ Ayrıca bu yöneticilerin, aile işletmelerinde başarı sağlamaları, her zaman yeterli gelmemekte, farklı düşünüp farklı projeler ortaya koymalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte aktif olmaları ve formda kalmak için uğraş vermeleri de gerekmektedir.²⁶² Ayrıca bu yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar, her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Bu kaynakların kıt oluşu ve paylaşılması, her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı olmuştur. Bunun nedeni ise, paylaşımında olacak birimlerden biri yada birkaçı istediği kaynakları daha az elde etmesidir. Bu ise kaynağı az alan birimin verimliliğini düşürerek, o birimden sorumlu olan profesyonel yöneticinin, başarısını da etkilemektedir. Bundan dolayı profesyonel yöneticilerin birbiriyle olan rekabeti artarak, çatışmaya neden olacaktır. Özellikle profesyonel yöneticilerden birinin rekabeti kaybetmesi durumunda, diğer yöneticinin, varlığının tehlikeye girdiğini hissetmesiyle çatışma daha da şiddetli olabilmektedir. Bunların dışında aynı kaynağı ortak kullanmanın oluşturduğu çatışmalarda mevcuttur. Örneğin; bir sekreteri iki bölüm müdürünün kullanması gibi.²⁶³

Türkiye'de nitelikli yönetici açısından büyük eksiklik bulunmaktadır. Gelişen sektörlerdeki deneyimli profesyonel yöneticilerin işletmeler arasındaki hareketliliği, yabancı dil bilmelerini, niteliklerini arttırmalarını, deneyimlerini çoğaltmalarını, iyi eğitim görmelerini gerekli kılmaktadır. Ayrıca son yıllarda, bilişimdeki gelişmelerin önem kazanarak yeni ihtiyaçları ortaya çıkarması, bu konuda deneyimli olan profesyonel yöneticilerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bunun için bu

²⁵⁹ "Yönetici Önce Kendisini Keşfetmeli", Milliyet İş Yaşamı, 22 Ocak 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/01/22/isyasami/is02.html>, 1 Aralık 2001.

²⁶⁰ "İnsan Kaynaklarında En Son Eğilimler", Capital, Mayıs 2000, s.201.

²⁶¹ "Yöneticilerin Değişimi de Kaçınılmaz Oluyor", Milliyet İş Yaşamı, 12 Mart 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000382/index.html>,

²⁶² "İnsanlar, Yaşlı Müdür Arıyor", Milliyet İş Yaşamı, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000820/haberler/is07.html>, 11 Temmuz 2001.

²⁶³ Seçil TAŞTAN, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>.

yöneticilerin, aile işletmelerindeki yerlerini garantiye alarak, diğer profesyonellerle rekabet edebilmeleri, yeni ekonomiyle birlikte bilişimdeki gelişmeleri de takip etmelerini gerektirmektedir.²⁶⁴

Genç profesyonel yöneticilerin, birden fazla uzmanlık alanına sahip oldukları görülmektedir. Bu yöneticilere, ilgili olduğu alanlarda ilerleyebilme şansının tanınması, diğer profesyonel yöneticilerde kıskançlığa ve bazen de rekabette olmaması gerekenleri yapmalarına neden olabilmektedir. Diğer bir sorun ise daha üst statüye ilerlemeyi bekleyen eski profesyonel yöneticilerin gözden düşmesidir. Bu kişilerin yerine; daha genç, dinamik, yaratıcı olanlar tercih edilmektedir. Özellikle eski profesyonel yöneticilerin orta kademeye düşürülerek, görevlerini orada sona erdirmelerinin istenmesi nedeniyle bu yöneticilerin, işletme sahipleri ile aile üyeleri arasında sık sık anlaşmazlık yaşadığı görülmektedir. Ayrıca aşırı rekabet hırsı yüzünden bu kişiler, çevrelerine karşı kötü davranışlarda bulunma ve uyumsuzluk problemleriyle karşı karşıya kalmaktadır.

B) YETKİ DAĞILIMI

Yetkilendirme, görevlerin işletme amaçlarına uygun olarak yapılması için işletme organizasyonunun alt basamaktaki makamlarına, tepe ve üst makamın yetkisinin bir kısmının devredilmesiyle oluşmaktadır. Yetkilendirmenin sonucunda, işletme organizasyonunda, boylamına ve enlemine doğru dağılan bir yaptırım gücü dokusu oluşmaktadır. Özellikle tepe yöneticisinin yetkisini, hangi görevlere ne denli devrettiği ise, yetki yapısını o denli genişletmektedir.²⁶⁵ Yetki ve sorumluluğun arasındaki denge, diğer profesyonel yöneticilerin başarısında da etkili olmaktadır. Bu sayede tepe yönetimdeki profesyonel yöneticiler, buldukları konumdaki zamanlarını daha önemli işlere harcayarak işletmeye daha fazla yararlı olmaktadır. Ancak gerçekleştirilen yetki dağılımında, yetki ve sorumluluk arasında uygun bir denge olmalıdır. Çünkü, başka bir profesyonel yöneticiye sorumluluk yüklerken, aynı zamanda gerekli olan yetki de verilmelidir. Bu konudaki herhangi bir dengesizlik, verilen görevlerin yerine getirilmemesine neden olmaktadır. Öte yandan astların, yetki ve sorumluluğu daha üst kademedeki bulunan profesyonel yöneticilere karşı devam etmektedir. Yetki kaynak olarak nerede bulunuyorsa, sorumluluk da orada kalmaya devam etmektedir.²⁶⁶

Yetkilendirmenin iyi yapılmaması ve yetki dağılımının iyi gerçekleştirilmemesi, aile işletmelerinde çatışmalara yol açabilmektedir. Genellikle asta verilen yetki, istenen işin

²⁶⁴ “Şirketler Erkeklerden Yana”, 9 Nisan 2000, Milliyet İş Yaşamı, <http://www.milliyetcom.tr/ozel/isyasam/000409/11.html>, 1 Kasım 2001.

²⁶⁵ BAŞARAN, s. 84.

²⁶⁶ ÖZGEN, s. 28.

yapımı için gerekli olandan daha az olmaktadır. Bu, tepe ve üst yönetim dışında görev yapan profesyonel yöneticilerin, verilen işleri yapmada başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar nedeniyle profesyonel yöneticiler, kendileri hakkında oluşan olumsuz yönlerdeki düşünceyi yıkmak için mücadele ederken, yoğun stres altında çalışmaktadır.

Ayrıca kimi profesyonellerin, kendilerine verilen yetkiyi kötüye kullandıkları görülmektedir. Bu verilen yetkiden dolayı, işletme içindeki insan ilişkileri bozulmakta ve aile işletmesinin, amaçlarından sapılmasına da neden olabilmektedir. Bu duruma, diğer profesyonel yöneticiler tepki göstermektedir ve bu yöneticiyle çatışmaya girebilmektedir. Bundan dolayı görevlerini kötüye kullanan yöneticilerin ellerindeki yetki, alınmalı veya sınırlandırılmalıdır.

Profesyonel yöneticiye verilen yetkinin, tam anlamıyla kullanılmamasından dolayı da problemler görülebilmektedir. Genellikle yetkisini kullanamayan yöneticilerin, yetersiz, çekingen oldukları görülmektedir. Bu ise işgörenlerce profesyonel yöneticiye verilen yetkinin aşılmasına ve aile işletmesinin güç duruma düşmesine sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca bu duruma yetkilendirmelerin açık olarak yapılmamasının eklenmesiyle birlikte, işletme içindeki çatışmalar daha da artmaktadır. Bu çatışmalar, genellikle profesyonel yöneticilerle birlikte bölümler arasında da yaşanmaktadır.

Başka bir sorun ise devredilen yetki ve sorumluluğun, profesyonel yöneticinin göreviyle dengeli olmayışıdır. Bu, işletme içinde birçok çatışmalara yol açmaktadır. Ayrıca yetki dağılımı, ne kadar iyi düzenleniyor olursa olsun, pek çok örgütsel, toplumsal ve bireysel değişkenlerin etkisinde çalışmaktan kaynaklanan bazı sorunlar bulunmaktadır. Bunlar bir makamın yetki ve sorumluluğu ile diğer makamların, yetki ve sorumluluğunun çakışması ya da aralarında boşluğun olmasıdır. Bunun fark edildiği an hemen düzeltilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çatışmaların ana kaynağını oluşturabilir.

C) BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi, denetim sonuçlarının analizinden, düzeltme faaliyetlerinden, süreç performanslarından ve müşteri şikayetlerinden elde edilen verilerdir. Ayrıca alınan kararlar ve bunların uygulamaları, geniş alana yayılmış verilere dayanmaktadır. Yeterli veri olmadan, önemli stratejik kararların alınması, işletme açısından zararlara yol açabilmektedir. Ayrıca elde edilen verilerin, iyi analiz edilerek, çok iyi yorumlanması gerekmektedir. Verilerin analizinde, içsel ve dışsal değişkenler (çevre, rakipler, devlet vb.), sadece ürün ve müşteri hareketi değil, stratejik hareketler ve ürünler de önemli bir

paya sahiptir.²⁶⁷ İşletmenin bunları sağlanmasında ve başarısında, bilgi akış mekanizması hem asttan üste, hem de üstten asta veya yatay seviyelerde, kısaca her yöne doğru anlamlı bir şekilde çalışmalıdır. Bilgi ve dataların örgütün her noktasına, hızlı ve sağlıklı ulaştırılması, sağlıklı karar alma başarı için ön koşuldur.

Andrew Carnegie, "Eğer bütün yumurtalarınız bir sepetteyse, o sepete göz kulak olmanız sizin açınızdan çok iyi olur" diyerek, işletmede olup bitenleri gözlemleyerek, oluşan bilgilerin doğru olarak akışının sağlanmasının ve paylaşılmasının, işletme açısından önemine değinmektedir.²⁶⁸ Özellikle profesyonel yöneticilerin oluşturdukları stratejiler açısından, birbirleriyle bilgi paylaşımı içerisinde bulunmaları, işletme için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle iletişimi oluşturan elemanlar açısından profesyonel yöneticiler, hem gönderici hem de alıcı rolünü üstlenmektedir. İletişimin tek yanlı kurulmasında alıcı, tepki gösterme imkanını bulamaz. Gönderici ise yeni mesajı göndermeden önce alıcının, daha önceki mesajlara olan tepkisini öğrenememektedir. Kişiler, farklı deneyimlere sahiptirler ve bu deneyimlerini, buldukları ortama da aktarırlar. Tecrübeleri birbirine yakın olan profesyonel yöneticiler arasında iletişim, daha hızlı ve sağlıklı olmaktadır. Bunda; algılama, kavrama ve görüş faktörleri etkilidir. Farklı deneyim sahibi profesyonel yöneticiler, birbirlerini anlamakta ve etkilemekte zorlanmaktadır. Paylaşılan unsurlara dayalı olan iletişim, anlamlara farklı unsurlar yüklediğinde, paylaşımı zor olmaktadır.²⁶⁹ Bu ise profesyonel yöneticilerin aralarında oluşan rekabet veya çatışma gibi çeşitli nedenlerden dolayı bilgilerini paylaşmamalarına ya da saklamalarına neden olabilmektedir.

D) KARİYER

Mesleki gelişimleri için çaba gösteren profesyonel yöneticiler, çoğu zaman gerçekleşmesi güç durumlar için gereğinden fazla zaman harcamaktadır. Ancak bu gelişimler, kişilerin kendisine bırakıldığında, gerçekleşme olasılığı az olmaktadır. Bunun yanı sıra mesleki gelişimin, tamamen işletmenin inisiyatifine bırakılması, profesyonel yöneticilerin kariyer hedeflerine ulaşmasını engelleyebilmektedir. Çünkü işletmenin kariyer olanakları, mesleki gelişim konusunda çaba gösterenler içindir. Bu konuda profesyonel yöneticilerin, kariyer yolları ile gelişim yöntemlerini bilmeleri ve sistemli bir çaba gösterilmeleri gerekmektedir.²⁷⁰ Ancak, aile işletmelerinde çalışanların kariyerlerine yön vermelerinde, özellikle işletmenin içinde bulunduğu evreye göre

²⁶⁷ C.Hakan KAĞNICIOĞLU, "Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri", Standart, TSE Yayını, Y:40, S:482, Şubat 2002, s.14-15.

²⁶⁸ Seçil (Bal) TAŞTAN, "Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin 5 Önemli Adım", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale04.html>, 1 Eylül 2002.

²⁶⁹ http://www.webbuilder.gen.tr/tasarim/web_tasarim/ilet_tasarim/ilet_design_06.html, 1 Eylül 2002.

²⁷⁰ "Firmaların Kariyer Yönetimi Sistemleri", <http://www.istanbul.net/kitap/kisim7.htm>, 1 Temmuz 2002.

işletmenin, bugününü ve yarınını oldukça yakından tahmin ederek, kariyer beklentilerini ve yollarını, bu verilere göre belirlemeleri gerekmektedir.²⁷¹ Nitekim aile işletmelerinde, aile üyelerinin yönetim kademelerini doldurmaları nedeniyle profesyonel yöneticiler, kariyer hedeflerini tam olarak belirleyememektedir. Ayrıca profesyonel yöneticilerin, kariyerlerinde daha iyi yerlere gelmek için rekabet içinde olmaları ve bu yöneticilerin, işlerinden tatminkarlık duymalarına neden olmaktadır. Ayrıca tam anlamıyla kurumsallaşamayan aile işletmelerinde, insan kaynakları politikalarının ve kariyer planlamasının olmayışı, bu yöneticilerin örgüte olan bağlılıklarını da azaltmaktadır.²⁷² Ancak aile işletmelerinin başarısı, bu konudaki bazı ilkeleri ortaya konulmasıyla sağlanamamaktadır. Bu nedenle aile kaynakları ile diğer insan kaynaklarının etkili şekilde yönetilmesi ve çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılarak, mevcut veya ileride lider konuma geleceklerin iyi eğitilerek, gerekli deneyime ulaşması için gerekli ortamın hazırlanması gerekmektedir.²⁷³ Fakat birçok aile işletmesinde böyle bir çabanın olmadığı da bir gerçektir. Bu nedenle aile işletmesinde bulunan profesyoneller, adeta bir kariyer savaşı içindedir. Bu kişiler, amaçları doğrultusunda birbirlerinin önünü kesmek için çaba göstermektedir.

Bütün bunlarla beraber profesyonel yöneticilerin, kariyerleri için rol çatışmalarına girdikleri de göz ardı edilmemelidir. Özellikle kendi görev ve amaçları için, diğer profesyonel yöneticilerin organizasyonel performansını etkilemek ve bazı örgütsel amaçlarda uzlaşmış olursa dahi, her zaman öncelikli olarak kendi birimlerinin hedefleri ve başarısı için çaba harcadıkları görülmektedir. Örneğin, satın-alma bölüm yöneticisinin, birim maliyetini düşürmek için büyük miktarlarda sipariş vermesi, finansman yöneticisinin de düşük stoklarla yetinip buradan sağlanan kaynak tasarrufuyla yatırım yapılması istekleri, potansiyel bir çatışma kaynağı olabilmektedir.²⁷⁴ Bu ise işletmenin ve profesyonel yöneticilerin başarılarıyla beraber kariyerlerine de etki etmektedir.

Özellikle üst düzey yönetimde görev alan profesyonel yöneticilerin, kurumla özdeşleşmesi nedeniyle rahatsızlıkları genellikle fark edilememektedir. Bu kişilerin işten ayrılmasına sürpriz olarak bakılmaktadır. Oysa ki bu konumdakiler, işten ayrılmadan önce çok sayıda işaret vermektedir. Bu işaretleri görmemek ve değerlendirmemek, tepe yöneticisinin duyarlılığı doğrultusunda olmaktadır. Bu kişilerin işten ayrılma nedenleri, çoğu kez kurum kültürünün olumsuz özelliklerine bağlı

²⁷¹ Agm., http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,1,_~1@lmt~viewid~1283,00-asp, 20 Şubat 2002.

²⁷² Agm., <http://www.yalcineli.com/ailesirket.pdf>

²⁷³ Yılmaz ARGÜDEN, "Aile Şirketleri", <http://www.arge.com/tr/argegozuyaleailesirketleri.html>, 13 Şubat 2002.

²⁷⁴ TAŞTAN, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>

olmaktadır. Aile işletmelerinde kurum kültürünün oluşturulması oldukça zordur ve örgütsel stres çok yüksektir. Özellikle üst düzeyde yaşanan değişikliklerin yarattığı olumsuz etki, bu yöneticilerin işten ayrılmalarına neden olmaktadır.²⁷⁵ Kariyer değişikliklerinin norm olduğu günümüzde, geleneksel kariyer (aynı işletme için devamlı olarak sabit bir hiyerarşi içerisinde yükselmek) artık geçerliliğini korumamaktadır. İşletme çalışanlarının, kariyerlerini ve yaşamlarını değiştirdiklerinde takip eden düzensiz bu sürece, “kariyer kaosu” denilmektedir. Özellikle profesyonel yöneticiler için kariyer kaosu, kurumsal değişikliğe rağmen, belirli bir davranış şeklini daha fazla sürdüremedikleri ve kendilerini bu değişikliklere adapte etmek için yeniden düzenledikleri dönemdir.²⁷⁶

Profesyonel yöneticilerin, işletme yaşamında karşılaştığı sorunlardan biri de cinsiyetten kaynaklanmaktadır. Kadın profesyonel yöneticilerin, sorumluluklarını yerine getirerek, kariyerlerini yükseltmek istemelerine karşın, birçok işletmede kadınların, tepe noktasına gelmesi uygun bulunmamaktadır. Bu kurumsal kültürle ilişkilidir. Diğer bir sorun ise, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesiyle birlikte, eşlerinin de aynı işletmede yönetici olarak görev yapmasından kaynaklanan, çift kariyerli eşler sorununu ortaya çıkarmasıdır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının olması, eşlerin benzer kariyer yollarını izlemeleri, birbirleriyle rekabet etmesine ve kıskançlık gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.²⁷⁷

IV. İŞGÖRENLERLE YAŞANAN SORUNLAR

Profesyonel yöneticilerin işgörenlerle yaşadığı sorunlar üç grupta toplanabilir. Bunlardan ilki işgören kalitesi, ikincisi işgörenler arası çatışma, üçüncüsü de ücret ve kariyerdir. Profesyonel yöneticilerin, bütün bu sorunları çözmedeki başarısı ya da başarısızlığı, kendi performansına direkt olarak etki etmektedir.

A) İŞGÖREN KALİTESİ

Amerika ve Japonya gibi pek çok sanayileşmiş ülkede, işletmelerin başarısında insan faktörünün önemi büyüktür. Ayrıca bu faktörün başarısı hızla artmaktadır. Bunun için işletmeler, bu faktörün başarısını artırıcı yeni yöntemler yaratmak amacıyla araştırma programları düzenlemektedir. Ancak Türkiye dahil pek çok azgelişmiş ülkede; iş göster, çalışacak yeri tayin et ve ücret öde anlayışının benimsendiği görülmektedir.²⁷⁸ Özellikle aile işletmelerinde çalışan işgörenlerin, bu anlayışla işletmeye alınması, profesyonel

²⁷⁵ Acar BALTAŞ, Güçlü Şirketleri Yaratın İş Liderleri, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002, s.22-23.

²⁷⁶ Joanne D. LECK-Catherine MOSSAP, “Career Chaos: Finding Order Through Identity”, August 2000, <http://www.admin.uttawa.ca/ResearchPapers/01-38.pdf>, Temmuz 2002.

²⁷⁷ M. Cemil ÖZDEN, Bireysel Kariyer Yönetimi, <http://www.insanbul.net/kitap/kisim7.htm>, 1 Temmuz 2002.

²⁷⁸ İşletme Yönetimi, <http://www.savsat.com/yazarlar/kenanoz/kitap/isletme08.htm>, 3 Temmuz 2002.

yöneticilerin bu anlayışla işletmeye alınan işgörenlerle çalışması, hem kendi başarılarına hem de işletmelerin başarılarına etki etmektedir. Ayrıca işgören kalitesi, kayda alınan maddi değerlerle kayda alınmayan maddi değerleri yaratmaktadır. Bunlar; eğitim, deneyim, yetenek, işgörenin çevreyle olan ilişkilerini kapsamaktadır. İşletme, kaliteli işgöreni, yarattığı kurum ve aidiyet kültürüyle kendi parçası haline getirebilmektedir.²⁷⁹ İşletmelerde, insanların bir arada aynı amaç için çalışmaları ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde, birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur. Güvenin, hem kişilerarası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olması, işgörenlerle birlikte çalışmak zorunda olan profesyonel yöneticilerin, işgörelere güvenmesini gerektirmektedir.²⁸⁰ Ancak kalitesi olmayan işgörelere güvenerek büyük amaçları gerçekleştirmek, profesyonel yöneticiler için sadece bir hayaldir. Öncelikle mevcut işgörenlerin yetersizliği durumunda, işgörenlerin kalitesini artırıcı eğitimden geçirilerek, deneyim kazanmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu ise uzun bir dönemi kapsamaktadır. Ayrıca bundan sonra alınacak işgörenin kalitesinin de belirlenmesi gerekmektedir. Belirli standartların oluşturulması ve işe alım esaslarının belirlenmesi ve aile işletmelerinde bunun uygulanabilmesi, kurumsallaşmanın oluşturulmasıyla olabilmektedir. Bunun için de ailenin, işin yönetiminden ayrılması gerekmektedir.

Ayrıca ekip çalışması için işgörenlerin biraraya getirilerek, belirli amaçlar doğrultusunda çalıştırılmaları ve bu ekiplerde olanların yeteneklerini kullanarak, işletmenin çıkarları için hep beraber çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bunun için de işgörenlerin, takım çalışmasına yatkın olması ve eğitim alması gerekir. Ancak işgörenler arasında algılama kapasiteleri yüksek olmayan ve öğrenme eğilimleri düşük olanların ayıklanarak, yerlerine yenilerinin alınması gerekmektedir. Ayrıca işletmede çalışanların, işletmenin imajını dışarıda sergileyecek olması da ayrı bir sorundur. Çünkü işletme imajının dış çevreye olumlu yansımaları, ancak kaliteli işgörenlerle olmaktadır.

B) İŞGÖRENLERARASI ÇATIŞMA

İnsanlar, yaşamları boyunca istediklerini elde etmek için çalışmaktadır. Bu ise hem kendi varlığını sürdürmek, hem de kişiliğini geliştirmek için bir zorunluluktur. Çalışanlar, yarattığı ürünleri gördükçe kendilerine olan güvenleri artmakta ve yaptıklarıyla saygınlık kazandıkça yeteneklerini geliştirme olanağı bulmaktadır.²⁸¹ Bu ise işgörenlerin, birbirlerine karşılıklı güven duymalarıyla ilişkilidir. Bundan dolayı

²⁷⁹ SVEIBY, <http://www.kalder.org/ogrenenorganizasyonlar/theneworganisational.htm>,

²⁸⁰ BÖRÜ, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>.

²⁸¹ Kamil ALPTEKİN-Said DEMİREL, "Çalışma Hayatı", <http://www.psikiyatri.net/links2/pages/Detailed/59.shtml>, 12 Temmuz 2002.

işgörenlerin birbirlerine olan güvenleri, o işi yürütmenin maliyetini azaltmaktadır.²⁸² Ancak beraber çalışmanın sonucu olarak, değişik ortamlarda ve her düzeyde çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bireylerin, bütün konularda anlaşma içinde oldukları söylenemez.²⁸³

Psikolojik bir süreç olarak çatışmayı bireyin kendi içinde ya da bireyler arasında en az iki temel farklılığın uyuşmazlığı olarak tanımlanmaktadır.²⁸⁴ Buna göre bireyler, belirli bir konuda farklı amaçlar beslediklerinde ya da aynı amaca sahip olmakla beraber amaca ulaşma konusunda farklı çözümler düşündüklerinde, doğal olarak birbirlerinin farklı düşünceleriyle tanışmaktadır. Kuşkusuz her birey, çözüm ararken, kendine “doğru” gelen düşüncelerin yaşama geçmesini beklemektedir. Bunun gerçekleşmesi halinde, doğal bir memnuniyet yaşanır. Ancak başka bireyin aynı konuda farklı çözüm önerileriyle gelmesinde, memnuniyet en azından ertelenir ya da engellenir. Böyle bir durum ise çatışma potansiyelini ortaya çıkarmaktadır.²⁸⁵ İşte bu çatışma nedenlerinden bazıları, profesyonel yöneticiler için yönetmeyi güçleştiren unsurlardan biridir. Bunun önlenmesi ve işletmenin verimini artırabilmesi için çatışma yöntemlerinin, en etkin şekilde uygulanması gerekmektedir. Fakat bu, her zaman mümkün olamamaktadır. Çünkü, özellikle bazı durumlardaki çeşitli düzeydeki çatışmaların, oluşma nedenlerinin doğru olarak belirlenmesi gerekir.²⁸⁶ Özellikle ekip çalışmalarının çoğunlukta olduğu işletmelerde, sosyal aylaklık nedeniyle işgörenler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Ekibin büyümesiyle, kaytarma ve sorumluluğu diğer bireylere bırakma eğilimi artmaktadır. Ekibin amaca yönelik çalışmalarında, kimin neden sorumlu olduğunun net şekilde belirlenmeyişi, sosyal aylaklığı açıklayan bir başka unsurdur. Bunun yanı sıra bireysel katkıların yeterince pekiştirilmemesi, “onlar kaytarıyorsa ben de kaytarırım” düşüncesini yaratmaktadır.²⁸⁷ Bütün bunlar ise profesyonel yöneticilerin, işletmeyi başarılı şekilde yönetmesinin önündeki engellerdir. Bu nedenle profesyonel yöneticilerin işgörenlerle kurduğu diyalog ve iletişim, amaçların ve hedeflerin iyi belirlenerek güdüleyici yenilikler olarak ortaya konmasını, motivasyonu artırıcı çabalarda bulunmasını gerektirmektedir. Yaratılan yeni kültürün, işletme içerisine yerleşinceye kadar profesyonel yöneticilerin karşılaştığı güçlükler, kendi sergileyecekleri performansları da zaman zaman olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

²⁸² BÖRÜ, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, 12 Nisan 2002.

²⁸³ Aslı SÜDER, “Büyük İşletmelerde Çatışma Yönetimi”, III. Ulusal Yönetim Kongresi, 29-31 Mayıs 1995, İTÜ, İstanbul, s.1.

²⁸⁴ ÖZER, s.313-314.

²⁸⁵ SÜDER, s.2.

²⁸⁶ SÜDER, s.2

²⁸⁷ ÖZER, s.312.

C) ÜCRET VE KARİYER

İşletmelere nitelikli işgöreni çekebilmek, bu işgöreni işletmede tutabilmek ve motive edebilmek için iyi bir ücretlendirme sisteminin olması gerekmektedir. Bir işletmedeki ücretlendirme sistemi, bu amaçları elde edecek şekilde düzenlenmelidir. İşgörene yapılacak tüm ödemelerle ilgili olarak ilke, politika ve yöntemler geliştirilmelidir. Bunun için de iş analizleri, iş değerlendirme ve ücret araştırmalarından yararlanılabilir. Ayrıca ücret yönetimi çalışmaları kapsamında, ücret araştırması ayrı bir proje olarak da yapılabilir. Ödüllendirme sistemleri, işletmenin kültür ve yapısına uygun, kişilerin beklentilerini karşılamalıdır. Adil bir ücret yapısının oluşturulması için performans değerlendirmeleri ve motivasyon arasındaki köprüünün de kurulması gerekmektedir. Bu ise başarılı işgörenin ödüllendirilmesi, düşük performans gösteren kişinin özendirilmesi ve teşvik edilerek kazanılması amacıyla geliştirilen, performans-motivasyon bağlantısı arasındaki ince ve önemli bir dengedir. Bu kapsamda motivasyon, salt ücret politikalarına dayandırılmamalıdır. İşletmenin mevcut yapısı dikkate alınarak, motivasyonun tek başına ya da etkileşimli olarak uygulanmasını sağlamak, işletme başarısı için bir gerekliliktir.²⁸⁸ Ancak belirli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerinde işgücü gereksinimi, hem aile içinden hem de aile dışından karşılanmakta, aile bireylerinin ya da akrabaların kayrılması, bir takım sorunları ortaya çıkarmaktadır.²⁸⁹ Nitekim kurumun sahip olduğu insan kaynağı, kurum amaçlarına uygun olarak, en etkin şekilde değerlendirilmelidir. Sürekli gelişimin sağlanması açısından, kurum içinde verimliliği ve hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik performans güvence sistemlerinin oluşması, işgören için büyük önem taşımaktadır.²⁹⁰

Grafik 3 ve 4’de görüldüğü üzere ücretin, olumlu bir motivasyon aracı olarak belirlenmesi, işgörenlerin en çok tanınmaya (% 39) veya belli bir statüyü elde etmeye önem verdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, ücretin olumsuz olarak iş memnuniyetsizliğine neden olması ise işgörenler açısından, işletme içinde veya dışında ücret adaletinin (% 40) sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu ise ücretin, psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ücretin psikolojik açıdan işlevleri;²⁹¹

- ❖ Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara ulaşmada bir araç olarak görülmektedir. Bu sonuçlara ulaşmayı sağlaması nedeniyle giderek önemi artan bir faktördür.

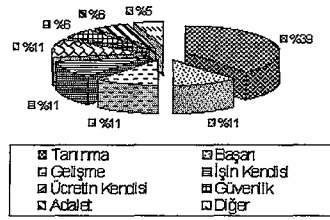
²⁸⁸ “İnsan Kaynakları Hizmetleri”, <http://www.deloitte.com.tr/t/insankaynaklari.htm>, 1 Eylül 2002.

²⁸⁹ ULUKAN, s.90.

²⁹⁰ Agm., http://finansalforum.com.tr/cgi-bin/haber/haber.cgi?haberno=20384&view_records2=1

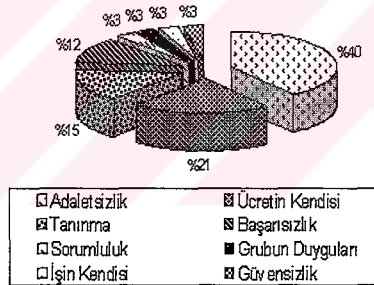
²⁹¹ Burcu KUMBUL, “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 1 Eylül 2002.

- ❖ Ücret, işgörenlerin işletmedeki görelî pozisyonunu ve yaptıkları işin, diğêr işler ile kıyaslanarak işletme amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen göstergedir.
- ❖ Ücretin işletme içindeki yüksekliği, dolaylı olarak işgörenlerin ve bağlı buldukları bölümlerin çalışma koşulları ile diğêr bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında fikir vermektedir.



Grafik -3: İşgören Ücretinin Motivasyon Aracı Olarak Görülme Nedeni

KUMBUL, <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 1 Eylül 2002.



Grafik -4: İşgören Ücretinin Memnuniyetsizliğine Neden Olan Faktörleri

KUMBUL, <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 1 Eylül 2002.

Özellikle işletmelerde yaşanan etik sorunlarının en belirgin nedeni, var olan çıkar çatışmalarıdır. Yaşanan çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıkan etik sorunları, o işletmenin zedelenmesiyle birlikte piyasadaki konumunu da olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu etik sorunları; rüşvet, adam kayırma, işletme fonlarının zimmete geçirilmesi gibi davranışlardır.²⁹² Bunlar, ücret ve kariyer beklentilerindeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Herzberg'in çift etken teorisine göre işten elde edilen doyuma yol açan faktörler; işi bırakma, tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerlemedir. İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuz olma, gözetimden

²⁹² Birgül ŞİMŞEK, "İşletmelerde Çıkar Çatışmalarından Kaynaklanan Etik Sorunları", <http://www.isguc.org/birgul2.htm>, 11 Temmuz 2002.

hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk ise bu iki etkenli faktörlerin incelenmesinde, her ikisinde de işgörenlerin doyumunda etkili olan araçlardır.²⁹³ Yapılan araştırmalarda, başarılı işgörenleri çekmek, elde tutmak ve motive etmek için başarılı işletmelerin en önemli iki özelliği; adil ücretlendirme olanakları sunmaları ve işgörelere iyi davranmalarıdır. Ayrıca son yıllarda yapılan çalışmalar Maslow, Hertzberg, Drucker gibi teorisyen ve yönetim gurularının yıllardır savundukları görüşleri de doğrulamaktadır.²⁹⁴ Ancak aile işletmelerinde işgörenlerin en önemli problemleri; güvencede olmamaları, az maaş, sosyal haklardan mahrum olmaları, genellikle de asgari maaş üzerinden sigortalanmaları ve kariyer gibi konulardır.²⁹⁵ Bu nedenle profesyonel yöneticilerin, işgörenlerin motivasyonunu artırabilmeleri için ilk önce insan kaynakları birimini oluşturmaları, etkin ve adil şekilde işgörenlerin performanslarının değerlendirilerek ücret ve kariyer politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak aile üyeleri ve işletme sahibinin bu konuya sıcak bakmayacağı da bir gerçektir. Bunun için profesyonel yöneticilerin, insan sermayesi ve işletme politikalarını bu yönde geliştirmeleri konusunda, aile üyelerini bilgilendirmeleri gerekmektedir.

V. ÖRGÜT İÇİ YAŞANAN SORUNLAR

Profesyonel yöneticiler, örgüt içinde genellikle bilgi akışında, ekip çalışmasında ve çatışma konularında sorunlar yaşamaktadır.

A) BİLGİ AKIŞI

İşletme faaliyetlerinin kompleks yapısı sebebiyle işgörenlerin sadece üstlerinden değil, organizasyonun farklı seviyelerindeki kişilerden bilgi akışı almalarını gerektirmektedir. İşgören performansını geliştirmek ve değerlendirmek amacıyla, birey ve işletme performansının geliştirilmesi, müşterilere egemen olunması, sürekli öğrenen bir yapının oluşturulması için doğru ve sağlıklı bilgi akışının olması bir zorunluluktur.²⁹⁶ İşletmelerde sevk ve yönetim erkini elinde bulunduran kişilerin, kalitenin ve üstün hizmet anlayışının zorlamayla ya da sloganlarla elde edilmeyeceğini bilmeleri gerekmektedir. Eğer tepe yönetim; işgörelere, müşterilere davranılmasını bekledikleri gibi davranmıyor ise, o işletmede müşterinin “üstün hizmet” alması beklenmemelidir. Çünkü iç müşterilerini göz ardı ederek, dış müşterilerine iyi hizmet vermeyi düşünen bir işletmenin varlığını uzun süre sürdürmesi çok zordur. Ayrıca bir insanın zamanı satın

²⁹³ ALPTEKİN-DEMİREL, <http://www.psikiyatri.net/links2/pages/Detailed/59shtml>, 12 Temmuz 2002.

²⁹⁴ “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”,

<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/calisanlarapara.asp>,

²⁹⁵ ÜLSEVER, <http://www.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/18/inshab/15ins.htm>, 11 Kasım 2001.

²⁹⁶ Walter W. TORNOW, Maximizing the value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/kitap/perf360_maxval.asp

alınabilmekte, bir yerde hazır bulunması para ödeyerek sağlanabilmektedir. Ancak coşkusu, yürekten bağlılığı ve üstün hizmet aşkı parayla satın alınamamaktadır. Bunları ise işletmenin sevk ve yönetimini yürütenler kazanmak zorundadır. Yapılan araştırmalar, işletmelerde bulunan her düzeydeki yöneticinin, üstün nitelikli hizmet ortamı yaratabilmek için aşağıdaki koşulları sağlaması gerektiğini göstermektedir:²⁹⁷

- ❖ Nitelikli işgörenlerin bulunması ve elde tutulması,
- ❖ Müşterilerin yakından tanınması,
- ❖ Bölümlerdeki işgörenlerin kuruluş amacına odaklanması,
- ❖ Müşteri için kolaylık sağlayacak teslimat sistemlerinin oluşturulması,
- ❖ İşgörenlerin eğitilmesi ve onlara destek verilmesi,
- ❖ İşgörenlerin karar sürecine katılması ve yetkilendirilmesi,
- ❖ Üstün performansın takdir edilerek ödüllendirilmesi ve başarının kutlanması,
- ❖ Üstün nitelikli hizmet ortamının yaratılması konusunda işgörelere örnek olunması.

Bütün bunların sağlanabilmesinde önkoşul sağlıklı bilgi akışıdır. Özellikle "en küçük takımlar" olarak tanımlanabilecek olan ast-üst arasındaki bilgi akışında eksikliğin yaşanması, büyük iletişim kazaları, tarafların boşuna zaman harcaması ve iş kaybı olarak geri dönmektedir. Ayrıca iletişimin önemi de burada devreye girmektedir. Birçok işletmede görülen iletişim problemleri, yapılan iyi işlerin bir anda yanlışlara dönüşmesine ve işgörenlerin motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde, "patron" tarafından gelen bilgi akışı, olan biteni paylaşmaktan öte, işgörelere duyulan saygı anlamına da gelmektedir. İşgören açısından da sorumlu olduğu kişiye karşı, ödevini yerine getirilmesi gibi bir durumu ortaya çıkmaktadır. Ancak işletme sahipleri, astlarına karşı böyle bir zorunluluğu hissetmediklerinden, bu konuda aynı özeni göstermemektedir. Olumlu bilgi akışı, kapalı kapılar ardında gizli saklı, üstü kapalı bir şekilde geçirilmemelidir. Yapılan çalışmanın, emeğin bir işe yaradığını görmek, hatta bu konuda en yetkili ağızdan "aferin" almak, her işgören için önemli bir tatmin unsurudur.²⁹⁸

Yönlendirme ve yol göstermede değerlendirme araçları, yönlendirmenin etkinliğini belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Psikometrik bulgular, gerek bilgi akışı

²⁹⁷ "Üstün Hizmet...Ama Nasıl?", http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/Ustun_hizmet.htm, 1 Eylül 2002.

²⁹⁸ Özlem Yurdanur ÖZGENÇ, "İletişim Trafikinde Önemli Bir Kavşak; Geribildirim ve Bu Mekanizmanın En Temel Kuralı: "Övgüler Herkesin İçinde, Eleştiriler Yanlızken" <http://www.isguc.org/yurdanur1.php>, 1 Eylül 2002.

aşamasında, gerekse gelişim hedeflerinin saptanmasında yöneticiler için seçilecek eğitim programlarına ışık tutmaktadır.²⁹⁹

B) EKİP ÇALIŞMASI

Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarısını sürekli kılabilmesi için kendini sürekli yenilemesi, kuvvetli yönlerini ön plana çıkartacak ürün ve hizmetlere odaklanması, gereken yönlerini tespit ederek, eksiklerini hızla kapatması ve gelişmesi gerekmektedir. Kurumun gelişimi, ancak o kurum için çalışan kişilerin gelişimi ile mümkündür. İşgörenlerin de, görevlerinin gereklerini yerine getirebilmek ve performanslarını arttırmak için, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, başarılı olmak için sergilemeleri gereken davranışları edinmeleri gerekmektedir. Kurumsal ve kişisel başarının yolu, iyi tanımlanmış, amaca dönük ve sürekli bir gelişimden geçmektedir. Yetkinlikler ise, işletmenin hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik, gözlemlenebilir, ölçümlenebilir ve ayırdedici davranışlardan oluşmaktadır.³⁰⁰

- ❖ İşletmeler; piyasadaki konumları, rakiplerinin pozisyonu, işgörenleri ve müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak, ulaşmak istedikleri başarının tarifini yaparak, kendilerine bir yön vermektedir. İşletmelerin, ekiplerin ve kişilerin başarılarının rakamsal ifadesi, genelde "iş hedefleri" olarak tanımlanmaktadır. Hedefler, işletme ve işgörenler için "nereye" ulaşılması gerektiğini göstermekte, yetkinlikler ise o hedeflere "nasıl" ulaşılacağını tarif etmektedir.
- ❖ Her bir yetkinlik, bir dizi davranıştan oluşmaktadır. Yetkinliğin tam olarak sergilenmesi için kişinin, ilgili yetkinliği tanımlayan tüm davranışları göstermesi esastır. Dolayısıyla her bir davranış, kişisel performans için kritik bir önem taşımaktadır.
- ❖ Sergilenen davranışlarla ilgili işgörenlere doğru bilgi akışı verilmesi ve kişisel gelişim/kariyer planlarının takip edilebilmesi açısından, bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önem taşımaktadır.
- ❖ Yetkinliği oluşturan davranışlar, mükemmel olanı tarif ettiğinden, bu davranışları sergileyen işgörenler için davranışlar, ayırdedici bir özelliğe sahiptir.

İş dünyasının giderek daha karmaşık ve daha rekabetçi hale gelmesiyle ekip çalışmasının da önemi artmaktadır. Artık kuruluşlar, teknik becerilerin ve uzmanlıkların tek başlarına yeterli olmadığını anlamaya başlamaktadır. İş yapma konusunda "toplam

²⁹⁹ Tahsin BİRGEN, "Koçlukta Değerlendirme Araçları", Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2001, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=152&SAYI=8>, 1 Eylül 2002.

³⁰⁰ Ebru ÖZEN – Yelda AĞAOĞLU, "Yetkinlikler", <http://www.humanitas.com.tr/yetkinlik.htm>, 1 Eylül 2002.

sistem" yaklaşımının benimsenmesi giderek daha gerekli olmaktadır. Bunun için çeşitli yeteneklere sahip ve eğitim birikimleri farklı ekip üyelerinin, birbirleri ve kuruluş için özveri ile çalışacakları etkili bir ekip çalışması gereklidir. Güçlü bir işletmede, öğrenme ruhunu yerleştirmede ve özverili bir ekip çalışmasını geliştirme de, bunlar denklemin temel bileşeni olmaktadır.³⁰¹

C) ÇATIŞMA

Günümüzde, özellikle 90'lı yıllardan sonra ortaya çıkan hızlı değişim ortamı, artan stresle beraber kişiler arasında iletişimin bozulmasına, kişisel ve fikişsel uyumsuzluklara, olaylara "biz ve onlar" bakış açısıyla yaklaşılmasına neden olmaktadır. Çatışmayı ele veren bu işaretler, iş dünyasında her geçen gün çatışma yönetimine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Özellikle astların üstleriyle olan uyumsuzluklarının çözümünde, iş arkadaşlarının birbirleriyle olan kişisel anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasında çatışma yönetimi gerekli olmaktadır.³⁰² Çatışma, kişi ya da grupların, başka bir kişi ya da grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasten planlanan davranışlardır. Buradaki anahtar konu, birbirine uymayan hedeflerdir. Kişi ya da grup, diğer hedefe ulaşmayı reddetme amacıyla baştan çatışyorsa, ortam yaratılmaktadır. Bir başkasının hedefine ulaşmasının engellenmesi, üç şekilde ortaya çıkabilmektedir;³⁰³

- ❖ Engelleme davranışı, kaynaklara ulaşma sırasında ortaya çıkabilmektedir.
- ❖ Engelleme davranışı, kaynağa ulaşma aşaması yerine faaliyet aşamasında ortaya çıkabilmektedir.
- ❖ Hem kaynağa ulaşma, hem de faaliyet aşamalarında ortaya çıkabilmektedir.

Ayrıca işgörenlerin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan unsurlar; zorlanma, engelleme ve çatışmadır. Bunlar, işgöreni yeniden dengelenime zorlamaktadır.³⁰⁴ Özellikle bireyler ve gruplar arasında oluşan itilaflar, yöneticileri çatışma alanlarını daha iyi anlamaya zorlamaktadır. Yöneticiler, işletme hedeflerine ulaşmak açısından işgörenlerini daha verimli kullanmak için çatışmayı kullanmalıdır. Ancak çatışmayı görmemezlikten gelme ise, mesleki ve kişilerarası ilişkilerin bozulmasına, işgörenlerin birlikte çalışmaları için motivasyonun azalmasına ve organizasyonun verimliliğinin

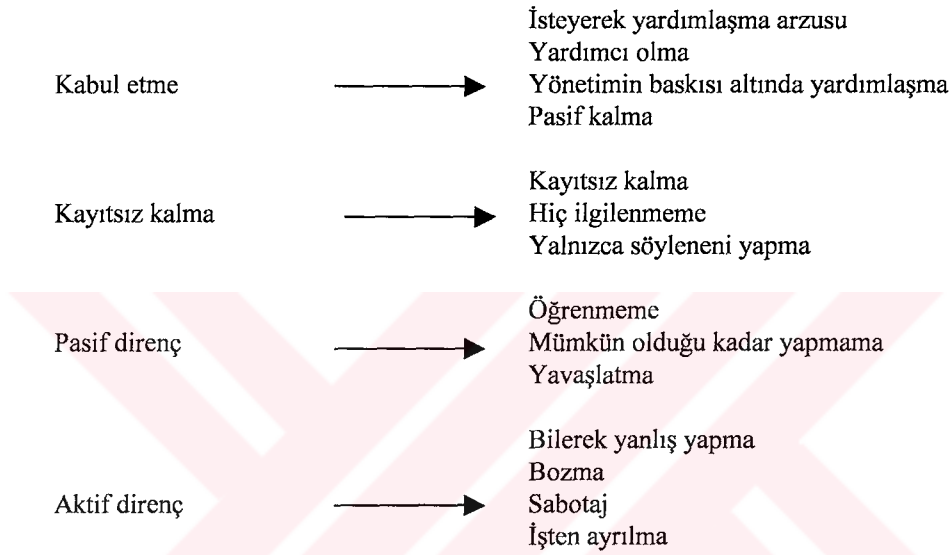
³⁰¹ Dr Chow-Hou WEE, Rekabetin Giderek Yoğunlaştığı ve Giderek Daha Karmaşık Hale Gelindiği Bir Dünyada, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Farklı Bir Bakış-Sun Tzu Savaş Sanatı İlkelerinin Uygulanması, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/yayin2000/223-SUN%20TZU%20sava%FE%20sanat%FD.htm>, 1 Eylül 2002.

³⁰² Çatışma Yönetimi, http://www.arged.com.tr/seminerler/Egitimler_genel_yonetim_catisma_yonetimi.htm, 1 Eylül 2002.

³⁰³ Seçil TAŞTAN, "Çatışma ve Çatışma Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>, 1 Eylül 2002.

³⁰⁴ BAŞARAN, s.220

zarar görmesine neden olabilmektedir.³⁰⁵ Ayrıca işletmede gerçekleştirilecek herhangi bir değişime karşı oluşacak tepkinin yapısı; ne tür bir tepki olduğu, değişikliğin niteliği ve yenilikten etkilenen bireylerin karakterlerine göre değişmektedir. Değişime karşı gösterilen tepkinin çatışma olarak ortaya çıkması, birçok örgütsel çatışmanın da genellikle tutumlarda, kişilerde, değerlerde, ritüellerde ve örgütsel kültürün diğer yönlerinde kurumlaşması nedeniyle bu çatışmaları saptamak ve çözmek son derece zordur.³⁰⁶ Olası tepkiler ve bireyin genel tutumu;



şeklinde özetlenebilir.³⁰⁷

Bütün bunların gerçekleşmesi ise çatışmanın, nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Bundan dolayı çatışma yönetimi ideolojisi, barışın bir türlü olmayışını, kişisel davranışlarla çatışmada, “vazgeçememeye, isteklerinde direnmeye, azıcık bile geri adım atılmamasına” bağlanması ve bu çerçevede içinde “barış iletişimi” çözümleri sunulmasıdır.³⁰⁸ Özellikle ekip çalışması yaparken, ortaya çıkan anlaşmazlıklar ya da çatışmaların yönetimi, önemli konulardandır. Bu nedenle genel olarak organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde, işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceleyerek, bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yolları araştırılmalıdır. Başlıca çatışma türleri;³⁰⁹

³⁰⁵ TAŞTAN, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>, 1 Eylül 2002.

³⁰⁶ MORGAN, s.193.

³⁰⁷ SABUNCUOĞLU-TÜZ, s.173.

³⁰⁸ İrfan ERDOĞAN, “Toplum, Değişim ve Bilimin Egemen İletişimi-Kapitalizm Kalkınma Postmodernizm ve İletişim”, Ankara, 2000. S. 5-15, <http://media.ankara.edu.tr/~erdogan/biliminegemen.htm>, 1 Eylül 2002

³⁰⁹ Coşkun Can AKTAN, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Sinerjik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/catisma-yonetimi.htm>, 1 Eylül 2002.

- ❖ *Kişisel çatışma*, kişinin iş tanımında ve rolündeki belirsizlik durumunda ortaya çıkmaktadır.
- ❖ *Kişilerarası çatışmalar*, yönetici ile çalışanlar arasındaki sürtüşmeler ve çatışmalar (dikey çatışma) olabileceği gibi, aynı statü ve konumdaki kişiler arasındaki çatışmalardır.
- ❖ *Ekip çalışması içindeki çatışma*, belirli bir amaç için oluşturulmuş olan çalışma grubunun üyeleri arasındaki çatışmadır.
- ❖ *Çalışma grupları arasındaki çatışmalar*, farklı amaçlar için oluşturulmuş ekip çalışmaları arasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalardır.
- ❖ *Departmanlar arası çatışmalar*, organizasyonda departmanlar arasındaki çeşitli çatışmalardır.

Bunların önlenmesinde yöneticilerin uyguladığı yaklaşımlar;

- ❖ *Sakinme Yaklaşımı*, yöneticiler, mevcut çatışmadan kaçınmak, anlaşmazlıkları görmemezlikten gelmek ya da tarafsız kalabilmek için bu yaklaşımı benimsemektedir.
- ❖ *Rekabet Yaklaşımı*, bu tarz çatışmada amaç, diğerlerinin düşüncelerini gözönünde bulundurmaksızın yöneticinin hedeflerine ulaşmasıdır. Kazan-kaybet durumu söz konusudur. Bu tarz çatışmada, yöneticinin sahip olduğu görüş, genelde "ya benim dediğim olur ya da bunu onaylamam"dır.
- ❖ *İntibak Yaklaşımı*, bu tarz çatışmada ise yönetici, çatışmayı önlemek için kendi fikirlerinden vazgeçerek diğerlerin fikirlerine uyum göstermektedir. Bu tarz yaklaşım diğerleri tarafından da olumlu karşılandığından çözüme ulaşılmaktadır. Ancak yönetici, bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakarlıkta bulunarak, kendini istediği gibi ifade edememekten, uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilmektedir.
- ❖ *İşbirliği Yaklaşımı*, bu tarz çatışmada anlaşmazlık içinde olan her iki taraf da, sorunun çözümlenmesi için geri adım atarlar. Çatışmaların çözümünde bu yaklaşım pratiktir ve gelecekte de ilişkilerin olumlu bir şekilde devam etmesine olanak sağlamaktadır.
- ❖ *Uzlaşma Yaklaşımı*, bu tarz çatışmada ise, kazan-kazan durumu söz konusudur. Bu çözümü seçen yöneticiler, çatışmayı birlikte çalışmanın doğal bir sonucu olarak görmektedir. Amaç, işletmenin çıktılarını artırmaktır.

Çatışma, işletmelerde çeşitli davranış biçimlerini ve farklı kararların ortaya çıkmasını sağlayarak, esnekliğe ve zihinsel çabaları artırarak, işgörenleri yaratıcılığa yönlentmektedir. Bundan dolayı iyi yönetilen çatışmalar, işletmeler açısından büyük

önem taşımaktadır.³¹⁰ Profesyonel yöneticilerin, bu konuyu iyi bilmeleri gerekmektedir. Ancak, bu sayede işletmenin başarılı şekilde işleyişini sağlayarak, kendi performanslarını da yükseltebileceklerdir.



³¹⁰ Şirketlerde Çatışma, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/sirketler_catisma.asp, 1 Eylül 2002.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA VE DEĞERLEME

I. ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI

Dünya genelinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılarından kaynaklanan sorunlar, bu işletmelerde görev yapan profesyonel yöneticileri de birçok alanda olumsuz etkilemektedir. Üstelik küreselleşme, bilişim teknolojilerinin gelişimi ve artan rekabet sonucunda iş yoğunluğundaki artış da, bu olumsuz koşulları daha da zorlaştırmaktadır. Profesyonel yöneticilerin giderek artan önemi, aile işletmelerini kurumsallaşmaya zorlamakta, ancak aileler, kendi kurdukları yapının değişmemesi için direnç göstermekte ve bu konuda ikilime düşmektedir. Özellikle gelişip büyümeyi isteyen ailelerin, işletme yönetimlerini, deneyimli ve uzağı gören dinamik profesyonellere bırakması artık bir zorunluluktur. Yapılan araştırmalar, aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin, istedikleri verimi ve etkinliği çoğu zaman yakalayamadıklarını göstermektedir.

Bu çalışma ile profesyonel yöneticilerin, tecrübe ve bilgilerini işletmeye aktarırken karşılaşılabilecekleri sorunlar tespit edilerek, çözümüne yönelik önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın, özellikle Türkiye'deki ve Afyon'daki aile işletmeleri açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu nedenle profesyonel yöneticilerin sorunları, Afyon ili bazında yapılan görüşmelerle tespit edilerek, sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. Bu süreç aşağıda gösterilmektedir.³¹²

³¹² Cüneyt BİRKÖK, Sosyoloji Düşünme ve Metodolojisi, İstanbul 1998,
http://www.geocities.com/birkok/kitaplar/sodumet/2perspektif_ve_metot.htm, 30 Ağustos 2002.

ARAŞTIRMA SÜRECİNDEKİ ADIMLAR

I. Araştırma Konusunun Seçimi ve Çerçeveselendirilmesi

* Konunun Seçimi

* Literatürün Taranması

* Örneklemin Belirlenmesi

* Varsayımların Oluşturulması



II. Uygun Metodun Tespiti ve Çalışma Programı

* Zamanlamanın Yapılması

* Araştırma Tekniğinin Seçimi



III. Verilerin Toplanması



IV. Malzemelerin Analizi

* Bilgilerin Tasnifi

* Ek Verilerin (istatistik) Uygulanması

* Yorumlar, Çıkarımlar ve Sonuçlar



V. Sonucun Çıkarılması

* Tüm Çalışmanın Özetlenmesi

* Bulguların Teoriyle Bağının Kurulması

* Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

A) ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evreni, Afyon'da bulunan büyük aile işletme gruplarında çalışan profesyonel yöneticilerdir.

B) ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ

Afyon'daki büyük aile işletme gruplarından 6'sı, bünyelerinde tepe, üst ve orta kademelerden herhangi birinde profesyonel yöneticileri çalıştırmaları nedeniyle

seçilmiştir. Ancak seçilen işletmelerin 5'indeki profesyonel yöneticilerle görüşme yapılabilmektedir.

Bu örneklem içerisinde yaş, eğitim, cinsiyet ve deneyim konularında bir sınıflandırma yapılmamıştır. Bunun nedeni Afyon'da profesyonel yönetici bulma ve bu kişilerle görüşmede karşılaşılabilecek zorluklardır. Afyon ilindeki profesyonel yöneticilerin, aile işletmesi sahiplerinin bu konuya yaklaşımlarının nasıl olacağını tam olarak belirleyemeyecekleri ve çekingen olacakları tahmin edilmiştir. Tahmin edildiği gibi, ancak 11 profesyonel yöneticiyle örneklem oluşturulabilmiştir. Örnekleme yer alan sorular açık uçludur. Bunun nedeni profesyonel yöneticilerin, yüz yüze görüşmelerde sorulacak sorularda görüş ve düşüncelerini daha rahat paylaşmaları ve belli bir odağa yönlendirilmemesi düşüncesidir.

C) ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN KATEGORİLERİN AÇIKLANMASI

❖ **Genel Koordinatör**, özellikle holdinglerin ve grupların tepe yönetiminde yer alan bu yöneticiler, hem aileyle daha iç içe çalışma imkanına sahiptirler, hem de diğer profesyonellerle yakın ilişkiler içerisindeyler. Ayrıca örgütün bütünü kapsayan, karar ve politikaların geliştirilmesinde rol oynayan en etkin faktörlerdir. Bundan dolayı bu yöneticilerin karşılaştığı sorunlar, aile işletmelerinin hem geleceği açısından hem de profesyonel yöneticilerin kariyerleri açısından önem taşımaktadır.

❖ **Genel Müdür**, tepe yönetimde yer alırlar. İşletmelerin strateji ve politikalarının belirleyicileri olmaları açısından büyük önem taşımaktadırlar. Ayrıca aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin karşılaştıkları sorunların tespit edilmesinde ana belirleyici faktörlerdir. Aile ile olan ilişkileri, diğer profesyonel yöneticilerle olan ilişkileri, işgören ve örgüt ile olan ilişkileri daha fazla olmaktadır. Yaşanan bu ilişkilerin olumlu ya da olumsuz olması kendilerini ve işletmeyi direkt olarak etkilemektedir.

❖ **Genel Müdür Yardımcısı**, tepe yönetimin altında üst düzey yönetici olarak görev yaparlar. Bundan dolayı aileyle olan ilişkilerin hemen hemen çoğunda yer alabilirler. Ayrıca tepe yöneticisine stratejik konularda ve diğer işletmeyle ilgili konularda yardımcı oldukları için, diğer profesyonel yöneticilerle, işgörenle ve örgüt ile ilişkileri en az tepe yöneticisi kadar yoğun olabilmektedir. Bundan dolayı burada çalışan yöneticilerin de, bu sorunların tespitinde, ana belirleyici faktörler arasında yer aldığı söylenebilir. Ancak görüşmeciler arasında genel müdür yardımcısının bulunmaması nedeniyle örnekleme, bu kategoriden bir yöneticiyle görüşme yapılamamıştır.

❖ **İşletme Müdürü**, holdinglerin ve grupların içerisinde yer alan işletmelerin tepe yönetiminde yer almaları, holdingle ve grupla olan ilişkilerde birebir işletmenin iletişimini sağlamaları açısından önem taşımaktadırlar. Bu işletmelerin başarısı,

holdinglerin ve grupların başarısını da direkt olarak etkilemektedir. Bundan dolayı bu pozisyonda görev alan profesyonel yöneticilerin başarıları, verimli çalışma koşullarının sağlanmasıyla olabilmektedir. Bunun için işletme müdürleri de, profesyonel yöneticilerin sorunlarının belirlenmesinde birincil faktörler olarak değerlendirilmiştir.

❖ **Bölüm Müdürü**, orta yönetimde yer alırlar. Daha çok diğer bölüm yöneticileriyle ve işgörenle, örgütle etkileşim içerisinde bulunurlar. Ayrıca üst ve tepe yönetimle etkileşimde olması nedeniyle, bu yöneticilerin sorunlarının tespitinde, ikincil faktör olarak önem taşıdığı söylenebilir.

III. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLEME YÖNTEMİ

Veri toplama ve değerlendirme yöntemi olarak nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma, ilişkilerin anlamıyla türünü keşfetmek amacıyla yapılan gözlemlerin sayısal olmayan bir biçimde incelenmesinden ve yorumlanmasından ibarettir. Bu yöntemler arasında katılımlı ve katılımsız gözlem ile nitel görüşme teknikleri yer almaktadır. Ayrıca bu teknik, az sayıdaki bireylerle yürütülmektedir. Bu tekniğin kullanılma nedeni ne tür veri toplanacağından emin olunmadığı durumlarda yararlı olmasıdır.³¹³ Ayrıca nitel araştırma yönteminde istatistik kullanılmamakla beraber gereken durumlarda da kullanılabilir. Bu araştırmanın bir başka özelliği ise herhangi bir hipotezin kullanılmamasıdır.³¹⁴ Ayrıca niteliksel araştırma düzenekleri, daha çok soyut kaynaklıdır, başka bir deyişle araştırmacının mevcut fenomeni baştan başa tanıma ve bütünü anlamasına yardımcı olacak şekilde düzenlenmiş olmasıdır.³¹⁵ Günümüzde bu yöntem farklı yaklaşımları içermektedir ve çok gelişmiştir. Bu yaklaşımlardan bazıları; Grounded Kuramı, etnografya, fenomenoloji, saha araştırması, kültürel incelemeler yaklaşımıdır.³¹⁶

Bu araştırma için nitel araştırma tekniklerinden, saha araştırma tekniği kullanılmıştır. Bundaki amaç, profesyonel yöneticilerin doğal çalışma koşullarındaki varlıklarının, anlaşılmasına çalışılması ve bu koşullardaki sorunlarının nitelendirilmesi içindir. Yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen görüşmelerde profesyonel yöneticilerin, çalıştıkları ortamlar da gözlemlenmiştir. Yapılacak görüşmeler için önceden sorulacak sorular belirlenmiştir. Ancak profesyonel yöneticilerle görüşülürken, sorulara verilen cevaplarda bir sınırlandırma yapılmamıştır. Bunun nedeni ilave etmek istedikleri başka

³¹³ Necmi GÜRSAKAL, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:178, VİPAŞ AŞ Yayın No:54, Bursa 2001, s.119.

³¹⁴ İrfan ERDOĞAN, SPPS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Emel Matbaası, Ankara, Ocak 1998, s.54.

³¹⁵ BİRKÖK, http://www.geocities.com/birkok/kitaplar/sodumet/2perspektif_ve_metot.htm.

³¹⁶ ERDOĞAN, s.54-56.

sorunların olabileceği düşüncesidir. Ayrıca insan davranışlarının ve deneyimlerinin tanımlanması amacıyla sözcükler, veri olarak kullanılmıştır.

Verilerin toplanması ise, seçilen örneklem içinde yer alan profesyonel yöneticilerden görüşmeyi kabul edenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu kişilere araştırmanın konusu açıklanmış ve araştırmada yer alan işletmelerle profesyonel yöneticilerin isimlerinin açıklanmayacağı kendilerine özellikle vurgulanmıştır. Bunun nedeni profesyonel yöneticilerin, bu araştırmaya fikirlerini rahat olarak belirterek katılımını sağlamaktır. Ancak buna rağmen örneklemde olmasını istediğimiz 6 aile işletme grubundan, sadece 5'inde böyle bir çalışma gerçekleştirilebilmiştir. Bunun gerçekleştirilememesinin nedeni, belirlenen 1 aile işletme grubundaki profesyonel yöneticilerden 2'sinin görüşme talebini, ailenin duyması endişesiyle kabul etmemesidir.

IV. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

A) AİLE İŞLETME GRUPLARININ GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

1. Aile İşletme Gruplarının Nesil Olarak Dağılımı

Profesyonel yöneticilerle yapılan görüşmeler ve örnekleme oluşturan aile işletme gruplarıyla ilgili toplanan veriler doğrultusunda, bu işletme gruplarında genellikle II. ve III. neslin yönetimde yer aldığı görülmektedir. Örneklemdaki aile işletme gruplarından %80'inin yönetim kurulu başkanları 2. nesilden, %20'sinin ise 3.nesilden olduğu görülmüştür. Ayrıca bu işletme gruplarından %80'inde 3. neslin de yönetim kademelerinde yer aldığı belirtilmiştir.

2. Aile İşletme Gruplarının Yapılanma Modelleri

Örnekleme yer alan aile işletme gruplarından 2'si holding, 3'ü büyük işletme grubudur. Görüşmecilerle yapılan görüşmeler ve diğer kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda, bu işletme gruplarının bünyesinde bulunan işletmeler tespit edilerek, Tablo-6'da sektörel olarak dağılımları gösterilmektedir.

Tablo-6: Afyon İlinde Seçilen 5 Aile İşletme Grubunda Yer Alan İşletme Sayısı ve Sektörel Dağılımı

AİLE İŞLETME GRUPLARI	SEKTÖREL DAĞILIM											TOPLAM İŞLETME SAYISI
	Mermir	Finans	Makine	Hayvancılık	Pet. Ürün.	Turizm	Gıda	Tekstil	İnşaat	Yem	Perakende	
A Gurubu	1	-	-	-	-	1	3	1	-	-	-	6
B Gurubu	1	-	-	1	-	2	3	-	-	1	-	8
C Gurubu	-	1	-	1	1	1	4	-	-	-	1	9
D Gurubu	4	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	7
E Gurubu	1	-	1	1	-	-	-	-	5	-	-	8

Bu aile işletme gruplarında yönetim, genel olarak yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı, genel koordinatör ve onun altında oluşan diğer bölümlerden (finans, satınalma, muhasebe,vb.) ibarettir. Ayrıca yönetim kurulunda yer alan aile üyeleri, gruba bağlı olan işletmelerin başlarında görevlendirilmişlerdir. Profesyonel yöneticiler ise aile üyelerinin genellikle bilgi ve deneyimi dışında bulunan işletmelerin başında bulunmaktadır. Fakat yapılan görüşmeler sırasında, E grubundaki profesyonel yöneticinin gruba %5 hisse ile ortak olduğu, grubun faaliyetlerinin ticari ve sanayi olarak ayrılması nedeniyle ticari grubun koordinatörlüğünü üstlendiği görülmüştür. Ayrıca bu grubun yeniden yapılandırma çalışmalarına girdiği ve bu çalışmanın bazı nedenlerden dolayı yarıda bırakıldığı ise yapılan görüşme sonucu öğrenilmiştir. A grubu olarak belirtilen aile işletme grubunda da yeniden yapılandırma çalışmaları düşünülmüş, ancak yönetim kurulu başkanının onursal başkanlığı kabul etmemesi nedeniyle başlanılmadığı belirtilmiştir.

Yapılan görüşmelerde görüşmecilere gruplarının vizyonları sorulduğunda, grup vizyonlarını yeterli bir şekilde belirtmedikleri görülmüştür. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden B grubu ile C grubunda yer alan işletmelerin genel müdürleri, sektörün gereği olan standart ve prosedürleri işletme içinde uyguladıklarını söylemişler ve yine iki genel müdür de, bağlı olduğu sektör alanında ilk sıralarda yer aldıklarını belirtmişlerdir.

Mermercilik sektöründe faaliyet gösteren B grubuna bağlı olan mermer fabrikası kapatılmış, ancak mermer ocaklarının işletilmesine devam edildiği yapılan görüşmelerde görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Yine aynı sektörde faaliyet gösteren D grubu genel koordinatörü de, Afyon ili bazında mermer ihracatında ilk sırayı aldıklarını belirterek, gerekli olan ulusal ve uluslararası kalite standartlarını yerine getirmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. D grubu, tekstil sektöründe faaliyet göstermek için bir şirket kurmuş, fakat sektörün geniş olması nedeniyle hangi alanda çalışma yapılacağına karar verilemediği için faaliyete geçilemediği belirtilmiştir.

Gıda sektöründe faaliyette bulunan A grubunda ise, bu sektöre ait 2 işletmenin faaliyetleri durdurularak, kapatılmıştır.

3. Aile İşletme Gruplarındaki Profesyonel Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Görüşmelerde, görüşmecilere ait demografik özellikleri gösterebilecek sorular sorulmuştur. Bu soruları görüşmecilerin hepsi cevaplamışlardır. Görüşmecilerin hepsi üniversite mezunudur. Eğitim durumları, %9'u yüksek lisans, %9'u yüksek okul ve %82'si lisans düzeyindedir. Görüşmecilerden biri bayandır ve bölüm yöneticisi olarak

çalışmaktadır. Görüşmecilerden biri, çalıştığı işletmenin bu yıl içerisinde kapatılması nedeniyle emekli edilmiş, bir diğer görüşmeci ise yine yıl içerisinde kendi işini kurmak için işinden istifa etmiştir. Görüşmecilerin %27'si 50-60 yaş grubundan, %73'ü ise 40-30 yaş grubundandır. Ayrıca görüşmecilerden özel sektörde yönetici olarak 1-10 yıl arası çalışanlar %45.5, 11-20 yıl arası çalışanlar %45.5, 21-30 yıl arası çalışanlar %9'dur. Bunun yanı sıra görüşmecilerin %82'si 1-10 yıl arası, %18'i ise 11-20 yıl arası şu anda çalıştıkları aile işletmesinde görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca görüşmecilerin %27'si daha önce bir başka aile işletmesinde çalışmış, %73'ü ise çalışmamışlardır.

Tablo-7: Profesyonel Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Aile İşletme Gruplarına Göre Dağılımı

AİLE İŞLETME GRUBU	YAŞ		CİNSİYET		UNVAN				EĞİTİM DURUMU			TOPLAM
	50-60	0-30	K	E	G.KOORDİNATÖR	G. MÜDÜR	L. MÜDÜRÜ	B. MÜDÜRÜ	J. LİSANS	Y. LİSANS	Ö. LİSANS	
A GRUBU	2	2		4	1	2	1	-	4	-		4
B GRUBU	-	2	1	1	-	1	-	1	1	1		2
C GRUBU	-	2	-	2	-	1	-	1	1		1	2
D GRUBU	1	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	1
E GRUBU	-	2	-	2	1	-	1	-	2	-	-	2
TOPLAM	3	8	1	10	3	4	2	2	9	1	1	11
YÜZDE (%)	27	73	9	91	28	36	18	18	82	9	9	100

B) AİLE İŞLETME GRUPLARINDAKİ PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN SORUNLARI

1. Aile Üyeleriyle Yaşanan Sorunlar

❖ Karar Alma;

Varsayım 1- Aile işletme gruplarında karar mekanizması, yönetim kurulu başkanı olan aile üyesidir.

Yapılan görüşmelerde karar mekanizmasının yönetim kurulu başkanı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yönetimde bulunanların itiraz mekanizmasını kullanamadıkları belirtilerek bunun nedeninin, yönetim kurulu başkanının gücünden, karizmasından ve tek adam olma isteğinden kaynaklandığı söylenmiştir.

Varsayım 2- Aile işletme gruplarında, aile üyelerinin işletme kararlarında etkili olmalarını belirleyen faktörlerden deneyim, en önemli olan faktördür.

Görüşmecilere işletme kararlarında aile üyelerinin etkisini belirleyen faktörler sorulduğunda; bilgi, deneyim, yönetim kurulu başkanına olan yakınlık, karizma, yaş,

sezgi ve beden gücünü kullanarak flaş insan olmak gibi cevaplar alınmıştır. Tablo-7'den de anlaşılacağı üzere 11 görüşmeci 33 seçenek oluşturmuştur. En çok belirtilen seçenekler; %25'le deneyim, daha sonra %18'le yaş ve bilgi, %9'la sezgi ve yönetim kurulu başkanlığıdır.

Tablo-8: İşletme Kararlarında Aile Üyelerinin Etkisini Belirleyen Faktörlerin Dağılımı

Görüşmeci	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	TOPLAM	YÜZDE (%)
Yaş	X	X			X		X			X	X	6	18
Bilgi		X	X	X	X		X			X		6	18
Hisse Payı											X	1	3
Sezgi		X	X		X							3	9
Deneyim	X	X	X	X	X		X			X	X	8	25
İletişim							X					1	3
Karizma				X								1	3
Yönetim Kurulu Başkanı						X	X			X		3	9
Yönetim Kurulu Başkanına Yakınlık				X								1	3
Beden Gücü Kullanan Flaş İnsan					X							1	3
Katılmı Yönetim								X				1	3
İlgili Olan Kişi									X			1	3
TOPLAM SEÇENEK SAYISI	2	4	3	4	5	1	5	1	1	4	3	33	100

Varsayım 3- Aile işletme gruplarında, yönetim kurulu başkanlarının aldıkları kararlar ile profesyonel yöneticilerin aldıkları kararlar arasında farklılık söz konusudur.

Yönetim kurulu başkanınca alınan kararların, profesyonel yöneticilerin aldığı kararlarla uygunluğu konusunda, görüşmecilerin; %46'sı uygunluk bulunduğunu, %27'si çok az kararın aynı düzeyde çıktığını, %18'i uygunluk bulunmadığını ve %9'u da zaman zaman çatıştığı noktaların bulunduğunu söylemişlerdir.

Varsayım 4- Aile işletme gruplarında özellikle yatırım gibi önemli kararlar, profesyonel yöneticilere danışılmadan alınmaktadır.

Görüşmeciler, yatırım kararlarında, yönetim kurulu başkanlarının kendilerine danışmadan heyecanla ve gerekli olan fizibilite çalışmalarını yapmaksızın yatırıma giriştiklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticiler, yönetim kurulu başkanlarının, deneme-yanılma yöntemiyle hareket ettiklerini belirterek, aldıkları kararların sonucunu görmeden, değişiklik yapmadıklarını ve bu nedenle bazı yatırımların ve ürünlerin geliştirilmesinde hatalar yapıldığı söylenmiştir. Genel koordinatör konumundaki bir profesyonel yönetici, bu durumu "2. kuşak bir yönetici. Okur-yazar ve ortaokul mezunu. Aynı zamanda bir yönetim kurulu başkanı ve el yordamıyla kendini geliştirmiş. Sokrat yöntemiyle kros kontrol yapmakta, başka bir deyişle

başkalarına danışarak (bakana, diğer işletmelerin yöneticilerine, valiye gibi), bunu sanki başkalarına danışmamış gibi daha önceden biliyormuş gibi dışarıya yansıtmakta. Ayrıca yatırım için gerekli olan fizibilite çalışmalarını yapmadan, kendi kararı olarak uygulamaya koyuyor. Ayrıca profesyonel olarak bize de danışmıyor” diyerek ifade etmiştir.

❖ **İşletme Politikasının Oluşturulması ve Uygulanması;**

Varsayım 5- Aile işletme gruplarında profesyonel yöneticiler, strateji ve politikalarını uygularken sorunlar yaşamaktadır.

Görüşmecilerden elde edilen veriler, profesyonel yöneticilerin uygulamayı düşündükleri strateji ve politikaları uygulayamadıklarını göstermektedir. Bu konuda belirtilen görüşlerden biri aşağıda verilmiştir.

“ İşletmecilikle ilgili, bildiğimiz konseptlerin uygulanmasını istedim. Verimlilik analizinden tutun, paranın kontrolüne kadar. Ancak burada tek noktada bir şey çözmek mümkün değil. Siz para kazanırsınız. Eğer kazandığınız parayla işletme adına bir şeyler yapıyorsanız, o , sizin sonuçlarınızın sonucu olur. Ama parayı kazandınız, o para sizin elinizden alındı. Size tekrar başarılı olun dendi. Biz bazen bu komediyi yaşıyoruz. Ayrıca sonuçta bir olumsuzluk varsa, o sizden bilinir. Anlatırsınız. Ancak, o para sizin elinizden alındığı için, buradaki artı sonucu doğurmanıza izin vermez. Bırakın ipek böceği kendi kozasını örsün.”

Varsayım 6- Profesyonel yöneticiler, çalıştıkları aile işletmelerine yönetim anlayışlarını yerleştirmede ve yeni örgüt kültürlerini oluşturmada, yönetim kurulu başkanının ve diğer aile üyelerinin hakimiyetinden dolayı etkisiz kalmaktadır.

Yapılan görüşmelerde görüşmecilerin %45’i yönetim kurulu başkanının, %18’i ailenin ve yine %18’i kendisinin, %9’u ilgili olan aile üyesinin ve yine %9’u da geçmişteki yöneticinin, yerleşmiş örgüt kültüründe etkin olduğunu belirtmiştir. Ancak profesyonel yöneticilerden bazılarının, yönetim kurulu başkanının örgüt kültürüne etkisinin olumlu olduğunu belirtmesine karşın, bazıları da olumlu ve olumsuz etkisinden bahsetmiştir. Yönetim kurulu başkanlarının olumlu etkileri; iş deneyimleri, çekirdekten yetişmeleri, işi çok iyi yönlendirmeleri, ayrıntılara karışmamaları, standart ve kuralları işe başlamadan önce belirlemeleri olarak belirtilmiştir. Olumsuz etkiler ise; aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında objektif denge kuramamaları, merkeziyetçi yönetim anlayışını benimsemeleri,, kararlarda katılımcılığı benimsememeleri, yönetim kurulu başkanlarının günlük kontrol ve denetim anlayışları olarak belirtilmiştir.

Varsayım 7- Aile içi ilişkilerden kaynaklanan sorunlar profesyonel yöneticilerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır.

Yapılan görüşmelerde görüşmecilerin %18'i aile üyeleri arasında sık sık sorunların yaşandığına inandığını, %37'si sık sık sorunların yaşandığını, %27'si sorunların yaşanmadığını ve %18'i de arada bir yaşandığını belirtmişlerdir. Ayrıca görüşmecilerden %55'i yaşanan sorunların kendilerine yansımadığını, %45'i ise yansıdığını belirtmiştir.

Yine, görüşmecilerden %55'i aile ile iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmadığını, %36'sı karıştırıldığını ve %9'da giderek azalan oranda karıştırıldığını belirtmektedir.

Ayrıca görüşmelerde, görüşmecilerden biri; nadiren aile üyelerinin birbirlerinden etkilenerek aşırı tüketim eğiliminde olduklarını ve bu eğilimin gerçekleşmesi için işletme kaynaklarından yararlanma isteklerini, yönetim kurulu başkanına aktardıklarından bahsetmiştir. Bu aile üyelerinin talepleri gerçekleşmediğinde ise, profesyonel yöneticilerin bunda etkisi olduğu düşünülerek, yöneticiye karşı tepki duydukları belirtilmiştir.

Ayrıca belirtilen diğer bir sorun ise, aile üyeleri arasındaki menfaate ilişkin birtakım sorunların olduğudur. Her aile üyesinin "ben" diyerek, kendilerince birtakım önlemleri almayı amaç edinmeleri nedeniyle büyük sorunların yaşandığı belirtilmiştir. Yönetim kurulu başkanının, tek adam olma düşüncesi nedeniyle bir sonraki nesle yönetimde yer vermemesinin, devir sonrasında ailenin zorlanma ihtimalini ortaya çıkaracağı da belirtilmiştir.

Bunların dışında görüşmecilerden biri, yönetimde ortak olarak bulunan aile üyeleri arasında yaşanan olumsuzlukların, hemen hemen bütün çalışanlara da yansıdığını vurgulamıştır. Bunu, "**O sürtüşme zirvede kalmaz, aşağıya da intikal eder**" sözleriyle açıklamıştır. Ayrıca böyle durumlarda aşırı stres nedeniyle işletmeyle ilgili doğru kararların da verilemediği belirtilmiştir.

❖ **Yönetime Katılma;**

Varsayım 8- Aile işletme gruplarında yönetim kurullarının etkin olarak çalışmaması, profesyonel yöneticilerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır.

Görüşmeciler, yönetim kurulu başkanlarının, aile bireyleri arasında objektif bir dengeyi kuramadıklarını ve bunun da işletmenin geleceği açısından olumsuz birtakım sonuçları ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Özellikle becerisi ve yeteneği olmayan yetersiz aile üyelerinin, mutlaka organizasyonun yönetim kademelerinde yer alması gerekirmiş gibi bir teamülün bulunduğu düşünmüşlerdir. Görüşmecilerden biri, aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunların 2. nesille birlikte ortaya çıktığını belirtmiştir. 2. neslin sorunlarının değişik ihtiyaçlardan kaynaklandığı ve aile üyelerindeki artışla

beraber diğer ortakların da artmasıyla, işletme hisselerinden daha çok pay kapma savaşının yaşandığı belirtilmiştir.

Görüşmecilerden bir kısmı, yönetim kurulları ve icra kurulları hakkında bilgi vermişlerdir. Bu bilgilere göre, yönetim ve icra kurullarının periyodik olarak toplanmadıkları anlaşılmaktadır. Bu konuda bir görüşmeci, kendisi geldikten sonra yönetim kurulunun düzenli olarak toplanmaya başladığını, ancak sundukları rapor ve görüşlerin, yönetim kurulu üyelerince salt dinlendiğini söylemiştir. **“Yönetim kurulu hesap sorma, hesap alma yeri değil. Çünkü işin kolayı siz anlatırsınız, ben dinlerim. Ben hem pas atıyorum, hem de kendi attığım pasa koşup gol atmaya çalışıyorum”** diyerek, yönetim kurulunun yapılan işlere katkısının olmadığını ve yönetim kurulunun yapması gereken formasyonu oluşturmaya çalıştıklarını da belirtmiştir. Bir başka görüşmeci de, yapılacak iş olduğunda, yönetim kurulunun toplandığını, toplantı esnasında aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin görüşlerinin alınmasına karşın, yönetim kurulu başkanı ve yardımcısının, kararları kendilerinin verdiğini belirtmiştir.

Varsayım 9- Aile işletme gruplarında profesyonel yöneticiler, kendilerine verilen yetkileri tam anlamıyla kullanmakta, ancak işletmenin geleceğine yönelik stratejik kararlarda etkisiz kalmaktadır.

Görüşmecilerin %64’ü yetkilerini tam anlamıyla kullandıklarını belirtirken, %18’i yarı yarıya kullandıklarını ve diğer %18’i de yetkilerini kullanamadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yetki sınırlarını belirleyen faktörler kendilerine sorulduğunda; yöneticilerin bilgisi, başarısı, işletmenin kârlılığı, yönetim kurulu başkanına olan yakınlık, yönetim kurulu başkanının güvenini kazanma, üçüncü şahıslara karşı işletmenin temsil edilme şekli, işletme içindeki yetkilerin değerlendirilmesi, görevlerin tanımlanması, sorumlulukların yüklediği tüm yetkiler olarak belirtilmiştir.

Bir görüşmeci bunu **“Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin yetkisi olmaz. Profesyonel yönetici amaç değil, araçtır. Bu nedenle yetkileri sınırlıdır”** diyerek, yetki konusundaki görüşlerini ifade etmektedir.

Görüşülen bir profesyonel yönetici de, **“Aldığım karara yönetim kurulu başkanı, ben hariç, herkes uysun” diyebiliyor. Ancak bu kararların zamanla aşınmasına ve uygulanamaz hale gelmesine neden olmaktadır”** diyerek, yönetim kurulu başkanının tek karar verici mercii olarak yer almak istediğini vurgulamıştır.

❖ Performans Standartlarının Değerlendirilmesi

Varsayım 10- Aile işletme gruplarında akrabalık derecesinin rol oynaması nedeniyle performanslar subjektif olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan görüşmelerde profesyonel yöneticilerden bir kısmı, aile ilişkilerinde akrabalık derecesinin rol oynadığını, bu akrabalık derecelerinden dolayı aile üyelerinin işteki performanslarının zaman zaman yönetim kurulu başkanı tarafından subjektif olarak değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Varsayım 11- Aile işletme gruplarında profesyonel yöneticilerin performansları subjektif olarak değerlendirilmektedir.

Başarı grafiğindeki değerlemelerin sağlıklı olmadığını söyleyen bir görüşmeci, **“Öyle kaçak yapıyor ki her şey, çalışanla çalışmayan, kazananla kazanamayanlar aynı çatıda değerlendiriliyor”** diyerek, kendi performanslarının değerlemesinde adaletli olunmadığını belirtmiştir. Ayrıca bir görüşmeci de, bazı profesyonellerin daha fazla prim alabilmek için, aile üyelerinin istekleri doğrultusundaki davranış modellerini kullandıklarını ve bu yöneticilerin başarılarıyla değil, davranış modelleriyle değerlemelerinin yapıldığını belirtmiştir.

❖ İletişim ve Koordinasyon

Varsayım 12- Profesyonel yöneticiler, Afyon'daki aile işletmelerinde daha verimli çalışmak ve koordinasyonu sağlamak için organizasyon yapılarında düzenlemeler yapmak zorunda kalmışlardır.

Afyon'daki aile işletme gruplarının çoğunda görüşmeciler, işe başlamadan önce örgüte ilişkin belirli bir düzenlemenin olmadığını ve organizasyon şemalarının bulunmadığını belirtmiştir. Sektöre ve işe göre örgüt yapısını şekillendirmeye çalıştıklarını belirten görüşmeciler, ya örgütü yeniden düzenlemek ya da eksik olan yönleri tespit ederek eksiklikleri gidermeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca görüşmecilerden %36'sı işe başladıkları işletmede standart ve prosedürlerin mevcut, ancak eksik olduğunu, yine %36'sı olmadığını, %19'u “var, ama kullanılmıyordu” demiştir ve %9'u da bu soruyu cevaplandırmamıştır. Görüşmecilerden kendi yaptıkları düzenlemelere aile üyelerinin tepkisinin mutlaka olduğunu söyleyenler %9, olmadı diyenler %64 ve “benimsedikleri de oldu, karşı çıktıkları da oldu” diyenlerin oranı %27'dir. Bu yapılan düzenlemelere aile üyelerinin tepkisini açıklayan bir görüşmeci, **“Çok rahat hareket edemiyorlar, hareket alanları daralıyor”** diyerek ailelerin bu düzenlemelere karşı mutlaka tepki gösterdiklerini, ancak bunun zamanla aşıldığını belirtmiştir.

❖ Güven Duyulmaması

Varsayım 13- Yönetim kurulu başkanlarının ve aile üyelerinin, profesyonel yöneticilere olan güven düzeyinin yüksek olmasında, başarıları rol oynamaktadır.

Görüşmecilerden %64'ü aile üyelerinin güven düzeyinin yüksek olduğunu, %18'i düşük olduğunu, %9'u bazılarının yüksek bazılarının düşük olduğunu ve diğer %9'u da bir şey söyleyemeyeceğini belirtmiştir. Görüşmecilerin çoğu, ailelerin genellikle uygulanan strateji ve politikalarla, profesyonel yöneticinin başarısını değerlendikleri ve güvendiklerini belirtmişlerdir. Herhangi bir olumsuzlukta da bu güven düzeyinin düşeceği belirtilmiştir. Görüşmecilerden biri, bu konuyu "**Profesyonellerden üst düzeylerde olanlara tam güveniyorlar. Bu, kişiye, çalıştığı süreye, bilgisine ve başarısına bağlı olmaktadır**" diyerek, aileyle olan ilişkilerin güvenin oluşmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bir görüşmeci de güven konusunda, öncelikle aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerle aile arasında güçlü bir bağın oluşması gerektiğini, bu bağın oluşmaması durumunda aileyle çalışma olanağının bulunmadığını belirtmiştir. Bu bağın sevgi ve güvene dayandığını belirten görüşmeci, bununla beraber ailelerin işletmeleri kontrol etme amacıyla alt kademelerde çalışan işgörenlerden bazılarını denetim aracı olarak kullandıklarını belirtmiştir. Bu kişilerin, yapılan uygulamalardaki ana düşünceyi bilmeden, yönetici hakkındaki düşüncelerini aileye iletmeleri sonucunda, yöneticilerin birtakım sorunlarla karşı karşıya kaldıkları belirtilmiştir. Domino etkisi diye belirtilen bu etki sonucunda, yaptıkları uygulamaları sil baştan yeniden düzenledikleri belirtilmiştir. Ayrıca bu görüşmeci, aile üyelerinden işletmenin iyiye doğru gitmesini isteyenlerle ilişkilerin iyi olduğunu, bunun dışındakilerle kötü olduğunu belirterek, "**Ayağımızı sürtssek dokuz yerimizden kurşun yeriz**" sözüyle ifade etmektedir. Bu kişilerle genelde nötr olduğunu , ancak bu kişilerin gözlerinden istenmediklerini de anladıkları ifade edilmiştir.

2. Profesyonel Yöneticiler Arası Sorunlar

❖ Rekabet

Varsayım 14- Aile işletme gruplarında görev alan aynı statüdeki profesyonel yöneticiler arasında rekabet yaşanmaktadır.

Görüşmecilerin ifadelerinden, gruplara bağlı olan kendi çalıştıkları işletmelerde, aynı statüde başka bir profesyonel yöneticinin bulunmaması nedeniyle rekabetin olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak gruba bağlı olan diğer işletmelerde, aynı statüde bulunan profesyonel yöneticiler arasında rekabetin yaşandığının açıkça belirtilmemesine rağmen, verdikleri bazı ifadelerden rekabetin varolduğu söylenebilir. Bir görüşmeci bunu, "**Belki bu aşamaya henüz gelmedi grup, zaten profesyonel yönetici dediğiniz**

zaman 3 kişi var. Diğerleri ile iş ilişkilerimiz çatışmadığı için doğal olarak bir çatışma yok. Fakat şunu da ilave etmek isterim. Herkes kendine bir düzen tutturmuş devam ederken, sizin yönetim kurullarını devreye sokup, yönetim kurullarına birtakım yeni anlayışları aktarmanız, hesap vermeniz, rapor vermeniz gibi bazı nedenler, ileride belki bazı profesyonelleri rahatsız edebilir. Doğruları koymanız, yarın öbür gün benim burada yaptıklarım, ben gitsem dahi birileri tarafından doğru kabul edilmesi, onların da bu yönde birtakım çalışmaları yapmalarına neden olacaktır. Bana bu konu birilerini rahatsız ediyor gibi geliyor. Bu da doğal. Yani herkes kendi krallığında giderken, kendi kariyerini rahatsız ettiği düşüncesiyle tepki duyabilmektedir” diyerek, diğer profesyonel yöneticilerle aralarında olan rekabeti bu şekilde açıklamaya çalışmıştır.

Diğer bir görüşmeci ise yeniden yapılandırma konusundaki görüşlerini yönetime sunduğunda, aynı statüdeki diğer profesyonel yöneticilerin statü kaybı endişesi taşımalarından dolayı kendisine karşı çıktıklarını belirtmiştir.

❖ Kariyer

Varsayım 15-Aile işletme gruplarında görev yapan profesyonel yöneticiler kendi aralarında güç çatışması yaşamaktadır.

Yapılan görüşmelerde görüşmecilerden bir kısmı, işletme içinde kendilerinden başka profesyonel yöneticinin bulunmadığını ve işletme içinde kariyer konusunda güç çatışmasının olmadığını belirtmiştir. Diğer görüşmeciler ise, işletmede ilk işe başladıklarında diğer profesyonel yöneticilerle birtakım sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Görüşmecilerden biri bu konuyu, “**Oldu. Çok kısa sürede bilgi birikiminizle, karakterinizle bunu aşabiliyorsunuz. Ben, gruba bağlı diğer işletmelerde yöneticilik yaptım. Sonra buraya geldim. Altımdaki personelin tamamı ilgili sektördeki uzman kişilerdir. İlk etapta bu, işletme içindeki diğer departmanlardaki profesyonel yöneticiler tarafından yadırgandı. Biz bunu bilimiz ve birikimimizle aştık. Şu anda öyle bir sorun yok. İlk 3 ayda “bu genel müdür, ne kadar durur?” diye konuşulduğunu biliyorum. Güç çatışması 3 ay kadar sürdü. Deneyimimizle aştık. Güç problemi olanları harcamayla değil, onları kazanmakla aştık. İşin nasıl yapılması gerektiğini anlattık. Şu anda, gelenin kendilerinden olup olmadığı değil, yönetim olduğu anlaşılmıştır”** diye ifade ettiği görülmektedir.

Başka bir gruba bağlı işletmedeki profesyonel yönetici de, kendi işletmesine bağlı olan müdürlüklerin başında olanlarla kariyer konusunda birtakım sorunlar yaşadıklarını belirtmektedir. “**Ben teşkilatımda çalışıyorsam, bana bağlı bir bölge müdürümün**

hatası olduğunda, sorununu benimle halletmesi gerekmektedir. Geriye dönüp, bu bölge müdürüm sorununu yönetim kurulu başkanı vasıtasıyla hallediyorsa, kurmaya çalıştığımız sistem orada çökmektedir. Ben bunu ne yönetim kurulu başkanına anlatabildim, ne de bölge müdürüne. Bölge müdürü zaten anlamamaktan mutlu ve onu elde etmeye çalışıyor” sözleriyle ifade ettiği görülmektedir.

Yine aynı görüşmeci, gruba bağlı diğer işletmelerdeki kendisiyle aynı statüde bulunan bazı profesyonel yöneticilerle “Bazı profesyonel yöneticiler, yıllar boyu aileleri, belli davranış sistemlerine alıştırmışlar. Bu davranışlarından dolayı ailelerce nemalandırılmışlar. Kendi hayatlarındaki geliri böyle temin etmede bir tarz tutturmuşlardır. Bunu kırmak pek kolay değildir. Bu davranış tarzı bir müddet sonra yok olacaktır. Çünkü bu, kişiler açısından yeterli gelmeyecektir. Biz ne yapmaktayız. Biz de bunu, profesyonellik adına ne yazılıyorsa ona uydurmak zorundayız. Çatışma bu noktada. Çatışma denmese de gizli çatışma” diyerek kariyer konusunda çatışma varlığını da kabul ettikleri görülmektedir.

3. İşgörenlerle Yaşanan Sorunlar

❖ İşgören Kalitesi

Varsayım 16-Aile işletme grubuna bağlı işletmelerde görev yapan profesyonel yöneticilerin çalışmalarında, işgörenlerin kalitesi engel oluşturmaktadır.

Görüşmecilerden %82’si işgören kalitesinin engel oluşturduğunu, %18’i de oluşturmadığını ifade etmiştir. Bu konunun önemine değinen görüşmecilerden bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Çok önemli. Ne kadar vasıflı, kaliteli elemanla çalışırsan, işler o kadar iyi gider. Ancak, genellikle Afyon’da kalifiye eleman bulma şansımız yok. Afyon, sosyal ihtiyaçlara cevap verebilecek bir şehir değil. Bugün, Arçelik’in genel müdürüne üst düzey bir ücret önermeniz dahi, Afyon’da çalıştıramazsınız. Biz kendi elemanlarımızı kendimiz yetiştiriyoruz. Bu da çok güç ve zaman alan bir iş. Ayrıca bundaki başarı tartışılabilir.”

“Afyon’da bazı şeyleri yaparken, en büyük sıkıntı çektiğimiz nokta, kendimiz profesyoneliz, ama alt kadromuzda -özellikle orta kademelerde-, yetişmiş eleman bulma konusunda sıkıntımız var. Özetlersek; kendi profesyonel anlayışımıza uygun, orta kademedeki elemanları üretmeye çalışıyoruz. Bir başka deyişle iki işlevi yapıyoruz. Hem öğretiyoruz, ondan sonra da bu yapıyla, işletmemizi düzgün bir diyagramda konumlandırmaya çalışıyoruz. Ancak ikinci bir sorun da, hazır bir yapı içerisine gelmesi. Kendimize uygun, daha önce çalıştığımız elemanları

da getirip, en azından kritik noktalarda bulundurmamız lazım. Kendi misyonumu yerleştirebilmem açısından bu gerekiyordu. Burada böyle bir imkanımız olmadı. İki nedenle olmadı. Birincisi ekibim zaten kendi işyerlerinden kopup, Afyon'a gelmezdi. İkincisi zaten genel yapıda aile, bu yapısal değişiklik konusunda arzu ve görüşünüzü sizinle paylaşmıyor.”

Varsayım 17-Aile işletme gruplarına bağlı işletmelerde çalışan işgörenlerin kalitesinin düşük olmasında, işletmenin işe yerleştirme politikalarında ailenin etkisi söz konusu olmaktadır.

Görüşmeciler kalitenin düşüklüğünü açıklarken, ailelerin akraba, tanıdık ve hemşehri gibi bazı nedenler ileri sürerek, bazı işgörenlerin alınmasını istediklerini belirtmişlerdir. Verilen bilgilerden bazıları şunlardır.

“Tabii ki, kalitesiz personelle çalışıyorsanız, bu işgörenler, genellikle patron tarafından hatır için alınmış ve hiçbir vafsa sahip olamayanlardır. Genellikle bu kişiler, güvenilir diye işe alınmışlardır. Tabii ki benim için de güvenli adam olmaları çok önemli, ama tek güven yeterli değil. İş becerisi olan, bilgi düzeyi yüksek, gelecekte belli bir noktaya gelmeyi amaçlayan elemanlar olması lazım. Bu nedenle son üç yıldır üniversite mezunu ya da meslek lisesi çıkışlı, başka bir deyişle eğitim düzeyi yüksek elemanları almaya çalışıyoruz. Çünkü eğitim kalitesi düşük olan elemanlarla çalışırken, şirket içi ortak hedefleri anlatmada zorlanıyoruz. Hedeflerinizi anlamaları için belli bir bilgi düzeylerinin olması gerekiyor.”

“Genelde işe uygun adam seçilmeye çalışılıyor. Ancak patron şunu al diyebiliyor. Patron işgöreni işe almada yetkili. İşgörenin işte tutunmadaki performansı iyi değilse, derhal atılır.”

“Vasıflı olanlarda işe göre adam, beççilik gibi işlerde ise aile tanıdıkları olabiliyor.”

“İşletmeye ben geldiğimde aile üyelerinden biri işgören olarak çalışıyordu. Bu kişinin hiçbir vasfı olmadığı gibi işletmeye geliş ve gidiş saatleri de belli değildi. Bütün gün gazete okurdu. İlk geldiğim zaman, bu kişiyle son derece iyi niyetli olarak, bir işe yaraması konusunda görüştüm. Ancak o, halinden mutluymuş ve uyarılarımı ciddiye almadı. En sonunda kendisine şunu dedik. “Sen sakın bilgisayarları karıştırma, zarar verme. Senden bir müddet istediğimiz bu.” Bir süre sonra kendisi de buna üzölmeye başladı. Ekibimle her sabah yaptığımız toplantılara katılamıyordu. Tabii ki insanın buna dayanması biraz zor. Sonuçta o arkadaşımızı, yine aileye ait başka bir şirkette bir yere gönderdik. Bize uzak olan bizden de uzak olsun dedik.”

❖ Ücret ve Kariyer

Varsayım 18-Aile işletme gruplarındaki işletmelerde çalışan işgörenler için ücret ve kariyer konusunda grubun politikaları uygulanmaktadır.

Görüşmeciler işgörenlerin performanslarını değerlemede değişik standartlar ortaya koymuşlardır. Tablo-9'daki verilere göre görüşmeciler, 23 seçenek oluşturmuştur. Bu seçeneklerden görüşmecilerin en çok kullandıkları kriterin, işgörenlerin yaptıkları işteki performans (%19) olduğu anlaşılmaktadır. Ancak görüşmecilerden birçoğu, işgörenlerin performanslarını Tablo-9'daki seçeneklere göre değerlendirdiklerini belirtmelerine karşılık, ücret ve kariyer planlama konusunda bilgi vermemişlerdir. Bilgi veren görüşmecilerden bazıları, bu konuda, kendileri işletmede göreve başladıktan sonra böyle bir değerlemenin yapıldığını belirtmiştir. Bu görüşmecilerden biri **“Ben geldikten sonra 6 ayda bir ücret tespit edilmeye başlandı. Şu anda performansa dayalı ücret veriliyor. Patronun adamı olmak, insanı bir yere getirmez imajı yaratıldı. Belli bir çizelge dışındaki işletmelerin kendi yöneticileri, performansa göre elemanlarını değerlendiriyorlar. Özellikle kârlılığı iyi olan işletmelerin işgörenlerine daha fazla zam yapabilme olanağı sağlanıyor”** denmiştir. Ancak yine aynı gruba bağlı bir işletmedeki görüşmeci ise **“Ben geldikten sonra ilk önce işçilerden yola çıktım. İşçileri bölümlere ayırdık. Onların ellerine bazı kıstaslar verdik ve bu kıstaslara göre hareket ettiklerinde yıl içinde bu kadrolarda yerlerini alacaklarını belirttik. Bu sayede zam dönemlerinde çok rahatladık. Sadece matematik formatı koyduğumuz zaman herkesin alacağı ücret belirlenmiş olmaktadır. Hiç gürültü çıkmaz. Çünkü benim işgörem altı aylık dönem içinde oluşturulan bu kadrolardan birine yerleşmiştir. Kıstasları yerine getirdiğinde yıl içinde bir üst kadroya geçeceğini bilir. Ancak beyaz yakalılarda bu formatı uygulayamıyorsunuz. Çünkü aile grubuyla benim aramda bir mutabakat yok. Sonuç itibarıyla grup, zam dönemlerinde idareyi tamamen kendi ellerinde tutar ve şirketlere şu denir. Onlar belki ana referans noktası koyarlar. Ama benim ana fikrim şudur. Burada siz bana milyarları emanet ediyorsunuz, herşeyde sorumluluk altına girmişken, bırakında kendi personelimi ben ödüllendireyim. Bu, ailenin ben kaygısından kaynaklanmaktadır. Bu noktalarda biraz zorluğumuz var. Esasında bu noktaya gelmesinde grup yapısı içerisindeki bazı yönetici arkadaşlarımızın payı var. Onların devletten gelmeleri, belki memur maaşı gibi düşünmelerine neden oluyor. O zaman ne oluyor? Köhne sistem sürüyor”** diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Bir başka gruba bağlı işletmede görev yapan görüşmeci ise **“İşgörenlerin performansları değerlendirilmiyordu. Sadece mesai ücreti veriliyordu”** demiştir.

Tablo-9: Aile İşletme Gruplarına Bağlı İşletmelerde İşgörenlerin Performans Değerleme Standartlarındaki Kriterler

Görüşmeci	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Toplam	Yüzde (%)
İş Bilgisi ve Becerisi							X					1	4
Verimlilik						X		X		X		3	13
İşe Bağlılık						X				X		2	9
Başarı								X		X	X	3	13
Eğitim Düzeyi											X	1	4
Müşterilere Davranış Şekli											X	1	4
İşletmeye Katkı										X	X	2	9
İş Ahlakı								X				1	4
Güven							X					1	4
Hedefleri							X					1	4
Yapılan İşle İlgili Performans	X	X			X		X					4	19
Değerleme Yoktu				X								1	4
Belirtmeyenler			X						X			2	9
TOPLAM	1	1	1	1	1	2	4	3	1	4	4	23	100

4. Örgüt İçi Yaşanan Sorunlar

❖ Ekip Çalışması

Varsayım 19- Aile işletme grubuna bağlı işletmelerde profesyonel yöneticiler, ekip çalışması anlayışında zorluklarla karşılaşmaktadır.

Bir görüşmeci yapısal değişiklik konusundaki arzu ve görüşlerini aileyle paylaşmadıklarını belirterek, bunu **“Tek adam getirilip, tek adam harikalar yaratır. İstek ve beklenti bu yönde. Bir kere konu ekip olarak görülmez. İyiye Allah’tan, kötüye genel müdürden olur”** diyerek vurgulamıştır. Ayrıca görüşmecilerden bir kısmı, işletme organizasyon yapısında değişiklik yapmak istediklerinde, işgörenlerin direnciyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedenini yeni oluşturmaya çalıştıkları ekipler ile bölümlerdeki revizyon, oluşturulan yeni standart ve prosedürlere bağlamışlardır. Bu direnci aşmanın pek kolay olmadığını belirten yöneticiler, işletmenin kuruluşunda oluşan örgütsel yapının izlerinin hala devam ettiğini belirtmişlerdir. Bir görüşmeci de **“Geldiğimde özveriyle çalışmayan, verimsiz olan işgörenleri işten çıkarmayı istedim. Ancak grubun tazminata iyi bakmaması nedeniyle bunu yapamadım. Çünkü bunlarla idare etmem istendi”** diyerek sağlıklı ekip oluşturmada işgörenlerden bazılarının kalitesiz olmasından dolayı güçlük yaşadığını belirtmiştir.

C) DEĞERLEME

Çalışmada aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin sorunları; aile üyeleriyle yaşanan sorunlar, profesyonellerle yaşanan sorunlar, işgörenlerle yaşanan sorunlar ve örgüt içi yaşanan sorunlar ana başlıklarıyla sınıflandırılmış ve bunlarda kendi alt gruplarında sınıflandırılmıştır.

1. Aile Üyeleriyle Yaşanan Sorunlar

Profesyonel yöneticilerin aile üyeleriyle yaşadıkları sorunlar konusunda oluşturulan 6 alt grup; karar alma, işletme politikalarının oluşturulması ve uygulanması, yönetime katılma, performans standartlarının değerlendirilmesi, iletişim ve koordinasyon ile güven duyulmaması konularını içermektedir. Bu 6 alt grupta oluşturulan varsayımların dağılımı Tablo-10'da verilmiştir.

Tablo-10: Afyon'daki Aile İşletme Gruplarında Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Aile Üyeleriyle Yaşadıkları Sorunların Sınıflandırılması

Sınıflandırma Konusunun Adı	Varsayım Adedi
Karar Alma	4
İşletme Politikasının Oluşturulması ve Uygulanması	3
Yönetime Katılma	2
Performans Standartlarının Değerlemesi	2
İletişim ve Koordinasyon	1
Güven Duyulmaması	1
TOPLAM	13

Afyon'daki büyük aile işletme gruplarında, yönetim kurulu başkanlarının, karar alma mekanizması olarak görev yaptıklarını göstermektedir. Bu ise yönetim kurullarının işlerliliğinin, genellikle sağlanamadığını işaret etmesi açısından önemlidir. Verilere göre, yönetimlerin merkeziyetçi yapı özelliğini taşımaları ve yönetim kurulu başkanlarının, kendilerini tek karar verici merci olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu ise, profesyonel yöneticilerin çalışma alanlarını kısıtlayarak, işletme için gerekli olan kararların alınmasında etkin bir rol oynamalarını engellemektedir. Ayrıca elde edilen verilerden, aile üyelerinin işletme kararlarında etkili olmalarını sağlayan en önemli faktörün deneyim olduğu anlaşılmaktadır. Sadece, edinilen deneyimin yeterli olmadığı aile işletmelerinde, başarı için bilginin ve yaratıcılığın rolünün gözardı edildiği de verilerce desteklenmektedir. Bu işletme gruplarındaki, profesyonel yöneticilerle yönetim kurulu başkanlarının aldıkları kararlar arasında uygunluğunun olmadığı; görüşmecilerden %46'sının kararlarda uygunluk olduğunu söylemesine karşın, diğer seçenekler toplamının %54 olmasından anlaşılmaktadır. Bu sonuç ise profesyonel yöneticilerin, kendilerinde bulunan özellikleri, aldıkları karar ve politikalarda uygulamaya yansıtamadıklarını, yönetim kurulu başkanlarının kararları yüzünden devamlı olarak yeni stratejiler oluşturmak zorunda kalılabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca alınan kararlardaki farklılık, sağlıklı karar verilememesi nedeniyle, bir süre sonra işletmenin ve profesyonel yöneticilerin başarılarının önündeki en önemli engelleyici faktör olarak karşılına çıkmasına ve bu da verimin düşmesine neden olacaktır.

Yönetim kurulu başkanlarının bazı önemli kararları alırken, profesyonel yöneticilere danışmamaları, yöneticilerin de alınan yanlış kararların sonuçlarını düzeltirken zorlanmalarına neden olur.

İşletme politikasının oluşturulması ve uygulanması konusunda, verilere göre, Afyon'daki aile işletme gruplarında çalışan profesyonel yöneticilerin strateji ile politikalarını oluşturma ve uygulamada zorlandıkları görülmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticilerin, yönetim anlayışlarını mevcut örgüt kültürüne yansıtmada karşılaştığı zorluklar, uzun vadeli strateji ve planlama yapılmasına engel teşkil edecektir. Zığra kapalı, hantal, esnek olmayan bir örgüt yapısı, istenilen değişikliklere direnç gösterilmesine neden olacaktır. Profesyonel yöneticiler bunun nedenini, işletmenin kuruluşunda oluşturulan yapı ile aile üyelerinin örgüt içindeki etkinliğinin devam etmesine bağlamışlardır. Bu ise işletme gruplarında benimsenen yönetim modelinin etkisini ortaya koymaktadır. Merkeziyetçi yönetim, özellikle büyüyen bu işletmelerde, profesyonel yöneticileri yönetsel açıdan problemlerle birlikte çalışmaya zorlamakta, yöneticinin işletmeye yerleştirmeye çalıştığı sistemin iyi işlememesine neden olmaktadır.

Profesyonel yöneticilerin, aile içi ilişkilerden kaynaklanan sorunlar yüzünden çalışmalarının zorlaştığı da, ayrı bir unsurdur. Elde edilen veriler, bu ilişkilerden kaynaklanan nedenlerin başında, akrabalık derecesinin rol oynadığını ve yönetim kurulu başkanlarının, bu konuya subjektif yaklaşımlarının varlığını göstermektedir.

Profesyonel yöneticilerin aile ile yaşadığı sorunlardan bir diğeri, yönetime katılmadır. İşletmelerde varolan yönetim kurullarının periyodik ve etkin çalışmadıkları, yönetim kurulu başkanlarının karar verici tek makam olduğu verilerden anlaşılmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin, kendi görev tanımlarını tam olarak bilmedikleri, çıkan sonuçlara göre söylenebilir. Bazı profesyonel yöneticilerin, yönetim kurullarına gerekli formasyonu kazandırma eğiliminde olduklarını belirtmeleri ise, profesyonel yöneticilerin çalışmalarını zorlaştıran diğer bir husustur. Bütün bunlar, profesyonel yöneticilerin sağlıklı çalışmalarını engelleyen konular arasında olup, çalıştıkları işletme içerisine kurumsal sistemlerin yeterince etkin yerleştirememelerine ve işgörenlerin, bu sistemler doğrultusunda çalışmalarını tam anlamıyla gerçekleştirememelerine neden olmaktadır. Profesyonel yöneticilerin, yetkilerini tam anlamıyla kullandıklarını belirtmelerine rağmen, ancak işletmenin geleceğine yönelik stratejik kararlarda etkisiz olduklarını göstermektedir.

Performans standartlarının değerlemesinde, yönetim kurulu başkanları etkin rol oynadıkları görülmektedir. Yönetim kurulu başkanlarının aile üyeleri arasındaki

değerlemelerinde, akrabalığın rol oynadığı görülmektedir. Profesyonel yöneticilerin başarılarında ise, aileye olan yakınlıklar ön planda tutularak, değerlemenin objektif kriterlere dayanmadığı görülmektedir. Bu ise aile işletmelerinde akrabalık ilişkilerinin düzensizliğiyle beraber, klasik anlamda performans değerlendirme sistemlerinin kullanıldığını göstermektedir. Tepe yönetimin profesyonel yöneticiler hakkındaki düşüncelerinin subjektif olması, performans standartlarının ve terfi sisteminin, aileden olanlar ile olmayanlar arasında eşit uygulanmayışı, bu yöneticilerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını kaybedebilme ihtimalini yükseltmektedir.

İletişim ve koordinasyon konusunda elde edilen veriler, aile işletme gruplarında çalışan profesyonel yöneticilerin, işletme organizasyonunda koordinasyonu sağlamak için düzenlemelere gittiklerini göstermektedir. Profesyonel yöneticilerin çoğunluğu, işletmelerinde işe başladıktan sonra örgütü yeniden düzenlemiş ve aile üyelerinin bu düzenlemelere “bekle ve gör” politikalarıyla yaklaştıkları anlaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçların olumlu olması, aile üyelerinin ileride yapılacak olan değişimlere tepkilerinin olmayacağını göstermemektedir. Bunun nedeni genellikle ailelerin, işletmede yaşanan bazı olumsuzlukların profesyonel yöneticiden kaynaklandığı düşüncesine dayandırılabilmesidir.

Güven duyulmamasıyla ilgili elde edilen verilere göre, ailelerin profesyonel yöneticilere olan güven düzeylerinin, onların başarılarına endeksli olmasıdır. Bu yöneticilerin başarısının yanı sıra aileye olan bağlılık ve yakınlık da bu konuda etkilidir. Başarı değerlemesinin, aileye olan yakın ve bağlılıkla ilgili olması, bu yöneticilerin zorunlu olarak aileye ve yönetim kurulu başkanlarına olan yaklaşımlarını etkileyebilmektedir.

2. Profesyonel Yöneticiler Arası Sorunlar

Araştırmada, bu konuyla ilgili olarak 4 alt grup oluşturulmuştur. Bunlar; rekabet, yetki dağılımı, bilgi paylaşımı ve kariyerdir. Ancak yapılan uygulama sonucunda sorunların ağırlıklı olarak rekabet ve kariyer konularında toplandığı görülmüştür. Bunun nedeni, görüşmecilerin çoğunluğunun, çalıştıkları işletmede tek profesyonel yönetici konumunda olmaları, yetki dağılımı ile bilgi paylaşımı konusunda sorunlar yaşanabilecek bir ortamda olmayışlarıdır. Bu ise, aile işletme gruplarının henüz kurumsallaşma konusunda yeterli çabalarının olmadığını göstermektedir. Nitekim elde edilen veriler, profesyonel yöneticilerin de kurumsallaşma konusunda isteklerinin olduğunu göstermektedir. Rekabet ve kariyer konusunda oluşturulan varsayımların dağılımı Tablo-11’de verilmiştir.

Tablo-11: Afyon'daki Aile İşletme Gruplarında Çalışan Profesyonel Yöneticiler Arası Yaşadıkları Sorunların Sınıflandırılması

Sınıflandırma Konusunun Adı	Varsayım Adeti
Rekabet	1
Kariyer	1
TOPLAM	2

Rekabet konusunda elde edilen veriler, Afyon'daki aile işletme gruplarında çalışan profesyonel yöneticiler arasında rekabetin olduğunu göstermektedir. Aynı grup içerisindeki ve aynı statüdeki kişilerle yaşanan bu rekabetin gizli olduğu söylenebilir. Profesyonel yöneticilerden bir kısmının, ailelere önerdiği önemli birtakım konulardaki (yeniden yapılanma, yeni politikaların oluşturulması vb.) gibi düzenlemeler, diğer profesyonel yöneticilerin statü kaybı endişesiyle direnç göstermeleri rekabetin su yüzüne çıkmasına neden olabilir. Yöneticilerin, yeni koşullara uyum gösterememe endişesi, yaratıcı rekabeti gerektiren özellikleri sağlayamamaları ve yenilikler karşısında kendi potansiyellerinin yetersiz kalacağı düşüncesiyle yeni düzenlemelere karşı çıkmaları da söz konusudur. Profesyonel yöneticilerin kişisel özelliklerinin yanı sıra bu statüde bulunan bazı kişilerin, profesyonel yöneticide bulunması gereken vasıflardan bazılarının, kendilerinde bulunmaması ya da yetersiz oluşu da rekabete neden olabilir.

Aile işletme gruplarında görev yapan profesyonel yöneticiler arasında kariyer konusunda güç çatışmasının yaşandığı söylenebilir. Profesyonel yöneticilerin kendi fikirlerini kabul ettirme konusunda baskın olabilmek amacıyla, kariyerinin rol oynayabileceği düşüncesiyle yönetim kurulu başkanı ve aileyle olan yoğun ilişkilerinin, böyle bir çatışmanın oluşmasında neden olarak gösterilebilir. Bu, profesyonel yöneticiler arasında işbirliğinin sağlanamaması, bilginin paylaşılmaması ya da saklanması ve bazı konularda birbirlerini desteklememelerine yol açabilecektir.

3. İşgörenlerle Yaşanan Sorunlar

Çalışmada, bu konuyla ilgili 3 alt grup oluşturulmuştur. Bunlar; işgören kalitesi, işgörenler arası çatışma, ücret ve kariyerdir. Uygulamada ise profesyonel yöneticilerin en çok bahsettikleri sorun, işgören kalitesinin düşüklüğüdür. Tablo-12'de bu sorunlara ait varsayımların, alt gruplardaki dağılımı verilmektedir.

Tablo-12: Afyon'daki Aile İşletme Gruplarında Çalışan Profesyonel Yöneticilerin İşgörenlerle Yaşadıkları Sorunların Sınıflandırılması

Sınıflandırma Konusunun Adı	Varsayım Adeti
İşgören Kalitesi	2
Ücret ve Kariyer	1
TOPLAM	3

İşgören kalitesi konusunda elde edilen veriler, aile işletmelerinde görev yapan profesyonellerin çalışmalarını, işgören kalitesinin önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. İşgören kalitesinin düşük olmasını birçok profesyonel yönetici, Afyon şehrinin kültürel yapı özelliklerine bağlamaktadır. Ayrıca aile işletme grubuna bağlı işletmelerde, işgören kalitesinin düşük olmasında, ailenin işe alma politikalarının da etkisi söz konusudur. İşletmelerin başarısı için insan sermayesine yeterince değer verilmemesi de, bu kalitenin artırılmamasında etkili olan bir faktördür. Bu faktöre ailelerin yeterince önem vermemesi, profesyonel yöneticileri birden fazla cephede mücadele etmeye zorlayabilmektedir.

Ücret ve kariyer konusundaki veriler, aile işletme gruplarına bağlı işletmelerde işgörenlerin ücret ve kariyerlerine yönelik politikaların grup yönetimince belirlendiğini göstermektedir. Profesyonel yöneticilerin işgörenlerini, yaptıkları işteki performanslarına göre değerlemede buldukları görülmektedir. Özellikle A grubundaki uzman niteliğindeki işgörenlerin, kariyerlerinin ve ücretlerinin grup üst yönetimince belirlendiği verilen bilgilerden anlaşılabilir. Bütün bunlar ise, performans değerlemesinin objektif olmadığını göstermektedir. Konuya profesyonel yöneticiler açısından bakıldığında, bu yöneticilerin işletmelerinde çalışan işgörenlerinin motivasyonunu ve verimini artırmada zorluklarla karşılaşabilmelerine yol açtığı söylenebilir.

4. Örgüt İçi Yaşanan Sorunlar

Profesyonel yöneticiler, yapısal değişiklik konusundaki arzu ve görüşlerini aileyle paylaşamamakla beraber yönetimin bir ekip işi olduğu düşüncelerini de aileye kabul ettiremedikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra bu yöneticiler, dışarıdan kendi ekiplerini getirmede, mevcut işletmede yeni ekip oluşturmada aile üyeleriyle sorunlar yaşadıklarına değinmişlerdir. Ayrıca işletme organizasyon yapısında değişiklik yapmak istediklerinde, işgörenlerin direnciyle karşılaştıkları görülmektedir. Bu ise profesyonel yöneticilerin işletme içerisinde sağlıklı ekipleri oluşturamamalarına neden olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, profesyonel yöneticilerin tecrübe ve bilgilerini aile işletmelerine aktarırken, karşılaşılabilecekleri sorunların tespit edilmesi ve belirlenen bu sorunların azaltılması için çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacıyla yapılmıştır. Afyon bölgesinde yer alan, aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarının tespiti üzerinde durulmuştur. Afyon'daki aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin sorunlarına çözüm önerileri geliştirilerek, katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma, profesyonel yöneticiler için önem taşıyan dört ayrı konudaki sorunları kapsamaktadır. Bunlar; aileyle yaşanan sorunlar, profesyonel yöneticilerin kendi aralarında yaşadığı sorunlar, işgörenlerle yaşanan sorunlar ve örgüt içi yaşanan sorunlardır. Genel olarak profesyonel yöneticilerin sorunlarına bakıldığında, diğer sorunlara oranla aileyle daha fazla sorun yaşadıkları görülmüştür. Özellikle karar alma konusunda, yönetim kurulu başkanlarının ve aile üyelerinin, bu konuda tek yetkili olduklarının altını çizmeleri, profesyonel yöneticilerin, strateji ve politika oluşturmada, tepe yönetimle paylaşabilme düşüncesini zora sokmaktadır. Araştırmadaki aile işletmelerinin tepe yönetimlerinin, işletmeye atadıkları profesyonel yöneticilerle birçok sorunun çözüleceği inancını taşıdıkları görülebilmektedir. Aile işletmelerinin profesyonel bir anlayışla çalışabilmesinde gerekli olan, işletmedeki strateji ve politikaların kurumsallığa dönüşmesi için gerekli alt yapının oluşturulması zorunludur. Ancak aile üyeleriyle yönetim kurulu başkanlarının, tek karar verici organ olma konusundaki dirençleri, profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma konusundaki çabalarını engellemektedir. Araştırmada, bazı profesyonel yöneticilerin çatışmalı da olsa, işletmeleriyle ilgili kendi görüş ve bilgilerini yönetim kurulu başkanına ve aile üyelerine benimsetmeye çalıştıkları da görülmektedir. Özellikle kendilerine verilen yetkileri tam anlamıyla kullanabilmek için, işletmeyle ilgili kararların kendilerinin vermesi konusunda çaba harcadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmada profesyonel yöneticilerin, karşı karşıya kaldıkları bir diğer konu ise, aile ile iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmasıdır. Profesyonel yöneticiler, aile içinde yaşanan sorunlara genellikle dahil olmadıklarını belirtmelerine rağmen, bu sorunlardan kendilerinin ve işletmede çalışanların olumsuz şekilde etkilendiklerini söylemektedirler. Özellikle bazı ailelerin kendi sorunlarının çözümü için, profesyonel yöneticileri üçüncü bir şahıs olarak devreye soktukları da anlaşılmaktadır. Performans değerlemelerinde akrabalık derecesinin rol oynaması, bu yöneticilerin motivasyonunu azaltmaktadır.

Bunun yanı sıra yönetim kurulu başkanlarının, bu konuya subjektif olarak yaklaşmaları da profesyonel yöneticiler ve işletme açısından birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Özellikle aile üyeleri arasındaki hisse payları konusunda çıkan anlaşmazlıklar, aile üyelerinden bazılarının işletme çıkarlarından önce, kendi çıkarlarının ön planda tutması gibi sorunlar, profesyonel yöneticilerin işletmenin geleceği konusunda endişe duymalarına neden olmaktadır. Aile içindeki sorunlar ve belirsizlikler, bu yöneticilerin, işletme için sağlıklı strateji ve politikalar oluşturmasını engelleyecek ve verimini düşürecektir.

Aile ile yaşanan bir başka sorun, profesyonel yöneticilere güven duymamalarıdır. Araştırmada ailelerin, profesyonel yöneticilere güven düzeyinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Ancak diğer verilerin bunu doğrulamadığı görülmüştür. Bu ise ailelerin, her konuda profesyonel yöneticilere güvenmediğini göstermektedir. Profesyonel yöneticilerin, özellikle güven düzeyini belirleyen faktörün başarı olduğunu belirtmelerine karşılık, ailelerin başarıyı kendi fikirlerine olan bağlılıkları ve aileye olan yakınlık olarak değerlemeleri, profesyonel yöneticilerin yaptıkları işlerdeki başarısının, o kadar da aile için önemli olmadığını göstermektedir. Bundaki en büyük faktör ise, yine profesyonel yöneticilerin kendisidir. Çünkü araştırmadaki veriler, bazı profesyonel yöneticilerin ailenin istediği davranış modelleriyle hareket ettiklerini, kendi görüşlerini açıkça belirtmediklerini göstermektedir. Bu da, bu profesyonel yöneticilerin aileden daha fazla prim almak için geliştirdiği bir metot olarak görülmektedir.

Araştırmada, Afyon'daki aile işletme gruplarında çalışan profesyonel yöneticiler arasında rekabetin yaşandığı görülmektedir. Bu rekabetin, aynı grup içerisinde yer alan aynı statüdeki kişilerle olduğu anlaşılmaktadır. Yaşanan rekabetin, başarı ve statü kaygısından kaynaklandığını göstermektedir.

Aile işletme gruplarında görev yapan profesyonel yöneticiler arasında rekabetin yanı sıra güç çatışmasının yaşandığı da söylenebilir. Yönetim kurulu başkanlarının, özellikle bazı konuların kendilerince çözülmesi gerektiği inancı nedeniyle birtakım statülerin atlanmasına izin veren yaklaşımları, yöneticilerin güç ve yetkilerini kullanamadıklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Kariyer konusundaki bir diğer sorun ise, diğer profesyonellerin bazı davranış modellerini kullanarak, konumlarını güçlendirmeleri ve grup içerisinde yer alan diğer işletmelerdeki profesyonel yöneticilerden daha üstün olma çabası içinde bulunmalarıdır. Özellikle bu anlayışı benimseyen profesyonel yöneticilerin, yönetim kurulu başkanına yakınlık gösterdiklerini ve yönetim kurulu başkanını hataya sürüklediklerini ortaya koymaktadır. Bu davranış tarzlarının benimsenmesi sonucunda ise, diğer profesyonel yöneticiler alınan yanlış kararları düzeltmek için daha fazla çaba harcayarak, performanslarını zorlamaktadırlar.

İşgörenlerle yaşanan sorunların başında, aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin çalışmalarını, işgören kalitesinin önemli ölçüde etkilemesi yer almaktadır. Profesyonel yöneticilerin başarısı açısından bu sorunun çok önemli olduğu söylenebilir. Bu, Afyon'da işgören kalitesinin düşük olmasından kaynaklanabilir. Şehrin kültürel yapısının, bu konuda etkisi olduğu düşünülmektedir. Bir başka sorun ise, profesyonel yöneticilerin kendi ekiplerini oluşturmada veya getirmede, tepe yönetimle fikir ayrılığı yaşamalarıdır. Profesyonel yöneticilerin, özellikle orta kademedeki yetişmiş işgören bulamadıkları ve işgörenlerinin kalitelerini yükseltmek için kendilerinin eğitim verdikleri anlaşılmıştır. Bunun zor ve zaman alıcı olması ise, işletme ve profesyonel yöneticilerin başarısında engel teşkil etmektedir. İşe alma politikalarında, ailenin etkisi olduğu da görülmektedir. Ayrıca aile işletme grubuna bağlı işletmelerde, kariyer planlama ve işe alma politikalarının net olarak belirlenmemesi, işgören kalitesinin yükselmemesindeki etkenlerden biridir.

Aile işletme gruplarına bağlı işletmelerde işgörenlerin ücret ve kariyerlerine yönelik politikaların grup yönetimince belirlendiği görülmektedir. Ancak grupların içerisinde insan kaynakları biriminin tam olarak oluşmadığı anlaşılmaktadır. Performans değerlemelerinin ise, gruplarda tepe yönetim tarafından, kendilerine bağlı işletmelerde ise sadece işgörenlerin performans değerlemelerinin profesyonel yöneticilerce yapıldığı anlaşılmaktadır. Özellikle işgörene ve uzman sınıfındaki personelin ücretlerindeki artışın, hangi oranda olacağına tepe yönetim karar vermektedir.

Sonuç olarak, Afyon'daki aile işletme gruplarındaki profesyonel yöneticilerin sorunlarının çözüme ulaşması, bu işletmelerin kurumsallaşma çabalarıyla gerçekleşebilir. Profesyonel yöneticilerin, aile işletmelerini, hem stratejik olarak hem de pazardaki konumlarını güçlendirerek, küresel bir işletme yapabilmeleri için, öncelikle bu işletmelerin kurumsallaşmalarını sağlamaları gerekmektedir. Kurumsal bir kimliğe sahip olan işletmelerin, artan rekabet ve küresel pazarlardaki başarıları nedeniyle daha uzun ömürlü olduğu görülmektedir. Küresel rekabette başarı sağlamanın ön koşulu, kurumsal yönetim anlayışından geçmektedir. Aile üyelerinin beklentileri doğrultusunda, işletmenin gelecek nesillere hizmet edebilmesi, işletme değerinin sürekli arttığı bir sistem içerisinde gerçekleşebilecek olmasını gerektirmektedir. Bunda izlenecek yollar ise kurumsallaşmanın içeriğini oluşturmaktadır. Bunun sağlanabilmesi; yönetim modelinin merkeziyetçi yapıdan katılımcı yapıya dönüşmesi ve profesyonel yöneticilerin karar alma mekanizmalarına dahil edilmesiyle olabilir. Bu ise yönetim kurullarında yer alan profesyonel yöneticilerin görüşlerinin alınması ve kararların oylama yoluyla alınmasını gerektirmektedir. Ayrıca aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde işleyişinin sağlanmasında, yönetim kurulunun yapısı büyük önem taşımaktadır.

Bu nedenle literatüre göre, yönetim kurulunda aileden en fazla 3 kişinin bulunması gerekmektedir. Bunların gerçekleşmesi için öncelikle aile konseyinin oluşturulmalı, daha sonra aile ilkeleri belirlenmelidir. Belirlenen ilkeler doğrultusunda hissedarlararası sözleşme şartları ve nesil devir planları oluşturulmalıdır. Ayrıca mümkün olabildiğince aile üyelerinin yönetim dışında bırakılması, işletmenin geleceği açısından önemlidir. Son yıllarda başarılı aile işletmelerinde, ailelerin, sadece ailenin geleceğini ilgilendiren stratejik konulara odaklandığı, işletmelerin yönetimleri ve stratejilerinin oluşturulmasını ise, CEO diye adlandırılan profesyonel yöneticilere bıraktıkları görülmektedir. Aile işletmelerinde, kurumsal yönetime geçiş sürecinde birtakım zorlukların yaşandığı da görülmektedir. Bu zorlukların içinde en önemli olanı, ailelerin işletmelerin yönetiminin ellerinden alınacağı düşüncesiyle direnmeleridir. Geçiş süreci belli bir zamanı gerektirdiği gibi aynı zamanda da birtakım düzenlemeler için ciddi bir efor harcanmasıyla olmaktadır. Bunlar; işletmelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda oluşturacakları kurallar, standartlar, prosedürler ve kendilerine özgü davranış biçimleriyle birlikte iş yapma usulleri ve diğer işletmelerden kendilerini ayırt edici farklılıkları belirleyen bir kimliğin oluşturulması sürecidir. Kurumsallaşmanın bir işletme kültürü olması, ancak her işletmenin kurumsallaştığını göstermemektedir. Bu nedenle işletme kültürünü oluşturan unsurların belirli şekillerde özelleştirilmesi gerekir. Bütün bunlar ise zaman içerisinde oluşmakta ve yoğun bir emek gerektirmektedir. Bunun yanı sıra kurumsallaşma için yeniden yapılandırma kapsamında yapılacak harcamaların, maliyetinin yüksek olması da düşündürücü bir unsurdur. Ancak uzun vadede gelecek katma değer in büyüklüğü de unutulmaması gereken bir konudur. Özellikle kurumsallaşmayla oluşacak değer artışlarının, bir kurumsal anlayış haline gelebilmesi ise, işletme hisselerinden bir kısmının halka açılması ya da blok satış yoluyla olabilmektedir. İşletmelerin çıkaracağı hisse senetlerinin, organize bir pazarda işlem görmesi sonucunda, bu işletmeler bir finansman kaynağından yararlanmış olacaklardır. Böylelikle bu işletmelerin daha fazla şeffaf olmaları, profesyonelce çalışmaları ve daha iyi bir performans göstermeleri, piyasadaki konumlarını güçlendirmekle beraber bu işletmelerdeki hissedarların ve çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacaktır.

Genellikle profesyonel yöneticiler, kurumsallaşmış işletmelerde çalışmayı istemektedir. Çünkü bu yöneticiler, kurumsallaşan işletmelerde daha çok başarılı olmakta ve kendi kariyerleri açısından elde ettikleri bu başarılar, onların kendi değerlerini artırmaktadır. Bu açıdan Afyon'da görev yapan profesyonel yöneticilere bakıldığında, birçoğu çalıştıkları işletmelerin kurumsallaşmasını istemektedir. Ancak bunun sağlanabilmesi için onların uzmanlıklarından yararlanılması gerektiği düşüncesi

içerisinde oldukları görülmektedir. Kurumsallaşma için yapılacak her çalışma, bu profesyonel yöneticilerin motivasyonunu artıracaktır. Motivasyonlarındaki bu artışın ise, mevcut sorunlarını daha kolay çözmelerini sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal standartların oluşturulması, bu aile işletme gruplarının işgörenler konusundaki birçok sorunlarının çözülmesine yardımcı olacaktır. Özellikle işgörenlerin, vizyonu olan, toplum içinde kuvvetli bir imaja sahip işletmelerde çalışmayı istemeleri ve çalıştıkları işletmelere olan bağlılıklarının yanı sıra işgörenlerde “biz” duygusunun yaratılması için ilk önce kurum kimliğinin güçlendirilmesi gerekir. Bu “biz” duygusunun işgörenlerde oluşturulması için, öncelikle işletmelerin bünyelerinde insan kaynakları departmanının oluşturulması bir zorunluluktur. Ayrıca eğitim veren kuruluşlarla anlaşarak, işgörelere eğitim sağlanabilir. Bu işgörenlerle birlikte işletme veriminin farklı alanlarda (takım çalışması, motivasyon, zaman yönetimi, performans vb.) da artmasını sağlayacaktır. Bir motivasyon aracı olarak başarıyı ödüllendirme, aynı zamanda işlere ve işletmeye bağlılığı artırmak, verimliliği yükseltmek, iş tatmini sağlamak açısından önemli bir konudur.

EKLER

İŞLETME HAKKINDA SORULAR

1. Çalıştığınız işletmede kaçınıcı nesil yönetimde bulunuyor?
2. İşletme hakkında bilgi verir misiniz? (kuruluşu ve gelişimi, yapılanması, vizyonu ve hedefleri, bağlı olduğu sektör ve sektördeki konumu)
3. Aile üyesi olan ve olmayan yönetici sayısı nedir?

PROFESYONEL YÖNETİCİNİN KENDİSİ HAKKINDA SORULAR

4. Eğitim durumunuz ve yaşınızı öğrenebilir miyim?
5. Kaç yıldır özel sektörde yöneticilik görevinde bulundunuz?
6. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7. Daha önce hiç başka bir aile işletmesinde çalıştınız mı?

PROFESYONETİCİLERİN AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR HAKKINDA SORULAR

8. Sizce çalıştığınız aile işletmesinde aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
9. İşletmede hisse sahibi olan aile üyeleri arasında sık sık sorunlar yaşanmakta mıdır? Size Bunların yansıması ne şekilde oluyor?
10. İşletmede aile ilişkileriyle iş ilişkileri birbirine karıştırılıyor mu? Karıştırılıyorsa bunu siz nasıl karşılıyorsunuz?
11. Bu kişiler arasında yaşanan sorunlara siz nasıl bir çözüm bulmaktasınız?
12. Sizce işletme kararlarında aile üyelerinin etkisini belirleyen faktörler nelerdir? (Yaş, deneyim, sezgi, bilgi düzeyi vb.)
13. Alınan bu kararların sizin işletmede uygulamaya çalıştığınız kararlarla uygunluğu bulunuyor mu?
14. İşletmede aile üyeleri ile profesyoneller arasında güven düzeyi nedir?
15. Çalıştığınız aile işletmesindeki kültürde en çok kimin etkisi var? Bu kültürün sizin çalışmalarınıza olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

16. Sizce profesyonel yöneticilerin yönetim modellerini kurum içine yerleştirmeye kadar karşılaştıkları sorunlardan en önemlisi nedir?
17. Siz işe başlamadan önce işletmede standartlar ve prosedürler var mıydı? Bunlar yeterince etkin kullanılabiliyor muydu?
18. Çalıştığınız işletmenin örgüt yapısında ne gibi düzenlemeler yapabildiniz?
19. Bu yeni düzenlemelere aile üyelerinin tepkisi nasıl oldu?
20. Aile ortaklarından herhangi biriyle iş nedeniyle sorunlar yaşadınız mı? Yaşadığınız bu sorunları genel olarak açıklayabilir misiniz?
21. İşletmedeki profesyonel yöneticilerin görevlerinde yetki sınırını belirleyen faktörler sizce nelerdir? (Yoksa sınırlayan etkenler nelerdir?)
22. İşletme içinde size tanınan bütün yetkileri tam anlamıyla kullanabiliyor musunuz?
23. Kullandığınız yetkilere bir başka üyesi tarafından engelleniyor mu?
24. Kariyer konusunda diğer profesyonel yöneticilerle aranızda hiç güç çatışması yaşandı mı?
25. İşletme içinde çalışan işgörenlerin kalitesi sizin faaliyetlerinizin uygulanmasında engel teşkil ediyor mu?
26. Çalışanların performansları ile sizin performansınız neye göre değerlendiriliyor?
27. Eleman seçiminde uygulanan kriterler hakkında bilgi verir misiniz?
28. Size göre bu kurumda yeterince verimli bir çalışma ortamı mevcut mu? Kendi çalışma koşullarınızı kendiniz belirleseydiniz nasıl bir ortamda çalışmayı isterdiniz?

KAYNAKÇA**KİTAPLAR**

- ALSBURG Alison, *Avrupa'da Yönetici Eğitimi*, Çev: Abdullah Ersoy, AD Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- AKAO Yoji, *Hoshin Kanri Yönetim Pusulası*, Çev: M.Y. Tunç Sancı, MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- AKÇAY Nurhan, *Yönetime Katılma ve Özdenetim*, 2. B., Ezgi Kitabevi, Bursa, 1991.
- AKTAN Coşkun Can, *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru: 2. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, İstanbul, 1999.
- AYDIN Mustafa, *Kurumlar Sosyolojisi*, 2. B., Vadi Yayınları, Ankara, 1997.
- BALTAŞ Acar, *Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.
- BARDOCK Robert, *Büyük Şirketler Yok Oluyor?...*, Çev: Berat Çelik, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara, 1982.
- BAŞAR Mehmet, B. Tuğberk TOSUNOĞLU, A. Emre DEMİRCİ, *Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası İş Planı*, Eskişehir Ticaret Odası Yayınları, No: 2001/14, Eskişehir, 2001.
- BAYRAKLI Hüseyin, Belkis ÖZKARA, Ali ELEREN, *1999-Afyon Sanayi Araştırması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, No: 19, Afyon, 1999.
- BEATY Jack, *Peter Drucker'a Göre Dünya*, Çev: Osman Akınhay, 1. B., Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.
- BÜYÜKUSLU Ali Rıza, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- CHICKEN, John C. *Yönetim ve Girişimcilik*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.
- COX Danny, John MOOVE, *Günü Yakalayın*, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

- DAUPHINAIS G. William, Grady MEANS, Colin PRICE, *CEO'ların Bilgeliği*, Çev: Uğur Alpaka, vd., Sistem Yayınları, İstanbul, 2001.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. B., Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- DRUCKER Peter F., *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, Çev: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998.
- DRUCKER Peter F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorben, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999.
- DUBOFF Robert, Jim SPAETH, *Geleceği Görmek-Pazarlama Araştırmasının Gücü*, Çev: Haluk Değirmenci, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN İrfan, *SPPS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*, Emel Matbaası, Ankara, 1998.
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- GOFFEEE Rob, Gareth JONES, *Kurum Kültürü*, Çev: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayını, Ankara, 2001.
- GÜRSAKAL Necmi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No: 178, Bursa, 2001.
- GÜZELCİK Ebru, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999.
- HIRS Paul, Grahame THOMSON, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Çev: Çağla Erdem, Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara, 1998.
- HOŞGÖR M. Raci, *Mağaza Yönetimi*, İmaj Tanıtım Hizmetleri Tic. AŞ., İstanbul, 1994.
- JAMES Judi, Mike EDDEN, *Uzun Saplı Gelincik*, Çev: Ayşe Bilge Dirlepi, MESS Yayınları, İstanbul, 2001.
- KARPUZOĞLU Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

- KAYNAK Tuğray, *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. B., Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1989.
- KIRIM Arman, *Aile Şirketinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 6. B., Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- KONDO Yoshio, *İşletmede Bütünsel Kalite*, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOZLU Cem M., *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye’de Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, 2. B., Bilkom Yayınları, İstanbul, 1988.
- Lisansüstü Tez Yazım Klavuzu*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 2001.
- MATHESON David, Jim MATHESON, *Akıllı Örgüt “Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma”*, Çev: Meral Tüzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- MORGAN Gareth, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, 1998.
- MORGAN Adam, *Büyük Balığı Yutmak*, MediaCat Yayınları, Ankara, 2001.
- OKAY Ayla, *Kurum Kimliği*, 2. B., MediaCat Yayınları, Ankara, 2000.
- ÖZALP İnan, *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- ÖZER A. Kadir, *Gerçekçi Yönetişim*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek TÜZ, *Örgütsel Davranış*, 2. B., Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996.
- SALLMANN Ullrich, Roderich HEIZE, *Vizyon Yönetimi*, Evrim Kitabevi, İstanbul, 1995.
- SANCAK İbrahim Ethem, *Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Halka Açılma Olanakları*, SPK Raporu, No: XIV-8/7-5, 1999.
- SARACEL Nüket, vd., *Afyon Kocatepe Üniversitesinin Kurumsal İmajı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, No: 34, Afyon, 2001.
- SCHMITT Bernd, Alex SIMONSON, *Pazarlama Estetiği-Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.

SARIHAN (İnceler) Halime, *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Gebze, 1998.

TİMUR Selim, *Türkiye’de Aile Yapısı*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Doğu Matbaası, Ankara, 1972.

TUTAR Hasan, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

TÜSİAD, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, TÜSİAD Yayınları, No: 2000-06-285, İstanbul, 2000.

YALNIZOĞLU Murat, vd., *Değer Yönetimi*, Arge Danışmanlık Yayınları, No: 2, İstanbul, 2001.

DERGİLER

AK Mehmet, “İşletmelerde Verimliliği Neler Etkiliyor”, *Elegans*, TÜGİAD Yayınları, Kış 2001, No: 52, s. 113-114.

AKAL Zühal, “Beyaz Yakalı Çalışanların Verimliliği”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S. 4, 1995, s. 65-74.

AKBAY Sibel, “Yabancılar Yerelleşiyor”, *Capital*, Mayıs 2001, s. 224-228.

AKBULUT Süheyla, “Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor”, *Macro*, Mart 2000, s. 82-84.

AKDOĞAN Asuman, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 16, Y. 2000, s. 31-47.

AKINCI Ayşehan, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma” *M.Ü. Öneri Dergisi*, C. 5, S. 17, Y. 8, Ocak 2002, s. 121-125.

ALGAN Neşe, “İstihdam ve İş yaratmada Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rolü”, *A.Ü. İİBF Dergisi*, C. 10, S. 1-2, 1992, s. 87-95.

ALTUNTAŞ Baybars, “Girişimcilikte Kariyer”, *Para Dergisi*, S. 322, Kasım 2000, s. 82.

ANSLINGER Patricia L., Thomas E. COPELAND, “Şirket Satın Alma Yoluyla Büyüme”, *Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 59-80.

- AYDIN, Nurhan “Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile İşletmelerinde Bir Uygulama)”, *A.Ü. İİBF Dergisi*, C. 3, Y. 1, Haziran 1985, s. 81-123.
- BALTAŞ Acar, “Çalışanlar ve Değişim”, *Activeline*, Y. 2, S. 17, Ağustos 2001, s. 16.
- BARIN Aysun, “Yeni Liderlik Anlayışı”, *Nuh Dünyası*, Kasım 1999, s. 18-19.
- BEERS Charlotte, “Bağlanmaya Değer Şirketler Yaratmak”, *Liderden Lidere-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Salim Atay, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 263-269.
- BENNIS Warren, “Geçiş Döneminde Liderler”, *Nuh Dünyası*, Nisan-Mayıs 2000, s. 32-35.
- BERBER Aykut, “Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 29, S. 1, Nisan 2000, İstanbul, s. 23-46.
- BERBEROĞLU Güneş, “İşletmelerde Stratejik Yönetimsel Bir Ekip Olarak Tepe Yönetim ve Performansa Etkisi”, *A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, A.Ü. Yayınları, No: 393, Eskişehir, 1990, s. 287-300.
- BHİDE Amar, “Her Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-Power Özel Ek*, Eylül 1997, s. 30-40.
- BOZKURT Rüştü, “Girişimci ve Koordinasyon”, *Ekonomik Forum*, TOBB Yayınları, Y. 8, S. 5, Mayıs 2001, s. 44-46.
- “CEO’lardan Yönetim Sırları”, *Gözlemci*, Haziran 2000, s. 22-25.
- CIAMPA Dan, Michael WATKINS, “Aday İnkilemi”, *Liderden Lidere-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul, s. 121-143.
- CİVAN Mehmet, Taner AKÇACI, “Sanayi İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Süreci Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 1, Ocak 2001, s. 113-156.
- COŞKUN Bülent, “Verim Artırmanın ve Başarıyı Ödüllendirmenin Yolu: Performans Değerlemesi”, *Macro*, Mart 2000, s. 86-88.

- ÇOBAN Fadime, “Ayrılık Rüzgarı”, *Capital*, Ekim 2001, s. 122-124.
- ÇOBAN Fadime, “Tarih Gibi Şirketler”, *Capital*, Temmuz 2002, s. 118-121.
- DESTİCİ Ahmet, “Türk Holdingleri İçin Dersler”, *Ekonomik Forum*, Y. 8, S. 9, Ekim 2001, s. 62-66.
- DİKMEN Çiğdem, Cemal ZEHİR, Hakan KİTAPÇI, Lütüfihak ALPKAN, “Girişimci Yönetim Tarzının Astların Tatminine Etkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 26, S. 2, Kasım 1997, s. 83-99.
- DOĞANOĞLU Fatih, “Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, *M.Ü. Öneri Dergisi*, C. 4, S. 16, Haziran 2001, s. 173-181.
- DROZDOW Nancy, Vincent CARROLL, “Tools For Strategy Development in Family Firm”, *Sloan Management Review*, Fall 1997, s. 75-88.
- DURNA, Ufuk “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, *Standart*, TSE Yayınları, S. 482, Y. 40, Şubat 2002, s. 85-90.
- ERKAN Mehmet, “Afyon İmalat Sanayinin Genel Durumu ve Finansal Değerlemesi”, *A.Ü. İİBF Dergisi*, No: 393, Eskişehir, 1990, s. 339-359.
- FIRAT Ebru, “ ‘Bay ETİ’nin Örnek Öyküsü”, *Capital*, Mayıs 2000, s. 104-110.
- FRITZ Roger, “Liderliği Hak Etmek”, *Nuh Dünyası*, Kasım 1999, s.14-17.
- GARVİN David A., “The Processes of Organization and Management”, *Sloan Management Review*, Summer 1998, s. 33-49.
- GEZİCİOĞLU Armağan Bahadır, “Problem Çözme Sürecinde İşsizlik”, *Standart*, TSE Yayınları, Aralık 2001, s. 27-28.
- GOLEMAN Daniel, “Lideri Lider Yapan Nedir?”, *Power Özel Ek*, Ocak 1999, s. 31.
- GOMEZ Luis R., Mejia, Manuel NUÑEZ, Nickel, Isabel GUTIERMEZ, “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 44, No: 1, February 2001, s. 81-95.
- “İnsan Kaynaklarında En Son Eğilimler”, *Capital*, Mayıs 2000, s. 201.

- İŞBAŞI Janset Özen, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaların Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 1, 2001, s. 51-73.
- KAĞNICIOĞLU C. Hakan, “Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri”, *Standart*, TSE Yayınları, Y. 40, S. 482, Şubat 2002, s. 10-15.
- KARATAŞ Nilgün, “Milyarlık Beyinler”, *Macro*, Mart 2000, s. 78-81.
- KAYAALP Zeynep, “ Bir Sosyal Sorumluluk Standardı Anketi”, *Girişim*, S. 26, 4 Şubat 2002, s. 16.
- KIM W. Chan, Renée MAUBORGNE, “Değer Yaratma-Hızlı Büyümenin Stratejik Mantığı”, *Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 33-34.
- KİTAPÇI Hakan, “Yöneticilerin İş Tatminlerinin İşletmenin TKY Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *M.Ü. Öneri Dergisi*, C: 5, S: 17, Y: 8 Ocak 2000, s. 163-167.
- KULABAŞ Yiğit, Çağlayan NUR, “Yönetici ve E-iş”, *Activeline*, Özel Sayı, Haziran 2001, s. 22.
- KÜSKÜ Fatma, “Bilgi Faaliyetlerinde Örgütsel Etkileşim ve Türk Sanayi İşletmelerindeki Gelişmeler”, *M.Ü. Öneri Dergisi*, Ocak 1996, İstanbul, s. 189-199.
- LESTER Richard K., Michael J. PİORE, Komal M. MALEK, “Yorumlayıcı Yönetim”, *Çığır Açıcı Düşünme-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Ahmet Türsel, MESS Yayınları, İstanbul, 2000, s. 159-182.
- LEVENT Belgin Bayır, “İzmir’de Ne Kaldı?”, *Capital*, Ağustos 2002, s. 114-117.
- MARKİDES Constantinos C., “Çeşitlendirmek ya da Çeşitlendirmemek”, *Büyüme Stratejileri, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Levent Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul 1999, s. 81-97.
- MARTINEZ Jon E., Rodrigo K. BÀEZ, Fernando P. SALINAS, “Virutex-Ilko S.A”, *Journal of Business Research*, Vol: 50, 2000, p. 83-95.

MUTLU (CAN) Esin, “Yönetimin Geleceği”, *M.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, C. XIX, S. 2, İstanbul, 1998, s. 61-84.

OKHUYSEN Gerardo Andros, “Structuring Change:Familiarity and Formal Interventions in Problem-Solving Groups”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 44, No: 4, August 2001, s. 794-808.

ÖZALP İnan, Yıldırım SALDIRANER, A. Hamdi DEREKÖY, “Holding Yönetimi”, *A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, C. VIII, S. 1-2, Eskişehir, 1990, s. 37-58.

ÖZ-ALP Şan, “Küçük İşletme Kavramı ve Bu Kavrama İlişkin Ölçülerin Tespiti”, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, C. 6, S. 2, Haziran 1970, s. 1-7.

ÖZGEN Hüseyin, Selen DOĞAN, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespiti ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, Şubat 1997/2, s. 61-94.

ÖZİLHAN Tuncay, “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, *Görüş*, TÜSİAD Yayınları, Mart 2002, s. 6-7.

PAKNADEL Canan, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu İlişkisi”, *Bilim ve Teknik Dergisi*, TÜBİTAK Yayınları, S. 322, Eylül 1994, s. 95-96.

PALA Orhan, “İnanç ve Emegın Değişim Uğrana Yok Oluşu!..”, *Ekovitrin*, Aralık 2001, s. 24-35.

PAPATYA Gürcan, “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 3 (Güz), Y: 1998, s. 125.

RAYPORT Jeffrey F., John J. SUIOKLA, “Sanal Değer Zincirinden Yararlanmak”, *Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 167-189.

SEÇKİN F. Sedef, “Beş Kuşağın Anatomisi”, *Capital*, Ekim 2000, s. 111.

SEÇKİN F. Sedef, “Yöneticilerin Yeni Profili”, *Capital*, Ekim 2001, s. 138-142.

SEÇKİN F. Sedef, “Kuşaklar Çatışıyor mu?”, *Capital*, Temmuz 2000, s. 76-80.

- STALK George, Jr. David K. PECAUT, Benjamin BURNETT, “Dayatmaları Kırarak Hızlı Büyümek”, *Büyüme Stratejileri-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev: Levend Cinemre, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 11-32.
- SÜDER Aslı, “Günümüzde Yönetici”, *İTÜ Dergisi*, İTÜ Vakfı Yayınları, 1991, s. 22-23.
- SÜDER Aslı, “Organizasyonlarda İçsel Farklılaşma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 2, Kasım 1999, İstanbul, s. 145-155.
- SÜDER Aslı, “Yeni Örgüt Yapılarından Beklentiler”, *Makine Tek*, S. 5, Ağustos 1995, s. 50-53.
- SÜDER Aslı, “Yönetimde Yetki”, *3e Dergisi*, S. 2, Mayıs 1994, s. 47-48.
- ŞENCAN Hüner, “Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasında İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 24, S. 2, Kasım 1995, s. 95-131.
- ŞENOL Erol, Yusuf KENAN, “Beyaz Yakalıların Kara Günleri”, *Activeline*, Y. 2, S. 19, Ekim 2001, s. 21.
- TEKİNAY N. Aslı, “Yetenekli İnsanlar Şirket Değerini Artırır”, *Capital*, Ekim 2000, s. 162-163.
- TEKİNAY N. Aslı, “Aile Dışında Veliht Eğitimi”, *Capital*, Eylül 1999, s. 154-156.
- TINAZ Pınar, “Beyaz Yakalılarda Aranması Gerken Nitelikler”, *M.Ü. Öneri Dergisi*, C. 1, S. 1, Haziran 1994, s. 87-91.
- TOZLUYURT Erkan, “Jack Welch’in Liderlik Anlayışı ve General Electric’in Yolu”, *Nuh Dünyası*, Aralık 2000, s. 30-41.
- UZOĞLU Sevil, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, *Kurgu Dergisi*, A.Ü. Yayınları, No: 1316, S. 18, Eskişehir, 2001, s. 337-353.
- VAROL Hüsniye, Hanife BAŞ, “Türk Şirketleri İçin Altın Öneriler”, *Gözlemci*, Y. 4, S. 35, Mart 2002, s. 21-25.
- “Ve Genç Adam Holdingi Mc Kinsey’e Emanet Etti”, *Power*, Aralık 2000, s. 115-120.

YEŞİLOĞLU Talat, “Kimin Ücreti Daha Yüksek?”, *Capital*, Ağustos 2002, s. 148-149.

YILMAZ Hüseyin, “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi”, *Nuh Dünyası*, Haziran 1999, s. 14.

ZIDER Bob, “Girişimci Sermaye Nasıl Çalışır”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Power Özel Ek*, Şubat 1999, s. 45.

BİLDİRİ VE TEZLER

ASLAN Zeki, “Türkiye’de Profesyonel Yöneticilerin Profili ve Sorunları”, Muğla İşletmecilik Yüksekokulu, 2. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Çeşme-İzmir, 1980, s. 439-463.

ARSLAN F.Müge, A. Ercan GEGEZ, Sahavet GÜRDAL, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Markanın Yaratıcısı mıdır?”, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2001, s. 107-120.

BAKAN İsmail, “Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2001, s. 363-380.

BESLER Senem, “İşletmelerde Stratejik Liderlik Süreci ve Türkiye’deki Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), A.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2001.

ERDOĞMUŞ Ayşe, “İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanları Güçlendirme”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1997.

ERDOĞMUŞ Nihat, “Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul, s. 535-539.

EROĞLU Nursel, “Orta Kademe Yöneticileri Yetiştirme Teknikleri ve Marmara Bölgesinde Lastik-Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1997.

ERTUĞRUL Murat, “Entelektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), A.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000.

GÜROL Yonca, “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir 2000, s. 287-302.

KATRİNLİ Alev, Jülide KESKEN, Gülem ATABAS, “Kurumsallaşma İçin Bir Araç Olarak Stratejik Planlama:Aile Şirketleri Örneği”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, 23-25 Mayıs 2002, Antalya, s. 774-775.

ÖZAYDEMİR Ali Osman, “Koordinasyon Stratejisi Açısından Girişimci Yönetimden Profesyonel Yönetime Geçiş ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), A.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999.

ÖZGEN Hüseyin, “Yöneticiliğin Günümüzdeki Anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Bazı Organizasyon Sorunları”, Yönetici Geliştirme Bildirileri, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F, Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları, No: 2, Adana, 1989, s. 18-31.

ÖZKALP Enver, Çiğdem KIREL, “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s. 447-462.

SÜDER Aslı, “İşletmelerde Yapısal Sorunlar”, III.Ulusal Yönetim Kongresinde sunulan bildiri, İTÜ, İstanbul, 1999.

SÜDER Aslı, “Oranizasyonlarda Grupların Oluşumu”, Türkiye Yönetim Kongresinde sunulan bildiri, Silivri, 20-22 Mayıs 1993.

SÜDER Aslı, “Günümüzde Örgütlerde Haberleşme”, II. Yönetim Kongresinde sunulan bildiri, Kuşadası, 1994.

ŞAHİN Mehmet, “Yönetim Tarzı Matriksi ve Beşyüz Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş, Tusaş ve Yönetici Profilleri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F, Mayıs 2000, s. 81-98.

TAK Bilçin, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, 10.

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, s.95-99.

TORTOP Nazan, “Küreselleşme Dayalı Rekabet Ortamında KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002.

ULUKAN, Cemil, “Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), A.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999.

UYARGİL Cavide, Gönen DÜNDAR, “Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkililiği/ Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongre Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Antalya, 12-14 Kasım 1998, s. 189-196.

UZUN Özlem, “Yöneticilerin Astlarıyla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir’e Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), A.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000.

YAMAMOTO Gonca Telli, Doğan KAHRAMAN, “Bilgi Yayılımını Sağlayan Kurumlarda Müşteri Değeri ve TURCELL Örneği”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke-Kocaeli, Mayıs 2002, s. 788-799.

ZEL Uğur, “Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, Mayıs 2000, s. 325-338.

ELEKTRONİK ORTAMDAKİ KAYNAKLAR

“Aile Üyesi-Profesyonel Yönetici”, <http://www.yontek.com/basin/sabah77.htm>, Kasım 2001.

“Aile Şirketleri Kabuk Değiştiriyor”, Milliyet, İş Yaşamı, 1 Aralık 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/12/01/isyasam/ais.html>, Aralık 2001.

“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Milliyet, İş Yaşamı, 26 Mart 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000326/8.html>, Şubat 2002.

“Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmetlerine Neden İhtiyaç Var?”, <http://www.fedtraining.com.tr/menu/ail2.html>, Şubat 2002.

- “Anonim Şirketler”, <http://www.avmesut.8m.com/anonim.htm>, Mayıs 2002.
- “Best Practices for Family-Owned Businesses”, New Briefs, Mart 2001, Wisconsin Family Business Forum, <http://www.uwosh.edu/wbf/March%202001.PDF>, Nisan 2002.
- “Bireysel Kariyer Yönetimi”, <http://www.insanbul.net/kitap/kisim9.htm>, Şubat 2002.
- “Ceo’lar ve Liderlik”, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/global>, Temmuz 2002.
- “Çalışanları Elde Tutulması ve Motivasyonu”,
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/cal_motivasyon.asp, Şubat 2002.
- “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”,
<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/calisanlarapara.asp>, Şubat 2002.
- Çatışma Yönetimi, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/catisma_yont.asp, Eylül 2002.
- Çatışma Yönetimi,
http://www.argeda.com.tr/seminerler/Egitimler_genel_yonetim_catisma_yonetimi.htm, Eylül 2002.
- “Değişimi Gerçekleştirmek Kolay Mıdır?”,
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/degisimi-gerçekleştirmek.htm>, Nisan 2002.
- Eges Danışmanlık, <http://www.e-ges.com.tr/page10.html>, Şubat 2002.
- “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmalar Neler Yapabilir?”, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Gazetesi, S:17, Y:2, Temmuz 2001,
http://www.mtso.org.tr/haberler/sayi17/ek_kriz_firmalar.htm, Şubat 2002.
- “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”,
<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/entelsermaye.asp>, Şubat 2002.
- “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale014.html>, Temmuz 2002.
- “Finansal Hizmetler Sektöründe Tedarik Zinciri Uygulamaları”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, S. 17, <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi17/tedarik.html>, Şubat 2002.

“Firmaların Kariyer Yönetimi Sistemleri”, <http://www.istanbul.net/kitap/kisim7.htm>, Temmuz 2002.

“Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları”, <http://www.spk.gov.tr/bilgi/gayrimenkulyo.htm>, Şubat 2002.

“Girişimcilik”, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/sayfa.php?sayfa=girisimcilik>, Temmuz 2002

“Halka Açılma ve Kurumsallaşma”, <http://www.yontek.com/basin/sabah48.htm>, Şubat 2002.

“Halka Açılmak, Borsa Şirketi Olmak”, <http://www.ikmb.gov.tr/yayinlar/halkaarz.htm>, Şubat 2002.

“Inadequate Estate Financial Planning Blamed for Family Business Failures”, <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article10.htm>, Ocak 2002.

“İnsan Kaynakları ve Entellektüel Sermaye Yönetimi”, Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme ve Organizasyon, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale014.html>, Temmuz 2002.

“İnsan Kaynakları Hizmetleri”, <http://www.deloitte.com.tr/t/insankaynaklari.htm>, Eylül 2002.

“İnsanlar, Yaşlı Müdür Arıyor”, Milliyet İş Yaşamı, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000820/haberler/is07.html>, Temmuz 2001.

İş Kumak ve Yönetmek, LEDU Girişimcilik Yayınları, s. 11, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/IsKurmakVeYonetmek.pdf>, Temmuz 2002.

“İşletme Yönetimi”, <http://www.savsat.com/yazarlar/kenanoz/kitap/isletme08.htm>, Temmuz 2002.

“KOBİ’lerde Yönetim Anlayışı Değiştiriliyor”, Finansal Forum, 29 Haziran 2001, http://finansalforum.com.tr/cgi-bin/haber/haber.cgi?haberno=20384&view_records=1, Şubat 2002.

KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi, Avrupa Birliği Bülteni, No:2, Şubat 2002., <http://www.kobinet.org/kosgebabm/hizmetler/dokumantasyonAB2.html>, Şubat 2002.

“Küçük İşletmelerde Enformatik”, <http://www.eylem.com/enformatik/wenforkob.htm>, Temmuz 2002.

“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”,
<http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/tkalite.html>, Temmuz 2002.

“Major Findings of Family Business Survey”, <http://www.massmutual.com/fbn>, Haziran 2002.

“Marka Ruhu”, Masste, <http://www.masste.com/habergoster.asp?hb=185>, Şubat 2002.

“Organizasyon ve Kurumsallaşma”, Dünya Gazetesi, 4 Temmuz 2001,
http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display_prn.asp, Mayıs 2002.

“Organizasyonel Değişim Yönetimi İçin Temel İlkeler: Organizasyonel Transformasyon İçin Deming’in On Dört İlkesi”,
<http://www.caaktan.org/yeni-yonetim/degisim-yonetimi.htm>, Nisan 2002.

“Performans Değerlendirmesinde Türkiye’de Uygun Kültürel Yaklaşım”,
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf_yakls_tr.asp, Şubat 2002.

“ ‘Professionalizing’, The Family Business”, FDU Family Business Forum,
<http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article01.htm>, Ocak 2002.

“Strategies to Help You Strive and Survive in The Slowdown”, Family Ties, February 2002,
<http://uwexced.com/FBC/Newsletter%2002-02.pdf>, Haziran 2002.

Şirketlerde Çatışma,

http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/sirketler_catisma.asp, Eylül 2002.

“Şirketler Erkeklerden Yana”, 9 Nisan 2000, Milliyet İş Yaşamı,
<http://www.milliyetcom.tr/ozel/isyasam/000409/11.html>, Kasım 2001.

“The Essentials of Family Business Advising for Professionals New to The Field”,
<http://www.ffi.org/members/update200102.pdf>, Haziran 2002.

“Timelines Famous Family Fortunes”, Focus Magazine,
<http://www.allbusiness.com/amt/information/genericjsp?fname=213601>, Aralık 2001.

Türk Medeni Kanunu, <http://www.hukukcu.com/bilimsel/genelkanunlar/4721.htm>, Temmuz 2002.

“Üstün Hizmet...Ama Nasıl?”,

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/Ustun_hizmet.htm, Eylül 2002.

- “Yeniden Yapılanma”, http://www.maydanis.com.tr/yazi3_1_1.htm, Nisan 2002
- “Yedi Stratejik Değişim”, <http://www.merih.com/stradeg.htm>, Kasım 2001.
- “Yöneticilerin Değişimi de Kaçınılmaz oluyor”, Milliyet, İş Yaşamı,
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000312/index.html>, Kasım 2001.
- “Yönetici Önce Kendisini Keşfetmeli”, Milliyet İş Yaşamı, 22 Ocak 2001,
<http://www.milliyet.com.tr/2001/01/22/isyasami/is02.html>, Aralık 2001.
- <http://www.familybusinessmagazine.com/top150.html>, Haziran 2002.
- <http://www.familybusinessmagazine.com/topforeign.html>, Haziran 2002.
- <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>, Haziran 2002.
- <http://www.fedtraining.com.tr/menuler/aile4.html>, Kasım 2001.
- <http://www.eylem.com/eylemyar.htm>, Kasım 2001.
- <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm#1>, Haziran 2001.
- <http://www.kosgeb.gov.tr/yonetim.htm>, Mayıs 2001.
- <http://www.orucoglu.com.tr>, Eylül 2002.
- <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/esnek/esreka.html>, Kasım 2002.
- <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/esnek/estanim.html>, Kasım 2002.
- http://www.webbuilder.gen.tr/tasarim/web_tasarim/ilet_tasarim/ilet_design_06.html, Eylül 2002.
- AKIN H. Bahadır, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Büyüme ve Büyüme Sorunları”,
<http://www.stratejiyonetim.com/kobilerdebuyume.htm>, Kasım 2001.
- AKINCI Atilla, “Strateji Yayma ve Başarı”, Milliyet İş Yaşamı, 23 Temmuz 2000,
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/00723/yazar/akinci.html>, Kasım 2001.
- AKTAN Coşkun Can, “Toplam Katılım Yönetimi ve Sinerjik Yönetim”,
<http://www.canaktan.org/sinerjik-yonetim/toplam-katilim.htm>, Temmuz 2002.

- AKTAN Coşkun Can, Yönetimde Rönesana ve Kalite Devrimi, TOSYÖV Yayınları, Ankara, 2000, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/hamel.htm, Mart 2002.
- AKTAN Coşkun Can, “Geleceğin Dünyasına Hazırlanmanın ve Radikal Değişimi Başarmanın Yolu:Değişim Mühendisliği”, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kali.../aktan-gelecegin-dunyasinda-degisim.pd, Nisan 2002.
- AKTAN Coşkun Can, “Değişim Mühendisliği”, Ekonomik Forum Dergisi, Y. 5, S. 9, Eylül 1998, s. 30-31, <http://www.canaktanorg./yonetim/toplam-kalite/dergisi.../aktan-degisim-muhendisligi.pd>, Mart 2002.
- AKTAN Coşkun Can, “2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Sinerjik Yönetim”, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/catisma-yonetimi.htm>, Eylül 2002.
- ALPAY Cihan, “Entellektüel Sermaye”, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html>, Temmuz 2002.
- ALPTEKİN Kamil, Said DEMİREL, “Çalışma Hayatı”, <http://www.psikiyatri.net/links2/pages/Detailed/59.shtml>, Temmuz 2002.
- ARGUN Tanju, “Uygarlık Karşı Fikirlerin Çarpışması ile Gelişmiştir. Yenilikler Hep Karşı Fikirlerle Ortaya Çıkmıştır.”, 24 Ocak 2002, <http://www.tanjuargun.com/yazilar/anlasmazlik-gelismedir.htm>, Temmuz 2002.
- ARGÜDEN Yılmaz, “Aile Şirketleri”, Sabah-İşte İnsan Eki, 11 Haziran 2000, <http://www.arge.com/tr/argegozuyleailesirketleri.html>, Şubat 2002.
- ARGÜDEN Yılmaz, “Güven Ortamı Yaratmak”, <http://www.arge.com/tr/argegozuyleguvenortamiyaratmak.html>, Şubat 2002.
- ARGÜDEN Yılmaz, “Standart Oluşturmada Öncülük”, Sabah, İşte İnsan Eki, 14 Ocak 2001, <http://www.arge.com/tr/argegozuylestolusturmaonculuk.html>, Şubat 2002.
- AŞÇI Saim, “Örgütlerde Gruplar ve Grup Davranışı”, Dergi@Net, Kasım-Aralık 2000, <http://www.dergi.org/122000/2109.htm>, Temmuz 2002.

- AYTAÇ Serpil, “Kariyer Planlaması”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html>, Mayıs 2002.
- BABÜROĞLU Oğuz N., “Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi”, <http://www.aramasearch.com/sifirhiy.htm>, Şubat 2002.
- BATUM Ufuk, “16 Ocak ve Kurumsallaşma”, Akşam, <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2001/12/29/yazarlar/yazarlar73.html>, Şubat 2002.
- BELVİRANLI Alev, “Değişim Sancısı”, Capital, Mart 1999, <http://www.mckinsey.com/locations/istanbul/knowledge/pdf/degisimsancisi=edited.pdf>, Temmuz 2002.
- BERKMAN, Ümit “Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi Ve Yakın Geleceği”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc>, Temmuz 2002.
- BESİLER Derviş, “Liderlik Nedir?”, <http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>, Temmuz 2002.
- BIÇAKÇI Ulaş, “Patron Çocukları İçin Tavsiyeler”, <http://www.yontek.com/basin>, Kasım 2001.
- BİRGEN, Tahsin “Koçlukta Değerlendirme Araçları”, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2001, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=152&SAYI=8>, Eylül 2002.
- BİRKÖK Cüneyt, Sosyoloji Düşünme ve Metodolojisi, İstanbul 1998, http://www.geocities.com/birkok/kitaplar/sodumet/2perspektif_ve_metot.htm, Ağustos 2002.
- BOSTANCI Naci, “Aile ve Aile Değerleri”, Dergi@Net, Kasım-Aralık 2000, S. 12, <http://www.dergi.org/122000/2106.htm>, Temmuz 2002.
- BÖRÜ Deniz, “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım.....Güvenilir İnsan Kim?”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, Nisan 2002.
- BREEZE Janet, “Rekabetin Anahtarı:Şeffaflık”, 27 Ağustos 2001, http://finansalforum.com.tr/cgi-bin/haber/haber.cgi?haberno=22964&view_records2=1, Şubat 2002.
- BROWN Bonnie M., “Risks and Rewards of Non-Family CEOs”, FDU Family Business Forum, Rothman Institute of Entrepreneurial Studies, <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article13.htm>, Ocak 2002.

- BRYCK Ira, "Treat Your Business Like aBusiness and Your Family Like a Family",
UMASS Family Business Center, <http://www.umass.edu/fambiz>, Aralık 2001.
- CHAMI Ralph, "What is Different About Family Businesses?", IMF Working Paper, IMF
Institute, Mayıs 2001, s.3, <http://www.imf.org/external/Pubs/ff/wp/2001/wp0170.pdf>,
Haziran 2002.
- CONDER Sue, Ann KNIGHTS, "Liderlerin Karşılaştıkları Güçlükler",
<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/liderlik4.asp>, Mart 2002.
- ÇALKIVİK Gürhan, "Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, Y. 7, S. 37,
http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi_5.htm, Temmuz 2002.
- ÇAM Salim, "Takım Halinde Öğrenmenin Öğrenen Organizasyonların Başarısındaki Rolü",
Milliyet İş Yaşamı, 23 Temmuz 2000,
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000723/haber/4.html>, Kasım 2001.
- ÇINAR Füsün, "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme", Uludağ
Üniversitesi, İİBF, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/fusun/fusun.html>, Nisan 2002.
- ÇOKER Ziya, "Merkezi Yönetimin Yapamadıkları",
<http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/38/html/sec12.html>, Temmuz 2002.
- DAILY Catherine M., Janet P.NEAR, "CEO Satisfaction and Firm Performance in Family
Firms: Divergence Between Theory and Practice", Social Indicators Research 51, No: 2
(2000), Kluwer Academic Publishers, Netherlands 2000,
<http://firstsearch.ocre.org/web7/FSFETCH?fetchtype>, Kasım 2001.
- DRUCKER Peter F., "How to Save The Family Business", Related Matters: Our Online
Newsletter, http://www.umass.edu/fambiz/drucker_how_to_save_fambiz.htm, Ocak 2002.
- ELDEN Deniz, "Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu", Konferans Atölye Çalışmaları
Sonuçlarının Raporu, TESEV Bülteni, Ocak 2002, <http://www.tesev.org.tr/bltn/rapor.htm>,
Mart 2002.
- EMSEN Ö. Selçuk, Ayşe İRMİŞ, Ertuğrul DELİKTAŞ, "İktisadi Gelişmede Girişimciliğin
Rolü-Karşılaştırmalı Bir Analiz: Erzurum-Denizli", <http://www.econturk.org/Turkiye.PDF>,
Nisan 2002.

- ERDOĞAN İlhan, “İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik”,
http://ilim2000.tripodit.com/Kitaplar/Bireysel_yonetim/İşletmelerde_kisi_degerlendirmede.htm,
 Temmuz 2002.
- ERDOĞAN İrfan, “Toplum, Değişim ve Bilimin Egemen İletişimi-Kapitalizm Kalkınma
 Postmodernizm ve İletişim”, Ankara, 2000. S. 5-15,
<http://media.ankara.edu.tr/~erdogan/biliminegemen.htm>, Eylül 2002
- EREN Erol, “İşletme Stratejisinin Öğeleri, Önemi ve Sınırları”, İşletmelerde Stratejik
 Planlama: Bölüm II, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979, <http://www.merih.com/weroler02.htm>,
 Kasım 2001.
- ERTAŞ Hüseyin, “KOBİ’ler Hakkında Beklentiler ve Gerçekler”,
<http://www.stratejiyonetim.com/makale.htm>, Kasım 2001.
- GUNN Bob, “Leading From Within –Strategies for and Reflectionson Becoming a Leader
 of Leaders”, <http://www.pperdidomagazine.com/Issues/Winter2000/leadwith.htm>, Kasım
 2001.
- GÜNAYDIN Cihat, “Girişimci Ruhü”, <http://www.danismend.com/konular/Girisimciruhu.htm>,
 Temmuz 2002.
- GÜNDOĞDU Neşe, “KOBİ’lerde İnsan Kaynakları”,
<http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk44.htm>, Temmuz 2002.
- HOROWITZ Shel, “Rugg Lumber:Stewardship of a 5-Generation Family Business”,
 Family Business Center, <http://www.umass.edu/fambiz/rugg-stewardship.htm>, Ocak 2002.
- İNAL D. Emin, Ufuk DURNA, “ “Değişmeyeceğim” Diyebilirmisiniz? Değişim Değeri”,
<http://www.basakekonomi.com.tr/arastirma-degisim.htm>, Kasım 2001.
- İŞSEVEROĞLU Gülsün, “Meslek Ahlakı”, <http://www.isguc.org/gissever1.htm>, Temmuz 2002.
- JONOVİC Donald J., “A Business Owner’s Key Mistake Failure to Organize&Plan”,
<http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article02.htm>, Ocak 2002.
- KADIOĞLU İsmail, “KOBİ Politikaları Sorunları ve Çözümleri”,
<http://www.eso-es.net/kurumsal/yaki.asp?47>, Mayıs 2002.

- KANG David L., "Ownership Structure and The Corporate Dividend Policy: How Lange-Block Family Owners Increase Dividend Payouts and Achieve Superior Firm Performance", <http://www.hbs.edu/dor/abstracts/9899/99-032.html>, Kasım 2001.
- KÖKLÜ Sibel, "Yöneticilerin Değişen Profili", Milliyet, İş Yaşamı, 5 Kasım 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/001105/haber/is01.html>, Kasım 2001.
- KUMBUL Burcu, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, Eylül 2002.
- LECK Joanne D., Catherine MOSSAP, "Career Chaos: Finding Order Through Identity", August 2000, <http://www.admin.uttawa.ca/RearchPapers/01-38.pdf>, Temmuz 2002.
- MENDOZA Drew, "Developing Family Business Successors", Reeve Memorial Union, UW Oshkosh, 19 Mart 2002, News Briefs, January 2002, Wisconsin Family Business Forum, <http://www.uworh.edu/wfbf/January%202002.PDF>, Nisan 2002.
- MERİÇ Aydın, "Kurumsal Yönetim, Denetim ve Gözetimin Artan Önemi", http://www.activefinans.com/activeproductive/komtas/kurumsal_yonetim.htm, Nisan 2002.
- MERİH Kutlu, "Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi", <http://www.merih.com/strayap.htm>, Kasım 2001.
- MERİH Kutlu, "Örgütlerde Yapısal Gelişme", <http://www.merih.com/straorg.htm>, Kasım 2001.
- MERİH, Kutlu "Toplam Etkinlik Modeli Yönetimi (TEM) Uygulama İlkeleri", <http://www.eylem.com./wtemyon.htm>, Şubat 2002.
- MOCAN Cevdet, "Paylaşılan Vizyon", Milliyet-İş yaşamı, 4 Haziran 2000, <http://www.milliyet.com.tr/isyasam/000604/yazar/mocan.html>, Kasım 2001.
- MUNOZ Lisa, "Money Grows on Family Trees", Fortune, 2 Nisan 2001, http://www.fortune.com/index.jhtml?channel=print_article.jhtml&doc_id=201042, Aralık 2001.
- NAS Adnan, "İşletme Yönetiminde Yeni Ölçüler", Milliyet İş Yaşamı, 22 Ekim 2000, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/001022/yazar/nas.htm>, Kasım 2001.

- OTLUOĞLU Fahrettin, “Tek Kişilik Yönetimden Sistem Yönetimine”, Milliyet, İş Yaşamı, 4 Haziran 2001, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000604/yazar/otluoglu.html>, Kasım 2001.
- ÖLÇER Ferit, “Küresel Rekabette Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar”, <http://www.basakekonomi.com.tr/strateji-kuresel-rekabette.htm>, Ekim 2001.
- ÖZDEN Mehmet Cemil, “Profesyonellik Üzerine ...”, http://www.mcozden.com/forum3_15pu.htm, Temmuz 2002.
- ÖZDEN Mehmet Cemil, “Neden Kariyer Hedefleri?”, <http://www.mcozden.com>, Temmuz 2002.
- ÖZGENÇ, Özlem Yurdanur “İletişim Trafiklerinde Önemli Bir Kavşak; Geribildirim ve Bu Mekanizmanın En Temel Kuralı: "Övgüler Herkesin İçinde, Eleştiriler Yanlızken", <http://www.isguc.org/yurdanur1.php>, Eylül 2002.
- ÖZEL Mustafa, Yöneticilik Dersleri, İz Yayıncılık, http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/Bireysel_yonetim/yoneticilik_desleri/html, Temmuz 2002.
- ÖZEN Ebru Yelda AĞAOĞLU, “Yetkinlikler”, <http://www.humanitas.com.tr/yetkinlik.htm>, Eylül 2002.
- ÖZER Necip, “Entelektüel Sermaye”, <http://www.isguc.org/entelektuel.html>, Temmuz 2002.
- ÖZDEN M. Cemil, “Bireysel Kariyer Yönetimi”, <http://www.insanbul.net/kitap/kisim7.htm>, Temmuz 2002.
- ÖZGENTÜRK Jale, “Patronsuz Şirket”, Star Gazetesi, Ekonomi-Parasız Sohbetler, 4 Aralık 2000, <http://www.stargazete.com/ekonomi/2000/12/04/psoh.html>, Şubat 2002.
- ÖZTÜRK Kenan, “İşletme Başarıları ve Çağdaş Organizasyon Anlayışı”, <http://www.savsat.com/yazarlar/kenanoz/kitap/isletme03.htm>, Nisan 2002.
- ÖZTÜRK Kenan, İşletme Yönetiminde Klasik ve Çağdaş Yaklaşımlar, <http://www.savsat.com/yazarlar/kenanoz/kitap/isletme08/htm>, Temmuz 2002.
- PEKDEMİR Işıl, Huriye ÇATALCA, “İstanbul’daki Özel Hastanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”,

- İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, S. 1, Nisan 1999, s. 17-38,
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/ozel-has.htm+yetki+devri&hl>, Kasım 2001.
- SAĞLAM Necdet, “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, s.1,
http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, Mayıs 2001.
- SARISU Ekrem, “Anonim Şirketlerde Hisse Devri”, Finansal Forum, 13 Haziran 2001,
http://www.alomaliye.com/anonim_hisse_devri.htm, Şubat 2002.
- SAYIN Erol, Kurumsal Yeniden Yapılanma, Seminer Notları, Temmuz 1999, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC, http://cmpe.emu.edu.tr/medisat/kurumsal_yeniden_yapilanma.htm, Şubat 2002.
- SCOOT Martin, Zaman Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 1995,
http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/Bireysel_yonetim/zaman_yonetimi.htm, Eylül 2002.
- SELIGMAN Carrie, “Preparing for The ‘Next Generation’ of a Family Business”, Northeastern University Center for Family Business, Vol:11, No:3, Summer 2001,
<http://web.cba.neu.edu/fambiz/summer01.pdf>, Haziran 2002.
- SEZEN Açıl, “Devlerin Nikah Şahidi”, Sabah, 8 Mayıs 2000,
http://www.mckinsey.com/istanbul/knowledge/pdf/Devlerin_nikah_sahidi=edited.pdf, Temmuz 2002.
- SIMURDA Stephen J., “Lending Money to Family Members”,
http://www.umass.edu/fambiz/lending_money_to_family.htm, Ocak 2002.
- SMITH John, Artur ANDERSEN, “Yeni Ekonomide Hisse Senedi Teşvik Primleri”,
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/yeni.eko_hisse_asp, Mart 2002.
- STEIN Nicholas, “Next-Generation Leaders-The Age of The Scion”, Fortune, April 2001,
<http://www.fortune.com/indext.jhtml?channel>, Aralık 2001.
- SVEIBY Karl Erik, “İşgörenler, Maliyet Değil Gelir!.. 21.Yüzyıl, Bilgi ve Yeteneklere Yatırım Yapanların Olacak”,
<http://www.kalder.org/ogrenenorganizasyonlar/theneworganisational.htm>, Temmuz 2002.
- ŞEHİRLİ Kübra, Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Araştırma Raporu, S. XIV-4/55-3, 28.03.1999, s. 2, <http://www.ecoturk.org/spk2.pd.PDF>, Nisan 2002.

ŞİMŞEK, Birgül “İşletmelerde Çıkar Çatışmalarından Kaynaklanan Etik Sorunları”,
<http://www.isguc.org/birgul2.htm>, Temmuz 2002.

TAMER Vecdi, “Yeni Yönetim”, Milliyet, İş Yaşamı, 23 Nisan 2000,
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000423/yazar/tamer.html>, Kasım 2001.

TAŞTAN Seçil, “Kültürlerarası Farklılıklar Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”,
<http://www.geocities.com/seciltastan/proje5.html>, Temmuz 2002.

TAŞTAN Seçil, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yöntemi”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>, Ağustos 2002.

TAŞTAN Seçil (Bal), “Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin 5 Önemli Adım”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale04.html>, Eylül 2002.

TAŞTAN Seçil, “Çatışma ve Çatışma Yönetimi”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>, Eylül 2002.

TORNOW Walter W., Maximizing the value of 360-Degree Feedback: A Process for
 Successful Individual and Organizational Development,
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/kitap/perf360_maxval.asp, Şubat 2002.

TUTAR Hasan, “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği”,
<http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/reorg.html>, Kasım 2001.

TÜZ VERGİLİEL Melek, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açından
 Öneriler”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.,
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html+yetki+devri&hl>, Şubat 2002.

UZUNAY Birol, “Şirketler ‘Aileden’”, Aksiyon Dergisi, 28 Temmuz 2001, S. 437,
<http://www.aksiyon.com.tr/2001/347/ekonomi/1.htm>, Şubat 2002.

ÜLSEVER Cüneyt, “Aile Şirketlerinde Çalışanlar Çok Şikayetçi”, Hürriyet, İnsan Kaynakları,
 18 Haziran 2000, <http://www.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/18/inshab/15ins.htm>, Kasım
 2001.

ÜLSEVER, Cüneyt “Yöneticiniz Uyuyor mu?”, Hürriyet İnsan Kaynakları, 4 Haziran 2000,
<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/04/inshab/22ins.htm>, Kasım 2001.

WEE Dr Chow-Hou, Rekabetin Giderek Yoğunlaştığı ve Giderek Daha Karmaşık Hale Gelindiği Bir Dünyada, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Farklı Bir Bakış-Sun Tzu Savaş Sanatı İlkelerinin Uygulanması,

<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/yayin2000/223>, Eylül 2002.

WELLS Ronald G., Yetki Devri, Çev: Vedat Üner, Rota Yayın Evi, 1993

<http://aeser.hypermart.net/kitap/080.html>, Nisan 2002.

WILKES Michael, "Building The Family Business 'Teamé'", Family Ties, November 2001,

<http://uwexed.com/FBC/Newsletter%2011-01.pdf>, Aralık 2001.

YALÇINELİ Melih, "Aile Şirketleri Danışmanlığı", <http://www.yalcineli.com/ailesirket.ppt>, Şubat 2002.

YALNIZOĞLU Murat, "Aile Şirketlerinde Çalışmak",

http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,1c~1@viewid~128300.asp, Şubat 2002.

YALNIZOĞLU Murat, "Vizyon Üzerine", <http://www.arage.com/tr/vizyonuzerine.html>, Şubat 2002.

YENİÇER Özcan, "İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken", 2023,

<http://www.2023.gen.tr/eylul2001/is.html>, Temmuz 2002.

YEŞİLDERE Murat, "Soyadı mı? Beceri mi?", NTVMSNBC, Ekonomi,

<http://www.ntvmsnbc.com/news/121403.asp>, Şubat 2002.

YURTSEVEN H. Rıdvan, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı",

<http://www.merih.com/wmmisyon.htm>, Kasım 2001.

GAZETELER

"Aile Şirketlerinde Yöneticilerin İş Bırakma Şekilleri", Dünya Gazetesi, Köklü Şirketler Eki, 17 Ocak 2002, s. 1.

"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Dünya Gazetesi, 30-31 Mart 2002.

KOÇ Erhan, "Afyon Ekonomisi", Gündem, 5 Aralık 2001.

"Koç'ta Devir Teslim", Sabah Gazetesi, 10 Aralık 2001, s. 13.

"Koç Holdingin Zirvesi Gençleşiyor", Afyon Birlik Gazetesi, 10 Aralık 2001.

“Kurumsallaşmanın Neresindeyiz?”, Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki, 28 Aralık 1997.

“Tek Yol Profesyonelleşme”, Dünya Gazetesi, 17 Ocak 2002, Köklü Şirketler Özel Eki, s. 1.

“Türk Şirketleri İçin Altın Öneriler”, Zirve, 5 Nisan 2002, s. 4.

Uğur TANDOĞAN, “Kurumsallaşmanın Dayanılmaz Hafifliği”, Dünya Gazetesi, 5-6 Ocak 2002, s. 10.

İKİNCİL KAYNAKLAR

"DRUCKER ;Peter F., “Zorunlu Yenilenme”, Executive Excellence, Y. 1, S. 10, Ocak 1998”
(Halime İnceler SARIHAN, Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, Gebze, 1998, s. 133’deki alıntı.)

