



T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İŞLETMECİLİK
PROBLEMLERİNİN İNCELENMESİ : KONYA İLİ MATBAA
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Kemal KAMACI

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Ocak, 2016

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İŞLETMECİLİK
PROBLEMLERİNİN İNCELENMESİ : KONYA İLİ MATBAA
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

KEMAL KAMACI

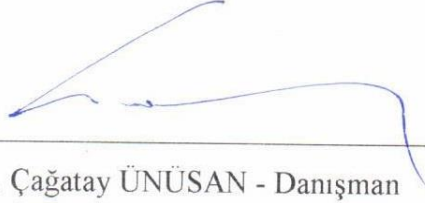
KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

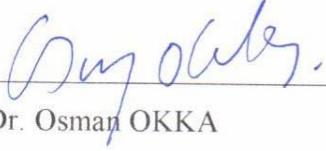
KONYA
Ocak, 2016

KABUL VE ONAY

Kemal Kamacı tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi : Konya İli Matbaa Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışma, 12.01.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN - Danışman

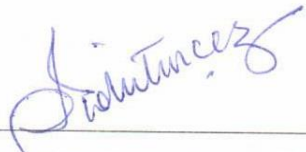


Prof. Dr. Osman OKKA



Yrd. Doç. Dr. Bilge AFŞAR

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdür V.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tez çalışmasında; tez içinde sunulan verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



12.01.2016

Kemal KAMACI

TEŞEKKÜR

Öncelikle Rabbime hamd ediyorum.

Çalışmanın ortaya çıkmasında bana yol gösteren ve ilgilerini esirgemeyen muhterem hocam Prof. Dr. Osman OKKA'ya, danışman hocam Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN'a ve anket hazırlama, uygulama, analiz etme konularında zamanını ve ilgisini esirgemeyerek mihmandarlık eden Mehmet Akif GÜNDÜZ'e,

Çalışmam esnasında, sabır, hoşgörü ve teşvikle bana destek olan eşime ve çocuklarıma,

Ve haklarını ödeyemeyeceğim, bu günlere gelmemin müsebbibi olan anne ve babama canı gönülden teşekkür ederim.

Âcizane çalışmamı, yıllarını matbaa sektörüne vermiş muhterem babama itham ediyorum.

KEMAL KAMACI

Konya, 2016

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İŞLETMECİLİK PROBLEMLERİNİN İNCELENMESİ : KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

KAMACI, Kemal

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

Ocak 2016

Aile ve iş ilişkilerinin sentezlendiği, hem sosyal hem de ekonomik değerleri içinde barındıran aile şirketlerinin sürdürülebilir olması toplum dinamikleri ve ülke ekonomileri açısından büyük önem arz etmektedir. Bunun için aile şirketlerinin hem örgütsel hem de aile ilişkileri olarak kurumsallaşmalarının gerekliliği ve bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Matbaa sektörü büyük sanayi sektörlerinden birisidir. Günümüzde matbaa sektörü, matbaa teknolojilerinde ulaşılan seviyenin katkısı ile çok çeşitli baskı işlevlerini kapsayan bir sanayi haline gelmiştir. Sektör bu haliyle diğer sanayi kuruluşlarının da vazgeçilmez unsuru olmaktadır. Bu iki unsur birlikte düşünüldüğü zaman büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan matbaa sektöründeki firmaların sürdürülebilir bir nitelik kazanmasının önemi de kendini göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı; aile şirketlerinde kurumsallaşma olgusunu ve bu olgu ile doğan işletmecilik problemlerini incelenmek, bu doğrultuda Konya'da yer alan matbaa sektöründeki aile şirketleri üzerinde bir araştırma yapmak suretiyle problemleri ortaya koymak ve önerilerde bulunmaktır.

Araştırma için Konya Ticaret Odası'dan (KTO) ve Konya Kitap Kırtasiye Fotokopi ve Matbaacılar Odası'dan elde edilen matbaa firmalarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket çalışması, işletme yöneticisi ya da ortaklarıyla yüz yüze görüşme ve e-posta yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veriler hazırlanan araştırma sorularına göre SPSS programında analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, genel olarak danışmanlık hizmetleri, personel motivasyonu ve profesyonelleşmenin gerekliliği ile kuşak çatışmalarının olumsuz etkisi ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile, aile şirketi, kurumsallaşma, işletme problemleri, matbaa.

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZATION AND BUSINESS ADMINISTRATION PROBLEMS IN FAMILY OWNED ENTERPRISES : SAMPLE OF PRINTERY SECTOR IN CITY OF KONYA

KAMACI, Kemal

Master of Business Administration

Supervisor : Çağatay ÜNÜSAN, Ph. D.

January, 2016

Being sustainable of a family-owned enterprise which is harmony of family and business relationships and contains both social and economic values, has great importance in terms of both social dynamics and national economy. Therefore, it becomes unavoidable that family-owned enterprises should be institutional in both organizational and family relationships and studies should be done for this purpose. Printery sector is one of large industry sectors. Printery sector has become a large industry which involves various printing tool and functions thanks to advancing printing technologies. Printery sector is irreplaceable component of other industries at the present time. Importance of acquiring sustainable qualification of companies of family-owned enterprises is clearly understand from these evaluations.

The aim of this study, analyzing of institutionalism fact and business administration problems arising from this fact. Determining problems by reseaching family enterprises and offering solutions for these problems are targets of this study.

A survey was conducted for printery companies registered to Konya Chamber of Commerce and Konya Chamber of Book, Stationery, Photocopy Stores and Printers. The survey was made trough e-mail and face to face interview method with business manager and company shareholders. Obtained survey results were analyzed in SPSS program according to prepared survey questions.

The necessity of consulting services, personal motivation and professionalization and negative effect of conflict of generations are general survey results.

Key Words : Family, Family-Owned Enterprise, Institutionalism, Business and Administrations Problems, Printery.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ ve KURUMSALLAŞMA

1.1. AİLE ŞİRKETİ VE ÖZELLİKLERİ	3
1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	7
1.2.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri	7
1.2.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri	7
1.2.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri	7
1.2.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri	8
1.2.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	8
1.2.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri	9
1.2.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri	9

1.2.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri	10
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN TEMEL SORUNLAR.....	11
1.4. TÜRKİYE’DE ÖNEMLİ AİLE ŞİRKETLERİ.....	13
1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTLENME VE DANIŞMANLIK	15
1.5.1. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreçlerinde Danışmanlık Hizmetleri	18
1.5.1.1. Danışmanlık Evreleri	19
1.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	20
1.6.1. Aile Anayasası	23
1.6.2. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu	26
1.6.3. Devir Planlaması	27

2.BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM, PAZARLAMA, ÜRETİM ve FİNANS FONKSİYONLARI

2.1.AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM.....	30
2.1.1.Yönetim Kavramı.....	30
2.1.2.Yönetim Fonksiyonları.....	30
2.1.2.1. Planlama Fonksiyonu.....	32
2.1.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu.....	34
2.1.2.3. Eşgüdümleme (Koordinasyon) Fonksiyonu.....	35
2.1.2.4. Yürütme Fonksiyonu.....	36
2.1.2.5. Denetleme Fonksiyonu.....	37
2.2.AİLE ŞİRKETLERİNDE PAZARLAMA.....	38
2.2.1.Pazarlama Kavramı.....	38
2.2.2.Aile İşletmelerinde Pazarlama Problemleri.....	42
2.3.AİLE ŞİRKETLERİNDE ÜRETİM.....	44
2.3.1.Üretim Kavramı.....	44
2.3.2.Üretim Yönetimi.....	45
2.3.3.Aile İşletmelerinde Üretim Problemleri.....	46

2.4.AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL YÖNETİM.....	47
2.4.1.Finansal Amaçlar.....	47
2.4.2.Aile İşletmelerinde Finans Problemleri.....	48

3.BÖLÜM

KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İŞLETMECİLİK PROBLEMLERİYLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

3.1. KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜ VE PROBLEMLERİ.....	50
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLAR.....	53
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	54
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	54
3.4.1.Örneklemin Tespiti.....	54
3.4.2.Araştırmanın Biçimi.....	55
3.4.3.Veritoplama Yöntemi.....	55
3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ.....	55
3.5.1. Güvenilirlik Analizi.....	55
3.6. KURUMSALLAŞMA PROBLEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZ EDİLMESİ.....	56
3.7. İŞLETME PROBLEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZ EDİLMESİ.....	68

4.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA.....	103
EK (ANKET FORMU).....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	116

SİMGELER VE KISALTMALAR

KTO: Konya Ticaret Odası

KONKKMFO: Konya Kitap Kırtasiye Fotokopi ve Matbaacılar Odası

TSPAKB: Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği

SPSS: Statistics Package For Social Sciences

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Aile ve İşletme Hedefleri.....	3
Tablo 2. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar.....	6
Tablo 3. Türkiye’deki Belli Başlı Aile Şirketleri.....	13
Tablo 4. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	18
Tablo 5. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri.....	26
Tablo 6. İşletmelerde Devir Planlamasını Artıran ve Azaltan Faktörler.....	28
Tablo 7. Fayol’un 14 İlkesinin Gruplandırılması.....	32
Tablo 8. Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile Şirketlerinde Planlama Fonksiyonu.....	33
Tablo 9. Kurumsallaşma Düzeyine Göre Aile Şirketlerinde Örgütlenme.....	34
Tablo 10. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Aile Şirketlerinde Koordinasyon (Eşgüdüm) ve Yürütme Fonksiyonları.....	37
Tablo 11. Güvenilirlik İstatistiği	56
Tablo 12. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi.....	57
Tablo 13. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi.....	57
Tablo 14. İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi.....	58
Tablo 15. İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi.....	60

Tablo 16. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasındaki ilişki analizi.....	62
Tablo 17. İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasındaki ilişki analizi.....	63
Tablo 18. İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasındaki ilişki analizi.....	64
Tablo 19. Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki analizi	65
Tablo 20. İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasındaki ilişki analizi	66
Tablo 21. İşletmelerin danışmanlık algısı ile kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi	67
Tablo 22. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansıma düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi analizi	68
Tablo 23. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi	69
Tablo 24. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi	69
Tablo 25. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi	70
Tablo 26. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi	71
Tablo 27. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	72
Tablo 28. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	72

Tablo 29. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	74
Tablo 30. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	75
Tablo 31. Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasındaki ilişki analizi.....	75
Tablo 32. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	77
Tablo 33. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	78
Tablo 34. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	80
Tablo 35. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	80
Tablo 36. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	82
Tablo 37. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	83
Tablo 38. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	84
Tablo 39. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	85
Tablo 40. İşletmelerin çatışma olguları ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	86
Tablo 41. İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	87

Tablo 42. İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	88
Tablo 43. İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	89
Tablo 44. Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasının yönetsel işletme problemlerine etkisi analizi.....	90
Tablo 45. İşletmelerin nepotizm olgusu ile yönetsel işletme problemlerine arasındaki ilişki analizi.....	90
Tablo 46. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	91
Tablo 47. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	92
Tablo 48. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analiz.....	93
Tablo 49. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	22
Şekil 2. Aile Anayasasının Oluşturulma Süreci.....	25
Şekil 3. Yönetim Fonksiyonları.....	31
Şekil 4. Pazarlama Faaliyetleri.....	39
Şekil 5. Pazarlama İşlevleri ve Faaliyetleri.....	40
Şekil 6. Pazarlama Karmaları.....	41
Şekil 7. Üretim İşleminin Yapısı ve Elemanları.....	44

GİRİŞ

Aile, toplumları oluşturan en küçük sosyal birim olmasına rağmen toplum refahı ve huzurunun tesisinde ana faktörlerin başında gelir. Aileleri bir araya getiren temel ise duygusal bağlılıktır. İşletmeler de ticari getiri sağlama amacıyla mal ve/veya hizmet üreten kuruluşlardır. İşletmeler, sınırlı kaynakları bir araya getirerek verimli çalışmak zorunda oldukları için temelinde rasyonellik yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında aile şirketleri, dünyadaki ve ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu teşkil ettiğinden, bu işletmelerin sosyo-ekonomik açıdan ne derece öneme sahip olduğu anlaşılabilir. Ticari işlevselliği ve gelişme süreçleri diğer işletmelerle aynı doğrultuda olmasına rağmen hem toplumsal hem de ticari bir boyuta sahip olan aile şirketleri bu yönüyle diğer işletmelerden ayrılmakta, daha karmaşık ve hassas bir yapı haline gelmektedir.

Aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar, kurumsal hale gelememe, gelecek nesile devir planlarının yapılmaması, katı işletmecilik anlayışları, kuşak çatışmaları, nepotizm vb. özellikler aile şirketlerinde sıkça yaşanmaktadır. Yaşanan sorunlar çoğu zaman aile şirketlerinin büyümesine ve sürdürülebilir olmalarına engel teşkil etmekte ya da tamamen yok olmalarına neden olabilmektedir. İşletmeler bazında tüm bu sorunların en aza indirilmesi ve nesiller boyu sürdürülebilir olmak için kurumsallaşma çok önemli bir süreçtir. Bu süreç sonunda aile şirketlerinde sadece örgütsel olarak kurumsallaşma değil aile ilişkilerinin de kurumsallaşması hedeflenmektedir.

Bünyesinde hem imalat hem de iletişim sanayisini sentezleyen matbaa sektörü ekonomik verilere göre ekonomide faaliyet gösteren en büyük sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu haliyle bir yandan bilginin dolaşımını hızlandırarak küreselleşmeyi destekleyip ülkeler ve toplumlar arasındaki yakınlaşmayı artırırken bir yandan da diğer sanayi kuruluşlarının faaliyetlerinin ikamesinde büyük paya sahip olan bir sektör haline gelmiştir. Buna rağmen -her ne kadar aile şirketleri, üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuşsa da Türkiye’de büyük çoğunluğu aile şirketi olan matbaa sektörü özelinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması, bu çalışmanın konusunu teşkil etmiştir. Çalışmada yer alan literatür bilgileri ve Konya ili matbaa

sektöründe yapılan araştırmayla kurumsallaşma ve işletmecilik sorunlarının ortaya konulması, Türkiye'deki matbaa sektörüne ve benzer örgüt yapısına sahip diğer sektörlerdeki aile şirketleri için de geçerli olabilir.

1.BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA

1.1. AİLE ŞİRKETİ VE ÖZELLİKLERİ

Aile; toplumun en küçük yapı taşı ve sosyal birimidir. İşletmeler de insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ya da hizmet sunan bunun karşılığında kar elde etme amacı güden müesseselerdir. Aile duygu, birlik, beraberlik, destek gibi soyut yaşamsal unsurları yoğun olarak bünyesinde barındırırken, işletme de bunların yerine akıl, sebep-sonuç ve rekabet gibi unsurlar önemlidir. İşte bu zıt unsurlara sahip iki yapı aile işletmesinde bir araya gelmektedir.

Aile şirketleri kendilerini diğer şirketlerden ayıran çok farklı özelliklere sahiptir. Aile şirketi olmayan işletmelerde; sahip olunan güç, varlık ve finansman şirkete ait ve şirketin kontrolünde iken ve şirket duygudan bağımsız yönetilirken, aile şirketlerinde bu olgularla birlikte aileden gelen alışkanlıklar, ailenin baskın kültürü vs. yani duygusal faktörler de işin içine girebilmektedir. Ailelerin ve aile işletmelerinin hedefleri bu sebeple farklıdır ve Tablo.1 bize bu farkları göstermektedir.

Tablo 1. Aile ve İşletme Hedefleri

Aileler	İşletmeler
Aile, üyelerine eşit fırsat tanımak ister	Ön planda eşitlik yerine adalet ve başarı vardır
Birlik duygusu hâkimdir. Her üyenin işletmede yer alması istenir.	Personel konusunda seçicidir. Nitelikli iş gücüne önem verir.
Güvenlik ve refahı ön planda tutar.	Rekabet için risk almak zorundadır.

Öncelikle, “aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin ailenin geçimini sağlaması ve/veya geleceğini güvence altına alması amacıyla kurulan” aile şirketlerinin

(Karpuzoğlu, 2001:17) ; istihdam oluşturmasının ve toplumsal ve siyasi açıdan denge unsuru olmasının yanında ekonomiye yönelik olumlu etkileri bölgelerarası kalkınmayı da desteklemektedir. Bu bakımdan aile şirketleri sosyo-ekonomik olarak tüm ülkeler açısından önem arz etmektedir.

Bununla birlikte aile şirketinin kavramsal tanımı üzerinde uzlaşılmış bir tanıma rastlanmamaktadır. Aile şirketi kavramına; ailenin mülkiyeti, personelin kanbağı ve yönetimdeki hkimiyet konularında ayrı ayrı tanımlamalar yapılmıştır. Kan bağı açısından aileyi; aynı kandan gelen ast ve üstlerden oluşan insan birliği olarak tanımlayabiliriz. Aile şirketini; kan bağı ile birbirlerine bağlı kişilerin oluşturdukları ekonomik örgüt olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle aile şirketleri; akrabalık bağına sahip olan kişilerin mal/hizmet üretmek maksadıyla kurdukları ve kâr amacı gttkleri rgtler (Güler ve Akgün, 2010:48) olarak tanımlanmıştır.

Ailenin mülkiyeti açısından bakan tanıma göre; aile şirketi, mülkiyetine aynı aileden iki veya daha fazla ailenin ortak olduğu ve mülkiyetinin ailenin bir kuşağından diğer kuşağına geçebildiği bir şirket (Pazarcık, 2004:35), şeklinde ifade edilmiştir.

Yönetimdeki hkimiyet açısından yapılan tanımlarda ise; aile şirketi, aileyi geçindirmekle yükümlü olan girişimcinin tepe yönetiminde yer alması ve şirket yönetiminde en az iki kuşağın bulunması koşulunu sağlayan kuruluşlar (Chua vd., 1999:19) olarak tanımlanmıştır.

“Genel bir tanımlamayla aile şirketi; Aile şirketi, mirasın korunması ve aile geçimini sağlamak amacıyla, aynı ailen en az iki kişinin işletmenin sermayesine ortak ya da finansal yapısını kontrol etme gücünün olduğu, yönetimde aile üyelerinin yer aldığı, mal ve/veya hizmet üretmek gayesiyle kurulan kr amaçlı kuruluşlardır (Büte, 2010:6).”

Tüm bu tanımlarla birlikte aile şirketlerinin bazı unsurları şöyle sıralanabilir:

- Aileden en az iki neslin şirket yönetiminde bulunmuş olması.,
- Yönetici çocuklarının işletmede görev alması,

- Yönetimden kimin sorumlu olacağını aile konseyinin aile bağlarına dayalı olarak tayin etmesi,
- Aile üyesinin şirketteki görevinin aile içindeki durumunu da etkilemesi (Öner ve Turhan, 2010:121).

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran kendine özgü karakteristik özellikler de vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001:20-21):

1. İşletme politikası ekseriyetle aile çıkarları ile uyumludur,
2. Aile bağları yönetim kademesini belirlemede etkindir,
3. Yönetici konumundaki işletme kurucuları, gelecekte miras olarak kalacak işletmeyi öncelikle çocuklarının sahiplenmesini isterler. Bundan dolayı da aile şirketlerinde ekseriyetle yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar,
4. İşletmenin itibarı, ailenin itibarıdır,
5. Aile üyelerinin işletmedeki konumları aile içerisindeki durumlarını da etkiler,
6. İşletme kültürünü büyük oranda aile değer ve inançları belirler,
7. İşletme finansal bir zorluğa düştüğünde mali olarak aile üyeleri tarafından desteklenir,
8. Aile şirketlerinde güven konusu uzmanlıktan daha baskın olduğu için çalışanların seçimi ve yerleştirilmesinde genellikle aile üyeleri önceliklidir,
9. Aile şirketlerinin tepe yöneticisi ile işletme kurucusu/sahibi genellikle aynı kişidir.

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında farklar Tablo-2 de gösterilmiştir.

Tablo 2. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklar

Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Aile işletmelerinde aile fertleri görev alır.	Diğer işletmelerde genelde profesyonel yöneticiler görev alır.
Aile üyelerinin işletme yönetimindeki pozisyonları, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda ömürleri boyunca sürebilir.	Yöneticilerin işletmeye olan bağlılıkları yaptıkları kontratla sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerleri kendi işletmelerinde gelişir.	Profesyonel yöneticilerin tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalmaları nadiren görülür.
Aile üyelerinin işletmeye ayıracağı zamanın sınırı yoktur.	Profesyonel yöneticilerin işletmeye ayıracakları zamanları sınırsız değildir.
Yönetici olarak görev yapan bir aile üyesinin görevine son verilmesi pek olası değildir.	Bir profesyonel yöneticinin hata yaptığında görevine son verilme olasılığı yüksektir.
Kişisel kazanımlar örgütün büyümesi, aile servetinin genişletilmesi gibi alanlara etki eder.	Kişisel kazanım; terfi, ücret artışı ve yükselme gibi kazanımları ifade eder.
Örgütün performansı daha çok yönetim kademesine fayda sağlar.	Örgütün performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi olmayan bir yapıya sahiptir.	Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi bir yapıya sahiptir.
Aile içinde yaşanan çatışmalar döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararları etkiler.	İşletme içinde yaşanan çatışmaların etkisi zamanla azalıp izole edilebilir.

Kaynak : Demir ve Sezgin, 2014:710

1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Kendine özgü karakteristikleri yukarıda ifade edilen aile şirketlerinin diğer şirketlere göre bir takım güçlü ve zayıf yönlerinin varlığı da araştırmalarda görülmektedir. Literatürde her ne kadar, aile şirketlerinin zayıf yönleri, güçlü yönlerine nazaran daha fazla ön plana çıkarıldığı görülse de araştırmalarda aile şirketlerinin ciddi manada güçlü yönlerinin de varlığı tespit edilmiştir.

1.2.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

Genel anlamda aile şirketlerinin güçlü yönleri; finans, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmektedir (Karpuzoğlu; 2001:22).

1.2.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri

İşletmelerin kuruluş ve gelişme dönemlerinde şirketin sermaye ihtiyaçlarını, aile bireyleri gerektiğinde kâr oranlarını minimize etmek suretiyle işletmeye kaynak sağlamaktadırlar (Altınkaynak; 2007:12). Sermaye sorununun aile üyeleri tarafından çözülmesi ve sermayenin büyük bir kısmını özkaynakların oluşturması, dışarıya karşı işletmeyi güçlü kılar ve işletmenin zor zamanlarında şirket aile üyelerince desteklenir. Çünkü şirketin itibarı ailenin itibarı demektir (Alayoğlu; 2003:24). Ayrıca şirket içerisinde piyasa itibarı yüksek bir kişinin olması sosyal ve ekonomik anlamda şirkete getiri sağlayacaktır (Demirbaş, 1999:46).

Aile şirketleri mirasın korunmasını ve ailenin geçiminin sağlanmasını amaç olarak göttükleri için aile doğrudan şirketin finans kaynağı da olmaktadır. Böylece dışa borçlanma az olacağından şirket maddi ve manevi olumsuz etkilerden daha az etkilenir. (Demir ve Sezgin; 2014).

1.2.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri

Yönetim bakımından aile şirketlerinin en güçlü yönlerinden bir tanesi az prosedürle kararları hızlı alma ve hızlı büyüyebilme yetileridir. Kurum içerisinde geçmişin paydaş olması, değer yargılarının aynı olması, karşılıklı güvenin sağladığı

etkili iletişim, kararların ve diğer uygulamaları hızlandırmaktadır (Şanal, 2011:20). Bundan dolayıdır ki aile şirketlerinde çok fazla imzaya ihtiyaç duyulmaz ve aile şirketlerinde bürokrasi azdır, bu da en kritik kararların en hızlı şekilde alınabilmesine olanak sağlamaktadır.

Aile şirketleri birbirini tanıyan bireylerden müteşekkil olduğundan çalışanlarca sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve sağlanan görevdeşlik ile işletmenin pazar payının artırılmasında ve işletme sürekliliğinin sağlanmasında verim elde edilir.

1.2.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri

Soyut bir kavram olan kuruma somutluk kazandıran, kurum içerisinde çalışan insanlardır. Kurum kültürü organizasyonda çalışan insanların değerleri ve inanç yapılarından oluştuğu için kurumda çalışan insanların kültürüyle özdeşdir. (Kayalar ve Özmutaf, 2007:164).

Aile işletmelerinde ise kurum kültürünün ailenin sahip olduğu değerlerden beslendiği söylenebilir. Aile değer ve inançları, kurum içerisinde ilişkileri, işlerin yapılış biçimlerini vb. kısaca kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Aile şirketlerinde aile üyelerinin birbirine yakınlığı, birbirlerine gösterdikleri anlayış, ortak bir geçmişin ve kimliğin olması aile bireylerinin de değerlere sahip çıkması büyük önem arz etmektedir. Bu değerlerin sonucu olarak çalışanların etkinliği ve iş veriminin artması mümkün olmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004:328).

Aile şirketlerinin ayrıca uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinde, markalaşma genelde aile ismiyle olmakta ve aile isminin yaşatılması isteğiyle hem çalışanlara hem de ürün kalitesiyle birlikte müşteri memnuniyetine uzun vadeli yatırım yapılmakta bu da aile şirketlerine avantaj sağlamaktadır.

1.2.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketleri sahip oldukları bu güçlü yönleriyle birlikte bünyelerinde bir takım zayıf yönlerini de barındırırlar. Bu zayıf yönler iki nedene bağlanabilir: Şirket sahipliği

ve rol belirsizliği ile ilgili ve geleneksel bağlılıkla ilgili nedenlerdir (Karpuzoğlu, 2001:24).

Genel manada aile Şirketlerinin zayıf yönleri yine; finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç başlık altında değerlendirilebilir.

1.2.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri

Finansal olarak aile Şirketlerinin güçlü yönlerinden biri olan Şirketin aileye borçlanması hususu yani ihtiyaç olan sermayeyi aile içinden temin etmesi durumu bazı durumlarda avantaj olmaktan çıkıp Şirketi iflasın eŐiđine getirebilir. Her ne kadar Şirket aile tarafından mali olarak desteklense de ihtiyaç durumunda aile üyelerinin nakdi veya diğer Őekillerde finansmanının kafi gelmemesi Şirketi zor durumda bırakacak ve Şirketin büyüme hızının yavaşlamasına neden olabilecektir. Yönetimin borçlanmaya sıcak bakmaması da bu durumu tetikleyecektir. Şirket için bu durum aynı zamanda Şirketin rekabet gücünün de kırılması demektir.

Aile Şirketlerini finansal olarak olumsuz etkileyen bir diğer durum ise kâr dağıtımı hususudur. Aile tahakkümü altındaki işletmelerde, gerekli disiplin sağlanmadığı takdirde yönetimdeki aile bireyleri arasında kâr dağıtımı hususunda çatışmaya neden olabilecek fikir ayrılıkları yaŐanabilir (Karpuzoğlu, 2001:25).

KiŐiliklerini aile tahakkümü altında kaybeden Şirketlerde, Şirket yöneticilerinin yaptđı kişisel harcamalarla Şirket harcamaları ayrımı yapılamamakta bu durum bilançoda sorun oluŐurmaktadır (AŞan, 2010:7-8).

1.2.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri

Aile Şirketlerinin yönetimsel açıdan en önemli zafiyetlerinden bir tanesi, adam kayırmanın (nepotizm) yüksek olması yani işe alımlarda daha çok, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olanlardan ziyade kuruma ya da girişimciye sadık olanlarının tercih edilmesi hususudur. Bu durum işe göre adam yerine, adama göre iş ilkesinin uygulanmasına yol açmaktadır. Şirket içerisindeki aileden olmayan uzmanlar da bu

olumsuzluklardan etkilenmekte ve aile şirketlerinde yükselme olanaklarının olmadığını düşünerek şirkette görev almak istememektedirler.

Aile şirketlerinde aile üyesi yöneticilerin işlerde hangi tür rol aldığı, çalışanlarla nasıl iletişimde bulunduğu da önem arz etmektedir. Kurucu/patronun işin başında olması gerekmektedir ancak yeri ve zamanı geldiğinde tepe yöneticisinin görev ve yetkilerini aile bireyleriyle ya/veya profesyonellerle paylaşabilmesi işletmenin salahiyeti açısından önemlidir (Fındıkçı, 2011). Ayrıca aile şirketlerinde yönetimde bulunan aile üyelerinin ben merkezli bir yönetim tarzıyla hareket etmeleri, görev ve yetki devrine sıcak bakmamaları durumunda yönetim açısından bir sonraki neslin gelişimini sekteye uğratacaktır.

Son olarak, aile ile iş kararlarının birbiriyle karıştırılması işletme faaliyetlerinin tatmin edici bir verimlilikte icra edilememesine neden olacaktır. Bu durum aile şirketlerinin ciddi yönetsel zafiyete uğramasına da neden olacaktır.

1.2.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinde sıkça görülen nepotizmin örgüt kültürüne iyice yerleşmesi durumunda aileden olmayan çalışanlar zamanla güven ve sahiplenme duygularını yitirecek bu da işletme verimini düşürecektir.

Aile işletmelerinde örgüt kültürü duygular üzerine şekillenmektedir. Bu durum işletmede performans ve başarı odaklı sistemin de önüne geçeceğinden bir süre sonra işletmelerde örgütsel etkinlik sorunları baş göstermektedir.

Ailesel anlaşmazlıkların işe yansımaları diğer bir önemli sorundur. Bu durum şirket içerisindeki geçmişten gelen örgüt kültürünü yok edecek yerine çatışma temelli kültürel değerler kök salacaktır. Aile içi ilişkilerde geçinememeye bağlı olarak yaşanan çatışmaların dozunun artması isteklendirmeyi düşürecek ve yıkıcı rekabeti tetikleyecektir bu da örgüt kültürüne zarar verebilecektir (Vural ve Sohodo1, 2004:330-331).

1.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN TEMEL SORUNLAR

Sosyo-ekonomik özellikleri ile büyük önem arz etmelerine ve dünyadaki ticari işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmalarına rağmen aile şirketleri genel olarak çok kısa ömürlü olmaktadır. Nadiren üçüncü, dördüncü kuşak aile şirketi görülse de aile şirketleri çoğunlukla birinci kuşak sonunda yok olmayla karşı karşıya kalmaktadır. Bu duruma elbette; şirketin faaliyet alanı, stratejik öngörüsü ve yapısı, teknolojik düzeyi ve örgüt kültürü gibi olguların etki ettiği söylenebilir ancak temel sorun işletmeyi yönetenlerin yaklaşımlarında ve yönetim tarzlarında belirmektedir.

Aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı güçlükler bazı başlıklar altında şöyle sıralanabilir (Öner ve Turhan, 2010:122-124):

- **Kuşak Çatışması :** Aile şirketlerinde kuşak çatışmasının nedenleri :
 - Aile şirketleri doğal bir organizasyona sahip oldukları için örgüt kültürü gereği işletmede patronun ya da kurucu büyüğün sözünden çıkılmaz. Böylece kurucu/patron kendi kültürünü şirkete daha kolay empoze eder ve şirket değişime çok kapalı hale gelebilir.
 - Aile şirketlerinde yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları belirsiz olabilir,
 - Aile şirketlerinde nesiller arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.
 - Şirketi bir miras olarak bulan ikinci neslin birinci nesle göre işi sahiplenmemesi ve/veya sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü ve dördüncü nesillerde ise bu ayrım daha da belirgin hale gelebilmektedir.
 - Aile şirketlerinde birden fazla kuşak yönetim kademesinde bir arada çalışmaktaysa yönetimde büyük sorunlar yaşanabilmektedir.
 - Aile şirketlerinde devir planlaması eksikliği yönetim kargaşasına neden olmaktadır.

- İlk nesil teknolojik sorunlar yaşayabilmektedir.
- **Nüfus Problemleri :** Başarıyla varlıklarını sürdürebilen işletmelerde birkaç nesilden sonra aile ağacının büyüyüp genişlemesinden dolayı iletişim problemleri yaşanabilmektedir.
- **Roller Çatışması :** Hissedar olma ve yöneticilik rolleri genellikle çakışmakta ve işletmede sorun oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yöneticisidir. Bir işletmede hem sermaye sahibinin hem de yöneticinin aynı kişi olması işletme yönetiminin ve sisteminin denetlenmesine olanak sağlamamaktadır.
- **İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı :** İşletme kültürü aile kültürüyle özdeşleştiğinden yönetimdeki aile üyeleri eski yönetim anlayışında ısrarcı davranabilmektedirler.
- **Güç Kavgası :** Aile içi geçimsizliklerin etkisiyle tepe yöneticisinin etrafında çıkar çevreleri oluşabilir.
- **Profesyonelleşememe ve Yüksek İş Gücü Devir Oranı:** Aile şirketlerinde personel eğitimi ve isteklendirme zayıf olduğundan dolayı iş gücü devir oranı da yüksektir. Takım ruhu yerine çalışanlar ile işletme sahipleri arasında “biz ve onlar” gibi bir ayrım söz konusu olabilmektedir..
- **Kurumsallaş(a)mama:** Aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olmasında ve başarısız olmalarının arkasındaki en önemli etken yönetimdeki yetersizlik ve işletmenin ve ailenin kurumsallaşamamasıdır. Başarılı olan ve süreklilik sağlayabilen bir aile şirketi olabilmek için geleceği öngörerek tavır almak gerekmektedir. Kurumsallaşmasını sağlayamamış örgütlerde işletme çıkarları ile aile çıkarlarının çakıştığı noktalarda yönetim zayıf düşmektedir. Aile ve işletme olgularının birbirine karıştırılması aile şirketlerinin en zayıf noktasını oluşturmaktadır.

1.4. TÜRKİYE’DE ÖNEMLİ AİLE ŞİRKETLERİ

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de aile şirketleri giderek gündemi fazlaca işgal etmekte, büyük bir çoğunluğu henüz birinci nesil deyken son bulan aile şirketlerinin ömrünün uzatılması için yoğun ar-ge ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %95’i aile şirketi olmasına rağmen ülkemizde aile şirketlerinin geçmişine bakıldığında varlığını nesilden nesile sürdürebilmiş yüzyıllık şirketlerin sayısı oldukça azdır (Genç vd., 2008:370).

Ayrıca Türkiye’deki sürdürülebilir olmayı başarmış belli başlı aile şirketlerinin faaliyet alanlarının öncelikli sırasını, dünya genelinin aksine, geleneksel ürünlerin aldığı da Tablo 3’te görülebilmektedir.

Tablo 3. Türkiye’deki Belli Başlı Aile Şirketleri

Sıra	Şirket İsmi	Kuruluş Yeri	Kuruluş Tarihi	Faaliyeti	Nesil
1	Hacı Bekir Şirketler Grubu	İstanbul	1777	Lokum, Şekerleme	5
2	İskender	Bursa	1860	İskender Kebap	3
3	Karaköy Güllüoğlu	Gaziantep	1871	Baklava	5
4	Kurukahveci Mehmet Efendi	İstanbul	1871	Türk Kahvesi	3
5	Vefa Bozacısı	İstanbul	1876	Boza, Turşu, Sirke	4
6	Eren Gıda San.	Eskişehir	1878	Lokum, Reçel	3
7	Komili	Midilli	1878	Zeytinyağı	3
8	Cemilzade A.Ş.	İstanbul	1883	Lokum, Ezme	3
9	Çöğenler Helvacılık	İstanbul	1883	Helva	4
10	Hacı Abdullah	İstanbul	1888	Osmanlı Mutfağı	3

Tablo 3 (Devam)

11	Teksima Tekstil	Konya	1893	Tekstil Makineleri	4
12	Konyalı Lokantası	İstanbul	1897	Lokanta	4-5
13	Koska Helvacısı	Denizli	1911	Helva, Şekerleme	3-4
14	Abdi İbrahim	İstanbul	1912	İlaç Üretimi	3
15	Dedeman Holding	Kayseri	1918	Turizm, Madencilik	2-3
16	Ördekçiöglu	Ordu/ Ünye	1919	Mutfak Eşyaları	2-3
17	Ulusoy	Trabzon	1920	Turizm, Taşımacılık	2-3
18	Eyüp Sabri Tunc	Ankara	1923	Kolonya	3
19	Kamil Koç	Bilecik	1923	Yolcu Taşımacılığı	3
20	Hatemoğlu	Kayseri	1924	Hazır Giyim	3
21	Koç Holding	Ankara	1926	Çok Çeşitli Alan	3
22	Kent Gıda	Mardin	1927	Şekerleme	3
23	Kafkas Şekerleme	Bursa	1930	Kestane, Reçel	3
24	Kültür Eğitim Kurumları	Eskişehir	1932	Eğitim	2-3
25	Ülker Holding	İstanbul	1944	Bisküvi, Çikolata Margarin vb.	1-2
26	Sabancı Holding	Adana	1946	Çeşitli Alanlar	3
27	Eczacıbaşı	İstanbul	1946	İlaç Üretimi	2-3
28	YKM	İstanbul	1950	Hazır Giyim	3
29	Doğuş Grubu	İstanbul	1950	Otomotiv, Turizm	2
30	Zorlu Grubu	Denizli	1950	Beyaz Eşya	2

Kaynak : Arslan; 2006: 60-62

Ömürlerinin kısa olduğu gözlemlenen Türkiye'deki aile şirketlerinin ancak kurumsallaşarak varlıklarını idame ettirebildikleri aşikârdır. Görünen o ki, uzun ömürlü

aile işletmeleri ile kısa zamanda yok olan aile işletmelerinin ayrım noktası işletmelerdeki yönetim sistemidir.

Günümüzde, ülkemizdeki özellikle KOBİ niteliğindeki aile şirketlerinin, sürdürülebilirliğini sağlayabilme adına ciddi çalışmalar içerisinde olduğu ve bu yönde olumlu gelişmeler sağlandığı söylenebilir. Bu şirketlerde üçüncü nesille birlikte şirketlerin sürdürülebilir olması adına kurumsallaşma çabalarıyla birlikte danışmanlık firmalarından faydalanma ve bağımsız denetçiler görevlendirme çalışmaları da ağırlık kazanmıştır (Bayıksal, 2006:230-232). Ancak genele bakıldığında Türkiye'deki aile şirketlerinde kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi ve aile şirketi olmanın gereği olarak aile üyeleri arasında yaşanan çıkar kavgaları, kıskançlıklar, aile ile işin karıştırılması, kurucu girişimcinin kendinden sonraki nesle karşı güven yetersizliği gibi dezavantajlar nedeniyle ülkemizdeki aile şirketleri kurumsallaşma konusunda eksik kalmaktadırlar. Bundan dolayıdır ki, aile şirketlerinde firma büyüdükçe işletmenin profesyonel bir yönetime sahip olması, işletmenin devamı için devir planlarının yapılması zorunlu hale gelmektedir. (Pazarcık, 2004; 34).

1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTLENME VE DANIŞMANLIK

Örgüt için kısaca, belirlenen amaçlar doğrultusunda ve onları başarmak adına bir grubun eşgüdümlü olarak çalıştığı yapıdır denilebilir. Örgütlenme ise; örgüt yapısının biçimlendirilmesi suretiyle, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının, fiziksel element ve işlevlerin örgütün etkinliğini sağlamak amacıyla koordineli bir şekilde bir araya getirilmesidir. Başka bir tanıma göre örgütlenme, örgütün faaliyetlerini eşgüdüm ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Örgütlenmede dikkat edilmesi gereken husus ise, örgütsel yapının biçimli (sistemik) hale getirilmesi ve görevlerin ortak amaçlar doğrultusunda dağıtılmasıdır (Akgemci ve Sevinç, 2004:516).

Faaliyet gösterdikleri sektörde, değişen koşullara ayak uydurmak ve güçlü rekabet karşısında varlığını korumak zorunda olan aile şirketlerinde ise örgütlenme hususu ayrı bir önem arz etmektedir. Aile şirketleri; çeşitli dönemlerde ailenin yapısı, işletmenin

sahipliği ve şirketin devri gibi olgularda farklı yapılara bürünerek dönemsel farklı özellikler gösterirler.

Aile şirketleri ortaklık yapısı ve gelişim evreleri bakımından şu şekilde sınıflandırılabilirler (Akça, 2010:29) :

- 1- Kurucu girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri
- 2- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı)
- 3- Kompleks aile ortaklığı (kuzenler konsorsiyumu)
- 4- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri; aile şirketlerinde gelişim sürecinin ilk evresini, kurucu girişimcinin değer ve tutumlarının baskın olduğu ve şirketle bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri teşkil eder. (Karpuzoğlu, 2001:94). Bu dönemde, yönetme ve girişimcilik ruhuyla fırsatları değerlendirme isteği yoğun olarak yaşanır. Ancak ne yazık ki girişimcinin yeni bir iş kurmadaki güdülenmesi girişimcinin başarısına çok yansımamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan işletmelerin yüzde 40'ı ilk yılında, yüzde 60'ı ise iki yıl içinde işlevselliğini yitirmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011:90-91). Birinci nesil aile şirketlerin dikkat etmesi gereken hususlar; yeterli düzeyde sermayeye sahip olmak, yönetimde kurucu girişimcinin hâkim olmasıyla aile üyelerinin istek ve yönlendirmelerini dengelemek gelecek kuşak için uygun bir devir planlamasıyla mülkiyet yapısı ortaya koymaktır (Gersick, 1997:32).

Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı); bu aşama kuruluş aşamasından sonra varlığını sürdürebilmiş ve başarı sağlayabilmiş aile şirketleri için kırılma noktasıdır. Hissedarların artmasıyla birden fazla kişinin yönetime ortak olduğu işletme yapısına geçiş aşamasında olan bu işletmeler, bu halleri itibariyle en kırılgan aile şirketleridir (Yolaç ve Doğan, 2011:92). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerine geçiş sürecinde birliktelik duygusu ve sinerji çok önemlidir. İlişkilerin düzenlenmesiyle birlikte şirketin karmaşıklaşması ve hızlı büyümesi pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına olan gereksinimi daha da artırır (Karpuzoğlu, 2001:102). Gelişme ve büyüme sürecine giren işletmelerde işletmenin

sahip olduğu pazar payı artış gösterirken bu durum doğrudan satışların yükselmesine ve kârlılığın artmasına neden olur. Kardeş ortaklığı evresi ayrıca profesyonel yönetime geçişte önemli adımların atılmaya başlandığı yani işletmenin geleceğinin tayin edildiği önemli bir aşamadır.

Kompleks aile ortaklığı (kuzenler konsorsiyumu); bu işletmelerde iş ve aile ilişkilerinin karmaşıklaşması ve şirketin büyümesi beraberinde belirli bir sistematik ilkelere ve izleklere sahip olmayı gerektiren işletmelerdir. Kompleks aile şirketlerinde iş kuralları ve ihtiyaçları aileden önce gelir. Kompleks aile şirketlerinde, ailenin farklı kollarından gelmiş pek çok aile üyesi şirketi sahiplenme tutumu gösterirler. Bu tutum, şirketin kârı ve büyümesiyle doğru orantılı olarak gelişir. (Ateş, 2005:143). Şirketin büyümesiyle orantılı olarak şirkette artan aile üyesi sayısı işletme ile aile dengesinin kurulmasını önemli hale getirecektir. Zira bu dönemde yoğun olarak yaşanacak çıkar kavgaları ve nepotizm (adam kayırma) şirketin gelişmesine, gelirine ve geleceğine etki edecek, örgüt içi çatışmaların yaşanmasına da neden olabilecektir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri; bu aşamada aile ilişkileri kurumsallaşmıştır ve aile üyeleri şirketin amaçları doğrultusunda hareket ederler şirket hedeflerini aile hedeflerinden önceliklerler. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri misyon ve vizyon belirlendiği, orta ve uzun vadeli planlamalara ağırlık verildiği, toplumsal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapıdır (Yolaç ve Doğan, 2011:94). Ancak kurumsallaşmanın getirdiği katılık neticesinde yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık şirketin kendini yenilemesine ve gelişmesine engel teşkil edecektir. Ayrıca bu tür şirketlerde aile üyesi ile profesyonel çalışan kutuplaşması yaşanabilmekte, bu durumda ihtiraslar işletme değerlerinin önüne geçebilmektedir.

Tablo 4. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Karmaşık Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri
Mülkiyet	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yönetici, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey-yatay	Yatay-dikey-çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak : Ateş, 2003:56

1.5.1. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreçlerinde Danışmanlık Hizmetleri

Şirketin büyümesi çeşitli sorunları da beraberinde getirir. Ancak “aile şirketleri genelde dışa kapalı tutum izlediklerinden sorunlar son noktaya gelinceye kadar dış yardım almak istemezler” (Atılğan, 2003:110). Danışmanlık, uzmanlık isteyen sorunların çözümünde işletmelere yol gösteren bir kurumdur ve aile şirketlerinin, diğer işletmelerden farklı olarak duygusal bir boyutunun olmasından dolayı danışmanın görevi zordur.

Aile şirketlerinde yaşanan problemler, her bir evrede değişiklik göstereceğinden işletmelerin özgün örgütsel yapıları da dikkate alındığında, danışmanlık hizmetleri her bir evrede farklılık gösterecektir. (Karpuzoğlu: 2001:104).

Aile şirketleri danışmanlık hizmeti almadan önce aşağıdaki konuları netleştirmelidir:

- Şirketin danışmanlık ihtiyacı hangi konulara haiz?
- Nasıl ve ne kadar bir değişim yaşanacak ve değişimin etkileri ne olacak?

- Danışman hangi uzmanlık alanlarına sahip olmalı?

Aile işletmeleri gelişim süreçlerinde hâsıl olan ihtiyaçlara göre danışmanlık hizmetlerine başvurabilirler.

1.5.1.1. Danışmanlık Evreleri

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan aile şirketleri sözleşme, veri toplama ve teşhis, planlı değişim ve uygulama, faaliyet programlarının takibi, gözden geçirilmesi ve değişim aşamalarını danışman ile beraber kararlaştırmalıdır.

Sözleşme evresi; şirket yöneticileri ile danışmanın birlikte verimli çalışıp çalışamayacaklarına karar verdikten sonra, birlikte çalışabileceklerse uzlaşmalarını, karşılıklı istek ve beklentilerini yazıya döktükleri evredir. Sözleşme evresinde netliğe kavuşturulmak istenen konular arasında, danışmanlık ücreti ve proje maliyeti, danışmanın birlikte çalışacağı kişilerin belirlenmesi, ön değerlendirme süresinin tespiti vb. konular yer alır. Sözleşme evresinde, hizmetin aksamadan yürüyebilmesi için bütün aile üyelerinin, danışmanın objektif kriterlere göre belirlendiğine ve şirket için yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanmaları gerekmektedir.

Veri toplama ve teşhis; danışman tarafından işletme sisteminin bütününün incelendiği, sorun veya sorunların kaynağının belirlenmeye çalışıldığı ve problemlerin çözümlenmesi için gerekli yöntemlerin tespit edilmeye çalışıldığı ön değerlendirme evresidir. Danışman, verilerin kalitesini artırmak ve kurumdaki değişim direncini azaltmak için aile üyelerini inceleme ve karar verme süreçlerine dâhil ederler. Böylelikle aile bireylerinin projeyi sahiplenmelerine çalışılır.

Planlı değişim ve uygulama; veri toplama ve teşhis evresinde elde edilen bulgular doğrultusunda yapılması gerekenlerin planlandığı ve uygulamaya geçirildiği bu safhada, değişim ihtiyacını hissetmiş olan aile bireyleri, danışmana ihtiyacı olan kaynakları üreterek onunla işbirliği yaparlar. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise, “faaliyet planlarının ve değişim stratejilerinin sürecin öteki aşamalarına uygun olarak yürütülmesidir” (Karpuzoğlu, 2001:129).

Faaliyet raporlarının takibi, gözden geçirilmesi ve değişim; bu aşamada beklenen değişimin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilir ve başarılı değişimlerin sürekliliği sağlanır. Çalışmalar sonucunda işletmenin kendi kendine oluşturulan sistemler üzerinden faaliyetlerini yürütmesidir (Atılğan, 2003:110). Danışmanlık sisteminin bu aşamasında, aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin görevleri hakkında netlik oluşması, performans değerleme sisteminin kurulması ve mülkiyet planlamasının yapılması üzerinde durulur. İşletme sistemlerinin kurulmasında ve istikrarın sağlanmasında dikkat edilmesi gereken husus uzun zaman birlikte çalışan danışman ve aile bireyleri arasında oluşan yakınlığın sistemi olumsuz etkilemesidir. Bu aşamanın sonunda işletme sistemlerinin danışman olmadan çalışması ve şirketin danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaç duymadığı noktaya ulaşması beklenir (Karpuzoğlu, 2001:129).

1.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kavramının tanımına geçmeden önce kurum ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelenecek olursa, genel anlamıyla kurum, “maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural hedef, ilke, inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmelere göre kendisini yenileyen özgün yapılanma biçimidir” (Kut, 2004:405). Kurumsallaşmak teriminin TDK’daki karşılığı “kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir” (Ak, 2006; 97).

Genel geçer bir tanıma göre kurumsallaşma; bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, izleklere sahip olması, özgün selamlama, hitap etme ve iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi, bu sayede diğer şirketlerden farklı olarak ayırt edici bir kimliğe, şirket kültürüne sahip olması sürecidir (Karpuzoğlu, 2001:72) şeklinde tanımlanabilir.

Ailelerde daha çok informel bir yapılanma ve buna bağlı olarak duygusal dinamikler hâkimken şirkette daha gerçekçi dinamikler ağır basmaktadır. Bu da aile şirketinin yönetimini ve kurumsallaşmasını zorlu kılan en temel faktördür. Çünkü aileyi ve şirketi ortak paydada bir araya getiren aile şirketlerinde izleklerin ve kuralların

oturtulmak istenmesi, rasyonelliğin ve duygusallığın beraber yürütülmesi zorunluluğunu getirecektir (Şengün, 2011:57).

Aile şirketlerinde bilgide tekelleşme, diğer çalışanların detaylı bilgilere ulaşmak istemeleri, aile üyesi çalışanlar arasındaki yetki farklılıklarının güç farklılıklarına dönüşmesi, çalışanların kendilerinden yaşça büyük aile üyelerine soru sormaya çekinmeleri ya da küçüklerin hesaba çekilmesi gibi kültürel etkenler sebebiyle sorunlar da yaşanabilmektedir. Bu sorunlar çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin olmamasına, güvensizliğin oluşmasına ve çatışmaların yaşanmasına, tüm bunların bir sonucu olarak da işletmelerin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır (Basım vd., 2008; 193,194.).

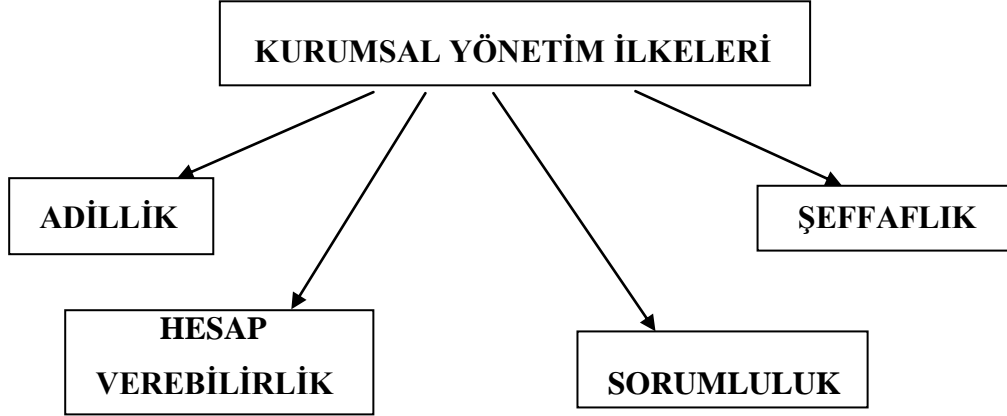
İşletmelerinin nesiller boyu gelişmesini isteyen ailelerin yapması gerekenler ise şöyle sıralanabilir (Akdarı, 2012:183):

- Aile; hissedarlık ile yönetimi, yönetim ile aile konularını birbirinden ayırabilmelidir.
- Ciddi bir işleyiş ve profesyonel bir yönetim için aile konseyi oluşturulmalıdır.
- Aile ve işletmenin geleceğiyle ilgili her türlü bilginin açıkça yer aldığı bir aile anayasası hazırlanmalıdır.

Kurumsallaşma aşamasında işletmenin kurumsallaşmaya geçişi ve uyum maliyetinin yanında çalışanların öğrenme ve değişim sürecine adaptasyonları bununla birlikte yaşanabilecek rekabetler gibi sorunlar da yaşanacaktır. Çözüm odaklı ortaklardan faydalanma, güven sağlama, katma değer sahibi olma kurumsallaşmayı çabuklaştıracak unsurlardır (Öztürk, 2012:71).

Kurumsal yapıya kavuşamamış işletmelerde, ortaya çıkan sorunlar karşısında günü kurtarırcasına alelade çözümler aranmaktadır. Oysa kurumsal yapının getirdiği sağlıklı bir yönetim tarzına sahip olmak, en zor ve kritik durumlarda dahi sağduyuyla hareket etmeyi gerekli kılar. Kurumsallaşmanın sağlıklı yürütülebilmesi için etkin bir süreçle birlikte yönetiminde varlığı gerekmektedir. En etkin STK'lardan biri olan

Kurumsal Yönetim Derneği'ne göre, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri Şekil 1'te de görüleceği üzere adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kaynak : Kiracı ve Alkara, 2009:175

Şeffaflık, şirketin mali, yönetsel ve faaliyetlerle ilgili bilgilerinin zamanında açıklanmasıdır. *Hesap verebilirlik*, yönetsel sorumlulukların ve yetkilerin açıkça tanımlanması, şirket menfaatlerinin şirket yönetimi tarafından gözetilmesidir. *Sorumluluk*, şirket faaliyetlerinin mevzuata ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır. *Adillik*, ortaklık oranına bakılmaksızın her hissedarın korunmasıdır. (Tüsiad, 2002:35).

İşletmelerin gerçek anlamda kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşmasını gerektirmektedir. Aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılması ve nesiller arasındaki görüş farklılıkları aile şirketlerinde çatışmaya neden olan en önemli sebeplerdir. Bu aşamada işleyişlerini kişilere bağlı olmaktan kurtararak kurumsallaşmayı başaramamış işletmeler kırılma noktasına gelebilmektedirler. (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008:379) Başarabilen işletmeler ise sürdürülebilir olma yolunda ilerlemiş olacaklardır.

1.6.1. Aile Anayasası

Aile şirketleri birbiriyle kesişmiş üç daire üzerine kurulmuştur, bunlar aile, işletme ve mülkiyet daireleridir. Bir aile şirketinin sürdürülebilir olabilmesi için bu üç dairenin uyum içinde olması gerekmektedir. Yaşamını sürdüremeyen aile işletmeleri incelendiğinde, aile işleri ile sahiplik ve işletme yönetimi işlerinin birbirine karıştığı, her üç dairede de, alınması gereken kararların ya alınmadığı veya geciktiği, kısaca işletmenin çevre koşullarına uyum kabiliyetini kaybettiği görülmektedir. Daha açık söylemek gerekirse, örneğin gerekli donanımı olmadığı halde, sadece aile bireyi olduğu için, çocuklar işletmenin yönetim kademesinde bulunabilmekte, işletme menfaatine, pazar koşulları nedeniyle, alınması gereken bazı kararlar aile içindeki ilişkileri bozmamak için alınmamakta ya da aile bireyleri hissedarlık oranları konusunda anlayamadıkları için işletmenin karar mekanizması kilitlenmiş olabilmektedir. Bu tür “uyumsuzlukların devamı durumunda işletmenin yaşama gücü azalmaya ve sürdürülebilirliği tehlike altına girmeye başlamaktadır” (Akingüç, 2012:33). Aile işletmeleri için bir handikap olan bu belirsizlik ve sıkıntılardan kurtulmak basiret ve strateji ile mümkün olacaktır. Tüm bunlara karşı aile ile iş ilişkilerinin düzenlenmesi için aile anayasasının hazırlanması gerekecektir. (Yıldız ve Balaban; 2008:181).

Büyükhelvacıgil'e (2013) göre aile anayasasının şirketler için faydaları ve aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

“Aile anayasasının faydaları;

- Şirketin kurumsallaşması için önemli bir adımdır. Kurumsallaşmış, doğru yönetilen bir şirkette gelecek için doğru stratejiler üretilir.
- Şirket yönetimi kişilere bağlı değil, kurallara bağlı olur. Şirkette kendini daima yeniler, sürekli inovasyon sistematığı oluşturulur.
- Şirket prensiplerinin hissedarlar için bağlayıcı olmasını sağlar.
- Nepotizm (akraba kayırmacılığı) önlenir.

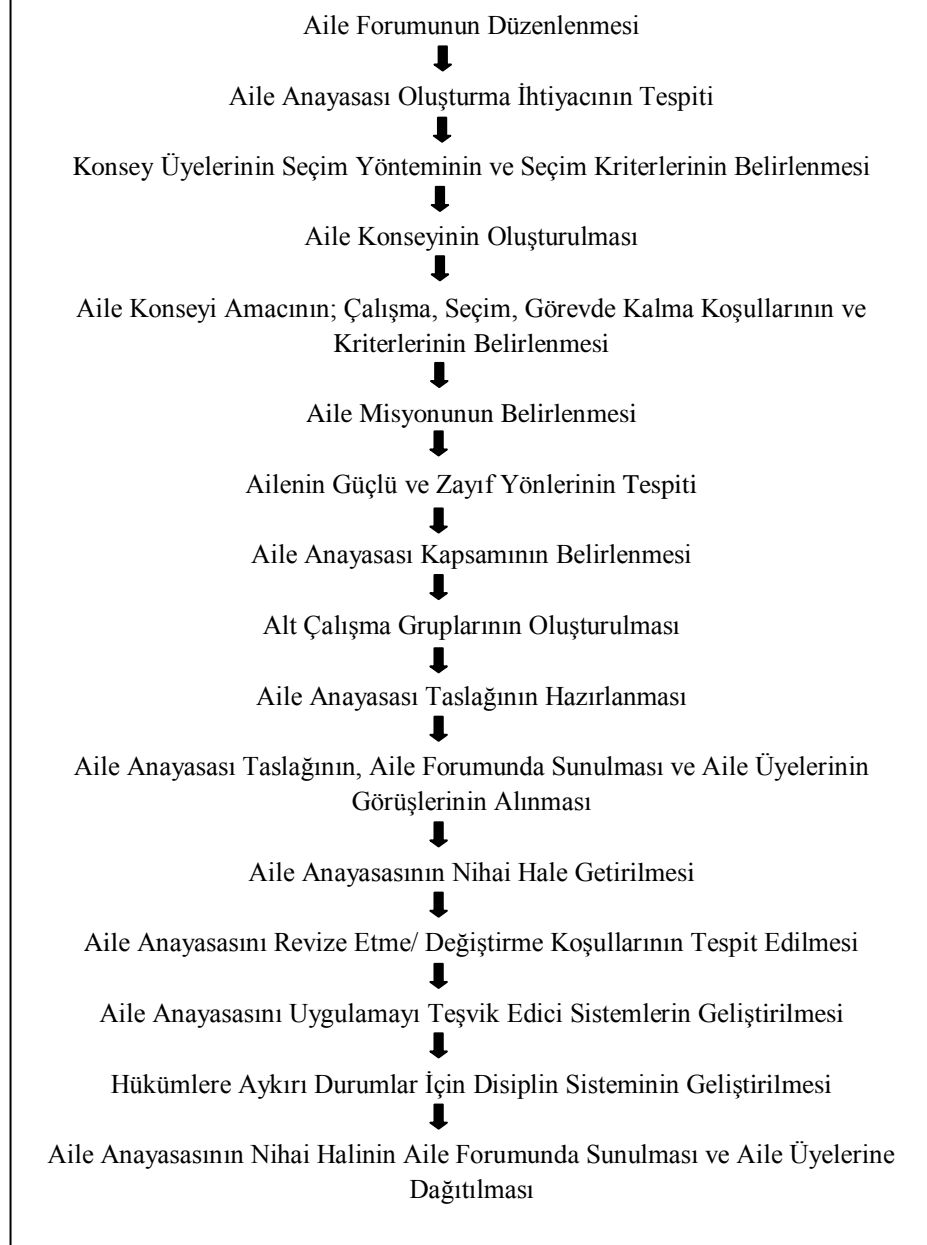
- Aile üyelerinin de profesyonel bir kariyer süreci yaşamasını savunur. Aile şirketlerinde profesyonel olarak çalışan aile üyelerinin çalışma şekillerini belirler. Aile bireylerinin olası zaaflarının şirkete yansımalarını engeller.
- Genellikle bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olan yeni nesillerin iyi yönetim için çıkmaları gereken basamakları belirler.
- Ailevi bağlardan doğan hissedarların şirketin yüksek çıkarlarının önüne geçmesi engellenir. Anayasa ile aile üyelerinin mülkiyet esasları belirlenir ve olası çatışmalar önlenir.
- Yeni neslin kural ve prensiplerinin planlanmasında aile değerlerinden kopmamayı sağlar.
- Yöneticilerin zamanı gelince görevlerini memnun ve güvenle gelecek kuşaklara devredebilmesini sağlar.

Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Her şirketin aile anayasası kendine özel olmalı, şirketin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hazırlanmalıdır.
- Yalın olmalı, aile kültürünü yansıtmalı, aile ve uzmanların katılımları ile hazırlanmalıdır.
- Aile konseyi oluşturulmalı ve onayları alınmalıdır.
- Aile şirketinde tüm pozisyonların gerektirdiği nitelikler, görevler, yetkiler ve sorumluluklar belirlenmelidir.
- Ailenin ve şirketin kendine has özellikleri göz önünde tutularak eski ve yeni nesillerin talepleri dikkate alınmalıdır.
- Şirketin mevcut duruma nasıl geldiği incelenmeli, varsa yaşanan sıkıntılar ve nedenleri tespit edilmelidir.

- Aile fertleri kurallara uymalı, sabır ile yılmadan ilerlenmeli ve uygulamada süreklilik sağlanmalıdır.”

Aile anayasasının oluşturulma süreci ise aşağıda Şekil 2’de gösterildiği şekilde sıralanabilmektedir.



Şekil 2. Aile Anayasasının Oluşturulma Süreci

Kaynak : Karpuzoğlu, 2004; 166-167

Bir aile anayasasının hazırlanması ve gelecek nesillerin de bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmesi işletme geleceği için önemlidir (Temel ve Bulut, 2008:152). Aksi halde, aile içi güç mücadeleleri ve aileden kopmalar ile şirket performansında azalma ve şirket varlığını tehlikeye sokma sonucu ile karşılaşılabilir.

1.6.2. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu

Aile konseyi, aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlerken yönetim kurulu, işletmenin yönetsel faaliyetlerinden sorumlu organdır. “Aile işletmesinde, aile konseyi aile tarafını; yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetir” (Yolaç ve Doğan; 2011:101) . Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda ortağı bulunan küçük ölçekli aile şirketlerinde, idari organ olarak genellikle, aile kurulu ile karşılaşılır. Bununla birlikte üç veya daha fazla kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda aile bireyini barındıran büyük ölçekli aile şirketlerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Bu tür aile şirketlerinde faal bir aile konseyi de bulunur. (Cadbury, 2000).

Tablo 5’te aile konseyi ile yönetim kurulunun ayırt edici temel özellikleri sunulmuştur.

Tablo 5. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	- Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek. - Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek.	- Aile Konuları - Ailenin işletme il ilişkisi	- Aile üyeleri - Danışmanlar
Yönetim Kurulu	-Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek, -İşletmenin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek.		-Hissedarlar -Üst kademe yöneticiler -Danışmanlar -Aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlar.

Kaynak : Yolaç ve Doğan, 2011:101

Yönetim kurulu; uzun vadede şirket faaliyetlerini belirlemek, uygulamaları denetim altında tutmak, koşullara göre farklı faaliyet alanları tespit ve tayin etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir. Aile konseyi, tüm aile bireylerinin değerler, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere toplandığı, ailenin "örgütsel ve stratejik planlama organı" olarak düşünülebilir.

1.6.3. Devir Planlaması

Aile işletmelerinin gelecekteki başarısında; işletme yönetiminin gelecekteki devir planlamasının yapılması, büyük önem taşımaktadır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yapılan bir araştırmaya göre aile şirketlerindeki yönetim devrine, işletme yöneticilerinin %67,9'u tek başına, %18,9'u ise aile üyeleriyle istişare ederek seçtiğini belirtmiştir (Arslan, 2006:80). Aile şirketlerinde genelde, işletme açısından hayati öneme sahip olmasına rağmen devir planlamalarının ya zamanında yapılmadığı veya devir sürecinin kendiliğinden gerçekleşmesinin beklendiği gösterilebilir.

Devir planlamasından kaçınmak ya da sağlıklı bir devir planlaması yapamamak mutlak suretle otorite ve mülkiyet sorunlarına neden olacaktır. Sonuç olarak şirket varlığını devam ettiremeyecek duruma gelecektir (Köse, 2010:48). Yönetim devir sisteminin kurulması ise, işletme içerisinde doğabilecek liderlik mücadeleleri ve yönetim boşluğu da engellenmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003:99).

Aile şirketlerinde, genel olarak devir planlaması yapılmasına engel teşkil eden durumlar şöyle sıralanabilir:

- En büyük evladın bilgi, yetenek ve istekleri dikkate alınmaksızın işletmenin varis olarak görülmesi ve bu şekilde yetiştirilmesi,
- Ataerkil aile yapısının getirdiği, babanın her durumda ve şartta haklı olduğu düşüncesi.
- İşletme amaçlarının arka plana atılması ve tamamen aile birliğinin önemi üzerinde durulması.

Tüm bunlarla birlikte işletmenin bir sonraki nesle devrine ya da devir planlamasına engel teşkil eden sosyal tabanda yaptırımlar da bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Elçi, 2004:35):

Kurucudan kaynaklanan engeller; güç ve kontrolü bırakmayı istememek.

Aileden kaynaklanan engeller; kurucu hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama âdeti.

Personelden kaynaklanan engeller; kurucu ile ilişkilerin bozulma korkusu.

Çevreden kaynaklanan engeller; kurucunun akranlarının halen çalışıyor olması ve müşterilerin kurucuya bağlılıkları.

İşletmelerde devir planlamasına direnci artıran ve azaltan faktörler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. İşletmelerde Devir Planlamasına Direnci Artıran ve Azaltan Faktörler

DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ ARTIRAN FAKTÖRLER	DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ AZALTAN FAKTÖRLER
DEVİR PLANLAMASI	
Sağlık	Sağlık problemleri
Başka ilgi alanlarının bulunmaması	Farklı ilgi alanları
İş/İşletme ile özdeşleşme	İş/İşletmeden ilgisini çekebilme yetisi
Kontrolü sürekli elinde tutma	Sorumluluğu paylaşabilme
Yaşlılık ve emekli olma psikolojisi	Yeni bir yaşam ve kariyer için fırsat
Kendi kendine öğrenmeden kaçınma	Kendi kendine öğrenebilme yetisi
Teknik destek ve danışmanlık almadan kaçınma	Teknik destek ve danışmanlığa önem verme
Açık iletişimden kaçınma	Dürüst ve bilgilendirici iletişim
Güvensizlik	Güven duygusu
İlgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz ve uygun olmayan varis	İşletmede aktif, gönüllü olarak yer alan yetenekli varis
Aile içi problemlerden etkilenen işletme yapısı	Aile işlerinden ve kişilerden bağımsız bir işletme yapısı
Çok fazla varis adayı	Tek çocuğun varis olması
Katı örgüt yapısı	Fonksiyonel yapı
Problemlili çevre	Problemsiz çevre

Kaynak: Günel; 2005:66

Buraya kadar aile işletmeleri genel olarak ele alınmış ve kurumsallaşmanın önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde aile şirketlerinde yönetim, pazarlama, üretim ve finans fonksiyonları incelenecektir.

2.BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM, PAZARLAMA, ÜRETİM VE FİNANS FONKSİYONLARI

İşletmelerin, amaçlarına ulaşmak için yerine getirmesi gereken fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar temel olarak Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finans olarak gruplandırılmaktadır. Bu bölümde aile işletmelerindeki Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finans fonksiyonları üzerinde durulacaktır.

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM

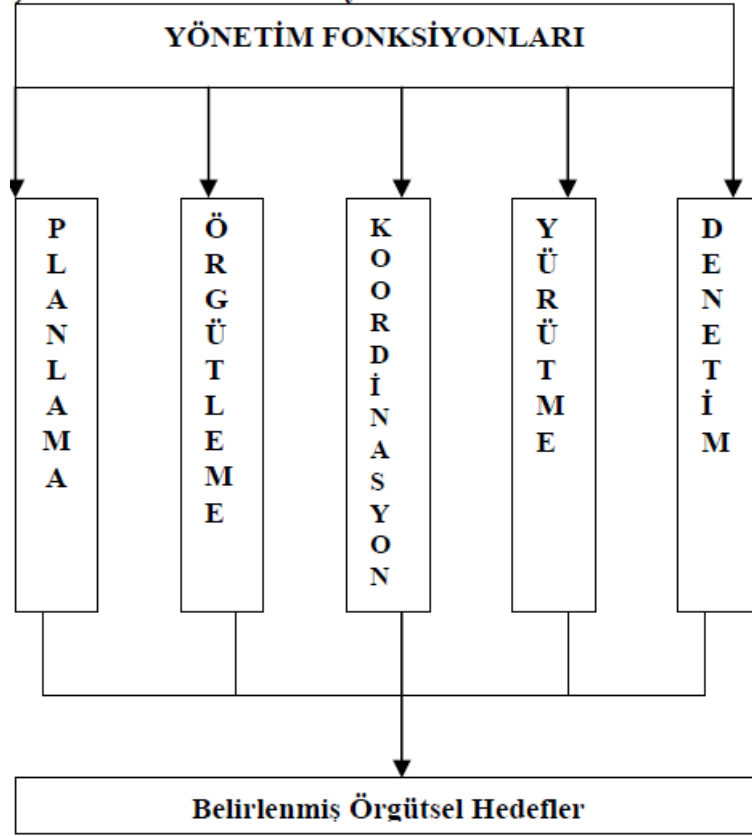
2.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramının tanımı yapılacak olursa; “yönetim, amaca ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapma, hedefe başkalarıyla erişme diğer bir deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetidir” (Ertürk, 2000:6), denilebilir. Yönetim basit bir ifadeyle bir kuruluşta hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir.

Yönetim kavramını genel olarak; belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm “kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve alınan bu kararları uygulama sanatı” (Sorgun; 2007:21) olarak tanımlayabiliriz.

2.1.2. Yönetim Fonksiyonları

İşletmede yönetimin farklı fonksiyonları vardır. Fayol’a göre yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim olan bir süreçten ibarettir (Aktaran: Ertürk, 2000:13). Şekil 3 bize yönetim fonksiyonlarını göstermektedir.



Şekil 3. Yönetim Fonksiyonları

Kaynak : Sorgun; 2007:22

Yönetimde hiçbir şeyin kesin ve mutlak olarak genel geçerliği olmadığı için, uygulamalarda farklı ve değişen şartlar göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle yönetimde belirlenecek ilkeler esnek ve ihtiyaca göre adapte edilebilir olmalıdır. Yönetimde uygulanması gereken 14 ilkeyi ortaya koyan Fayol, bu ilkelerin fen bilimlerinde olduğu gibi kesin birtakım kural ve kaideler özelliğini taşımadığını da belirtmiştir. Fayol'un, gözlem ve deneyimlerine dayanarak ortaya koyduğu 14 ilke ve grupları Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 7. Fayol'un 14 İlkesinin Gruplandırılması

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş Bölümü	Kumanda Birliği	Düzen
Yönetimin Birliği	Disiplin	Personelin Devamlılığı
Merkezcilik	Adil ve Eşit Muamele	İnisiyatif
Yetki ve Sorumluluk	Maaş ve Ücretler	Birlik ve Beraberlik
Hiyerarşi İlkesi	Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	

Kaynak : Ertürk, 2000:14

2.1.2.1. Planlama Fonksiyonu

İşletmelerin ve yöneticilerin başarısında önemli bir etken olmasından dolayı planlama yönetim fonksiyonları içerisinde de önemli bir unsurdur. Zira planlama olmadan işletme belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır.

Kararların alınmasında rastgele değil de daha gerçekçi yöntemlerin kullanılması nedeniyle planlama, işletme yönetiminde hasıl olabilecek belirsizlikleri ve doğabilecek riskleri minimize etmede en etkili araç olmaktadır (Şimşek, 1998:122). Planlama bir süreçtir, bu süreç, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için nelerin yapılması gerektiği, nelere öncelik verilmesi gerektiği, ortaya çıkan alternatiflerden hangisinin seçilmesi gerektiği, şirketin bilinçli olarak ilerlemesini gerçekleştirme yollarını ve yöntemini belirleyen süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Genç ve Demirdöğen; 1994:164). Bunun da en önemli aşaması işletme amaçlarının ve bu amaçlara uygun misyon ve vizyonun belirlenmesi sürecidir.

Aile şirketlerinde, kurumsallaşma düzeyi ile planlama düzeyi paralel ve doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Planlamada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde, örgütsel yapı ve karar alma süreciyle alakalı olarak, kısa ve orta vadeli planlar yeterli olmaktadır. Kurumsallaşamamış ya da kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinde daha çok fırsat odaklı taktik yapılar ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise stratejik planlar ön plana çıkmaktadır. Stratejik planlama sektör bazında makro değerler dikkate

alınarak yapıldığından piyasada oluşan mikro değişimlerden kolay etkilenmeyecektir. Fırsat odaklı olan ve fırsatlara göre taktik geliştirme eğilimindeki organizmalar ise stratejik odaklı yapılanmalara nazaran mikro değişimlerden daha çok etkilenmektedirler (Akgemci ve Sevinç, 2004:515).

Yönetimde planlama yapmanın faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tortop vd., 2007:43-44):

- 1- Çalışmayı kolaylaştırır. İnsanlara yol haritası sunar. Hem plan yapımcıların hem de özellikle uygulayıcıların işini kolaylaştırmış olur.
- 2- Çalışmada birliği ve eşgüdümü sağlar.
- 3- Kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlar.
- 4- İş görenler planlara göre hareket edeceğinden, personel değişse de işler sekteye uğramaz.
- 5- Planlarla, iş görenlerin kararlara katılma imkânı sağlanmış olur.

Kurumsallaşma düzeyleri farklı aile şirketlerinde planlama fonksiyonunun işleyişi Tablo 8’de belirtildiği gibidir.

Tablo 8. Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile Şirketlerinde Planlama Fonksiyonu

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE İŞLETMELERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE İŞLETMELERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON, VİZYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN, STRATEJİK DURUMSALLIK PLANI	EYLEMSSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE İLE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

Kaynak : Bilgin, 2007: 64

2.1.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Yönetimin ikinci aşaması örgütlenme fonksiyonudur. Örgütlenme, planlama sonucunda belirlenen şirket amaçlarına uygun örgüt yapısının kurularak, belirlenen hedeflere en hızlı ve yüksek kârlılık oranıyla ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Genç, 2005:100). Örgüt yapısının kurulması için ise; yapılacak işlerin belirlenmesi ve tasnif edilmesi, personelin tespit ve tayini; yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin saptanması gerekmektedir (Hoggetts and Kuratko, 1995:93).

İşletmenin, yapısal düzenleme yapmaksızın kaynaklarında büyüme olması ekonomik verimsizliğe yol açabilir. Bu nedenle işletmelerde büyümenin sağlanabilmesi ve bunun devamlı olabilmesi için, işletme içerisinde örgüt yapısına ve yapısal düzenlemeye önem verilmesi gerekmektedir (Akdoğan, 1994). Örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken mutlaka gerekli iş tanımları yapılmalı, işletme birimlere ayrılmalı, denetim alanı ve yetki devri vb. konular netlik kazanmalıdır.

Aşağıda kurumsallaşma düzeylerine göre aile şirketlerinin örgütlenme tablosu yer almaktadır.

Tablo 9. Kurumsallaşma Düzeyine Göre Aile Şirketlerinde Örgütlenme

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de kurucu çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder.
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Kurucunun ve/veya aile üyelerinin denetim alanları genişler.
Amaç Birliği	Kişi ile işletme arasında amaç uyumu vardır.	Kurucunun amacı çalışanlarca binilir ve paylaşılır.
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber kurucu ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki ve Sorumluluklar	Yapılan işin gerektirdiği biçimde ve eşit şekilde dağıtılır.	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür.

Kaynak : Bilgin, 2007:63

Tablo 9’da görüldüğü üzere farklı kurumsallaşma düzeyine sahip aile işletmelerinin örgütsel yapıları da farklılıklar göstermektedir.

2.1.2.3. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu

Koordinasyon (eşgüdümleme), sinerjiyi sağlayarak kolay ve verimli çalışmayı ve bütün eylemler ve bölümler arasında uyumu sağlamadır” (Dilbaz, 2005:58).

Koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde; bölümler birbirleri ile uyum içinde çalışırlar, bölümler birbirlerinin ne yaptıklarından haberdardır ve birbirlerinin fonksiyonları arasında ne gibi ilişkilerin olduklarını bilirler, ayrıca bölümler eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve duruma uydurmak için sürekli kontrol altında bulundurulurlar (Şimşek, 1998:211).

Kişiler ile birimler arasındaki işbirliğinin kalitesinin bir göstergesi olan eşgüdümleme, aile ile iş ilişkisinin birbirini sürekli etkilediği aile işletmelerinde daha çok önem kazanmaktadır. Küçük aile işletmelerinde genellikle küçük gruplar ve iş görenler arasında informel bir yapı söz konusu olduğundan grupların yönetimi ve gruplar arasında oluşturulabilecek etkin bir eşgüdümleme daha kolay olacaktır.

Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinde organ sayısı ve yönetici grubu büyüyeceğinden, aile ve iş arasında net bir ayrımın yapılamaması, işletme yerine aileye odaklanması, aile bireylerinin işletmede çalışmak ve yönetime ortak olmak istemeleri ve buna bağlı olarak çatışmaların yaşanması, danışman veya profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, nesiller arası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi, “işe yerleştirilecek kişi aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmaması” (Finnigen, 1997:14) gibi işlevsel farklılaşmalardan kaynaklı eşgüdümleme (koordinasyon) sorunları baş gösterecektir ve koordinasyon zorlaşacaktır.

Eşgüdümlemenin başarıyla yürütüldüğü işletmelerde aşağıdaki özellikler görülür (Akgemci ve Sevinç, 2004:517) :

- Birimler birbirleriyle sıkı ilişki ve sinerji vardır.

- Birimler birbirinden haberdardır ve birimler işlevleri arasındaki ilişkiyi iyi bilirler.
- Birimler faaliyetlerini devamlı kontrol ederler.

2.1.2.4. Yürütme Fonksiyonu

Yönetimin bu fonksiyonu planlama, örgütleme ve koordinasyon (eşgüdümleme) aşamalarıyla oluşturulan yapının işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilerek, uygulama faaliyetlerinin yapıldığı süreçtir. Bu nedenle dinamik bir yapıya sahiptir. “Yürütme fonksiyonunun başarısı için, yöneticiler liderlik, iletişim ve güdülenme gibi konularda bilgi ve tecrübeye ihtiyaç duymaktadırlar” (Özgen v.d., 2005:107).

Aile işletmelerinde yürütmenin önündeki en büyük engel işletme içerisindeki nepotizm (adam kayırma) olarak görülmektedir. Çünkü yürütme faaliyeti çeşitli tekniklere sahip olmayı, yetki ve sorumluluk duygusuyla hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle aile şirketi içerisinde nepotizmin varlığı iş görenlerin yetersizliğinden ve çalışanların faaliyete geçme konusunda isteksizliklerinden dolayı yürütme faaliyetinin sağlıklı işlememesine neden olabilecektir (Tetik ve Uluyol, 2005:27).

Aile şirketlerinde girişimci lider, görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmaları yönünde çalışanları motive etmelidir. Girişimcinin komuta etmek ve yönerge dağıtmak gibi işlevsel görevlerin yanında bilgi verme, yol gösterme, güdüleme gibi yöntemlere başvurması, çalışanların işi benimsemelerine ve mutlu olmalarına vesile olacaktır bu da doğal olarak başarıyı getirecektir (Dilbaz, 2005:87).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek ve kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinde koordinasyon (eşgüdüm) ve yürütme fonksiyonlarına ilişkin birkaç işleyiş aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 10. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Aile Şirketlerinde Koordinasyon (Eşgüdüm) ve Yürütme Fonksiyonları

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLEME, KARIYER, PLANLAMA VB. FONKSİYONLARININ YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	SİSTEMLER AİLEDEN OLAN VE OLMAYAN PERSONEL AYRIMI YAPILMADAN OBJEKTİF ESASLAR ÜZERİNE KURULUR VE İŞLETİLİR.	SİSTEMLERİN KURULMASINDA VE İŞLETİLMESİNDE AİLE BİREYLERİNE ÖNCELİK TANINIR.
YÖNETİM TARZI	KATILIMCI VE PROFESYONEL	MERKEZİYETÇİ
İLETİŞİM BİÇİMİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA, PROFESYONELLER ARASINDA, AİLE ÜYELERİ İLE PROFESYONELLER ARASINDA İLETİŞİM	AİLE ÜYELERİ ARASINDA ve PROFESYONELLER ARASINDA İLETİŞİM
KARAR VERME ŞEKLİ	OYBİRLİĞİ VE OYÇOKLUĞU	KURUCU ORTAĞIN KARARI VE OYÇOKLUĞU
TOPLANTI TÜRLERİ	BİLGİLENDİRME VE RAPOR VERME, KARAR VERME, PLANLAMA, PROBLEM ÇÖZME, ÖZELEŞTİRİ	RAPOR VERME, PROBLEM ÇÖZME, BİLGİLENDİRME
ÇATIŞMA YÖNTEMLERİ	KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE ÇATIŞMA YÖNTEMİ	GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Kaynak : Bilgin, 2007:68

2.1.2.5. Denetim Fonksiyonu

Denetim, gerçekleştirilen yönetsel eylemler sonrasında işletme hedeflerine ne ölçüde ulaşılabildiğini ölçme, sorunları belirleme ve gereken önlemleri alma sürecidir.

Denetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2004:519) :

- 1- Belirlenen hedefler doğrultusunda sebep sonuç ilişkisine dayalı niteliksel ve niceliksel karşılaştırmalar yapılır.
- 2- İkinci aşamada yapılan faaliyetler, standartlarla orantılı olarak nitelik ya da nicelik yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır.
- 3- Üçüncü aşamada faaliyetlerin sonuçları önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak olası sapmalar belirlenir.
- 4- Son aşamada ise sapma olan faaliyetlerin hangisinde ve ne biçimde düzeltme yapılacağına karar verilmelidir.

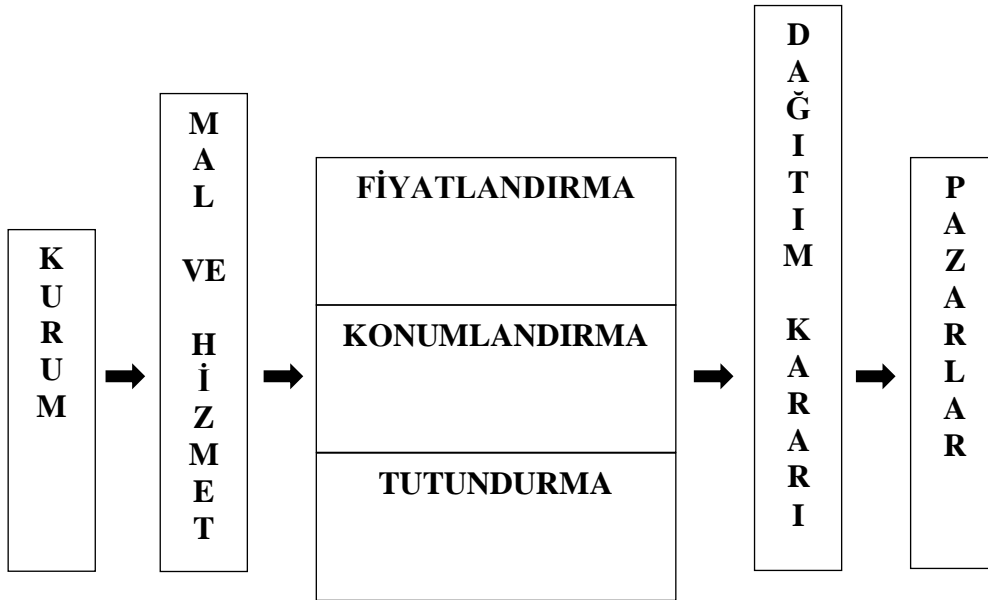
Bu değerlendirmeler çoğu aile işletmesinde genellikle aile üyesi yöneticiler tarafından yapıldığından dolayı değerlendirmelerin nesnel ölçütlerle tarafsız olduğu söylenemez. Değerlendirmelerde çalışanların performansından ziyade aile üyesi yöneticiye ya da aile üyelerine yakınlık ve bağlılıklar ön plana çıkmaktadır. Ayrıca denetim mekanizmasının şirketin aile üyesi yönetici tarafından yapılıyor olması, çalışanlar tarafından görülen herhangi bir eksikliğin de yöneticiye açıkça söylenmesini de zora sokmaktadır. Yöneticinin, yönetimin bütün fonksiyonlarını tek başına yürütmeye çalışması ve zaman içerisinde hem planlamayı yapması hem de denetimi gerçekleştirmesi nedeniyle kendi kendini denetlemesi gibi bir durum ortaya çıkmakta bu durum da şirketin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesini sekteye uğratmaktadır. Bu yüzden aile şirketlerinde denetim sisteminin etkin yürütülmesi, şirketin başarısını etkilediği için büyük öneme sahiptir.

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE PAZARLAMA

2.2.1. Pazarlama Kavramı

Geniş manada pazarlama, mal ve/veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını yöneten bir işletme faaliyeti (Gedik, 2009:24) olarak ifade edilebilecek olan pazarlama, değişimi teşvik eden, birbiriyle bağlı pek çok faaliyetten oluşmaktadır.

Yönetmel açıdan pazarlama; kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için değişimleri gerçekleştirmek üzere, fikir, mal ve hizmet üretilmesi, geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması aşamalarını kapsayan planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir (İslamoğlu, 2002:13). Pazarlama sadece ürün ya da ürüne bağlı hizmetleri kapsayan bir kavram değil, mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetleri, kişileri, olayları, yerleri, örgütleri, fikirleri de içermektedir. Tüketici ihtiyaçlarını karşılayamaya yönelik bir süreç olan pazarlama faaliyetleri, mal ve/veya hizmet üretiminden çok önce başlamakta; ürünün tasarlanması, geliştirilmesi, üretilmesi, satışı sunulması ve satış sonrası çeşitli hizmetlerin sağlanmasıyla (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:137) devam etmektedir. Pazarlama, genel olarak Şekil 4'te gösterilen faaliyetlerle ilgilenmektedir.



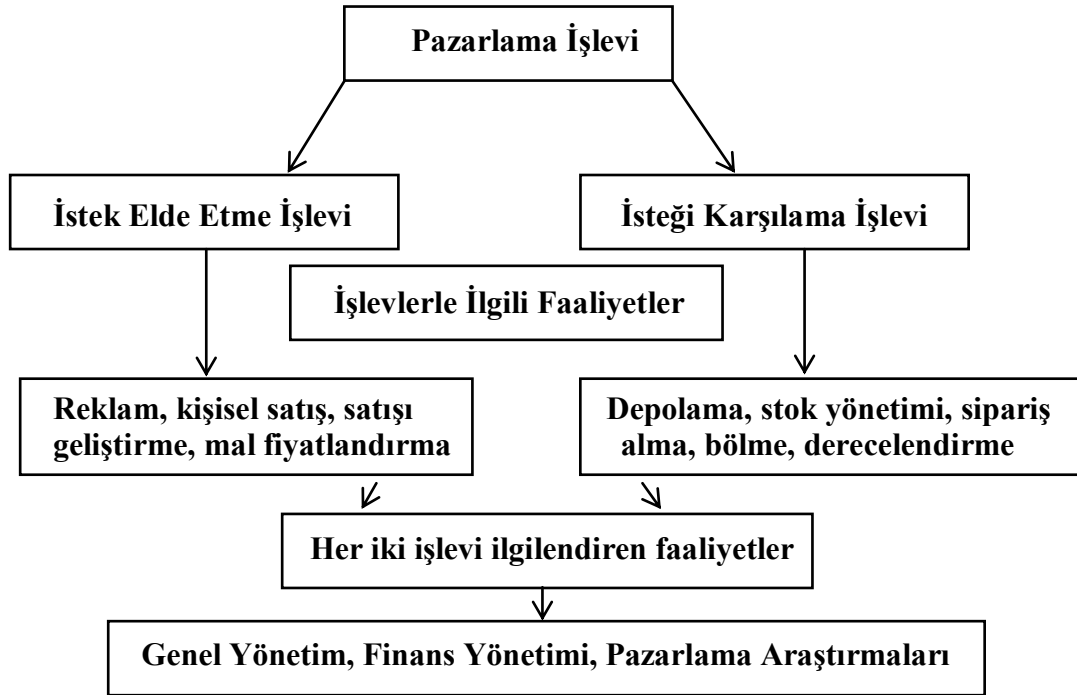
Şekil 4. Pazarlama Faaliyetleri

Kaynak : İslamoğlu, 2002:9

Bir işletme faaliyeti olarak pazarlama; aktif, devamlı değişme açık ve esnek bir ortamda yürütülür. Buradaki değişken yapıyı oluşturan çevresel unsurlardan bir bölümü işletme içerisinde bir bölümü de işletme dışında kalan eylemlerden oluşmaktadır. Yasalar, siyasal davranışlar, tüketici baskıları, yönetmelikler, tüzükler, ekonomik

koşullar, teknolojik gelişmeler, kültürel etkiler vb. bu dinamik faktörler pazarlama yönetimini oldukça zorlaştıran ve işletme başarısını etkileyen çevresel unsurlardır (Cemalcılar, 1998:56)

Pazarlamanın, biri talep elde etmek diğeri de talep karşılamak olmak üzere iki işlevi vardır. Bu işlevlerin yerine getirilmesi için ise bazı faaliyetlerin yürütülmesi gerekir. Bu faaliyetler Şekil 5'te gösterildiği gibidir:



Şekil 5. Pazarlama İşlevleri ve Faaliyetleri

Kaynak : İslamoğlu, 2002:35

Pazarlama karması kavramı da işletme yönetiminin bu faaliyetleri en iyi şekilde bir araya getirme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama karmasının elemanları mevcut durumlara göre çeşitlendirilse de temel olarak 4 kategoride ele alınır. Pazarlamanın 4P'si olarak adlandırılan bu elemanlar; ürün (product), dağıtım (place), fiyat (price) ve tutundurma (promotion)dır. Zamanla 4P olarak adlandırılan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya; hedef kitle (people), fiziksel

olanaklar (physical evidence), süreç (process) olmak üzere yeni P'ler eklenmiştir. Müşteri odaklı modern pazarlama düşüncesiyle birlikte pazarlama karmasında önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Kısaca 7C olarak tanımlanan bu kavramlar ise; müşteriye çözüm (customer solution), müşteri maliyeti (customer cost), iletişim (communication) ve kolaylık (convenience) olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak üretici ve tüketici yönlü pazarlama karmaları Şekil 6'da gösterildiği gibidir.



Şekil 6. Pazarlama Karmaları

Kaynak : <http://www.notoku.com>, 2010

Her ne kadar işletmeler tarafından kâr odaklı pazarlama anlayışı benimsense de işletmelerin pazarlama faaliyetleri analizi sonucunda 4P'nin müşteri merkezli bir yapıya dönüştüğü görülmektedir.

Pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturan 4P pazarlama karmasını ele alacak olursak:

Ürün; en geniş manada işletmelerin mevcut veya potansiyel müşterilerine sundukları tüm sunumlardır. Tüketici için ise, ihtiyaçları karşılayan ve fayda sağlayan her türlü nesne olarak tanımlanabilir.

Fiyat; genel olarak bir ürün ya da hizmet için ödenen bedeldir. İşletmeler için önemli olan ise ürün ya da hizmet fiyatlarının işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak belirlenmesi ve yönetilmesidir.

Dağıtım kanalları; ürünlerin, üreticiden nihai tüketiciye kadar izlediği yolardır. Buna pazarlama kanalları adı da verilmektedir. Yönetim açısından pazarlama kanalları, ürünü doğru zamanda doğru yerde ve uygun miktarda bulunmasını sağladığından oldukça önemlidir.

Tutundurma; ürün/hizmet, fiyatlandırma, dağıtım işlemleri yapıldıktan sonra mal veya hizmeti satın almaya yöneltme, ihtiyaç oluşturma, müşteriye tatmin etme ve bunların artırılarak sürdürülmesi işlemlerinin yönetilmesidir.

2.2.2. Aile İşletmelerinde Pazarlama Problemleri

“Mal ve/veya hizmet arzu ve ihtiyaçları karşıladığı sürece pazarda kalır ve satılabilir” (Karafakioğlu, 2008:7). İster büyük, ister küçük veya orta büyüklükteki işletmeler olsun pazarlama eylemlerinde tutundurma faaliyetleri ve müşteri beklentilerine cevap verebilmek için mal ve hizmet üretiminde gelişme, esneklik ve değişen koşullara ayak uydurma kabiliyeti önem kazanmaktadır (Demircan, 2011:12). Aile işletmelerinin de bu düşünceden yola çıkarak kendi yapısal oluşumlarını tamamlamaları hiç şüphesiz pazarlama faaliyetlerindeki etkinliği ve müşteri taleplerini arttıracaktır.

Aile işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde daha etkin gören Kotler, aile işletmelerinde görülen özellikleri de şu şekilde belirtmiştir (Kotler, 2001:39) :

- Kendilerini kuvvetle müşterilerine adanlar ve düşük fiyattan ziyade üstün bir performans, mükemmel bir hizmet ve zamanında teslimat sunarlar.
- Üst düzey yöneticileri önemli müşterilerle doğrudan ve düzenli olarak temas halindedirler.

- Müşteriye sunulan değeri artırmaya yönelik bir şekilde sürekli olarak yenilik yapmaya önem verirler.

Tüm bu sayılanlarla beraber, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu KOBİ'lerde üretim sorunundan daha çok pazarlama sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler ancak iyi bir pazarlama politikası ve uygulamasıyla mal ve/veya hizmet satışını yeterli düzeye çıkarabilir ve ayakta kalabilir.

Aile işletmelerinde genel olarak aşağıdaki pazarlama sorunlarına rastlanılmaktadır (Yücel, 2004).

- Pazarlama konusunda profesyonellerden faydalanılmaması ve ayrı bir birimin olmaması
- Nepotizmin ve kurucu patrona endeksli klasik düşünce yapısının aşılabilmesi.
- Pazarlama araçlarından yeterince yararlanılamaması. Bunun nedeni malî kısıtlılıklardır.
- Düzenli bir piyasa araştırmasının yapılamaması.
- Pazarlama kararlarının daha çok girişimci patronun sezgilerine ve nispeten yetersiz tecrübelerine dayanılarak alınması.
- Uluslararası pazarlara açılmada isteksizlik olması ve ciddi bir şekilde lisan bilen, uluslararası pazarlamayı bilen profesyonellere ihtiyaç duyulması.

Pazarlamanın en önemli rolü, üretilen mal ve/veya hizmetin müşterilerine özverili bir şekilde sunulmasını sağlamaktır. Günümüzde aile işletmelerinin pazarlama kavramına bakış açıları bizlere, pazarlamanın bir süreç ve verilere dayanan stratejik bir unsur olarak yeterince donanımlı olmadıklarını göstermektedir. Pazarlama, yönetim anlayışında sadece satış ve reklam ile sınırlanmıştır (Baş, 2009:34). Bu sorunları aşmak için profesyonellerden destek alınarak pazarlama biriminin oluşturulması, nepotizmden uzak durularak liyakat sahibi kişilerin iş başına geçirilmesi, pazarlama olgusu konusunda aile üyelerinin ve yöneticilerin bilinçlendirilmesi ve her pazarlama

faaliyetinin ölçülmesi yoluyla dinamik bir pazarlama faaliyetine sahip olunması gerekmektedir.

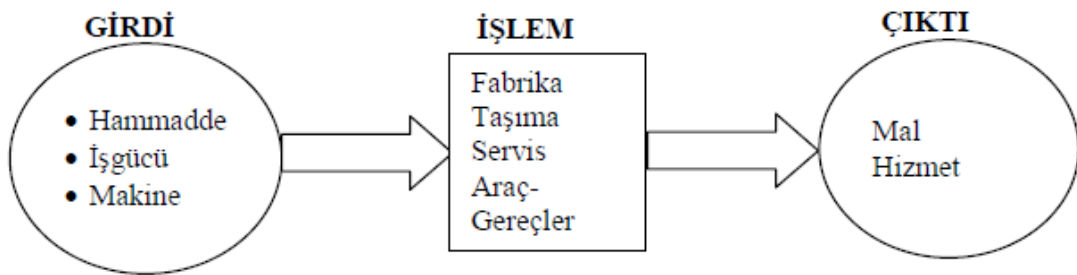
2.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÜRETİM

2.3.1. Üretim Kavramı

Üretim, ilk çağlardan beri yaşam mücadelesi içerisinde olmuş insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar içerisinde girdiği insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanabilen bir olgudur.

Ülke ekonomilerinin can damarını oluşturan üretimin, insan gücü ve diğer kaynakların optimum şekilde değerlendirilerek yerinde kullanılmasının ve yeterli düzeyde gerçekleştirilmesinin, ekonominin sağlıklı bir şekilde yaşaması ve gelişmesinin ön şartı olarak kabul edilmektedir (Kobu,1999:1).

“Üretim; insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli girdilerin çeşitli işlemlerden geçirilerek mal veya hizmet olarak çıktılarını elde edilmesidir” (Tekin, 1996:2). Üretim faaliyeti, hem fiziki bir malın üretimiyle hem de hizmet üretimiyle ilgilidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılama temeline dayanan üretimin mal veya hizmet haline dönüştürülmesine kadar belirli faaliyet zincirinden geçtiği görülmektedir. Buna göre üretim faaliyetinin 3 önemli unsuru bulunmaktadır; girdi, işlem ve çıktı...



Şekil 7. Üretim işleminin yapısı ve elemanları

Kaynak : Tekin, 1996:3

Bununla birlikte üretim işlemi piyasada değer görünceye belirli aşamalardan geçmesi de gerekmektedir.

Yeni bir ürün için öncelikle ar-ge çalışması yapılır, üretimde kullanılacak alternatif üretim teknolojileri içerisinde en uygun olanı seçilerek piyasa talebine göre uygun miktar, kalite, zaman ve mekânda üretim işlemi gerçekleştirilir ve pazarlama ile pazara arz edilir.

2.3.2. Üretim Yönetimi

Üretim sistemi, mal ve/veya hizmetlerin üretildiği sistemler olup piyasada hâsıl olan ihtiyaçlara binaen bu talepleri karşılamak üzere hammadde veya yarı mamullerin ürün haline getirilmesidir. Üretim sistemi ise; tedarik, imalat, stok, dağıtım ve satış fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bahsedilen bu üretim sisteminin organize edilmesi, planlanması ve planların uygulanması faaliyetlerinin tamamı üretim yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir (Demir, 1997).

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve işgücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamulün istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir (Kobu, 1984:7).

Üretim yönetiminin tanımında, üretilen mal ile ilgili olarak 4 faktör ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler; miktar, kalite, zaman ve maliyettir. Üretim yönetiminin esas amacı bu faktörler için en uygun değerlerin bulunmasıdır. Üretim yönetimi; hangi malların, ne miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından üretileceği sorularına cevap aramaktadır.

Bir işletmede üretim yönetiminin fonksiyonları, işletme büyüklüğü, yönetim politikası, organizasyon yapısı, üretim tipi veya yöntemleri, üretim miktarı gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak belirlenir. Üretim yönetimi başlıca üç temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar planlama, organizasyon ve kontroldür (Tekin, 1996:4).

Planlama aşamasında işletme yönetiminin amaçları ile üretim yönetiminin amaçları arasında uyum sağlanır. Bu aşamada talep tahminlerine uygun olarak; “üretim

planlaması, işgücü planlaması, malzeme ihtiyaç planlaması, gelişim planlaması, işlem planlaması, üretim metotları, personel planlaması, ödeme planı, finansal planlama ve nakit akışı, bilgisayar destekli üretim ve üretim sistemlerinin planlanması gibi faaliyetler yürütülmektedir” (Karahan, 2011:35).

Organizasyon aşamasında görev dağılımları ve üretim faaliyeti içerisindeki bilgi akışı yapılmaktadır. Ayrıca üretim esnasında bilgi akışının ve üretim faaliyetlerinin düzenli ve etkin bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli izlekler belirlenmektedir.

Kontrol aşaması denetimin gerçekleştirildiği aşamadır, bundan dolayı üretim yönetiminin temelini oluşturur. Kontrol aşamasında üretim planlamasıyla üretim alt sistemlerinin etkinliğinin planlama ve gerçekleşme dereceleri karşılaştırılır. Kontrolün genel amacı, hazırlanan programların uygulanmasını sağlayacak faaliyetleri yürütmek, uygulama sırasında ortaya çıkabilecek problemleri ilgili birimlere iletmek ve programla fiili durum arasındaki farkları zamanında tespit etmektir (Kobu, 1984:15). Planlanan üretim ile üretim faaliyeti sonucunda elde edilen üretim arasındaki farkın nedenleri araştırılır, şayet fark büyükse mevcut girdilerle elde edilmesi gereken üretimin sağlanabilmesi için gerekli düzeltme işlemi yapılmalıdır.

2.3.3. Aile Şirketlerinde Üretim Problemleri

Üretim, gelir azlığı ve kaynak kıtlığının yaşandığı ekonomisi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemlidir. Hangi koşullarda yapılırsa yapılsın üretimin amacı ülke ekonomisine katkı sağlamaktır ve küreselleşmenin hız kazandığı günümüz koşullarında ülkeler üretimlerini artırarak ekonomilerine katkıda bulunmaktadır (Karahan, 2011:32).

Üretim yönetimi ise üretimin bel kemiğini oluşturmaktadır. Üretim yönetimi ve sistemi ne kadar sağlıklı işlerse işletme hedeflerine ulaşmak da o kadar kolaylaşacaktır. Ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ’lerde ve dolayısı ile aile işletmelerinde ise üretim sisteminin sağlıklı işlemesi büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde girişimcinin mal veya hizmet üretimi konusunda teknik beceri ve tecrübeye sahip olmasına karşın profesyonel yönetim, finansman, pazarlama ve üretim teknikleri

konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması işletmelerin sağlıklı büyümesini (Soyuer, 2004:114) ve dolaylı olarak ülke ekonomisini olumsuz etkileyecektir.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde, doğrudan faaliyetlere katılan, çoğu zaman iş görenlerle birlikte üretimde bulunan, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilenen hem de vergi, sigorta işlemleriyle uğraşan girişimcinin, işletme ölçeği büyüdükçe her konu ile ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle, girişimci önce üretim sürecindeki işini profesyonellere devretmeli ve katkısını daha üst konumlara çıkarmalıdır (Gümüştekin, 2005:75).

2.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL YÖNETİM

Her ne kadar finans, finansman ve finansal yönetim eş anlamlı olarak kullanılsa da finans, kişi ya da kurumların faydalanabileceği para, fon, kaynak ya da sermaye; finansman, fonların sağlanması ve tedarik edilmesi; finansal yönetim de elde edilen fonların yönetimini ve kullanımını içermektedir (Sevil ve Başar, 2012:3).

Finansal yönetimin fonksiyonları beş maddede açıklanabilir: Finansal analiz, finansal planlama ve denetim, fonların sağlanması, fonların yatırımı ve finansal sorunların çözümü. *Finansal planlama*; işletmenin faaliyeti sırasında ortaya çıkacak her türlü fon giriş ve çıkışının önceden planlanmasıdır. *Finansal denetim*; finansal planlama ile uygulamaların karşılaştırılması ve sapma varsa düzeltici önlemlerin alınmasıdır. *Fonların sağlanması*, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların, zamanında ve en uygun koşullarla sağlanmasıdır. *Fonların yatırımı ise*, işletmedeki fonların, beklenen gelir ve risk göz önünde bulundurularak ve işletme amaçlarına en uygun şekilde, menkul kıymetlere, alacaklara, stoklara veya duran varlıklara yatırılmasıdır.

2.4.1. Finansal Amaçlar

Finansal amaçlar genelde finansman amacı ve yatırım amacını içerisine alır. Finansal açıdan şirketler, en uygun sermaye yapısı ve maliyeti ile en yüksek getiriye sağlayabilecek yatırımları gerçekleştirebilme amacı güderler. İşletmelerin temel finansal amaçları, parasal amaçlar ve parasal olmayan amaçlar olarak gruplandırılabilir (TSPAKB, 2009:9).

İşletmenin parasal amaçları; gelire, nakit akımına, likiditeye, varlığa ve kârlılığa yönelik amaçlar olarak gruplandırılabilir. Gelire yönelik amaçlar, toplam gelirlerin düzenli olarak büyümesi ve bu büyüme oranının en üst düzeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle faaliyet giderlerinin ve toplam giderlerin minimum seviyeye çekilmesi yönünde çalışmaların yapılması gerekmektedir. Nakit akımına yönelik amaçlar da, nakit akımında işletmenin faaliyetlerine ve misyonuna uygun bir düzeye ulaşılması yönünde çalışmaların yürütülmesini içermektedir. Bir diğer parasal amaç olan likiditeye yönelik amaç ise ödeyebilme olanağının sürekli var olması, ödemelerin vadeleri ile uyumlu gerçekleştirilmesi ve genel bir finansman dengesinin tutturulmasıdır. Kısa vadeli projeler kısa vadeli kaynaklarla, uzun vadeli projeler uzun vadeli kaynaklarla yapılmalıdır.

2.4.2. Aile Şirketlerinde Finans Problemleri

Aile şirketlerinin uzun vadede hedefi, aile aidiyetini ve geleneğini devam ettirmek ise işletme devir işlemleri büyük önem taşır. Ancak hedef, işletme aileye ait olsun olmasın güçlü bir malî yapıya işletme içerisinde kuvvetli bir yönetim kurulu ve buna bağlı olarak finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir (Leenders ve Waarts, 2003).

Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de satış, girdi temini, kredi temini, reklam gibi faaliyetlerde tanınmışlık firma itibarı ve devamı açısından büyük öneme sahiptir. Özellikle sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği, sermayenin yetersiz olduğu ülkelerde bu durum daha da büyük önem taşımaktadır. Zira sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde işletmelerin en büyük problemi sermaye ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Aile şirketleri her ne kadar dışa kapalı bir görünüm arz etse de, kol kırılır yen içinde kalır mantığıyla hareket edilse de aile şirketleri fon temini ve finansal sıkıntılarda sermaye ihtiyaçlarını halka açılmak veya borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğinden yararlanarak halletme yoluna gitmektedirler. Böylelikle aile şirketleri, dışa bağımlı olmayan, ihtiyaçlarını ve yeni kaynak tahsisini öz kaynaklarından temin etme yoluna giden finansal bir yapıya sahip olmaktadır.

Büyümekte olan aile şirketlerinde ise, aile bireylerinden oluşan yönetim kurulunun yönetim ve sermaye gibi hayati konularda yetersiz kalması işletmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri için profesyonellerle çalışmaya ve yeni ortaklıklar kurmaya yöneltmiştir. Ancak ülkemizdeki aile şirketlerinin bazı konularda profesyonellerle çalışma isteklerine rağmen ortaklık konusuna sıcak bakmamaktadırlar. Bunun en bariz nedeni ise girişimci patronun işletme sahipliğini ve işletme üzerindeki hâkimiyetini kaybedeceğine yönelik korkularıdır. Bundan dolayı da genellikle KOBİ niteliğindeki aile şirketlerinin finansman ihtiyacı, bankacılık sektörü tarafından karşılanmaktadır. Bu durumu, bankacılık sektörünün KOBİ'lere yönelik kredi pazarlamalarına önem vermesi de tetiklemiştir. Zamanla KOBİ'lerin "yurt dışı bankalardan kredi kullanma yollarını öğrenmeleri, yeni yatırımlar için gerekli finansman ihtiyacında, ortaklık kurma yöntemini geri plana atmalarına neden olmuştur" (Sönmez ve Toksoy, 2011:82).

Finansman açısından aile işletmelerinin en büyük dezavantajı ise aile bireylerinin menkul, gayrimenkul veya nakit gibi öz kaynaklarının yetersiz olması ve işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlamasıdır (Elalmış, 2011:25). Bununla birlikte yararlanılması gereken finansal kaynaklar ve kâr dağıtımını konusunda aile bireyleri ve kuşaklar arasında görüş ayrılıkları çıkabilmektedir.

Ayrıca mesleki eğitimin de çok önemli olduğu aile işletmelerinde işletmelerin bazen malî sorunlardan dolayı, yönetici ve personel eğitimine önem vermedikleri veya örgüt yapısı içerisinde yönetici ve personelin seminer ve kurslar gibi eğitim olanağına sahip olmadıkları gözlenmektedir (Gümüştekin, 2005:86).

Burada kadar aile işletmeleriyle ilgili genel bilgiler verilmiş ve fonksiyonları itibariyle incelenmiştir. Üçüncü bölümde Konya İli'nde matbaa sektöründe yer alan işletmeler üzerinde bir araştırma yapılacaktır.

3.BÖLÜM

KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA ve İŞLETMECİLİK PROBLEMLERİYLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

3.1. KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜ VE PROBLEMLERİ

Türkiye’de olduğu gibi Konya’da da teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi matbaa sektörünü de etkilemiş ve sektörde kullanılan makineler tamamen bilgisayar kontrollü hale gelmiştir. Bu özellikleriyle de matbaalar, gelişen baskı öncesi, baskı ve baskı sonrası teknikleriyle birlikte, her türlü iş koluna sahip firmaların tanıtım ve matbu ihtiyaçlarına cevap veren seçeneklerin başında yer almaktadır. Son yıllarda sayıları gün geçtikçe artan matbaalarda, teknolojinin de etkisiyle –özellikle ambalaj sanayinde- ihracata da yönelmiştir.

Bununla birlikte sektörde matbaalar çok hızlı kurulmakta ancak ömürleri çok kısa sürmektedir. Kurumsallaşma çabası içerisine girmiş veya sürdürülebilir olmayı başarmış matbaaların sayısı oldukça azdır.

Aile şirketlerinde özellikle gelişme ve büyüme aşamalarında yaşanan kuşak çatışması, gelecek nesle devir sorunu, aile bireyleri ve yönetici çatışması, iş gücü devir oranının yüksek olması vb. gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu sorunların ise işletmecilik ve kurumsallaşamama problemlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu problemlerin tespitine yönelik olarak hazırladığımız ankette 38 araştırma sorusu düzenlenmiştir. Düzenlenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

3. İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
4. İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
5. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?
6. İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?
7. İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?
8. Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
9. İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?
10. İşletmelerin danışmanlık algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
11. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi var mıdır?
12. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
13. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
14. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
15. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

16. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
17. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
18. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
19. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
20. Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?
21. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
22. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
23. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
24. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
25. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
26. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
27. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
28. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

29. İşletmelerin çatışma olguları ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
30. İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
31. İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
32. İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
33. Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınması yönetimsel işletme problemlerine neden olmakta mıdır?
34. İşletmelerin nepotizm olgusu yönetimsel işletme problemlerine neden olmakta mıdır?
35. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
36. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
37. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
38. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırmaya konu olan soruların, varlık ve yoklukları “H₀ ve H₁” hipotezleriyle tespit edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLAR

Araştırmanın amacı; Konya’da yer alan matbaa sektöründeki aile şirketleri üzerinde bir uygulama yapmak suretiyle sektördeki problemleri ortaya koymak ve önerilerde bulunmaktır.

Yukarıdaki genel amaca ulaştıran alt amaçlar ise şöyle sıralanabilir; şişletmelerin bir aile şirketi olmasından kaynaklanan yönetim ve şişletmecilik sorunlarını saptamak, kurumsallaşma düşünce ve tutumlarını ortaya koymak, aile üyelerinin birbirleriyle ve profesyonellerle olan ilişkilerini belirlemek, aile üyelerinin ve ilişkilerinin kurumsallaşma üzerindeki etkilerini incelemektir.

Ayrıca çalışmada, örneklemdaki aile şirketlerinin kültürleriyle örgüt yapılarının benzer olduğu ve alınan cevapların bilinçli ve doğru bir şekilde verildiği varsayılmıştır.

3.3. ARAşTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli, herhangi bir ilişkinin varlığının ya da yokluğunun araştırıldığı (İ.Arslanoğlu) “betimleyici” araştırmadır. Burada ankete katılanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, şişletmede çalışma süreleri, kaçınıcı nesil çalışan olduğu gibi özellikler bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca şişletmelerin kurumsallaşma algıları, olguları ve şişletmecilik anlayışları bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

3.4. ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi belirlenirken öncelikle örneklem tespit edilmiş daha sonra ise araştırma biçimi ve veri toplama yöntemi belirlenmiştir.

3.4.1. Örneklemin Tespiti

Örneklemin tespit edilebilmesi için Konya Ticaret Odası (KTO) ve Konya Kitap, Kırtasiye, Fotokopi ve Matbaacılar Odası'na (KONKKFMO) kayıtlı matbaa firmalarının listeleri temin edilmiştir. Konya'daki matbaa firmalarının tam sayısına ulaşmak mümkün olmadığından araştırmanın çalışma evrenini KTO'ya ve KONKKFMO'ya kayıtlı şişletmeler oluşturmaktadır. Bu şişletmelerin büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Temin edilen listelerden aile şirketi tanımına uyan şişletmelere, hazırlanan anket soruları yüz yüze görüşme ve elektronik posta yöntemiyle uygulanmıştır. Ankete katılan firmaların tamamı değerlendirmeye

alınmıştır. Bu firmaların 66'sını tek şahıs işletmesi, 32'sini limited şirketi ve 4'ünü de anonim şirketi oluşturmuştur.

3.4.2. Araştırmanın Biçimi

Çalışmada betimsel yöntem uygulanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında, daha önce benzeri konularda yapılan çalışmalar ve anket soruları incelenerek, çalışmaya konu olan sektördeki kurumsallaşma ve işletmecilik problemlerini tespiti yönelik 78 soruluk anket formu hazırlanmıştır.

3.4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda yer alan sorular 5'li Likert ölçeğine göre ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümünde ankete muhatap olan şirket ve şirket yöneticilerine yönelik bilgi edinme amaçlı 15 soru, ikinci bölümde ise işletmelerin kurumsallaşma algı ve düzeyleri ile işletmecilik anlayışlarını saptamaya yönelik 63 soru hazırlanmıştır.

Anket formu hazırlandıktan sonra 10 aile şirketi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle pilot uygulama yapılmış, alınan veriler SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiş, analiz sonuçlarına göre anket soruları yeniden düzenlenmiş ve son halini almıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Toplanan anket verileri SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiştir. Veriler Varyans Analizi (ANOVA-Analysis Of Variance) ve Korelasyon Analizi uygulanarak değerlendirilmeye alınmıştır. Sistemde 38 sorunun her birisi ayrı ayrı analiz edilmiş ve sonuçlar tarafımızdan değerlendirilmiştir.

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Büyüköztürk (2005) tarafından, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanan güvenilirlik, anketimizde Cronbach tarafından

alfa katsayısı kullanılarak geliştirilen Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi uygulanarak yapılmıştır. Anketimizin güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 11. Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı	N of Items
,854	64

Alpha (α) katsayısı ve anketin tutarlılığı arasındaki ilişki aşağıda belirtildiği gibidir:

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Yaşa, 2006:59).

Anketimizin C.Alfa değeri 0,854 olduğu için ankette yer alan soruların tutarlılığı *oldukça yüksek düzeyde güvenilir* olarak tanımlanabilir.

3.6. KURUMSALLAŞMA PROBLEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZ EDİLMESİ

Bu bölümde işletmelerin kurumsallaşma problemlerine yönelik araştırma soruları analiz edilecek ve sorular değerlendirilecektir.

1. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 12. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	1,623	4	,406	1,476	,215
Gruplar İçi	26,661	97	,275		
Toplam	28,285	101			

Tablo 12’de görüleceği üzere analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,215>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 13. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	1,259	4	,315	1,510	,205
Gruplar İçi	20,218	97	,208		
Toplam	21,476	101			

Tablo 13'te görüleceği üzere analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,205>0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi kabul edilerek “ H_1 ” hipotezi reddedilir.

Yani; işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

3. İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 14. İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	3,311	2	1,656	6,563	,002
Gruplar İçi	24,973	99	,252		
Toplam	28,285	101			

Tablo 14 incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (sig.) değeri $p=0,002<0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi reddedilerek “ H_1 ” hipotezi kabul edilir.

Yani, işletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır denilebilir.

Anket verilerinden elde edilen sonuca göre ankete katılanlar tarafından işletmelerin hukuki statüleriyle alakalı sorunun “Tek Şahıs İşletmesi, Ltd. Şti. ve A.Ş.”

şıkları işaretlenmiştir. Bu üç grup arasındaki varyansın homojenlik testi incelendiğinde ise;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
,834	2	99	,437

Anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,437>0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir denilebilir. Burada grupların varyansları homojen olduğu için gruplar arasında “Post Hoc” çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey” testi uygulanacak olursa;

Çoklu Karşılaştırmalar

Tukey HSD

(I) hukuki_statü	(J) hukuki_statü	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Tek şahıs işletmesi	Ltd. Şti.	-,35133*	,10819	,002
	A.Ş.	-,52636*	,25862	,044
Ltd. Şti.	Tek şahıs işletmesi	,35133*	,10819	,002
	A.Ş.	-,17503	,26636	,513
A.Ş.	Tek şahıs işletmesi	,52636*	,25862	,044
	Ltd. Şti.	,17503	,26636	,513

P (Sig.) değerleri incelendiğinde Ltd. Şti. ve A.Ş.’nin “Tek şahıs işletmesi”nden anlamlı şekilde farklılaştığı, buna karşılık Ltd. Şti. ve A.Ş. arasında ise kuvvetli bir bağın olduğu görülmektedir.

4. İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 15. İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	3,058	2	1,529	8,220	,000
Gruplar İçi	18,418	99	,186		
Toplam	21,476	101			

Tablo 15 incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,000<0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi reddedilerek “H₁” hipotezi kabul edilir. Yani, işletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır denilebilir.

Gruplar arasındaki varyansın homojenlik testi incelendiğinde ise;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
3,835	2	99	,052

Varyansın Homojenlik Testi’nde anlamlılık düzeyi “Sig.” değeri $p=0,052>0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir denilebilir. Tukey testi uygulanacak olursa;

Tukey HSD		Çoklu Karşılaştırmalar		
(I) hukuki_statü	(J) hukuki_statü	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Tek şahıs işletmesi	Ltd. Şti.	-,24472*	,09291	,026
	A.Ş.	-,75812*	,22210	,003
Ltd. Şti.	Tek şahıs işletmesi	,24472*	,09291	,026
	A.Ş.	-,51339	,22874	,069
A.Ş.	Tek şahıs işletmesi	,75812*	,22210	,003
	Ltd. Şti.	,51339	,22874	,069

Yine anlamlılık düzeyi değerleri incelendiğinde Ltd. Şti. ve A.Ş.’nin algısal kurumsallaşma olarak da “Tek şahıs işletmesi”nden anlamlı şekilde farklılaştığı, buna karşılık Ltd. Şti. ve A.Ş. arasında ise kuvvetli bir bağın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında işletmelerin hukuki statülerinde limited ve anonim şirketi gibi şirketleşmeye giden firmaların kurumsal olgu ve tutumlarının yüksek olduğu görülmektedir.

5. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki vardır.

Tablo 16. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	2,605	2	1,302	5,021	,008
Gruplar İçi	25,680	99	,259		
Toplam	28,285	101			

Tablo 16 incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,008<0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi reddedilerek “ H_1 ” hipotezi kabul edilir. Yani, işletmelerinde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Gruplar arasındaki varyansın homojenlik testi incelenecek olursa;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
1,060	2	99	,350

Varyansın Homojenlik Testi anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,350>0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir denilebilir. Tukey testi ile gruplar arasında karşılaştırma yapılacak olursa;

Tukey HSD

Çoklu Karşılaştırma

(I) çalışan_sayısı	(J) çalışan_sayısı	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
0-9 arası	10-49 arası	-,35030*	,12765	,007
	50-149 arası	-,48313	,26110	,067
10-49 arası	0-9 arası	,35030*	,12765	,007
	50-149 arası	-,13283	,27896	,635
50-149 arası	0-9 arası	,48313	,26110	,067
	10-49 arası	,13283	,27896	,635

Tukey testinde görüldüğü üzere “0-9” arasında personele sahip olan işletmeler ile “10-49” arası ve “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında kurumsallaşma olgu ve düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu durumda işletmelerde çalışan personel sayısının daha fazla olmasının örgütsel yönetimi sistematikleştirmeye meylettirdiğini söyleyebiliriz.

6. İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki vardır.

Tablo 17. İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	,837	3	,279	,996	,398
Gruplar İçi	27,448	98	,280		
Toplam	28,285	101			

Tablo 17’de görüldüğü üzere analizin anlamlılık düzeyi $p=0,398>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; işletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

7. İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki vardır.

Tablo 18. İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasındaki ilişki analizi

Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	1,002	3	,334	1,599	,195
Gruplar İçi	20,474	98	,209		
Toplam	21,476	101			

Tablo 18’de analizin anlamlılık düzeyi $p=0,195>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; işletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

8. Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H₀ : Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki vardır.

Tablo 19. Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki analizi

		Anayasa Algısı	Kurumsal Olgu
Anayasa Algısı	Pearson İlişkisi	1	,577
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Kurumsal Olgu	Pearson İlişkisi	,577	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 19 incelendiğinde, $r = 0,577$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için ankete katılan işletme yöneticilerinin “Aile Anayasası” algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkidir.

9. İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H_0 : İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki vardır.

Tablo 20. İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasındaki ilişki analizi

		Danışmanlık Düzeyi	Kurumsal Olgu
Danışmanlık Düzeyi	Pearson İlişkisi	1	,707
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Kurumsal Olgu	Pearson İlişkisi	,707	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 20’de $r = 0,707$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, işletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile işletmelerin kurumsallaşma olguları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkidir diyebiliriz.

10. İşletmelerin danışmanlık algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H_0 : İşletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 21. İşletmelerin danışmanlık algısı ile kurumsallaşma problemleri arasındaki ilişki analizi

		danismanlik_algisi	Kurumsal olgu
danismanlik_algisi	Pearson İlişkisi	1	0,372
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Kurumsal olgu	Pearson İlişkisi	,372**	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 21’te de $r = 0,372$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, işletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile işletmelerin kurumsallaşma problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkidir diyebiliriz.

- 11.** İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H_0 : İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi yoktur.

H_1 : İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi vardır.

Tablo 22. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi analizi

		aile_üye_problemleri	k_olgu_ort
aile_üye_problemleri	Pearson İlişkisi	1	,475
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
k_olgu_ort	Pearson İlişkisi	,475	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 22 incelendiğinde $r = 0,475$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, işletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımalarının olgusal kurumsallaşma problemleri ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu analiz, aile şirketlerinde aile üyeleri arasındaki problemler ve çatışmaların işletmeye yansımalarının kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

3.7. İŞLETME PROBLEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZİ

Bu bölümde işletme problemlerine yönelik araştırma soruları analiz edilecek ve sorular değerlendirilecektir.

1. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 23. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	2,912	4	,728	2,031	,096
Gruplar İçi	34,763	97	,358		
Toplam	37,675	101			

Tablo 23'te analizin P (Sig) değeri $p=0,096>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 24. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	2,741	4	,685	1,616	,176
Gruplar İçi	41,128	97	,424		
Toplam	43,869	101			

Tablo 24 incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,176>0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi kabul edilerek “ H_1 ” hipotezi reddedilir.

Yani; işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

3. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 25. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	2,297	4	,574	2,623	,069
Gruplar İçi	21,244	97	,219		
Toplam	23,541	101			

Tablo 25 incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,069>0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi kabul edilerek “ H_1 ” hipotezi reddedilir.

Yani; işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

4. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 26. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	2,685	4	,671	2,103	,086
Gruplar İçi	30,968	97	,319		
Toplam	33,653	101			

Tablo 26 incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,086>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

5. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 27. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	1,717	2	,859	2,364	,099
Gruplar İçi	35,957	99	,363		
Toplam	37,675	101			

Tablo 27’de analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,099>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; işletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki olmadığı görülmektedir.

6. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 28. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	6,812	2	3,406	9,100	,000
Gruplar İçi	37,057	99	,374		
Toplam	43,869	101			

Tablo 28’deki analizde görüldüğü üzere anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,000<0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi reddedilerek “H₁” hipotezi kabul edilir.

Yani; örneklemdaki işletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Gruplar arasındaki varyansın homojenlik testi incelenecek olursa;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
1,019	2	99	,365

Anlamlılık düzeyi (Sig.) $p=0,365>0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir. Gruplar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmek için Tukey testi uygulanacak olursa;

Tukey HSD

Çoklu Karşılaştırma

(I) çalışan_sayısı	(J) çalışan_sayısı	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
0-9 arası	10-49 arası	-,58205*	,15334	,000
	50-149 arası	-,72650*	,31365	,023
10-49 arası	0-9 arası	,58205*	,15334	,000
	50-149 arası	-,14444	,33510	,667
50-149 arası	0-9 arası	,72650*	,31365	,023
	10-49 arası	,14444	,33510	,667

Post Hoc analizinden anlaşılacağı üzere örnekleminizdeki “0-9” arasında personele sahip olan işletmeler ile “10-49” arası ve “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir farklılık, görülmektedir. “10-49” arası ve “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında da kuvvetli bir bağlılık görülmektedir.

7. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 29. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	,844	2	,422	1,840	,164
Gruplar İçi	22,698	99	,229		
Toplam	23,541	101			

Tablo 29'da analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,164>0,05$ olduğundan " H_0 " hipotezi kabul edilerek " H_1 " hipotezi reddedilir.

Yani; işletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

8. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 30. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	1,717	2	,809	2,364	,095
Gruplar İçi	35,957	99	,363		
Toplam	37,675	101			

Tablo 30’da görüleceği üzere analizin anlamlılık düzeyi (sig) değeri $p=0,095>0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi kabul edilerek “ H_1 ” hipotezi reddedilir.

Yani; işletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

9. Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

H_1 : Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki vardır.

Tablo 31. Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	4,001	3	1,334	3,881	,011
Gruplar İçi	33,674	98	,344		
Toplam	37,675	101			

Tablo 31'deki analizde görüleceği üzere analizin anlamlılık düzeyi (sig) $p=0,011 < 0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi reddedilerek “ H_1 ” hipotezi kabul edilir.

Yani; örneklemdaki işletmelerde yönetsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Gruplar arasındaki varyansın homojenlik testi de incelenecek olursa;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
1,019	2	99	,261

Varyansın Homojenlik Testi incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,261 > 0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir. Gruplar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmek için Post Hoc analizi uygulanacak olursa;

Çoklu Karşılaştırma

(I) kaçınıcı_nesil	(J) kaçınıcı_nesil	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
1.Nesil	2.Nesil	-,22945	,16248	,495
	1. ve 2. Nesil Birlikte	-,44695*	,13197	,006
	3. Nesil	-,08747	,34907	,994
2.Nesil	1.Nesil	,22945	,16248	,495
	1. ve 2. Nesil Birlikte	-,21750	,17087	,582
	3. Nesil	,14198	,36555	,980
1. ve 2. Nesil Birlikte	1.Nesil	,44695*	,13197	,006
	2.Nesil	,21750	,17087	,582
	3. Nesil	,35948	,35305	,739
3. Nesil	1.Nesil	,08747	,34907	,994
	2.Nesil	-,14198	,36555	,980
	1. ve 2. Nesil Birlikte	-,35948	,35305	,739

Post Hoc analizinde yönetimsel işletme problemleri açısından 1.Nesil işletmeler ile 1. ve 2. nesil birlikte olan işletmeler arasında kuvvetli bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir.

10. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 32. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	2,097	2	1,049	2,918	,059
Gruplar İçi	35,577	99	,359		
Toplam	37,675	101			

Tablo 32’de görüleceği üzere analizin anlamlılık düzeyi (sig) $p=0,059>0,05$ olduğundan “H₀” hipotezi kabul edilerek “H₁” hipotezi reddedilir.

Yani; sınırdaki bir değer de olsa örnekteki işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur denilebilir.

11. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 33. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	6,636	2	3,318	8,823	,000
Gruplar İçi	37,233	99	,376		
Toplam	43,869	101			

Tablo 33'te anlamlılık düzeyi (Sig) değeri $p=0,000<0,05$ olduğundan "H₀" hipotezi reddedilerek "H₁" hipotezi kabul edilir.

Yani; örneklemdaki işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Gruplar arasındaki varyansın homojenlik testi de incelenecek olursa;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
,822	2	99	,443

Varyansın Homojenlik Testi incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,443>0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir. Gruplar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmek için Post Hoc analizi uygulanacak olursa;

Çoklu Karşılaştırma

(I) kurumsal_düzy	(J) kurumsal_düzy	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Kurumsal değil	Kurumsallaşma Aşamasında	-,47859*	,12850	,001
	Kurumsal	-,91049*	,32322	,016
Kurumsallaşma Aşamasında	Kurumsal değil	,47859*	,12850	,001
	Kurumsal	-,43190	,31637	,363
Kurumsal	Kurumsal değil	,91049*	,32322	,016
	Kurumsallaşma Aşamasında	,43190	,31637	,363

Post Hoc analizi incelendiğinde pazarlamayla ilgili işletme problemleri açısından, örneklemdaki işletme yöneticilerinin işletmelerini “Kurumsal Değil” olarak görenler ile “Kurumsallaşma Aşamasında” ve “Kurumsal” olarak nitelendirenler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması pazarlamayla ilgili işletme problemlerinde de farklılaşmaya neden olmuştur. Kurumsal işletmelerin pazarlama anlayışı ve yapısı değişecek, müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetleri ayrı bir birim olarak göreceklidir.

12. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 34. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	1,902	2	1,179	2,721	,067
Gruplar İçi	34,727	99	,309		
Toplam	36,629	101			

Tablo 34’te görüleceği üzere analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,067>0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi kabul edilerek “ H_1 ” hipotezi reddedilir.

Yani; örnekleminizdeki işletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur denilebilir.

13. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 35. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

Anova : Tek Faktörlü	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (Df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
Gruplar Arası	5,604	2	2,802	9,889	,000
Gruplar İçi	28,050	99	,283		
Toplam	33,653	101			

Tablo 35’te analizin anlamlılık düzeyi (sig.) $p=0,000<0,05$ olduğundan “ H_0 ” hipotezi reddedilerek “ H_1 ” hipotezi kabul edilir.

Yani; örneklemeindeki işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Gruplar arasındaki varyansın homojenlik testi de incelenecek olursa;

Varyansın Homojenlik Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
2,721	2	99	,071

Varyansın Homojenlik Testi incelendiğinde analizin anlamlılık düzeyi (sig) $p=0,071>0,05$ olduğundan grupların varyansları homojendir. Gruplar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmek için Post Hoc analizi uygulanacak olursa;

Tukey HSD

Çoklu Karşılaştırma

(I) kurumsal_düzye	(J) kurumsal_düzye	Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Kurumsal değil	Kurumsallaşma Aşamasında	-,21121	,11154	,146
	Kurumsal	-1,22619*	,28054	,000
Kurumsallaşma Aşamasında	Kurumsal değil	,21121	,11154	,146
	Kurumsal	-1,01498*	,27460	,001
Kurumsal	Kurumsal değil	1,22619*	,28054	,000
	Kurumsallaşma Aşamasında	1,01498*	,27460	,001

Tukey testi incelendiğinde, finansal işletme problemleri açısından, örneklemeindeki işletme yöneticilerinin işletmelerini “Kurumsal Değil” ve “Kurumsallaşma Aşamasında” olarak nitelendirenler ile “Kurumsal” olarak nitelendirenler arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır.

14. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 36. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		danismanlik_düze_yi_ort	Yönetim_Ort
danismanlik_düze_yi_ort	Pearson İlişkisi	1	,624
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Yönetim_Ort	Pearson İlişkisi	,624	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 36 incelendiğinde $r = 0,624$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örneklemimizdeki işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

15. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 37. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		danismanlik_düze yi_ort	Pazarlama_ort
danismanlik_düze yi_ort	Pearson İlişkisi	1	,721
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Pazarlama_ort	Pearson İlişkisi	,721	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 37 incelendiğinde $r = 0,721$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H₁ hipotezi kabul edilerek, örneklemdeki işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu söyleyebilir.

16. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 38. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		danismanlik_duzeyi_ort	Üretim_ort
danismanlik_duzeyi_ort	Pearson İlişkisi	1	,572
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Üretim_ort	Pearson İlişkisi	,572	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 38’de görüldüğü üzere $r = 0,572$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H₁ hipotezi kabul edilerek, örneklemimizdeki işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

17. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 39. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		danismanlik_düze_yi_ort	finans_ort
danismanlik_düze_yi_ort	Pearson İlişkisi	1	,452**
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
finans_ort	Pearson İlişkisi	,452**	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 39’de görüldüğü gibi $r = 0,452$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örneklemdaki işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmenin yönetim, pazarlama, finans ve üretim fonksiyonlarıyla alakalı yapılan bu dört analizde de baskın bir şekilde danışmanlık hizmetlerinden faydalanmanın işletme faaliyetlerine doğrudan ve pozitif yönlü etki ettiği görülmektedir.

18. İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 40. İşletmelerin çatışma olguları ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		Yönetim_Ort	k_olgu_10
Yönetim_Ort	Pearson İlişkisi	1	,267
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,007
	Örneklem Sayısı	102	102
k_olgu_10	Pearson İlişkisi	,267	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,007	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 40 incelendiğinde, $r = 0,267$ ve $p = 0,007$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örneklemdeki işletmelerin çatışma olguları ile yönetimsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

19. İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 41. İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		k_olgu_10	Pazarlama_ort
k_olgu_10	Pearson İlişkisi	1	,159
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,110
	Örnekleme Sayısı	102	102
Pazarlama_ort	Pearson İlişkisi	,159	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,110	
	Örnekleme Sayısı	102	102

Tablo 41 incelendiğinde, $r = 0,159$ ve $p = 0,110$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilir. Buna göre örneklemdaki işletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

20. İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 42. İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		k_olgu_10	Üretim_ort
k_olgu_10	Pearson İlişkisi	1	,230
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,095
	Örnekleme Sayısı	102	102
Üretim_ort	Pearson İlişkisi	,230	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,095	
	Örnekleme Sayısı	102	102

Tablo 42 incelendiğinde, $r = 0,230$ ve $p = 0,095$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilir. Buna göre örneklemeindeki işletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

21. İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 43. İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		k_olgu_10	finans_ort
k_olgu_10	Pearson İlişkisi	1	,037
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,712
	Örneklem Sayısı	102	102
finans_ort	Pearson İlişkisi	,037	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,712	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 43 incelendiğinde, $r = 0,037$ ve $p = 0,712$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilir. Buna göre örneklemdaki işletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

22. Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınması yönetsel işletme problemlerine neden olmaktadır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasının yönetsel işletme problemlerine etkisi yoktur.

H_1 : Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasının yönetsel işletme problemlerine etkisi vardır.

Tablo 44. Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasının yönetimsel işletme problemlerine etkisi analizi

		nihai_karar	Yönetim_Ort
nihai_karar	Pearson İlişkisi	1	-,005
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,960
	Örneklem Sayısı	102	102
Yönetim_Ort	Pearson İlişkisi	-,005	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,960	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 44 incelendiğinde, $r = -0,005$ ve $p = 0,960$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilir. Buna göre örneklemdeki işletmelerde nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasıyla yönetimsel işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

23. İşletmelerin nepotizm olgusu yönetimsel işletme problemlerine neden olmaktadır mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin nepotizm olgusunun yönetimsel işletme problemlerine etkisi yoktur.

H_1 : İşletmelerin nepotizm olgusunun yönetimsel işletme problemlerine etkisi vardır.

Tablo 45. İşletmelerin nepotizm olgusu ile yönetimsel işletme problemlerine arasındaki ilişki analizi

		Yönetim_Ort	k_olgu_14
Yönetim_Ort	Pearson İlişkisi	1	,216*
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,029
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 45 (Devam)

k_olgu_14	Pearson İlişkisi	,216*	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,029	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 45 incelendiğinde, $r = 0,216$ ve $p = 0,029$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örneklemdaki işletmelerin nepotizm olgusu ile yönetimsel işletme problemleri arasında kuvvetli olmasa da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

24. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 46. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetimsel işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		Yönetim_Ort	yönetim7
Yönetim_Ort	Pearson İlişkisi	1	,793
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
yönetim7	Pearson İlişkisi	,793	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 46 incelendiğinde, $r = 0,793$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örnekleminizdeki işletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

25. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H_0 : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 47. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		yönetim7	Pazarlama_ort
yönetim7	Pearson İlişkisi	1	,476
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Pazarlama_ort	Pearson İlişkisi	,476	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 47 incelendiğinde, $r = 0,476$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örneklemdaki işletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

26. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 48. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		yönetim7	Üretim_ort
yönetim7	Pearson İlişkisi	1	,726**
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
Üretim_ort	Pearson İlişkisi	,726**	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 48 incelendiğinde, $r = 0,726$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H₁ hipotezi kabul edilerek, örneklemdaki işletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

27. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H₀ : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H₁ : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Tablo 49. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişki analizi

		yönetim7	finans_ort
yönetim7	Pearson İlişkisi	1	,434
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)		,000
	Örneklem Sayısı	102	102
finans_ort	Pearson İlişkisi	,434	1
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000	
	Örneklem Sayısı	102	102

Tablo 49 incelendiğinde, $r = 0,434$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H_1 hipotezi kabul edilerek, örneklemdeki işletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

4.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumun refahı ve huzuru açısından çok önemli bir işlevi olan ailenin ve aile bireylerinin, aile şirketleri şeklinde ticari anlamda da bir araya gelmeleri, ekonomik olarak da önemli olmaktadır. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarına bu denli etki eden aile şirketlerinin nesiller boyu sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için kurumsal hale gelmeleri sosyal ve iktisadî yönden önemlidir. Ülkemizde aile şirketlerinin yaygınlığı göz önüne alındığında kurumsal hale gelmenin milli ekonomi açısından ne denli önemli olduğu daha da anlaşılmaktadır. Genel ekonomide olduğu gibi matbaa sektöründe de aile işletmeleri ön plandadır ve kurumsallaşamama problemi ile karşı karşıyadırlar. Olayı bölge bazında inceleyebilmek için Konya ili seçilmiş ve aile matbaa şirketleri üzerinde hazırlanan anket uygulanarak problemler ortaya konulmuş ve çözüm önerilerinde bulunulmaya çalışılmıştır.

Konya ili matbaa sektöründeki aile şirketleri üzerinde yapılan anket çalışmasında, ankete katılan firmaların kurumsallaşma tutumları, kurumsallaşma algıları ve işletmecilik problemlerini belirleyen sorulara hazırlanan ankette yer verilmiştir. Anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler ve analizlerin sonuçları üçüncü bölümde ayrı ayrı yer almıştır.

Anketin analiz sonucuna göre (s.57,69,70,71) Konya'daki matbaa işletmelerinin yöneticilerinin eğitim düzeylerinin kurumsallaşma ve işletmecilik problemlerine doğrudan etki etmediği ancak işletmelerin sahip olduğu hukuki statünün (Tek Şahıs, Ltd. Şti. veya A.Ş. olması) kurumsallaşma düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür (s.58,59). Hukuki olarak Ltd. veya A.Ş. gibi şirket statüsü alan işletmeler yönetim kuruluna sahip işletmeler olduklarından kararlar genelde bu kurulda alınmaktadır. Böylece işletme yönetimi, şirketlere göre değişkenlik gösterse de genel olarak tek kişi veya patron tarafından değil yönetim kurulu tarafından idare

edilmektedir. Bu statüye sahip olan işletmeler şirket olmanın verdiği olumlu hava ile örgüt kültürü açısından gelişime ve değişime daha açık olduğundan, bu yapı gayri ihtiyari de olsa işletmeleri sistematik bir yapıya sevk etmiştir. Bu da işletmelerin kurumsallaşmalarına ve kurumsal bakış açılarına yansımıştır.

İşletmelerdeki personel sayısının kurumsallaşma problemleri üzerindeki etkisinin ölçüldüğü araştırmada (s.61,62) Konya ili matbaa sektöründeki aile şirketlerinde personel sayısı fazla olan işletmelerde kurumsal yapının daha da geliştiği, personel sayısı ile birlikte iş yükünün de doğrusal arttığı ayrıca birimler arasındaki iş akışının ve yönetim mekanizmasının karmaşıklaştığı görülmüştür. İşletmeler, bu karmaşıklığı önlemek adına departmanlara ayrılmak ve iş akışı geliştirmek suretiyle daha sistematik hareket etmiş, bu da işletmelerin daha kurumsal bir yapıya sahip olmasına neden olmuştur.

İşletmelerin personel sayısının işletmecilik problemleri üzerindeki etkisinin ölçüldüğü analizimizden çıkan sonuca göre (s.73) örneklemimizdeki işletmelerin personel sayısının pazarlama unsuruyla pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu da ortaya konmuştur. Personel sayısı fazla olan işletmeler ile personel sayısı daha az olan işletmelerin pazarlamayla ilgili işletmecilik problemleri farklılık göstermiştir. Sadece satmak ve reklam etmek anlamına gelmeyen pazarlama, mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetleri, kişileri, olayları, yerleri, örgütleri, fikirleri de ihata etmektedir. Bir süreç olarak pazarlama faaliyetleri, tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilme adına mal ve/veya hizmet üretiminden çok daha önce başlamakta, ürünün tasarlanmasından satış sonrası hizmetlerin sağlanmasına kadar geçen bir süreci kapsamaktadır. Analizimizde ortaya çıkan sonuçta da bu olgular belirlemiştir. Personel sayısı fazla olan işletmelerin, personel sayısı az olanlara göre pazarlama problemleri bakımından farklılık göstermesi, personel sayısı fazla olan işletmelerde yukarıda bahsedilen pazarlama süreci dâhilinde kurumsal olgu daha baskın görülmüş buna bağlı olarak da işletmelerin ayrı bir pazarlama birimine ve farklı bir pazarlama düşüncesine sahip olunduğu görülmüştür.

Analizde işletmelerde halen yönetimde olan neslin ya da nesillerin, işletmelerin kurumsallaşmaları üzerinde bir etkisi görülmezken (s.64), Konya'daki matbaa

işletmelerinde yönetsel işletme problemleri açısından 1. nesil işletmeler ile 1. ve 2. nesil birlikte olan işletmeler arasında kuvvetli bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır (s.76). Birinci nesil tarafından yönetilen işletmelerde yönetimde genellikle tek yönetici/patron baskın ve son sözü patron söylerken, birinci ve ikinci neslin birlikte olduğu işletmelerde bu durum biraz daha farklılaşmıştır. Daha çok kuşaklar arası fikir çatışması ya da uyuşmazlığı ve yetki devri sorunlarının yaşandığı aile şirketlerindeki bu sorunlar Konya'daki matbaa işletmelerinde de görülmüştür. Bu durum işletme yönetimlerinde iktidarsızlığa neden olmuş ve yönetim anlayışını olumsuz etkilemiştir. Kuşak çatışmalarını önleyebilmenin yolu yeni nesil için alanında alınabilecek iyi bir eğitimle birlikte, özgün bir aile anayasasının hazırlanması ve kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişkinin incelendiği analizimizde de kurumsal firmaların diğerlerinden ayrıldığı görülmektedir (s.80-81). Özellikle finansal alanda kurumsal firmaların bariz farklılığının ortaya çıkması işletmelerin profesyonellerle çalışması ve danışmanlık desteklerinden faydalanmasıyla açıklanabilir.

İşletmenin ailenin bir bireyi gibi görüldüğü aile şirketlerinde finansal kaynaklar genelde aile üyelerinin özkaynaklarından oluşmaktadır. Aile işletmesinin uzun vadede hedefi işletme aileye ait olsun olmasın güçlü bir finansal yapıya ulaşarak büyümekse işletme içerisinde kuvvetli bir yönetim kurulu ve finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir. Bu da ancak kurumsal bir örgüt yönetimiyle başarıya ulaşabilecektir

Aile ve iş ilişkilerinin düzenlenmesinde bir el kitabı mahiyetini taşıyan aile anayasasına sahip olan veya bu doğrultuda çalışma yapan işletmelerin daha kurumsal oldukları ve sürdürülebilir olma adına mesafe kat ettikleri bilinmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu "Aile Anayasası" algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu da Konya'daki matbaa şirketleri üzerindeki analizimizde görülmüştür (s.65). Aile mensupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, gelecek kuşakların varislik çatışmalarının giderilmesi, hisse paylaşımı veya devri, şirketin ve ailenin genel iş yapış kuralları ve öncelikleri, şirket ortaklarının iş yapış tarzları ve

ailelerin hayat felsefelerine uygun misyon ve vizyon çalışmalarının yapılıp netleştirilmesi gibi pek çok ihtiyaca aile anayasası cevap vermektedir. Konya matbaa sektöründeki aile şirketleri, özellikle kuruluş ve gelişim aşamalarında iş ve aile ilişkilerinin dengelenememesi, ihtiyaçların karşılanmasında iş ve aile önceliklerinin karışması, işletmenin geleceği hakkındaki belirsizlikler ve kuşaklar arası çatışmalar gibi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Buna karşılık aile anayasasının gerekliliğini kabul edip ve bu doğrultuda hareket eden işletmeler bahsi geçen sorunları en aza indirmiş şirketler olarak görülmüştür. Bu konuda aile anayasası, belirsizlik ve sorunlar karşısında atılması gereken adımların ve nasıl hareket edilmesi gerektiği hususunun, örgüt kültürü olarak benimsenmesini sağlar böylelikle işletmelerin kurumsallaşmalarına destek olur.

Kurumsallaşma aşamasında üzerinde hassasiyet gösterilmesi gereken konulardan biri de danışmanlık hizmetlerinden faydalanmadır. Danışmanlık hizmetlerinden faydalanma işletmelerin geneli tarafından çok fazla benimsenmemekte ve başvurulması gereken en son merci olarak görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda, Konya matbaa sektöründeki aile şirketlerinde danışmanlık hizmetinden faydalanan ve danışmanlık hizmetinden faydalanmanın önemli olduğunu düşünen işletmelerin kurumsallaşma ve işletmecilik problemlerini daha az yaşadıkları veya daha kurumsal bir yapıya sahip olduklarını görebiliyoruz (s.66,82,83,84). Aile şirketlerinde bazen şirketler kurumsallaşabilir ancak aile ilişkileri kurumsallaşamaz, aslolan ise hem kurum hem aile ilişkilerinde sistematik hale gelmesinin sağlanmasıdır. Örneklerimizdeki işletmelerin geneli her ne kadar dışı kapalı bir tutum izleseler ve son noktaya gelinceye kadar danışmanlık hizmeti almak istemeseler de özellikle gelişen ve büyümekte olan işletmelerin örgütsel ve iktisadi anlamda genişlemesi, çeşitli sorunları da beraberinde getirdiği için danışmanlık hizmeti almayı gerekli görmüşlerdir. Danışmanlık hizmetinden istifade eden, profesyonellerden yardım alan işletmeler iç içe geçmiş aile iş ilişkisinden daha rahat soyutlanır, uygulanabilir yeni işletmecilik yöntemleriyle işletme fonksiyonlarının tamamında daha etkin bir yönetime sahip olurlar. Bu durum şirketlerin kurumsallaşma sürecine etki eder.

Analiz sonuçlarında görüldüğü üzere örnekleminizdeki işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma olguları ile kurumsallaşma düzeyleri de doğrusal olarak kuvvetli bir ilişki içerisinde. Konya'daki danışmanlık hizmetinden faydalanmayı bir angarya ya da mali bir israf olarak algılamayıp bu hizmetlerden faydalanan ya da faydalanma eğilimi gösteren matbaa işletmelerine bakıldığı zaman kurumsallaşma ve işletme problemlerinin çözümünde mesafe almış işletmeler olduğu da gözlemlenmiştir. Bu durum danışmanlık hizmetlerinden faydalanmanın kuruma ve aileye zarar vereceği görüşünün yanlış olduğunu, tam tersine işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması açısından yararlı olacağını göstermiştir.

Aile şirketlerindeki çatışmalar, gerek kuşak çatışması gerek roller çatışması gerekse aile içi yaşanan sorunlardan kaynaklı çatışmalar olsun, döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararlara ve yönetim mekanizmasına derinden etki eder. Yapılan analizlerde (s.67,85) Konya matbaa sektöründeki aile şirketlerinde yaşanan aile içi çatışmaların, kurumsallaşma ve yönetsel işletme problemlerine neden olduğu görülmüştür. Yüz yüze yapılan anket çalışmalarında, aile içi ilişkilerde geçinememeye bağlı olarak yaşanan çatışmanın dozu arttıkça şirket içerisinde gerginliği artıran ve isteklendirmeyi düşüren bir havanın oluştuğu gözlemlenmiştir. Çatışmaların yaşandığı işletmelerde çalışanların iş motivasyonu ve işyerini benimsemesi düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerde iş gücü devir oranı yüksek olmuş ve personel arasında sinerji sağlanamamıştır. Bu sorunları aşan işletmelerde yönetimin kurumsallaşmasıyla birlikte aile içi ilişkilerin de kurumsallaştığı gözlemlenmiştir. Genel olarak, aile içerisinde çatışmaların yaşanması sadece işletmelerin parçalanmasına değil toplumun ayakta kalmasının en büyük garantisi olan ailenin de parçalanmasına neden olmaktadır. Bu yüzden aile içi iletişimin mutlaka sağlıklı ve verimli hale getirilerek aile ve iş ilişkilerinin bir birinden ayırt edilmesi gerekmektedir.

Kişinin çalışmasını ve ilgisini kurumun amaçlarına doğru yöneltme ve kurumu çalışan nezdinde ilgi odağı haline getirmek olan isteklendirmeyi (motivasyon) önemseyen işletmeler, personelin duygu, düşünce ve temel ihtiyaçlarına değer veren bunun sonucunda da başarıyı ve verimi sağlayan işletmelerdir. Yapılan analizlerde (s.91,92,93) Konya'daki

aile matbaa şirketlerinde çalışanlara uygulanan motivasyonu artırıcı uygulamalar ile yönetsel problemlerin kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Yani işletmelerdeki motivasyon uygulamalarının işletme faaliyetlerine doğrudan pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Personelin işi sahiplenmesi, yaptığı işe güdülenmesi ve yaptığı işten mutlu olması tamamen motivasyonunla ilgili bir durumdur. Konya’da çalışanların maddi-manevi ihtiyaçlarına yönelik uygulamalarda bulunan ve çalışanına değer veren matbaa işletmelerinde, personelin işi ve işletmeyi sahiplenmesinin daha kolay olduğu görülmüş, güdülenmiş personelin enerjisinin de işletme faaliyetlerine olumlu etki sağladığı yapılan görüşmelerde gözlemlenmiştir. Konya’da elde ettiğimiz bu tespitler, yöneticilerin sadece maddi bakımdan değil manevi olarak da personellerin sorunlarıyla yakından ilgilenmesinin, zor zamanlarında destek olmasının, çalışanlara değer verilip önemsendiklerini hissettirdiğini ve çalışanın motivasyonunu yüksek tutan ve buna yönelik çalışmalarda bulunan firmaların yönetsel açıdan daha az sorunla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Sonuç olarak bu uygulamalar doğrudan çalışanın iş performansına yansımakta ve aile şirketlerinde yüksek olan iş gücü devir oranının azalmasına neden olmaktadır.

Bilindiği üzere aile şirketlerinde çok sık karşılaşılan problemlerden biri de nepotizmdir. İşletme her ne kadar motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulursa da işe alımda yapılan bir yanlış sonradan yapılacak motivasyon çalışmalarıyla da giderilememektedir. Konya matbaa sektörü aile şirketleri üzerindeki çalışmamızda da nepotizm uygulamalarının yönetsel işletme problemlerine neden olduğu görülmüştür (s.90). İşletmelerde görülen nepotizm uygulaması, buna bağlı olarak da istihdamda nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın öne çıkması ve şirketteki terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işletmeleri yönetsel açıdan zafiyete uğratmıştır. Nepotizm, işe göre adam ilkesinin değil adam göre iş ilkesinin de önünü açan bir uygulama olduğu için bu durum işletme içerisinde istihdam edilen yetenekli profesyoneller ile aile üyelerinin çatışmasına ve profesyonellerin olumsuzluklardan dolayı şirkette yükselme olanağının olmadığı kanısına varmalarına neden olmuştur. Her ne kadar nepotizm, aile şirketlerinin ciddi yönetsel zafiyete uğramasına neden olan bir uygulama ise de, ters açıdan bakılacak olursa, şirket içerisinde profesyonellere ve/veya uzmanlara yer verilmesinin işletmeye sağlayacağı fayda da görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler bize göstermektedir ki; Konya matbaa sektöründeki aile şirketlerinin genelinde de birçok aile şirketinin yaşadığı sorunlar yaşanmaktadır. Bir aile anayasasının olmaması, yönetimdeki nesiller arası çatışmalar, aile içi ve çalışan aile bireyleri arasındaki çatışmalar, danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaya soğuk bakma, adam kayırma (nepotizm) Konya matbaa sektöründeki aile şirketlerinde öne çıkan sorunlar olarak görülmüştür. Tüm bunlardan farklı olarak anket çalışmalarındaki yüz yüze mülakatlarda gözlemlenmiştir ki, örneklemdaki işletmeler her ne kadar kişi bazında (yöneticiler, çalışanlar) birbirleriyle iyi ilişkiler içerisinde olsalar da genel olarak içe kapanık bir yapıya sahiptirler. Kapitalist yaklaşımlar ve düşünce yapısı genel geçer hale gelmiştir. İşletmeler birbirlerini rakip olarak gördüklerinden dolayı, kişiler arası insanî ilişkiler yüzeyselleşmiş, samimiyet ortadan kalkmıştır. Birlikte iş yapma, yardımlaşma, kurumlar arası sinerji oluşturma düşünceleri bazı işletmelerde olmasına karşın, işletmeler kurum olarak çok fazla dışarıya açılmak istemediklerinden dolayı, gerek kurumsal gerekse işletmeler arası sinerji istenilen düzeyde sağlanamamış, bu düşünceler genel olarak kabul görmemiştir. Az da olsa bunu başarabilen işletmeler kurumsallaşma yolunda mesafe kat etmiş, sürdürülebilir olmayı başarabilmiş işletmeler olarak ortaya çıkmıştır.

Esasında nesiller boyu sürdürülebilir olmanın şartı, hem işletmenin kurumsallaşmasına hem de aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yani her iki faaliyetin de sistematize edilmesine bağlıdır. Bu durum işletme problemlerinin de minimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırmanın genelinde görülmüştür ki, kurumsallaşma ve işletme problemleri birbiriyle ilintili olarak yürümektedir. Kurumsallaşmayı başarabilen işletmelerde işletme problemlerinin azaldığı bununla birlikte sürdürülebilirliğin ve gelişimin daha kolay sağlanabildiği görülmektedir. Kurumsallaşmanın verimli olması ve tam olarak sağlanabilmesi için ise aile ilişkilerinin de mutlaka belirli bir sistematik içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Hem işletmenin hem de ailenin sağlığı buna bağlıdır.

Konya matbaa sektöründeki aile şirketleriyle ilgili sorunlar analiz edildikten sonra, kurumsallaşma sorunlarının aşılabilmesi için kanaatimizce şunların yapılması gerekmektedir:

1. Aile şirketi sahipleri kurumsallaşma konusunda bir eğitimden geçirilmelidir.
2. Bir danışman şirketin liderliğinde kurumsallaşma anayasası hazırlanmalı ve görevler, yetkiler, sorumluluklar belirlenmelidir.
3. Kurumsallaşma süreci sağlıklı bir şekilde belirlenmeli ve bu konuda şirket içerisinde bir otorite belirlenerek komisyon halinde hareket edilmelidir.
4. Firma yönetiminin aile ilişkilerine göre değil profesyonelce yapılması ve yapılandırılması gerekir.
5. Yönetimde profesyonel yönetimin sağlıklı kurulabilmesi için yetki devri fikrinin geliştirilmesi ve anayasada belirlenen kuralların şirkette yürürlüğe konulması, nepotizmin ortadan kaldırılması gerekir.
6. Firmada işletme ve işçi problemlerinin azaltılması, işçi devrinin mümkünse ortadan kaldırılması için kurumsallaşma yönteminin getirdiği iş ortamının kurulması, iş barışının sağlanması gerekir.
7. Kurumsallaşmanın objektif olarak başarılı şekilde yürütülebilmesi için aile bireyleri arasında üç kişilik kurumsallaşma denetim komisyonunun (aile konseyinin) oluşturulması önemlidir.
8. Çalışanları motive edecek ve eğitecek aktif faaliyetler planlanmalı ve terfi, ödül, prim vs. şartları açıkça belirlenmeli, çalışan bunlara sahip olabilmek hangi şartları yerine getirmesi gerektiğini önceden bilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ak, Bihter G. (2006). Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İli'nde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 14-15 Nisan. 145-154.
- Akça, Neslihan (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Denizli İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdarı, Burcu (2012). Aile İşletmeleri Kongresi İçin. 5.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 13-14 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Akdoğan, Asuman (1994). İşletmelerde Büyüme ve Büyüyen İşletmelerde Örgütlenme Sorunları Üzerine Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 165-182.
- Akgemci, Tahir ve Sevinç, İsmail (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 512-520.
- Akın, H. Bahadır (2001). Yeni Ekonomi -Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Akıngüç, Bahar G.(2012). Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları. 5.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 13-14 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 24-36.
- Alayoğlu, Nihat (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul : İstanbul Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Altınkaynak, Seyfettin K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, Elif. T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aşan, Cihan (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ateş, Özgür (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

- Ateş, Özgür (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atılğan, Turan (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. Türkiye 6. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri Kitabı, 24-25 Nisan, Ankara.
- Babbie, Earl (1998). The Practice of Social Research (13th Edition). California: Wadsworth Publishing.
- Basım, Nejat, Meydan, Harun ve Şeşen, Harun (2008). Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 191-201.
- Bayıksal, Şeyma Ö.(2006). Bağımsız Üye Peşinde. Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi (2006/5).
- Baş, Deniz (2009). Kobi'lerde Pazarlama ve Perakendeci İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bilgin, Naciye (2007). Aile Şirketleri Kurumsal Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, Öznur ve Taşçıoğlu, Hümeysra (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 377-386.
- Bozkurt, Ramazan (2004). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1. Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, 14-15.
- Büte, Mustafa (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 22, 1-24.
- Büyüköztürk, Şener (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum (5.Baskı). İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Can, Halil (1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemalcılar, İlhan (1998). Pazarlama Kavramlar-Kararlar (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Chrisman, James J., Chua, Jess H. and Steiner, L.P.(2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing* (18), 441-448.
- Demir, Özcan ve Sezgin, Eray Ekin (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Turkish Studies: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish*. Spring, 707-725.
- Demirbaş, C.V.(1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dilbaz, Sümeyra (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim : Karaman Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1996). İşletme Yönetimine Giriş (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Elalmış, Süreyya Ö. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları : Bursa İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, Elif (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örgüt Geliştirme Aracı. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, Oya, Ciğirim, Erşan ve Gök, M. Şahin (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 64-71
- Ertürk, Mümin (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finnigen, John (1997). Doğru İşe Doğru Eleman (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayın. (Çev. Mehmet Kılıç).
- Gedik, Hasan (2009). Kobi'lerde E-Pazarlamanın Önemi: Konya Kobi'lerinde E-Pazarlama Uygulamaları. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Genç, Nurullah ve Demirdöğen, Osman (1994). Yönetimin El Kitabı. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

- Genç, Nurullah ve Karcioğlu, Fatih (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 20-32.
- Genç, Nurullah (2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (2.Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, Nurullah, Kocasarac, Sertan ve Doğan, Müslüm (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 367-376.
- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston: Harvard Business School Press.
- Güler, Ender ve Akgün, Ali (2010). Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 69-83.
- Gümüştekin, Gülten E. (2005). Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Örneği. C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 71-93.
- Günel, Rıdvan (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşaağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hale, Öner ve Turhan, Özden (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 119-131.
- İslamoğlu, A.Hamdi (2002). Pazarlama İlkeleri (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karafakioğlu, Mehmet (2008). Uluslararası Pazarlama Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karahan, Ahmet (2011). Üretim, Lojistik ve Pazarlama Departmanları Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Karpuzoğlu, Ebru (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (1. Baskı). İstanbul : Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, Ebru (2003). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 42-53.
- Kayalar, Murat ve Özmutaf, Metin N. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetmel Tutumları Arasındaki İlişkililik: 100 Büyük Sanayi kuruluşunda Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 12 (3), 163-176.
- Kırım, Arman (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kıracı, Murat ve Alkara, İbrahim (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği. Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 1, 167-197.
- Kobu, Bülent (1984). Üretim Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Venüs Ofset.
- Kobu, Bülent (1999). Üretim Yönetimi. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kotler, Philip (2001). Kotler ve Pazarlama (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köse, Mehmet (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kut, Şükrü (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 402-414.
- Leenders, M., Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation. European Management Journal, 21 (6), 686-697.
- Müftüoğlu, Tamer ve Durukan, Tülin (2004). Girişimcilik ve Kobiler (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk A. ve Yalçın, A. (2005). Temel İşletmecilik Bilgisi. Adana: Nobel Kitabevi.

- Öztürk, Turan A.(2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ'lerinin Yol Haritası. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 13-14 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını. 55-67.
- Pazarcık, Orhan (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 33-42.
- Sevil, Güven ve Başar, Mehmet (2012). Finansal Yönetim 1. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Sorgun, Cüneyt (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Soyuer, Haluk (2004). Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 108-119.
- Sönmez, Asuman ve Toksoy, Andaç (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. Maliye Finans Yazıları, 92, 51-90.
- Şanal, Musa (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şengün, Halil İ.(2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şimşek, M. Şerif (1998). İşletme Bilimlerine Giriş (5.Baskı). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Tekin, Mahmut (1996). Üretim Yönetimi-Cilt 1 (1.Baskı). Konya: Arı Ofset
- Tetik, Nevzat ve Uluyol, Osman (2005), Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketlerindeki Uygulaması (1.Baskı). Ankara: Atlas Yayınları.
- Tortop, Nuri, İşbir, Eyüp G., Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, (2007). Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı yayınları.
- TSPAKB (Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği) (2009). Finansal Yönetim. İstanbul: TSPAKB
- Uluyol, Osman (2004). Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler (1.Baskı). Malatya: Medipres.

- Vural, Beril A., Sohodol, Çisil (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür : Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 325-332.
- Yaşa, Eda (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Yıldız, Gültekin ve Balaban, Özlem (2008). Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 181-190.
- Yolaç, Sema ve Doğan Ebru (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2), 83-110.
- Yücel, Hayrettin (2004). Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü, İğemenen Bakış (26), 108–110.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- Akyol, Gözde, Bağcaz, Damlasu, Göloğlu, Can, Hasıripi, Seyfullah, Özerhan, Ali ve Uyanık, Esra. İkidem Fazla Grup Ortalamasının Karşılaştırılması: Tek Yönlü Varyans Analizi. <http://tip.baskent.edu.tr/egitim/mezuniyetoncesi/calismagrp/ogrsmpzsnm12/10.1.pdf>. Erişim Tarihi: 09.2015
- Arslanoğlu, İbrahim. Sosyal Bilimlerde Metot ve Araştırma Teknikleri. www.ticaret.edu.tr/DersKimlikFormu. Erişim Tarihi: 08.2015
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2013). Kurumsallaşmak İçin Aile Anayasası Oluşturmak Şart. <http://www.zadevital.com/basin/haberler/dr.-mevluet-bueyuekhelvacigil>. Erişim Tarihi: 06.2015
- Cadbury, Adrian (2000). Family Firms And Their Governance: Creating Tomorrow's Company From Today's, http://rru.worldbank.org/documents/family_firms.pdf. Erişim Tarihi: 01.2015.
- Fındıkçı, İlhami (2011). Düşünen Yöneticiler, Yapan Yöneticiler. www.subkonturkey.com. Erişim Tarihi: 05.2015.
- Pazarlama Yönetimi Fonksiyonları (Pazarlama Karması) (2010) <http://notoku.com/pazarlama-yonetimi-fonksiyonlari-pazarlama-karmasi>. Erişim Tarihi : 08.2015

ANKET FORMU

Sayın Yetkili;

Bu anket, tarafımca KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan Konya’da matbaa sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleriyle ilgili yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı ise matbaa sektöründeki aile işletmelerinin yönetim anlayışlarını, kurumsallaşma durumlarını ve işletme problemlerini ortaya koymaktır. Bu özelliği ile Türkiye’de, Konya özelindeki bu sektörde ilk defa böyle bir çalışma yapılmaktadır. Bundan dolayıdır ki anketin işletme sahibi / kurucu / yönetici tarafından doğru bilgiler içerecek şekilde doldurulması çalışmanın en doğru sonuçlarla daha verimli olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Araştırmadan elde edilecek veriler kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacak, hiçbir hal ve şart içinde 3. Şahıslarla paylaşılmayacaktır. Ulaşılan sonuçlar genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir.

Anket iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grup sorular demografik özellikler ve işletmenin genel özellikleriyle ilgilidir. İkinci grup sorular ise kurumsallaşma ve işletme problemleri üzerine şahsınızın ve işletmenizin algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik sorulardır. Sizlerden vereceği cevaplar çalışmanın güvenilirliğini ve bilimselliğini etkileyecektir.

Ayırduğınız zaman ve verdiğiniz emek için çok teşekkür ederim.

KEMAL KAMACI
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
YL Öğrencisi

Prof. Dr. ÇAĞATAY ÜNÜSAN
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal ve Beşeri İlimler Fakültesi
Dekanı
Tez Danışmanı

A) GENEL SORULAR

1. İşletmenizin kayıtlı unvanı nedir?

.....

2. Cinsiyetiniz nedir? Erkek Kadın
3. Kaç yaşındasınız?
4. Eğitim durumunuz nedir?

İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans Y. Lisans

5. Yabancı dil biliyor musunuz? Evet Hayır

Evet ise hangileri;

6. İşletmenin kurucusu ile yakınlığınız nedir?

Kendim Oğlum/Kızım Babam Annem Kardeşim Diğer

7. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl 20 yıl ve üstü

8. İşletmedeki göreviniz (pozisyonunuz) nedir?

9. İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur?

10. İşletmenin sahipliği nasıldır?

Tek aile üyesi Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık Kardeş ortaklığı

Halka açık ortaklık Diğer

11. İşletmenizin hukuki statüsü nedir?

Tek şahıs işletmesi Ltd Şti. A.Ş. Diğer

12. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

0-9 arası 10 – 49 arası 50 – 149 arası 150 ve üstü

13. İşletmeniz şu an kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?

1.Nesil 2. Nesil 1. ve 2. Nesil Birlikte 3. Nesil 2. Ve 3. Nesil Birlikte

14. İşletmenizin kurumsallaşma düzeyini nasıl görüyorsunuz?

Kurumsal değil Kurumsallaşma aşamasında Kurumsal

15. Aile işletmesi olmak genel olarak nasıldır? Lütfen numaralandırınız.

Tamamen Dezavantajdır ◀ 1 2 3 4 5 ▶ Tamamen Avantajdır.

KURUMSALLAŞMA VE İŞLETME PROBLEMLERİNİN İNCELENMESİ

(ANKET – 2)

- 1: Hiç önemli değil / hiç katılmıyorum / hayır
2: Az önemli / az katılıyorum
3: Orta derecede önemli / Ne katılıyorum ne Katılmıyorum / Fikrim yok
4: Önemli / katılıyorum
5: Çok önemli / tamamen katılıyorum / evet

Lütfen, sorulara göre size ve işletmenize uygun olan derecelendirmeyi işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Aile, işletmeye hizmet eder.	1	2	3	4	5
İşletme, aile ve bireylerden bağımsız hareket etmesi gereken bir örgüttür.	1	2	3	4	5
İşletmenin başarılı olabilmesi için değişime açık olması gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti almak önemlidir.	1	2	3	4	5
Aile işletmelerinde yönetim kurulu oluşturulması gereklidir.	1	2	3	4	5
İşletmelerin bir misyon ve vizyona sahip olmaları gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için bir aile anayasası olmalıdır.	1	2	3	4	5
Aile problemleri işletmeye yansıtılmamalıdır.	1	2	3	4	5
Danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak aile işletmelerinin yapısını bozar.	1	2	3	4	5
İşletmeler geleceğe yönelik yönetsel planlar yapmalıdırlar.	1	2	3	4	5
İşe alımlarda, standart gözetilmeksizin aile bireylerine öncelik tanımak kuruma zarar verir.	1	2	3	4	5
Başarı için üst düzey profesyonellerle çalışmak gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Aile bireylerinin çocukları işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmede kurucu girişimci işi yürüten değil denetleyen bir rol almalıdır.	1	2	3	4	5
Ailenizde işi sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar güven vermemektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde yetki devri öncelikle aile üyesi çalışanlara verilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizin çalışanlarınız tarafından da benimsenen yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.	1	2	3	4	5

İşletmenizin kısa, orta ve uzun vadede planları vardır ve bu planlar doğrultusunda hareket edilir.	1	2	3	4	5
Personeliniz işletme hedefleri doğrultusunda eğitime tabi tutulurlar.	1	2	3	4	5
Mevcut bir yönetim kurulunuz vardır ve nihai kararlar bu kurulda alınır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde nihai kararlar her zaman işletme sahibi/kurucu patron tarafından verilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde aile üyeleri iş ile ilgili problemleri/çatışmaları yüz yüze konuşarak çözerler, tartışmazlar.	1	2	3	4	5
İşletmenizin bir aile konseyi vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde her personel için performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde işe alım standartları her personel için geçerlidir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde, işe alımlarda öncelik aile bireylerine aittir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanların terfi etmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri önceliklidir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde iş bölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde uzmanlaşmaya gerek duyulmaz, herkesin görevini yerine getirmesi yeterlidir.	1	2	3	4	5
İşletmeniz kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde yeni yönetim teknikleri konusunda yeterli danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetim kurulunuz aile üyelerinden oluşur, aile dışı profesyonel yöneticiler yer almaz.	1	2	3	4	5
İşletmenizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde katılımcı bir yönetim vardır. Gerek görüldüğünde yönetimde olmayan çalışanların da görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
İşletme personeli olmayan aile bireyleri işletme yönetimine müdahil olur ve yönlendirmede bulunurlar.	1	2	3	4	5
İşletmenizde bir sonraki kuşak için yönetim devri planlanmıştır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül, ikramiye, etkinlikler vb. uygulamalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Yönetim kademesindekiler hızlı ve doğru kararlar almaktadırlar.	1	2	3	4	5

Denetim mekanizması sadece kurucu/patron tarafından yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde pazarlama ve araştırma-geliştirme birimi mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmenizde müşteri odaklı bir hizmet politikası geçerlidir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde kar odaklı hizmet politikası uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenizin müşteri hizmetleri kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde markalaşma ve marka tutundurma çalışmaları yapılmakta, bu doğrultuda danışmanlık desteği alınmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde rekabet yönetimi ve politikaları uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenizin lojistik güce sahip olmasının pazarlamaya etkisi büyüktür.	1	2	3	4	5
İşletmenizde satış öncesi olduğu kadar satış sonrası hizmetlere de önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
Rekabet koşulları işletmenizi olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde üretim birimi mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmenizde siparişler üretim birimi tarafından takip ve kontrol edilmektedir.	1	2	3	4	5
Üretim parkurunuz mevcut ve oluşabilecek müşteri taleplerine göre şekillenmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmeniz, müşterilerin matbaa alanındaki her türlü taleplerini karşılayacak potansiyele sahiptir.	1	2	3	4	5
Üretimde doğrudan iş gücü kullanımınız yoğundur.	1	2	3	4	5
İşletmeniz ISO vb. kalite belgelerine bağlı olarak çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
Ailenin ihtiyaçları işletmenin finansal yapısına etki etmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde kar dağıtımında aile içi problemler yaşanabilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde finans departmanı mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmenizde kısa ve uzun vadeli finansal planlamalar ve denetimler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetim kademesindekiler finansman konusunda yeterli düzeyde bilgi sahiptirler.	1	2	3	4	5
Finansal sorunlarda banka kredilerine başvurulmaktadır.	1	2	3	4	5
Finansal problemlerde profesyonellerden destek alınmaktadır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : KEMAL KAMACI

Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA, 1980

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ – SBE

Bildiği Yabancı Diller : İNGİLİZCE (ORTA)

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : CEMRE BASIM TANITIM– GÜZELİŞ OFSET
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYE DİYANET VAKFI

İletişim

E-Posta Adresi : kamacikemal@gmail.com

Tarih : 12.02.2016

