

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE
ORTAKLIK KÜLTÜRÜ**

UĞUR ÇAĞLAK

Çizgi Kitabevi Yayınları
E-kitap

Genel Yayın Yönetmeni
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi
Ekim 2020

ISBN: 978-605-196-505-5
Yayıncı Sertifika No:17536




KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP) -
ÇAĞLAK, Uğur
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE
ORTAKLIK KÜLTÜRÜ

Baskıya Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları
Tel: 0332 353 62 65- 66

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah.	Alemdar Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1	Çatalçeşme Sokak No:42/2
Meram/ Konya	Cağaloğlu/ İstanbul
(0332) 353 62 65- 66	(0212) 514 82 93

www.cizgikitavevi.com

   / cizgikitavevi

ÖNSÖZ

Kısaca KOBİ olarak adlandırılan Küçük ve Orta Boy İşletmeler tüm dünya ekonomilerinde işletmelerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Hem istihdamı emme potansiyelleri hem de ekonomilere sağladıkları katma değerleri ile tüm dünya ekonomilerinde KOBİ'ler çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Küçük ve esnek yapılarıyla ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler rekabetin ve değişikliğin sıkça yaşandığı günümüz ekonomi dünyasında hem üretim hem de istihdam potansiyelleri açısından büyük bir yer tutmaktadır.

Tüm dünyadaki KOBİ'lerinde büyük kısmı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri hem mülkiyetin kendilerinde olduğu hem de akrabalık ilişkilerinin hakim olduğu işletmelerdir. Bu yüzden aile işletmeleri sadece ekonomik yönüyle incelenen işletmeler değildir. Aynı zamanda da aile ve akrabalık gibi yakın toplumsal ilişkileri barındırmasından dolayı sosyolojik bir bakışla da incelenmesi gereken örgütlerdir. Aile işletmeleri özellikle milli gelire katkıları, toplumsal açıdan önemli bir denge unsuru olmaları ve bölgeler arası kalkınmayı sağlamadaki rolleri gereği çok ciddi şekilde araştırılması, bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi, devamlılıklarının sağlanması ve daha başarılı hale getirilmesi gereken örgütlerdir.

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok alan incelenmiş; özellikle aile işletmelerinin yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Son zamanlarda birçok bilim adamı, siyasetçi ve sivil toplum örgütleri tarafından, ortaklık kurmayı teşvik etmek ve ortaklıkların sağlıklı bir biçimde devamını sağlamak amacıyla “ortaklık kültürü” sıkça dillendirilir olmuştur. Ancak malumdur ki yazınsal alanda, aile işletmesi ortakları ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmada KOBİ ölçeğindeki aile işletmesi ortaklarının “ortaklık kültürleri” incelenmiş ve alanda bir uygulama yapılmıştır. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalında doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışma alana bir katkı yapma çabası içindedir.

Bu çalışmada öncelikle lisans eğitimimden bu yana her zaman yanımda olan, bilgi birikiminden, deneyiminden yararlandığım, bu alanla ilgili çalışmamda örnek aldığım ve bu alanı bana sevdiren danışman hocam Prof. Dr. Abdullah Topçuoğlu'na çok teşekkür ediyorum. Araştırma görevliliğine başladığım günden bu yana her koşulda

gece gündüz bir ağabey, bir arkadaş, bir dost muhabbetiyle yanımda olan her zaman destekleyen, çalışmanın oluşumunda beni yüreklendiren hocam Doç. Dr. Köksal Alver'e, araştırmanın uygulama süreci ve analizlerinde benden yardımlarını esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Mehmet Ali Aydemir, Yard. Doç. Dr. Mahmut H. Akın, Yard. Doç. Dr. Susran Erkan Eroğlu ve bir aile işletmesi ortağı olan ağabeyim Ahmet Çağlak'a ve Ahmet İbali'ya sonsuz teşekkürler. Yine yetişmemde emeği olan Prof. Dr. Mustafa Aydın'a, Prof. Dr. Yasin Aktay, Prof. Dr. Mahmut Atay, Prof. Dr. Abdullah Koçak, Doç. Dr. Ertan Özensel ve Doç. Dr. Ramazan Yelken'e çok teşekkürler.

Ayrıca altı yıldır çalışmakta olduğum Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü araştırma görevlileri arkadaşlarıma, bu tezin hikayesini benimle paylaşan, zorlukları aşmamda yardımcı olan eşim Sümeyra ve oğlum Mustafa Efe'ye, ayrıca anne ve babama da çok teşekkür ediyorum.

UĞUR ÇAĞLAK

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER TABLOSU	V
TABLolar LİSTESİ	VII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ	9
1.1. Ülkemizde ve Dünyada Aile İşletmelerinin Önemi.....	9
1.2. Aile İşletmeleri Nedir?.....	10
1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri	12
1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları Dezavantajları	14
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	15
1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	17
1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi	25
1.5.1. Mülkiyet Ekseni	26
1.5.2. Aile Ekseni.....	30
1.5.3. İş Ekseni.....	33
İKİNCİ BÖLÜM: ORTAKLIK	37
2.1. ORTAKLIK KAVRAMI VE ARKA PLANI	37
2.1.1. Neden Ortaklık Kurulur?	38
2.1.2. Ortaklığın Avantajları ve Dezavantajları.....	39
2.1.3. Ortaklık Kavramının Hem Batıda Hem de Ülkemizde Kökeni ve Uygulama Biçimleri.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜR	89
3.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri	89
3.2. Kültür- Ekonomi ve Zihniyet.....	91
3.3. Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Örgüt Kültürü'nün Unsurları	100
3.4. Aile İşletmeleri ve Örgüt Kültürü Bağlamında Ortaklık Kültürü.....	103
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ALAN ARAŞTIRMASI VERİLERİNİN ANALİZİ	107
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	107
4.1.1. Araştırmanın Problemi.....	107
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	108
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	110
4.1.4. Kullanılan Soru Formunun Özellikleri	110
4.1.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler	112
4. 2. Alan Araştırması Verilerinin Analizi.....	112
4.2.1.Yönetici Profili	113
4.2.2. İşletmenin Yapısı, İşleyişi ve Kurumsallaşması	118
4.2.3. Ortaklık ve Ortaklar Arası İletişim	155
4.2.4. Ortaklık Kültürü Üç Temel Boyut: Çatışma, Uyum, Paylaşım	188
SONUÇ VE ÖNERİLER	211
EK 1: İSTATİSTİK DAĞILIMLAR VE TABLOLAR	219
EK 2: ANKET FORMU	223
KAYNAKÇA	236
ÖZGEÇMİŞ	249

TABLolar LİSTESİ

Şekil 1 Aile İşletmelerinin Gelişim Eksenleri	26
Tablo 1. Yaş Dağılımı Ortalama Tablosu	113
Tablo 2. Yaş Dağılımı Kategorik Tablosu	113
Tablo 3 Eğitim Durumu Tablosu	114
Tablo 4 Yaş Kategorileri Dağılımı ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu	115
Tablo 5 Yönetim Kurulundaki Görevi	116
Tablo 6 Bu İşletmedeki Görev Süresi Dağılımı Ortalama Tablosu	116
Tablo 7 Bu İşletmede Çalışma Süresi Kategorik Dağılımı	116
Tablo 8 İşletmenin Yöneticisi	117
Tablo 9 İşletmenin Yöneticisi ve İşletmesinde Uzman Yöneticisi Olan İşletmelerin Çapraz Tablosu	117
Tablo 10 İşletmelerin Hukuki Yapısı Dağılımı.....	118
Tablo 11 İşletmenin Alanı Dağılımı	119
Tablo 12 Kuruluş Yılı Ortalama Dağılım Tablosu	119
Tablo 13 Kuruluş Yılı Dağılımı Kategorik Tablosu	119
Tablo 14 Kuruluş Şekli Tablosu	120
Tablo 15 İşletme Sermayesinde Ortaklıktan Ayrılmadan Dolayı Küçülme Olan İşletmelerin Dağılımı	122
Tablo 16 Şimdiye Kadar İşletme Ortaklarından Ayrılanların Dağılımı.....	122
Tablo 17 İşletme Ortaklarından Ayrılanların Dağılımı ile Sermayesinde Ortaklıktan Ayrılmadan Dolayı Küçülme Olan İşletmelerin Dağılımının Çapraz Tablosu	122
Tablo 18 Yönetim Kurulunda Aile Dışında Üye Olan İşletmelerin Dağılımı	123
Tablo 19 Aile İşletmesi Kurma Nedenleri Dağılımı	124
Tablo 20 İşletmede 10 Yıl ve Üzerinde Çalışan Elemanların Dağılımı.....	125

Tablo 21 İşletmelerin Kuruluş Yılı İle En Az On Yıldır İşletmede Görev Yapan Personel Sayısı Dağılımının Çapraz Tablosu	126
Tablo 22 İşletmede Akraba Çalıştırma Oranları	126
Tablo 23 Akraba Çalıştırmanın Avantaj ve Dezavantajları Dağılımı	127
Tablo 24 İşletmesinde Akraba Çalıştıranların Dağılımı İle Akraba Çalıştırmanın Avantaj ve Dezavantajları Dağılımı Çapraz Tablosu	127
Tablo 25 İşe Alma Kriterleri Dağılımı	128
Tablo 26 İşletme Örgütlenmesinde Sorumlu Olanların ve Bunlarla İlgili Yazılı Bir Sistemin Varlığı Dağılımı	129
Tablo 27 Kalite Standartları Belgesi olan İşletmelerin Dağılımı.....	130
Tablo 28 Muhasebe Yazılı Olan İşletmelerin Dağılımı	131
Tablo 29 Muhasebe Sistemini Verimli Kullananların Dağılımı	131
Tablo 30 İhracat Yapan İşletmelerin Dağılımı.....	132
Tablo31 İşletmenin Alanı ve Dolaylı Veya Doğrudan İhracat Yapan İşletmelerin Çapraz Dağılımları.....	132
Tablo 32 Ulusal Bir Marka Haline Gelmiş Ürünü Olan İşletmelerin Dağılımı.....	133
Tablo 33 Rekabet içinde Olduğu İşletme Sayısının Dağılımı.....	134
Tablo 34 Rekabet İçinde Olunan İşletmelerle Kıyaslandığında, İşletmelerin Kendilerini Gördükleri Konumların Dağılımı	134
Tablo 35 Piyasada Rakipler İle Rekabet Ederken İşletmeye Avantaj Sağlayan En Önemli Yolların Dağılımı.....	135
Tablo 36 İşletme Yapısındaki Bazı Alanların Uygulama Düzeyleri	137
Tablo 37 İşletmede Yazılı Bir Şekilde Vizyon, Misyon ve Değerleri Olan İşletmelerin Dağılımı	140
Tablo 38 Vizyon, Misyon ve Değerlerin İyi Bir Şekilde Tanımlanmasına İlişkin Değerlendirme	141

Tablo 39 Vizyon, Misyon ve Değerlerin Benimsenmesi	142
Tablo 40 İşletmenin Yazılı Kısa, Orta Ve Uzun Vadeli Hedefleri Var	142
Tablo 41 Hedefler İyi Bir şekilde Tanımlayan İşletmelerin Dağılımı	143
Tablo 42 Hedeflerin Belirlenen Sürede Ne Kadar Gerçekleştiğine İlişkin Bir Değerlendirme Yapılır mı?	143
Tablo 43 İşletmelerin Yaşadığı Sorunların Dağılımı	144
Tablo 44 İşletme Sorunlarının Hangi Nedenlerden Kaynaklandığının Dağılımı.....	152
Tablo 45 İşletme Sorunlarının Çözümünde Nerelerden Yardım Alındığının Dağılımı	153
Tablo 46 Ortakların İşletmede Karar Alma Mekanizması İle İlgili İfadelerin Dağılımı	155
Tablo 47 İşletmelerin Toplantı Yapma İlgili Dağılımları İfadelerin Dağılımı	157
Tablo 48 İşletmede Yetki ve Sorumlulukların Kullanımı İle İlgili İfadelerin Dağılımı	159
Tablo 49 İşletmelerin Bilgi ve Uzmanlaşma Yaklaşımlarıyla İlgili İfadelerin Dağılımı	160
Tablo 50 Ortaklar Arası İletişim İle İlgili İfadelerin Dağılımları.....	161
Tablo 51 İşletmede Çatışma Durumları İle İlgili İfadelerin Dağılımları	165
Tablo 52 Ortaklarınız İle Ne Sıklıkta Fikir Uyuşmazlığına Düşersiniz?	168
Tablo 53 Bu Yaşadığınız Fikir Ayrılıkları İşletmenizi Olumsuz Olarak Ne Derece Etkiliyor	168
Tablo 54 Ortaklarınız ve Aileleri İlgili Önemli Bir Karar Alırken Duygusallık Sizi Ne Derece Etkiliyor?.....	169
Tablo 55 İşletmesinde Alt Kuşak Ortakları Var mı?	170
Tablo 56 İkinci veya Üçüncü Kuşak İle İletişiminizden Memnun musunuz?.....	171
Tablo 57 İkinci veya Üçüncü Kuşak Ortaklarınızın İşletmede Performanslarından Memnun musunuz?	172
Tablo 58 İşletmede İşe Başlayacak 2. veya 3. Kuşak Kişiler var mı?	172
Tablo 59 İşletmede İşe Başlayacak Olan Yeni Kuşakların Başlamadan Önce Tamamlaması Gereken Görevler Var mıdır?.....	173

Tablo 60 İşletmede İşe Başlayacak Olan Yeni Kuşakların Başlamadan Önce Tamamlaması Gereken Görevler Var Mıdır?	174
Tablo 61 Eğer Yoksa Böyle Bir Belgeye İhtiyacınız Olduğunu Düşünüyor Musunuz?179	
Tablo 62 Ortaklık Faaliyetlerinizi Düzenlemek İçin Her Hangi Bir Yerden Danışmanlık Ya Da Benzeri Bir Destek Alıyor Musunuz?	179
Tablo 63 Ortaklık Faaliyetleri İçin Yardım Almama Nedenleri	180
Tablo 64 Ortaklık Faaliyetlerini Düzenlemede Yardım Alınması İçin Neler Yapılmalıdır?	182
Tablo 65 Ortaklık Süreci Avantajları- Dezavantajları Dağılımı	183
Tablo 66 Beş Yıl Sonrayı Düşündüğünüzde Ortaklığınızı Nerede Görüyorsunuz?	184
Tablo 67 Eğer İşletmeniz Ortak Bir İşletme Olmasaydı Şimdi Kendinizi Tahminen Nerede Görürdünüz?.....	184
Tablo 68 Hayatınızda Ortaklık Süreci Size Ne Gibi Katkılar Sağladı?	185
Tablo 69 İşletmenizin Bugünkü Durumunu Değerlendirdiğinizde On Yıl Sonra İşletmenizi Nerede Görüyorsunuz?	187
Tablo 70 Ortaklık Kültürü Ölçeği Dönüşümlü Faktör Analizi Tablosu	188
Tablo 71 Ortaklık Kültürü Ölçeği Ortalamalar Tablosu	189
Tablo 72 Ortaklık Kültürü Ölçeği Faktör Yüklemeleri (Faktör 1)	192
Tablo 73 Faktör 1 ve Yaş ANOVA Analizi.....	195
Tablo 74 Faktör 1 ve Kalite Kontrol Uygulaması ANOVA Analizi	196
Tablo 75 Faktör 1 ve Sermayesinde Küçülme Olan İşletmeler t-test Analizi.....	196
Tablo 76 Faktör 1 ve İşletmesinde Sermaye Yetersizliği Olanlar İşletmeler T-testi Analizi	197
Tablo 77 Faktör 1 ve İşletmesinde Profesyonel Yönetici Eksikliği Olanlar t-testi Analizi.....	197

Tablo 78 Faktör 1 ve İşletmesinde Ortaklar Arası İletişim Eksikliği Olanlar t-testi Analizi.....	198
Tablo 79 Faktör 1 ve İşletmesinde Akrabalıktan Dolayı Ortaklar Arası Sorunların Çözülememesi Problemi Yaşayanlar t-testi Analizi	198
Tablo 80 Ortaklık Kültürü Ölçeği Faktör Yüklemeleri (Faktör 2)	199
Tablo 81 Faktör 2 ve Yaş ANOVA Analizi.....	203
Tablo 82 Faktör 2 ve Ortaklar İçin Aylık Rapor Hazırlama ANOVA Analizi.....	203
Tablo 83 Faktör 2 ve Kalite Kontrolü Uygulama ANOVA Analizi	204
Tablo 84 Faktör 2 ve İşletmesinde Yazılı Bir Şekilde Vizyon, Misyon ve Değerleri Bulunan İşletmeler t-test Analizi	204
Tablo 85 Ortaklık Kültürü Ölçeği Faktör Yüklemeleri (Faktör 3)	205
Tablo 86 Faktör 3 ve İşletmenin Kuruluş Yılı ANOVA Analizi.....	210
Tablo 87 Ortaklar Arasında Görüş Ayrılıkları Vardır İfadesi İle Ortaklar Arasında İşletmeye Zarar Veren Fikir Uyuşmazlığı Vardır İfadesi Çapraz Dağılımları	219
Tablo 88 Ortaklarınız İle Ne Sıklıkta Fikir Uyuşmazlığına Düşersiniz İfadesi İle Yaşadığınız Fikir Ayrılıkları İşletmenizi Olumsuz Olarak Ne Derece Etkiliyor İfadesinin Çapraz Dağılımları.....	219
Tablo 89 Ortaklık ve Ortaklar Arası İletişim Ölçeği Frekans Dağılımları	220

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletme

ATÜT: Asya Tipi Üretim Tarzı

TTK: Türk Ticaret Kanunu

YTTK: Yeni Türk Ticaret Kanunu

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

ISO: International Organization for Standardization (Uluslar arası Standartlar Organizasyonu)

BS: British Standards (İngiliz Standartları)

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points (Hata Türleri ve Etkileri Analizi)

GİRİŞ

Kısaca KOBİ olarak adlandırılan küçük ve orta boy işletmeler, ticari rekabetin ekonomik sistem olarak kabul edildiği tüm dünya ekonomi sistemlerinde ve sosyal hayatlarında oldukça önemlidir. Özellikle büyük işletmelerin yerine getirmediği birçok işlevi bu işletmeler yerine getirmektedir. Bir ülkenin ekonomik gelişmesinde temel bir dinamik olan KOBİ'ler, ekonomiler içerisindeki mevcut sayıları, sağladıkları katma değer, istihdamdaki büyük orandaki payları, gelişmeye olan katkıları, sermayenin tabana yayılması ve diğer sayısal ağırlıkları ile birlikte özellikle büyük işletmelere kıyasla esnek iş yapabilme kapasitelerinden dolayı tüm dünya ekonomilerinde oldukça dikkat çekmekte, gelişmesi, geliştirilmesi yönünde birçok adımlar atılmaktadır.

KOBİ ölçeğindeki işletmeler tüm dünya ekonomilerinde büyük işletmeler dahil, tüm işletmeler içerisindeki sayısal oranları ile önemlidir. Özellikle çok ciddi istihdamı emme olanaklarından ve de bir ülkenin katma değerlerine yaptıkları katkılardan dolayı oldukça önemlidir. Ülke ekonomilerinde büyük paya sahip olan bu KOBİ'lerden elde edilen gelirlerle hayatlarını devam ettiren birçok işletme sahibi ve de istihdam edilen birçok işçi bulunmaktadır. Bununla beraber özellikle orta sınıfın gelişmesindeki katkılarından ve de yerel olanı ön plana çıkarmaları, yerel olanı geliştirmeleri açısından dolayı KOBİ'ler, sadece ekonomilere sağladıkları katkılar nedeniyle değil, aynı zamanda sosyolojik açıdan da oldukça önemlidir.

Birçok kaynak, KOBİ'lerin gelişmiş ülkelerde toplam işletmelerin % 90-95'ini oluşturduğunu, toplam istihdamın % 50-55'ini, toplam yatırımların % 40-45'ini, toplam üretimin % 50-55'ini ve de toplam ihracatın % 30-40 arasındaki bir oranın gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Ülkemizde de oldukça büyük öneme sahip olan KOBİ'ler benzer rakamlarla ekonomik hayatta yer almaktadır. TÜİK 2012 verilerine göre "KOBİ'ler, toplam girişim sayısının %99,9'unu, istihdamın %77,8'ini, maaş ve ücretlerin %51,5'ini, katma değer %55,5'ini, yatırımın %41,1'ini, toplam ihracatın % 59,6'sını oluşturmaktadır". Sadece bu veriler dikkate alındığında bile KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde ne kadar önemli olduğu görülebilir.

Tüm bunlarla birlikte de KOBİ'ler üstüne söylenmesi gereken en önemli konulardan birisi de, tüm dünyada KOBİ'lerin birçoğunun aile şirketi şeklinde var olmasıdır. Türkiye de birçok kaynakta işletmelerin yaklaşık olarak % 95'ini aile işletmelerinin oluşturduğundan bahsedilmektedir. KOBİ'lerin de büyük çoğunluğunu oluşturduğu Aile işletmeleri, özellikle sağladıkları katma değer, istihdam potansiyelleri, özellikle yerel ölçekte gelişmenin ana unsuru olmaları ve de toplumsal açıdan önemli bir denge unsuru olmaları gibi nedenlerden dolayı oldukça önem arz etmektedirler.

Aile şirketleri üzerine bazı küçük detaylarla farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen, daha makro bir tanımlamayla aile şirketleri, mülkiyetin kısmi veya tamamıyla ailede olduğu ve yönetiminde aile üyelerinin bulunduğu işletmeler demektir. Aile şirketleri sık sık bir aile büyüğü tarafından kurulmuş olan ve daha sonra diğer aile üyelerinin eklendiği, bazen de aile üyeleri tarafından maddi ve manevi güçlerin birleştirilerek kurulduğu kurumsal bir yapıdır. Aile işletmesi genellikle kurucu, kurucu eşi, kuzenleri, çocukları, torunları onların eşlerinden oluşan ve zamanla da diğer kuşakların eklenildiği bir ortaklık yapısıdır.

Kişilerin böyle bir ortaklık yapısı kurmalarının nedeni farklılaşabilmektedir ve böyle bir ortaklık kurmanın birçok nedeni olabileceği gibi bu nedenlerin önceliği kişilerin geleneklerine, değerlerine, inançlarına, kültürlerine göre değişebilmektedir. Ancak genel olarak kişiler, aile üyelerine finansal güvenlik sağlamak, finansal kazanç sağlamak, aile mirasını kalıcı hale getirmek, aileyi bir arada tutmak, aile üyelerini fırsat ortaya çıkarmak, topluma yararlı olmak gibi nedenlerle ortaklığı tercih etmektedirler. Ayrıca işletmede beraber çalışacağı veya işletmeyi ileride devredebileceği aile üyelerinin en yakınındaki –çok iyi bildiği, tanıdığı- kişiler olması onların, en güvenebileceği kişiler haline getirmesi gibi nedenlerden dolayı da aile üyeleri tarafından bu ortaklık yapısı tercih edebilmektedir.

En nihayetinde aile şirketleri bir ortaklık yapısıdır ve ortak kazanç sağlamanın yanında biraz önce saydığımız bazı fonksiyonları da kendilerine has özelliklerinden dolayı işletmede yerine getirmektedir.

İnsan var olduğundan bu yana hep ortaklık kurmuştur. Üretim ve tüketim ilişkilerinin bulunduğu bir ortamda ortaklık kaçınılmazdır. Hatta sadece üretim-tüketim ilişkilerinin olduğu bir ortamda değil, aynı zamanda da insanın insana ihtiyacı olduğu, avcılık ve toplayıcılık yapan en ilkel kabilelerde bile ortaklık kurulmuştur. Zira insan sınırlı bir yetiye sahip bir varlıktır. Bu yüzden insan hep başkalarına ihtiyaç duymuş, hep başkaları ile güçlerini birleştirerek kazançlar elde etmiştir. Ortaklık birden fazla kişinin bir kazanç sağlamak amacıyla bir araya geldiği, hem maddi manevi güçlerini birleştirdiği (iş birliği yaptığı) hem de iş bölümü sayesinde yetki ve sorumluluklarını paylaştığı bir iş yapma biçimidir.

Her toplumda görülen ortaklıklar, öncelikle kar sağlamak amacıyla daha sonra da diğer ihtiyaçların giderilmesi amacıyla, girişimcilerin kaynakları ile tecrübelerini birleştirerek kullandığı bir iş yapma biçimidir. Ortaklıktaki ana mantık paylaşmadır. Kimisi entelektüel sermayesini paylaşır, kimisi de aynı veya nakdi sermayesini paylaşır. Bu paylaşma şekillerine ve de ortakların sayısına göre de ortaklık kurma biçimleri farklılaşabilmektedir. Bu ortaklık kurma biçimleri dünyanın farklı yerlerinde farklı adlarla ortaya çıkmıştır ve zamanın en önemli ortaklıkları kurulmuştur. Eski Yahudilerde “iska”, Romalılarda “consortium”, Bizanslılarda “chreokoinoni”, batıda “comenda, kumpanyalar, carati, anonim şirketler ve risk sermayesi”, Osmanlıda “mudarebe, para vakıfları ve müşaraka”, ve günümüzün “limited, anonim” ortaklıkları gibi ortaklıklar, geçmişten günümüze bilinen en önemli ortaklık biçimleridir.

Bu kurulan ortaklıklar da kuruldukları toplumun ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine, iş yapma ve işi algılayış şekillerine göre farklılaşmıştır. Genel olarak ortaklık kültürü kavramına bakıldığında daha makro ölçekte yazınsal alanda insanların biraz önce saydığımız ortaklık kurma biçimlerine değinilmektedir. Yanlış da değildir. Çünkü kurulan ortaklıklar o yerin kültürü, değerleri ve inançlarıyla şekillenmektedir. Ancak bizim konumuzda ortaklık kültürü kavramıyla farklı ortaklık türlerini ortaya koymaya değil, esas olarak ortaklıkların daha doğrusu ortakların iş yapma şekillerini, işi algılayış biçimlerini ortaya koymak esas amaçtır.

Ortaklık kültürü beraberce iş yapan girişimcilerin vizyon, misyon, değer, inanç, kahraman ve hikayeleri ile birlikte oluşturdukları paylaşma ve işbirliği esasına dayalı iş yapma biçimleridir. Yani bu unsurlarla oluşturdukları, işletmede olanların kabullendiği ve iş yapış şeklini buna göre belirlediği ortak bir kültürdür. Bu kültür esas olarak paylaşma ve iş birliğine dayalıdır ancak ortaklık kültüründe belirleyici unsur, vizyon, misyon, değerler, inançlardır. Tüm ortaklık yapıları içinde paylaşma ve işbirliği yapma ortak bir unsurdur. Ancak vizyon, misyon, değer ve inançlar tüm ortaklık yapılarında farklı olabilmektedir. Bu yüzden tüm toplumlarda benzer bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Ortaklık kültürü, ülkeden ülkeye, ülkenin içerisindeki farklı bölgelerde, kentten kente hatta bir kentin içindeki farklı işletmelerde bile farklı özellikler sergileyebilir. Yani ortaklık kültürü tüm toplumlarda, tüm işletmelerde farklılaşabilmektedir. Bir toplumda resmi gayri resmi ilişkilerin farklılığına, ekonomik sistemin çeşitliliğine, inanç ve değerlerin farklılığına göre ortaklık kültürü farklı bir şekilde tezahür edebilir. Örneğin Almanya’da ortaklık kültürü bürokratik temelli olabilirken, Japonya’da muhafazakar temelli, Amerika’da rekabet ve risk alma, bizim toplumumuzda geleneksel muhafazakar bir temelde var olabilmektedir.

Bu temel yapılar her toplumda ortaklık kültürünü şekillendiren ana unsurlardır. Ancak daha önce de değindiğimiz ortaklık kültürü o toplumun içerisinde çok farklı bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden genel olarak aile işletmelerinde tamamen benzer veya aynı olabilecek bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Çünkü aile işletmeleri içerisinde benzer bir kültür yapısı olabileceği özellikle duygu temelli olmalarından kaynaklanan benzer kültür yapıları olabileceği gibi çok farklı kültür yapıları da olabilir. Bu da aile işletmelerinin iş yapış şekillerini, ortaklığı algılama biçimlerini değiştirebilmektedir.

Burada bahsedilmesi gereken önemli konulardan birisi de aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla duygu temelli bir kültür geliştirmesidir. Genel olarak işletmelerin sistemi kâr getirmek amacıyla kurulur ve bu sistemin içerisinde düzenlemeler mantıklılık, objektiflik ve kurallar esasına dayanır. Ancak aile işletmesi, sadece kazanç sağlamak amacıyla bir araya gelmiş bir işletme türü

değildir. Bu işletmeler bir yandan kazanç sağlarken mantıklılık, objektiflik ve kurallar gibi ilkeleri benimserken diğer yandan da bu ilkeleri duygusal ilişkileri bağlamında da değerlendirmek zorundadırlar.. Bu işletmelerde aile ilişkileri sadece işletme dışında değil işletme içinde de devam etmektedir. Bu yüzden aile işletmeleri kan bağından kaynaklanan duygu ağırlıklı bir yapı olmasından dolayı çok zaman iş ilişkileri ile aile ilişkilerinin bir arada bulunduğu, iç içe geçtiği ve çok zaman bu ilişkilerin birbirini olumlu veya olumsuz etkilediği bir ortaklık yapısıdır.

Bu ortaklık yapısında her ailenin bir kültürü vardır ve bu kültür ailenin işine yansımaktadır. Yani aile işletmelerinin iş yapış şekilleri, işi algılama biçimleri o ailenin kültüründen tamamen bağımsız değildir. Ailenin değerleri, inançları, normları, mitleri, hikâyeleri, kahramanları ve sayabileceğimiz birçok unsur aile işletmelerinin iş yapış şekillerini değiştirebilmektedir. İşletmenin kurum kültürünün oluşmasında aile kültürü etkilidir ve aile kültürü işletmenin kurum kültürünü değiştirip dönüştürebilmektedir. Bu yüzden ortaklık kültürü her aile işletmesinde farklı bir şekilde tezahür edebilmektedir. Önemli olan aile işletmelerinde, paylaşma ve işbirliği ekseninde oluşturdukları işletme ve aile için faydalı olabilecek değerlerin, inançların, normların, kahramanlarının, hikayelerinin, vizyon ve misyonlarının farkında olmaları, bunu işletmelerinde uygulamaları, bunu içselleştirmeleri ve bunu gelecek kuşaklara aktarmalarıdır.

Maalesef ülkemizde gelecek kuşaklara aktarılabilen işletme sayısı çok azdır. Çin’de ve Japonya’da üç yüz- dört yüz yıllık aile işletmeleri görülebilirken, bizim ülkemizde çok az sayıda yüz- yüz on yıllık işletme görülebilmektedir. Aslında geçmişten günümüze ortaklık kültürü bizim toplumumuzda var olan bir unsurdur. Kur’an-ı Kerim’in, Hz. Muhammed’in (S.A.V.) ticarete ve ortaklığa yaptığı vurgu, inanç temelinde çok iyi ortaklıkların kurulmasına neden olmuş ve bu toplumda yıllarca ahi teşkilatları gibi ortaklık kültürünün en önemli örneklerinin yaşanması sağlanmıştır.

Bizim içinde önemli olan geçmişten gelen değerlerimizle bu günün değerlerini harmanlayarak sağlam ortaklıklar kurmak, yürütmek ve bunları gelecek kuşaklara aktarmaktır. Bu yönde tüm dünyada uygulanan Aile Anayasası gerekli çözümlerden birisidir. Aile işletmelerinin tüm ortaklar tarafından benimsenecek bir

aile anayasası, işletmenin kurumsallaşması, değer ve inançlarının farkında olması ve bu unsurların gelecek kuşaklara aktarılması açısından bir hayli önemlidir. Bu araştırmada esas olarak küçük ve orta ölçekli aile işletmesi ortaklarının ortaklıkları daha doğrusu, ortaklık kurma biçimleri, ortaklığı algılama biçimleri, ortaklıktan beklentileri, ortaklığın kazandırdıkları, kaybettirdikleri, ortaklarlar arası iletişimleri ve ortaklıkla ilgili nasıl bir zihniyet geliştirdikleri incelenecektir.

Bu bağlamda Konya’da KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürlerine dair dört bölümden oluşan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ilk üç bölümü teorik çerçevenin hazırlandığı bölümdür. Son bölüm olan uygulama bölümünde ise uygulanan anket çalışmasının verileri analiz edilmiş; çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın teorik çerçevesinin ilk bölümünde aile işletmeleri konusuna değinilmiştir. Bu bölümde aile işletmelerinin dünyada ve ülkemizdeki öneminden bahsedilmiş, aile işletmeleri kavramsal olarak açıklanmış ve aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları ortaya konmuştur. Daha sonra aile işletmelerinin kuruluşunun ve gelişmesinin genel olarak nasıl gerçekleştiği, hangi eksenler etrafında gelişmesini sürdürdüğü anlatılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü olan ortaklık bölümünde ise ortaklıklar hakkından derin bir inceleme yapılmıştır. Ortaklık kavramı açıklanmış, kişilerin neden ortaklık kurduğuna dair bilgiler verilmiş ve ortaklığın avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde batıda ve doğuda ortaklığın kökenleri incelenmiş, geçmişten günümüze, Bizans’ta, Roma’da, Eski Yahudilerde, Osmanlıda, İslam’da, Avrupa’da, Amerika’da ve günümüz Türkiye’indeki kurulan ortaklıklar ve de ortaklıkların özellikleri ve farklılıkları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın teorik kısmının üçüncü bölümünde ise ortaklık kültürü, örgüt kültürü bağlamında incelenmiştir. Bu bölümde kültür kavramı özellikleri ile birlikte açıklanmış ve Sabri F. Ülgener’in zihniyet kavramına atıfta bulunulmuştur. Zihniyet kavramı ekseninde ekonomi açıklanmış, zihniyetin oluşumu ve zihniyetin ekonomi dünyasındaki öneminden bahsedilmiştir. Yine bu bölümde örgüt kültürü kavramı,

örgüt kültürünün unsurları açıklanmış ve aile işletmelerinde örgüt kültürünün önemine değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde aile işletmeleri ve örgüt kültürü bağlamında ortaklık kültürü anlatılmış ve ortaklık kültürünün önemi kurum kültürü açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise araştırmanın metodolojisinin hazırlandığı ve alan araştırmasının verilerinin analiz edildiği bölümdür. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın metodolojisine değinilmiş; araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, örnekleme, araştırmada kullanılan soru formunun özellikleri tanıtılmış ve araştırmada kullanılan istatistikî teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

Bu bölümün ikinci kısmında ise Konya ili sanayi bölgelerinde KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerine uygulanmış olan soruların frekans tabloları çıkartılmış, uygun olan değişkenlerle anova, t-test, faktör analizi gibi istatistikî yöntemlerle analizler yapılmış ve analizler sonucunda elde edilen veriler hakkında değerlendirmeler sunulmuştur. Son olarak alandan elde edilen verilerle birlikte sonuç ve değerlendirme kısmı yazılmış, ayrıca aile işletmelerine ortaklık kültürünün gelişimi açısından bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Şu da belirtmelidir ki araştırmanın Konya ilinde yapılmasının farklı nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle yaşadığım bir şehir olması Konya'yı tanımamda, Konya'da ortaklık ilişkilerini kısmen de olsa bilmemde avantajdır. Aynı zamanda yaklaşık olarak 35 yıllık 5 ortaklı bir aile işletmesinin –geçmişte zaman zaman işletmede görev alan- işletme dışındaki bir aile üyesi olarak bu alandaki gözlemlerim, bu araştırmanın Konya'da yapılmasını sağlamıştır. Ayrıca Konya ilinin sanayisinin gelişmişliği, KOBİ cenneti olarak bilinmesi araştırmanın Konya'da yapılmasının nedenlerindedir. Zira Konya sanayisi ile ilgili 2012 verilerine göre “sanayi işletmelerinin, başta İstanbul (%31) olmak üzere, Bursa (% 8), Ankara(% 7), İzmir(% 5), Konya(% 4), Gaziantep (% 3), Denizli(% 3), Kocaeli(% 2) , Adana(% 2), Tekirdağ(% 2), Kayseri(% 2), Mersin(% 2) olmak üzere, toplam % 71 i, on iki ilimizdedir”(Sanayi Genel Müdürlüğü, 2012: 274). Ayrıca tüm Türkiye’de küçük sanayi sitesi sayısı bakımından Konya 21 sanayi sitesi ile ilk sıradadır ve yaklaşık

30.000 KOBİ ölçeğinde işletme bulunmaktadır (mevka.org.tr, Son Erişim Tarihi: 25.12.2012). Bu veriler bile Konya ilinin Türkiye'nin sanayisindeki önemini göstermektedir. Bu nedenden dolayı da araştırma Konya'da yapılmıştır.

Bu Kitap 2013 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim dalında hazırlanmış olan "KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE ORTAKLIK KÜLTÜRÜ" isimli doktora tezinin yeniden gözden geçirilmiş halidir.

BİRİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Ülkemizde ve Dünyada Aile İşletmelerinin Önemi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Koç, Sabancı, Zorlu Holding, Alarko gibi büyük işletmelerinin yanı sıra, kısaca KOBİ diye nitelendirilen, küçük ve orta boy işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi konumundadır. Aile işletmeleri, hem ciddi istihdam potansiyelini elinde bulundurma özelliği, hem de içinde buldukları ülke ekonomisi için kazandırdıkları milli gelir nedeniyle, hemen hemen dünyanın her ülkesinde büyük bir öneme sahiptir.

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre (Deo, 2011) aile işletmeleri, tüm işletmeler içinde yaklaşık % 80 gibi bir orana sahiptir. Amerika'daki toplam istihdamın % 60'ını bu işletmeler almaktadır. Aynı zamanda yeni kurulan işletmelerin % 78'i aile işletmesi konumunda ve de milli gelirin % 40'ını bu işletmeler karşılamaktadır.

Avrupa'da da yine benzer bir durumla karşılaşmak mümkün. Avrupa'da kayıtlı şirketlerin yine büyük kısmı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneğin işletmelerin Portekiz' de % 70'i, İngiltere'de %75'i, İspanya'da %80'i İsviçre'de %85'i ve İtalya'da %95'i aile işletmesi olarak faaliyetlerine devam ediyor (Kırım, 2001: 4).

Türkiye'de de işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirkettir. Şirketlerin yaklaşık olarak %95'i aile şirketi olarak bilinmektedir ve pek çok kaynakta bu şekilde dillendirilmektedir. Bu işletmelerin az bir kısmı büyük ölçekteki firmalar iken, daha büyük kısmı KOBİ diyebileceğimiz Küçük ve Orta Boyuttaki Şirketlerdir. Türkiye'de 1996 yılı itibari ile küçük ve orta boy diye nitelendirilen işletmelerin, %94,1'i aile şirkettir (Karpuzoğlu, 2004: 17).

Sadece bu rakamlar dikkate alındığında bile, aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde ne denli önemli olduğu görülebilir. Aile işletmelerinin sayısının ekonomilerde bu kadar fazla oluşu, onların ülke ekonomilerine sağladıkları değeri göstermesi açısından önemlidir. Özellikle milli gelire yaptıkları katkının yanında

istihdam yaratmadaki rolleri, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri görülen aile işletmelerinin araştırılması, incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve karlı hale getirilmesi artık bir zorunluluktur (Karpuzoğlu, 2004: 17).

1.2. Aile İşletmeleri Nedir?

Tüm dünyada aile işletmeleri üzerine birçok tanım getirilmiştir. Özellikle kullanım alanına ve ihtiyaca göre kurum ve kuruluşlarca veya kişilerce farklı tanımlamalar yapılmıştır. Sayılı ve Ağca (2006: 254) aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan bu tanımlamalarda, genel olarak mülkiyet yapısı, yönetim ve kültür kavramları öne çıktığını söylemişlerdir. Genel bir tanımla aile işletmelerini, “akraba ilişki bağı olan kişilerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal organizasyonlar” olarak tanımlarlar. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen bu kavram yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse ‘aile şirketi’; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise ‘patron şirketi’ olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince aile şirketi vasfı aldığı söylenebilir (Alaylıoğlu, 2003: 28).

Aile işletmesine aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Bengt Karlöf (1993: 218), aile işletmesini, “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel bir şirket tipi olarak görür”.

Aile işletmesine yönetim çerçevesinden bakan Akdoğan (2000: 32), aile işletmesini “bir işletmede sahipliğin, temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde söz konusu olan yönetim biçimi” olarak görür. Yine aile işletmelerine yönetim çerçevesinden bakan Alpugan ise (1998: 59) “aile reisinin ya da aileden bir kişinin yönetimden sorumlu olması veya aile üyelerinin şirkette çalışan personele fikren ya da bedenen katılmaları” bir işletmenin aile şirketi olarak nitelendirilmesi için yeterli olduğunu

ifade etmiştir. Yine bir İngiliz Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından yapılan tanımlamada aile işletmeleri, “oy çoğunluğu hakkı genelde aile üyelerinden ağabey, kardeş, eş, çocuk gibi birilerinde veya bu aile üyelerinin birkaçında olan; aynı zamanda işletme yönetiminde bu aile üyelerinden birinin veya birden fazla kişinin bulunduğu işletmelerdir” denilmektedir (Institute For Family Business, 2008: 3).

Aile işletmelerine kültürel açıdan yaklaşan Donneley, ilişkileri ve süreci ele alan bir tanım geliştirmiştir. Donneley, aile işletmelerini “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler” olarak tanımlar (Donneley,1996’dan Akt., Günver, 2004:170).

Şimdiye kadarki yapılan tanımlamalarda aile şirketini diğer herhangi bir şirketten ayıran temel özelliklere değinilmiştir. Genel olarak tanımlamalarda birçok ortak nokta bulunmaktadır. Genel olarak aile işletmelerinin daha iyi kavranması açısından İlhami Fındıkçı (2008:18) aile şirketi üzerine yapılan tanımlamaların ortak noktalarına değinmiş ve bu ortak noktaları şu şekilde sıralamıştır:

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ve kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile şirketinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.

- Aile şirketinde işin aileyi, ailenin işi etkilemesi söz konusudur aynı zamanda da karşılıklı etkileşimin söz konusu olduğu bir yapıdır.
- Aile şirketi çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önleye yönelik kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.

Yukarıdaki bölümde Fındıkçı, aile işletmelerinin ortak noktalarını sıralamıştır. Bu noktaları sıralarken bu tanımlamaların ortak noktaları “yönetim, mülkiyet ve kültür” ekseninde olmuştur. Bu da daha önceden değinilen aile işletmelerine yönelik yapılan tanımlamaların “yönetim, mülkiyet ve kültür” eksenli olduğunu dile getiren açıklamayı da doğrulamaktadır.

1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri çok farklı sektörlerde üretim veya hizmet sektöründe, küçük, orta ya da büyük işletme olarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Aile işletmesi denince ilk akla gelen KOBİ denilen küçük ve orta boyuttaki işletmelerdir. Fakat Tüm dünyada KOBİ’lerin yanında büyük ölçekteki aile işletmeleri de bulunmaktadır. Bu işletmeler KOBİ ya da büyük işletme olsun, hemen hemen aynı özelliktedirler.

Tagiuri ve Davis (1982) tarafından geliştirilen bir modelde aile, yönetim ve mülkiyetin aile işletmelerinin 3 ana ekseni olduğu ve bunların birbirleri ile de kesiştiği dile getirilmektedir.

European Commission (2009: 8) tarafından yapılan değerlendirmede, Tagiuri ve Davis’e göre mülkiyet iş hayatının anahtarıdır. Aile işletmesi ve aile işletmesi olmayan işletmeler arasında mülkiyet net bir ayırım sağlar. İşletmenin mülkiyeti ailededir. Yönetim konusunda ise aile işletmelerinde aile üyeleri işin başındadır veya ciddi takipçisidirler. Yönetim kademesinde ve birçok kademe görev alırlar.

Bu işletmelerde aile değerleri ile iş değerleri birbirine girmiştir. Her ülkenin bir kültürü olabileceği gibi her ailenin de kendine özgü bir kültürü vardır. O kültür etrafında oluşan değerler her ailede farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşan değerler aile

işletmesinin ana yapıtaşıdır ve eylemlerini bu değerler etrafında gerçekleştirirler. Her aile işletmesinin kendine has değerleri, özellikleri olabileceği gibi tüm aile işletmelerini kapsayan bazı özellikler de bulunmaktadır.

Karpuzoğlu'na göre (2004: 20-21),

- Genellikle aileden iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir.
- İşletme politikası genellikle aile çıkarları ile uyumludur.
- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.
- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmaya sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
- Genellikle firmanın ismi ve prestiji ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüsü işletmenin statüsünü de etkiler.
- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü etkiler.
- Aile şirketlerinde idari personel genellikle aile içinden veya yakın akrabalarından temin edilir.
- Aile şirketlerinde genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Firma sahibi oldukları için tepe yöneticisinin de kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Bazı kaynaklara göre de aile işletmelerinin özellikleri şu şekildedir:

- Aile işletmelerinde sorumluklar, genellikle doğum sırasına göre içinde buldukları kültür çerçevesinde karşılıklı güven esasına belirlenir. Genel olarak işletmeye yeni giren üye çıraklıktan usta seviyesine gelinceye kadar işletmenin farklı bölümlerinde görev alır. Daha sonra yönetici konumuna yükselir (Hebert: 2010)
- Aile işletmeleri aile üyelerinden oluştuğu için aile üyelerinin farklı yaşam standartları ile baş etmek zorundadır. Aile üyelerinin istekleri, hobileri, fobileri daha fazla dikkate alınması gerekir. Ayrıca insan kaynakları ve finansal yönetim gibi konularda aile işletmeleri üzerlerinde diğer işletmelere kıyasla daha fazla yük vardır. Bunlarla birlikte, aile işletmelerinde çalışma saatleri daha esnektir (Mandl, 2008: 56).
- Aile işletmeleri diğer işletmelere kıyasla katı bir bürokrasi olmadan faaliyetlerini sürdürürler. Dolayısıyla bu işletmeler daha hızlı karar verme ve uygulama şansına sahiptirler. Fakat sağlam bir bürokratik temel oluşturamazlarsa risklerden çabuk etkilenirler (Dreux, 2011: 4).

Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse aile işletmeleri kendine has bazı özellikleri barındırmaktadır. Aile işletmeleri doğası gereği aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin iç içe geçtiği ve bu ilişkilerin birbirini etkilediği bir yapıdır. Düşünülmesi gerekir ki en mikro boyutta evde aile arasında, çocuklar arasında veya daha geniş yapılarda mutlaka anlaşmazlık çıkmaktadır. İnsan sadece akıllı ile değil aynı zamanda duygu ile de hareket eden bir varlıktır. Hem akılla hem de duygu ile hareket edilen bir dünyada farklı düşünceler ve eylemler olacaktır. En ufak yapıda bile çıkan tartışmaların aile işletmesi olmuş bir yapıda da çıkması kaçınılmazdır.

1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları Dezavantajları

Aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelere göre avantajlarını ve dezavantajlarını sunmak, aile işletmelerini daha iyi tanıyabilmek için önem arz etmektedir. Aile işletmeleri özellikle akrabalık ilişkilerinden dolayı bazı avantaj ve

dezavantajları bünyesinde barındırmaktadır. Özellikle finansman, yönetim ve örgüt kültürü açısından ciddi avantaj ve dezavantajları bulunan aile işletmelerinin, daha verimli olabilmesi için avantaj olarak kabul edilen unsurları en uygun şekilde kullanması gerekmektedir. Dezavantajları ise en aşağıya çekerek, onlara karşı yeterli önlemi alması gerekmektedir. Böylelikle aile işletmeleri daha verimli hale gelebilecektir ve daha sağlam temellere oturmuş olacaktır.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri kendi bünyeleri içerisinde birçok avantajı barındırabilmektedir. Özellikle esnek yapılarından dolayı durumlara ve olaylara çok kısa sürede adapte olabilmektedirler. Bu esnek yapıları, onların özellikle finansal konularda daha çabuk karar alabilmelerine ve bürokratik meselelerle çok fazla uğraşmadan işlerine yoğunlaşabilmelerini sağlamaktadır.

i. Finansman Konusundaki Avantajlar:

KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri finansal kaynak temini konusunu daha çok kendi içlerinde halledebilmektedir. Öncelikle zor zamanlarda veya yeni bir yatırım yapılacağına ellerinde bulunun menkul ve gayri menkulleri çok çabuk bir şekilde kullanabilmektedirler.

Daha önce KOBİ'lerin yatırım eğilimlerini kazanç, yatırım, tüketim bağlamında incelediğimiz çalışmada (Çağlak, 2005) KOBİ'lerin belli bir kazancı elde ettikten sonra kendilerine daha az risk getiren yatırımlara yöneldiğini görmüştük. Bu işletmeler özellikle ev (yazlık ev, kışlık ev, bağ evi veya yatırım amaçlı ev), araba, hisse senedi veya başka bir işletmeye ortak olma veya altın ve döviz alımı gibi yatırımlara yönelebilmektedirler. Bu yatırımlarını da riskli zamanlarda veya işletme için yeni yatırım anlarında çok çabuk bir şekilde değerlendirip işletmeye katkıda bulunabilmektedirler. Bu şekilde finansman teminini kendi öz kaynaklarını kullanarak çok hızlı bir şekilde kolayca çözebilmektedirler.

Bunlarla birlikte aile işletmelerinin avantajları kapsamında finans temini konusunu ortaklık açısından değerlendirmek gerekirse, Yıldız'ın ifadesiyle (2008:

22) “aile işletmeleri finansal açıdan zor bir döneme girdiğinde, ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilmektedirler. Bunun nedeni, işletmenin aile ile bütünleşmiş olmasıdır ve işletmenin inşasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yapmaktan kaçınmamaktadırlar.”

ii. Kararların Daha Hızlı Alınması:

Aile işletmeleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın verdiği güçle, yeni yöntemler uygulamak, yeni teknikler kullanmak gibi önemli kararları alma noktasında hızlı hareket edebilme olanağına sahiptir. Aynı aileden gelme, benzer kültürel özellikleri taşıma, günün önemli bir bölümünde birlikte olma nedeniyle aile bireyleri arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama diğer işletmelere nazaran daha kolaydır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

iii. Kararların Çok Hızlı Bir Şekilde Uygulamaya Geçirilmesi:

İç ve dış piyasalardaki yenilikleri, değişimleri takip edebilen KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri, bu değişimleri yenilikleri diğer işletmelere göre daha kolay uygulamaya sokabilmektedirler. Çok ciddi yatırım ihtiyaçları olmadan, çok fazla bürokrasiye takılmadan bu işletmeler yeni fırsatları, teknolojileri çok kısa sürede işletmeye kazandırabilmektedirler.

Bir çalışma sırasında Konya ilinde oto yedek parçası üretimi yapan işletmelerde bu durumu çok kolay bir şekilde gözlemle imkânımız oldu. Yeni çıkan makine ve teçhizata sahip birçok işletme, Avrupa Ülkelerinde ve Amerika’da onlarca kat fiyata üretilen birçok ürünü kaliteli bir şekilde çok uygun fiyatlara üretip, tüm dünyaya satabilmektedirler. Böylelikle de rekabet şansları ve avantajları üst konumlarda olabilmektedir.

iv. Yönetim Konusundaki Avantajları:

Aile işletmeleri süreklilik arz eden sadakat ve güven dolayısıyla genel olarak yönetimde avantajlı bulunmaktadır (Wittkuhn, 2009: 20). Aile işletmelerinde girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına ve de çok fazla imzaya gerek duyulmamaktadır. Aile

olmanın avantajlarından faydalanarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca işin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında aile bireyler genelde birbirine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler (Karpuzoğlu, 2004: 23). Bunlarla birlikte aile işletmelerinde şirketin kurucusu genellikle şirketin başında bulunduğu veya şirketin başında bulunmasa da şirkette ciddi oranda söz sahibi olduğu için şirket politikalarında bariz değişiklikler yaşanmamaktadır.

v. Örgüt kültürü Açısından Avantajlar:

Aile şirketlerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirine anlayış göstermeleri, paylaşılan bir geçmiş ve kimlik duygusuna sahip olmaları önem taşımaktadır. Aynı zamanda da ailenin ve/veya akrabaların refahı ve geleceği de büyük önem taşımakta; bu nedenle de şirket mantığı da bu önem üzerine şekillenmektedir. Bu özelliklere bağlı olarak aile içinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi geliştirilmekte, bilgiyi paylaşma derecesi artmakta ve sonuçta işleri daha etkili bir biçimde yerine getirmek mümkün olmaktadır (Ulukan, 1999: 29; Vural ve Sohodol, 2004: 328).

Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur (Alayoğlu, 2003: 25).

1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmeleri akrabalıktan kaynaklanan avantajlarının yanı sıra ciddi şekilde dezavantajlara da sahiptir. Yine finans konusunda, yönetim konusunda ve kurumsallaşma konusunda dezavantajları olduğu gibi kendilerine has bazı dezavantajları bulunmaktadır.

i. Finans konusunda Dezavantajlar

Aile şirketlerinin sahipleri, finans kaynaklarının yetersiz olması durumunda, dış kaynak kullanımına sıcak bakmayabilmektedirler (Tetik ve Uluyol, 2005: 11). Sıcak bakılsa bile kredi maliyetlerinin yüksekliği, bankaların KOBİ ölçeğindeki işletmelerde yaşanan en küçük ödeme sorununda kredi vermemesi veya ciddi teminatlar istemesi aile işletmelerinin dış kaynak kullanmasını zorlaştırmaktadır.

Özellikle sıkıntılı zamanlarında, ciddi menkul ve gayrimenkule sahip olmayan işletmelerde yüksek sigorta primleri ve yüksek vergi oranları KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerini zor duruma sokabilmektedir. Daha önceki gözlemlerde zor zamanlarda ayakta kalabilmesi için hizmet veya mal üretmek zorunda kalan KOBİ ölçeğinde olan işletmeleri vergi dairelerinin, bankaların hacizleri ile uğraşmaktadırlar. Bu tür sorunlarla uğraşan bu işletmeler iflas ederek kapanabilmektedirler. Böylelikle birçok kişi işsiz kalabilmekte ve böyle bir sorunu aile işletmeleri hem sosyal, hem psikolojik hem de ekonomik olarak ciddi oranda hissedebilmekte ve aile bağları zarar görebilmektedir.

Ayrıca aile işletmelerinde hem ortaklar arasında, hem de diğer eş ve çocuklar arasında harcamaların kontrol edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. İyi bildiğim bir aile şirketinde ortak eşlerinden birisinin evin beyaz eşyalarını değiştirmek istemesi, hiç ihtiyacı olmadığı halde diğer ortağın evinin beyaz eşyalarını yenilemesine neden olmuştur. Benzer bir şekilde ortak çocuklarından birine işletme için pazarlamada kullanılacak bir arabanın alınması, aynı renk ve modelde bir başka araba da diğer ortağın çocuğuna alınmasına neden olmuştur. Ortakların eş veya çocukların dengesiz harcamaları, hem işletme sermayesini eritebilmekte hem de aile işletmelerinin esas konularını odaklanmalarını zorlaştırmaktadır ve de enerjilerini başka alanlarda kullanmalarına neden olmaktadır.

Ayrıca KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin bazılarında kârın nasıl dağıtılacağı konusunda yapılandırılmış bir anayasa ilkesi olmadığı için aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları çıkabilmektedir ve yıl içerisinde ortaklar arasında dengesiz bir harcama yapısı ortaya çıkabilmektedir.

ii. *Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm):*

Modern iş alışkanlıklarından en önemlisi ev ve iş yaşamının ayrı tutulmasıdır. Birçok basın yayın organında, çevremizde duyduğumuz, gördüğümüz; sürekli vurgu yapılan bir cümle vardır. “ Evde iş konuşulmaz”.

Ancak akrabalık ilişkileri ile iş ilişkilerinin karıştığı bir yapı olan aile işletmeleri için bunu söylemek çok zor olsa gerek. Sürekli beraber olan, çocuklar, eşler, kardeşler veya yakın akrabalar arasında eve iş getirmemek, evde iş konuşmamak mümkün değildir. Çünkü insan yaşadıklarını bir başkası ile mutlaka paylaşmak ister. Bu kişiler de genellikle en yakınındaki kişilerdir. Bu yüzden yapıp ettiklerini insan yakınındaki kişilerle mutlaka paylaşır.

Paylaşmanın ötesinde aile işletmeleri çokça yakın akrabanın istihdam edildiği yerlerdir. Özellikle yakın akrabaları işletmede tutmanın kolaylığı, yakın akrabaların güvenilirliği, her fırsatta işletmenin emanet edilebileceği birilerinin olması, daha esnek çalışma gibi avantajlardan dolayı yakın akrabalar tercih edilir. Ancak her zaman da yakın akraba çalıştırmak dezavantajlı bir şey değildir. Çok zaman aile ilişkileri, işletmenin sırları, özelleri yakın akrabalar tarafından üçüncü kişilerle paylaşılabilir. Aynı zamanda da çok zaman liyakate bakılmadan yakın akrabalar işletmede istihdam edilebilmektedir. Böyle bir ortamda da akraba çalıştırmak çok zaman dezavantajlı bir durum haline gelmektedir.

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir (Özler-Özler vd, 2007: 438). Nepotizm aile işletmeleri üzerine yapılan eleştirilerden en ciddi olanıdır. Nepotizm aile işletmelerinin yönetiminde ciddi sorunlar çıkarabilmektedir. Aile işletmelerinde, aile işletmesi olmayanlara nazaran nitelikli iş gören temini daha düşük orandadır (Villeva, 2009: 30).

Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları büyük ölçüde ailenin yeniden üretimi veya neslin devamı gibi değerlerden türettiği için, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, karşılıklı bağımlılığa ve bağlılığa dayalı karmaşık bir etkileşim ve mübadele

sistemidir. Doğal olarak aile işletmelerinin devamı, aile üyeleri arasındaki birliğe ve beraberliğe dayalıymış gibi algılanır. Ayrıca aile işletmeleri başlangıç sermayelerinin önemli bir kısmını kurumsal finans araçlarından değil, eş dost ve akrabalarından elde etmektedir (Özler-Özler vd, 2006: 274-275). Hem birlik ve beraberliğin devamı için, hem de bu eş, dost ve akrabaya olan vefa borcundan dolayı aile işletmelerinde dost ve akrabalar kayırılmaktadır. Ayrıca genel olarak bilindik kişilerin daha güvenilecek kişiler olduğu tahmin edilir. Ciddi mesuliyet isteyen –özellikle yönetim kademesindeki- görevlerde bu insanlar tercih edilebilmektedir. Bu da çok zaman o işle belirli bir liyakate sahip olmayan kişilerin iş başına getirilmesine neden olmaktadır. Bu işletmelerde genel olarak bir kariyer planlaması yapılmadığı için iş başına gelecek olanlar (veliaht veya diğer iş görenler) belirli bir performansa ve liyakate bakılmadan tercih edilebilmektedir. Böylelikle de işletmede hem işler yavaşlamakta hem de olumsuz durumlarla karşılaşılabilir.

iii.Şirket İçi Yapılanmanın Az Gelişmiş Olması:

Aile şirketlerinde önemli bir dezavantaj kümesi de kurumda öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da az gelişmesidir (Fındıkçı, 2007: 77). Aile işletmelerinde kurucu genelde işletmenin başındandır. Yaşlansa veya işten uzak kalması gerekse bile işletmenin idaresi konusunda en büyük söz sahibi kendisidir. Bu da işletme içerisinde meydana gelebilecek planlama, bütçeleme ve diğer yapıların tek elde toplanması demektir. Bu işlemleri kurucu genel olarak kendisi belirler ve diğer aile üyelerinin buna uymaları konusunda talepte bulunur veya talep de bulunmadan da kendisi bilfiil uygulayabilir.

Ayrıca aile işletmelerin işletme içi yapılanma eksikliklerinden bir tanesi de, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesidir. Kimin hangi işi yapacağı, kimin hangi işe uygun olduğu konusu genelde muğlâktır. İşletme içerisinde iş analizi ve iş tanımlarının yapılmış olmaması veya yapılsa bile bu analiz ve tanımlamaların uygulanmaması veya gerçeği tam olarak yansıtmaması aile işletmelerinin dezavantajlarından biridir.

İş analizi kavramı genel olarak işletme içerisinde yapılacak işler hakkında genel olarak bilgi toplama ve analiz etme işidir. İş tanımı ise yapılacak iş hakkında elde edilen bilgilerin yazılı bir ortama geçirilmesidir. İş analizi işin hakkıyla yapılması için gereken nitelikleri kapsayan dirik ölçütler takımı şeklinde tanımlanabilir. İş analizi bir işin istenen nitelikte yapılması için gereken ideal nitelikleri kapsar ve üç aşamada yapılır. Birinci aşama işin ana bölümünün belirlenmesi, ikinci aşama ana bölüm kapsamını oluşturan işlerin belirlenmesi, üçüncü aşama ise işin yapılmasındaki işlemlerin sıralanmasıdır. Bu işlemleri iş yapan veya yapacak olanın iş için yeterli olup olmadığının yanı sıra eğitim ihtiyacını nesnel olarak belirlemede temel ölçütleri oluştur (Budak, 2009: 68).

İş tanımı, iş analizi çalışmasının doğal bir uzantısıdır. İşletmelerde iş analizi çalışmalarını genellikle iş tanımlarının hazırlanması takip etmektedir. İş analizinden elde edilen bilgiler daha sonra açık ve anlaşılır bir biçimde kâğıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülmektedir. Nasıl işletmedeki her iş görenin sahip olduğu bir kimlik belgesi varsa, işletmede yapılan her işin de bir kimlik belgesi vardır. Bu nedenle, iş analizinden elde edilen bilgiler vasıtasıyla her işin bir kimliği çıkartılır. İş tanımı, genellikle işin unvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, temel işlevi, ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve gerektirdiği asgari nitelikler gibi unsurları içerir. Literatür ve uygulamalar incelendiğinde genellikle iş tanımlarının beş temel bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bölümler; işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve belirleyici faktörlerin tanımından oluşur (Tikici ve Çobanoğlu, 2004: 235).

İş analizi ve iş tanımı sayesinde (Çelikten, 2005: 129);

- Mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır,
- İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansları belirlenir,

- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir,
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir,
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.

iv. Aile Çıkarları İle İş Çıkarlarının Birbirine Karışması:

Aile şirketlerine özgü tipik bir dezavantaj ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının birbirine uyuşmaması ve bunun sonucunda da işletmede verimliliğin azalmasıdır. Bu uyumsuzluk neticesinde çatışmaların çoğalması, iş tatminin azalması, moralsizlik ve motivasyonsuzluk ile beraber belirsizlik durumuyla da karşılaşılır (Karpuzoğlu, 2004: 26). Ayrıca da şirket ortağı olan aile üyeleri arasında karın dağıtılması ve şirketin başarılı bir şekilde yönetilmesi konusunda, özellikle gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler yaşanabilir (Alayoğlu, 2003: 27).

Bu konuda kendisi de bir aile şirketi üyesi olan Büyükhelvacıgil'in görüşlerine aktarmak yerinde olacaktır. Büyükhelvacıgil'e göre (2011: 52), "aile işletmeleri kurumsal sürekliliğin yanında, aile bütünlüğünü de gözetmek zorunda. Aile şirketleri, bir yandan piyasa koşullarına uyum sağlayacak stratejiler geliştirirken, diğer yandan da aile içi güç dengelerini gözetmek ve duygusal bağlılıkların olumlu yönde sinerji oluşturmasını sağlamak gibi, iki yönlü bir mücadele sürdürmek durumunda. Aile şirketlerinde işletmeye yönelik planlar yapılırken, aile bireylerine ilişkin konularında sürece katılması gerekli. İşletme sisteminin sadece bu eşgüdümü sağlayamaması bile planın başarısızlığa uğrama sonucunu doğurabilir".

Aile işletmelerinde, aile rolleri ve iş rollerinin çatışması ciddi bir zaaftır. Kişisel roller ile aile rolleri, aile rolleri ile de işletme rolleri birbirine karışabileceğinden aile işletmelerinin diğer işletmelere göre çatışma potansiyeli daha yüksektir. Kişisel anlaşmazlıklar diğer işletmelere göre işletmede görev alanlarını daha fazla etkiler. Böyle bir durumla karşılaşmamak için aile işletmeleri görevlendirmeleri, liyakate göre yapmalı, başarılar ödüllendirilmeli ve tüm aile

üyelerine eşit muamele yapılmalı (Wittkuhn, 2009: 23) ve varis sisteminin oturtulması ile birlikte, bir an önce kurumsallaşmanın nasıl icraata geçirilebileceği araştırılmalıdır ve kurumsallaşma sağlanmalıdır.

Aile işletmelerinin dezavantajları arasında sayılan konulardan birisi de aile işletmelerinde kurumsallaşamamış ve kurumsallaşmayı tam olarak başaramamış şirketlerin bir aile anayasası belirlenmediği için, henüz sağlam bir varis sisteminin oturmamış olmasıdır.

Bilindiği gibi aile işletmeleri bir ekonominin en büyük kısmını oluşturmaktadır. Bu işletmelerin ciddi rekabet ortamında ömürlerini uzatabilmek, bir sonraki kuşağa aktarabilmek hem ülke ekonomisi açısından hem de dünya ekonomisi açısından oldukça önemlidir. Batı ülkelerinde yapılan son araştırmalar göstermektedir ki; “aile şirketlerinin yaklaşık olarak sadece %30’u ikinci nesile, %16’sı da üçüncü nesile kadar hayatta kalabilmektedir” (Kula, 2003: 675). Tüm aile işletmelerinin sadece % 3’ü de dördüncü nesil ve daha ötesine geçebilmektedir (Bareither, 2011). Bayıksel (2011)’e göre Türkiye’de geçtiğimiz dönemde Cumhuriyet’in yarattığı birinci kuşak iş adamları yavaş yavaş sahneden çekildi. Şu anda ise ikinci hatta üçüncü kuşakların değişimleri başladı. Bu durum da daha önce yönetim devrini tartışmaya bile açmayan şirketlerin gündeminin değişmesine neden oldu. Çoğu şirket, yönetim devrini etkin planlamak adına danışmanlarla çalışmaya başladı.

Sadece Türkiye’de değil, dünyanın dört bir yanındaki aile şirketlerinin gündeminde "devir sendromu" var. Hatta dünyada aile şirketlerinde 2025 yılına dek tarihteki en büyük varlık transferinin gerçekleştirileceği öngörülüyor. Bu transferin sadece ABD’de 150 trilyon doların üstünde olması bekleniyor. Önümüzdeki 5 yılda ise 9 aile şirketinden 1’inin jenerasyon değiştireceği biliniyor. Ünver (2011)’ e göre de özellikle incelediği Bir AB ülkesi olan Belçika’da ciddi devir sendromu var. “AB’de de birçok ülkede olduğu gibi yine Belçika’da da satılık birçok işyeri ve fabrika var. Bunlar sadece mali krizlerden dolayı değil, 2. veya 3. nesle işi devredememe durumundan da kaynaklı.”

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir uluslararası araştırmada işletme sahiplerinin öncelikli kâbusları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Tüm mal varlığımı işe yatırdım. Eğer işim sıkıntıya girerse ne olur?
- Eğer iş ortağım ve ben ciddi bir anlaşmazlığa düşersek ne olur?
- Eğer eşim ve ben ayrılırsam/boşanırsam ne olur?
- Eğer çocuğum işte iyi performans göstermezse ne yapabilirim?
- Dışarıdan hisse sahipleri iş yapış biçimimi değiştirecek mi?
- İş benim için daha iyisini yapabilir mi?
- Gerçekten işimi büyötmeye ihtiyacım var mı?
- Eğer işimi büyötürsem hayatım ne kadar değişir?
- Dışarıdaki hisse sahipleri açgözlü davranır mı?
- Büyömeyi kontrollü bir şekilde nasıl finanse ederim?
- İşte kilit noktalarda çalışanlara hisse vermeli miyim?
- İşletmemi satmalı mıyım?
- Aile üyelerini işe dâhil etmeli miyim?
- İşletmemin değeri ne kadardır?
- Eğer çocuğum yaptığım işe girmek istemezse, onun yaptığımız işe girmesini nasıl sağlayabilirim? (Prima Global Research Report'den akt. Erdoğan, 2007: 113-114)

Devir konusundaki bu sorulara uzmanların verdiği yanıtlar ise benzerlik içeriyor. Hemen hemen hepsi, kuşak değişiminin zamanının geldiğinin belirli sinyalleri olduğunu söylüyor. Bu sinyaller arasında ise şirkette çalışan diğer

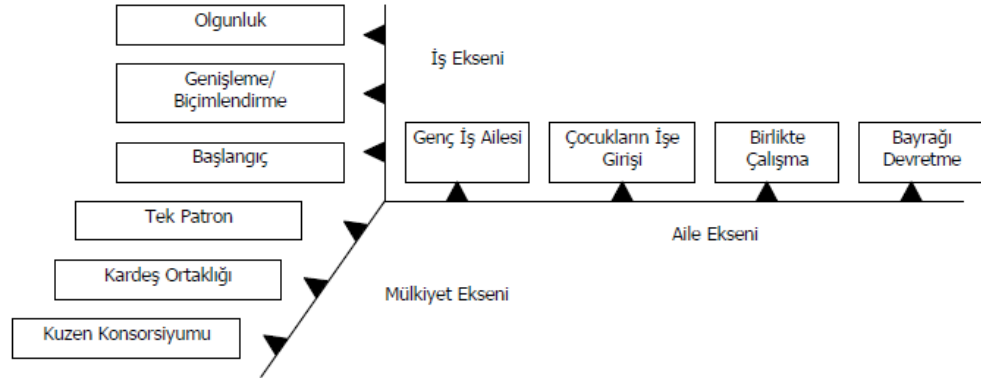
kuşakların gücünün artmaya başlaması, kurucunun yaşı, şirketin enerjik bir yönetime ihtiyacı olması gibi konular var (Bayıksel, 2011).

1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi

Aile işletmeleri genel olarak ya bir aile üyesi tarafından tek başına kurulur ya da aile üyelerinden birbiri ile iyi anlaşılan yakın akraba veya kardeşler ile ortaklaşa kurulur. İşletme, aile üyesi tarafından kurulup zamanla büyüme sürecine girdikten sonra, ilk önce yakın akraba veya kardeşler, daha sonrada çocuklar işletme bünyesine dâhil edilmeye başlanmaktadır. Bu büyüme gerçekleşirken ilk yıllarda genel olarak ilk nesil şirket yönetiminde ve de şirketin diğer işlerinde aktif olarak görev alırken, ilerleyen 10–15 yıllık süreçte de ikinci nesil şirkette aktif görev almaya başlamaktadır. İlk neslin içerisinde kardeşler, kuzenler eşler gibi işletmenin ilk yöneticileri yer alırken, ilerleyen yıllarda ikinci nesil diyebileceğimiz çocuklar, damatlar, gelinler yer alabilmektedir. Bu dönemde işletme ekonomik olarak büyürken, hacim olarak da büyüme sürecine girmiş bulunmaktadır. Bu büyüme sürecinde genel olarak kurumsallaşma sürecini iyi bir şekilde algılayıp bu süreci tüm işletme sistemlerine aktarabilen aile işletmeleri ufak parçalanmalar olsa da ömürlerini uzun süre büyüyerek ve gelişerek devam ettirebilmektedir. Bu kurumsallaşma sürecini gerçekleştirmemiş ya da çok geç kalmış işletmeler ise özellikle aile içi çatışmalardan dolayı şirketi kapatma durumuna kısa sürede gelebilmektedir.

Aile işletmelerinin gelişimleri, birçok kaynakta iş, mülkiyet ve aile ekseninde dönüşümleri değerlendirilerek, analiz edilmiştir. Mülkiyet tek patron hâkimiyetinden zamanla kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumuna dönüşür. Ailenin dönüşümü ise genç iş ailesinden, çocukların işe girişi, ardından birlikte çalışma ve bayrağı devretme aşamasına erişir. İş eksenini daha çok işletmenin çalışma stratejisine ilişkindir. Bu sadece işletmenin gelişimini içerir (Papatya ve Papatya, 2004: 621)

Şekil 1- Aile İşletmelerinin Gelişim Eksenleri



Kaynak: Kırım, 2001: 19

1.5.1. Mülkiyet Ekseni

Dünyada aile işletmelerinde mülkiyetin el değiştirme tercihleri farklılık göstermektedir. Bir araştırmaya göre küresel anlamda aile işletmelerini yöneten kuşağın %28'i işletmelerini bir sonraki kuşağa satmayı veya vermeyi düşünürken, %23'ü birleşme, %20'si ticari satış, %14'ü yönetimin satın alması veya bir başka yönetici gruba satmayı, %13'ü özel sermaye gruplarına açılmayı, %8'i çalışanlarına satmayı, %6'sı halka arzı düşünmektedir (Thornton, 2005'den Akt. Özbaşar, 2006: 4).

Tüm ailelerde aynı şekilde olmasa da genel olarak aile işletmelerinin dönüşümü şu şekildedir: Genel olarak bir kurucunun yer aldığı ve tek kişiyi yönettiği “**tek patron**” dönemi, zaman ilerledikçe “**kardeşler arası ortaklıklar**” dönemi ve özellikle de ikinci ve üçüncü kuşak neslin dâhil olduğu “**kuzenler arası ortaklıklar**” dönemi.

1.5.1.1. Tek Patron Dönemi

Aile işletmelerinde, genel olarak kuruluşunun ilk yıllarına tekabül eden ve de genelde kurucunun söz sahibi olduğu dönem “**tek patron**” dönemidir. Bu dönemde genelde işletmenin tüm hisselerinin sahibi ya tek kişidir ya da hisselerinin küçük bir

kısmı başka kişilerde özellikle de yakın aile çevresindedir. Çoğunlukla aile içerisindeki girişimci ve de lider olan bir tip tarafından kurulan işletmede iyi bir yönetim kurulunun olduğunu söylemek güçtür. Yönetim kurulu varsa bile en yakındaki çok da aktif olmayan anne, baba, eş gibi aile üyelerinden oluşan yönetim kurulunda genel olarak söz sahibi ve otorite kurucudur. Hatta kurucu yönetim, üretim, satış, muhasebe gibi birçok fonksiyonu kendi başına idare eder ve problemlerde kendi başına çözüm üretir.

İşletmede mutlak söz sahibi olan tek bir kişinin bulunduğu bu tip şirketler, işlerin tek elde toplanmasından dolayı bazı zorluklar çekebilmektedir. Gersick'e göre (1997: 32) "özellikle ilk gelişme yıllarında yeterli sermayeye sahip olmayan şirketlerin sermaye temini konusunda problemleri olmaktadır. Bunun yanında aile üyesi küçük hisse sahiplerinin isteklerini karşılayabilme ve de işletme büyürken ileride nasıl bir mülkiyet yapısının oluşacağı en önemli problemlerindendir". Ayrıca işletmenin birçok fonksiyonunu yöneten ve elinde tutan "tek patron" sisteminde işletme büyüdükçe, işletme kendini aşmaya başlamaktadır. Tek patron işlere yetişememekte ve de işletme iyi organize olamamaktadır. Yine kurucunun rahatsızlanması veya başka bir nedenle çalışmaması iş yerini felce uğratmaya yeterlidir (Ateş, 2003: 28).

1.5.1.2. Kardeşler Arası Ortaklıklar

Yönetim ve mülkiyetin değiştiği bir sonraki aşama kardeşler ortaklığıdır. Bir işletme tek patron döneminden, kardeşler ortaklığı dönemine geçebildiği gibi, aynı zamanda da kardeşler ortaklığı şeklinde de kurulmuş olabilir. Kardeşler ortaklığı, işletme sahibinin kardeşi veya kardeşleriyle kurduğu ortaklık olabileceği gibi işletme sahibinin çocukları ile kurduğu veya işletme sahibinin işleri çocuklarına devrettiği bir işletme şeklinde olabilir. Bu şekildeki bazı işletmelerin içerisinde etkin olarak görev yapan kurucu nedeniyle "tek patronlu" işletme özelliği devam edebilmektedir.

Gersick'e göre (1997: 41) kardeşler arası ortaklıkların en özelliği, "işletmenin kontrolünün en az iki kardeşin elinde bulunması ve bir neslin işletme kontrolünde etkin olması".

International Finance Corporation adlı kurumun (Abouzai, 2011: 15) hazırladığı rapora göre, kardeşler arası ortaklıkların olduğu şirketlerde artık, daha fazla aile üyesi, işletme içerisinde yer almaya başlamıştır. Böylelikle bir önceki döneme göre nispeten işler daha karmaşık hale gelmiştir. Kardeşler arası bir ortaklığın mevcut olduğu ortaklıklarda, kardeşler arası uyumu sağlamak, iş süreçlerini ve prosedürlerini oluşturmak, aile bireyleri arasında etkili iletişimi sağlamak ve de işletmenin nasıl ve kimler tarafından yönetileceği, bu işletmelerin en önemli ve en problemlili taraflarıdır. Gersick (1997: 41) de buna benzer değerlendirme ile kardeşler arası ortaklıkların en problemlili taraflarını şu şekilde görmektedir.

- İşletme sürecinin nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirileceği
- İşletmede aktif görev almayan diğer kardeşler veya aile üyelerinin rolü
- Sermayenin nasıl elde tutulacağı; başka bir deyişle kazanç, yatırım ve tüketimin nasıl yapılacağı.
- İşletme içerisinde veya dışarıda bulunan aile üyeleri arasında iletişim

1.5.1.3. Kuzenler Arası Ortaklıklar

Amerika'da yapılan bir araştırmada, tüm aile şirketlerinin yaklaşık % 75'i bir kişinin ya da evli bir çiftin sahip olduğu ve yönettiği şirketlerdir. Yine Amerika'daki aile şirketlerinin % 20'si kardeşler arası ortaklık diyebileceğimiz ortaklıktır. Kalan % 5'lik kısım ise kuzenler arası ortaklıktır ve de ortaklıklar içerisinde en düşük yüzdeye sahip olan ortaklık çeşididir (Gersick, 1997: 31).

Kuzenler arası ortaklıklar aile şirketlerinde mülkiyetin evriminin en son aşamasıdır. Bu aşamada hissedar olan pek çok kuzen bulunur; aynı zamanda şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı daha belirgin ortaya çıkar. Yapı olarak kardeş ortaklığına benzerlik gösterir. Şirketin bu aşamaya gelmesi en az üç kuşak gerektirir. Bu nedenle kuzen ortaklıkları diğerlerine göre çok daha karmaşık yapıdadır (Ateş, 2003: 32-33).

Gersick'e göre bir kuzenler arası ortaklığın olduğu bir aile işletmesinde en önemli iki noktaya dikkat edilmesi gerekir. Bunlardan birincisi, aile ve işletme ortaklarının karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ikincisi ise işletme için sermaye piyasası oluşturabilmektir (Gersick, 1997: 48).

Büyüyen ve gelişen bir aile işletmesi konumunda olan aile şirketleri, aile üyesi çok fazla ortağı bünyesinde barındırmaktadır. Bazı tanımlarda bu tip ortaklığın oluşabilmesi için en az on ortağın bulunması gerektiği de söylenmektedir. Amca, dayı, hala, teyze, kardeşler, büyükanne, büyükbaba, kuzenler, damatlar gelinler gibi ailenin birçok ferdi işletme içerisinde bulunmaktadır. Akrabalık bağları güçlü olduğu için bu tip işletmelerde duygusal yoğunluk, aile işletmesi olmayan şirketlere göre daha fazladır. Bu yoğunluğun, kurumsallaşmayı henüz sağlayamamış işletmelerde negatif bir etki yapması kuvvetle muhtemeldir. Bu şekil şirketler büyüme sürecine girdikten sonra işletme içerisinde, kurumsallaşma sürecini başlatabilmiş ve de oturabilmiş ise çok daha iyi yönetilebilme imkânına sahip olmaktadır.

Gersick'in bahsettiği bir diğer nokta ise büyümüş bir aile işletmesinin, yeni işler yapması, büyümenin devamı için yeni sermayeler elde edilmesi ve de sermayenin elde tutulması gerekmektedir. Büyümüş bir aile şirketinde sermaye temini konusunu Gersick, sermaye piyasasına girebilme imkânı ile değerlendirmektedir.

Sermaye piyasası, yatırımcılar, tasarruf sahipleri ve bunlar arasındaki fon akımını sağlayan aracı kurumlar ve bankalar, yatırım ortaklıkları ve yatırım fonları gibi aracı ve yardımcı kuruluşlardan oluşan, modern finansman sistemidir (Ceylan ve Korkmaz,2004:18). Yani yatırım yapmaya hazır son derece dağınık birçok kişinin, yatırıma ihtiyacı olan daha az sayıda girişimci etrafında birleşmesidir.

Kredi temin etmede sorunlar yaşayan ve öz kaynakları yetersiz olan KOBİ'ler için sermaye piyasasından fon elde etme, önemli bir finansman alternatifini olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'ler hisse senedi, tahvil, hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil, kara iştirakli tahvil, katılma intifa senetleri, kar ve zarar ortaklığı belgesi, hisse senedi ile değiştirilebilir kar ve zarar ortaklığı belgesi ve finansman bonusu

aracılığıyla sermaye piyasasından fon sağlayabilirler. Sermaye piyasası KOBİ'ler için önemli bir finansman kaynağı olmasına rağmen, daha önce de belirttiğimiz gibi KOBİ'ler bu olanaktan çok fazla yararlanamamaktadırlar. KOBİ yöneticilerinin geleneksel “yönetim bizde olsun, kimse karışmasın” anlayışı; KOBİ'lerin halka açılırken katlanmak zorunda oldukları bağımsız denetim ücretleri, reklam giderleri, hisse senedi basımı, ilan ve duyuru giderleri, satış komisyonu; şirketlerin küçük ölçekli olmalarından dolayı sermaye piyasalarına açılmanın çok fazla yarar getirmeyeceği düşüncesi; KOBİ'lerin sermaye piyasasının öngördüğü organizasyona ve muhasebe sistemlerine sahip olmamaları ve kimi işletmelerin kayıt dışı kalarak vergi ödememe eğilimleri Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin sermaye piyasasına girmelerinin önündeki önemli engellerdir (Kutlu ve Demirci, 2007: 192).

1.5.2. Aile Ekseni

Aile üstüne, akademisyenlerce ve farklı kurumlarca pek çok tanım geliştirilmiştir. Bir toplum yapının en önemli birimlerinden biri olan aile, her zaman, sosyal bilimcilerin uğraş alanı olmuştur, Aile “neden vardır? Ne için vardır? Aile nedir?” soruları her zaman birçok toplumda farklı cevaplara mazhar olmuştur. Hem kültür boyutuyla, hem de zaman boyutuyla farklılaşan bu tanımlarda en önemli ortak nokta kan bağıdır.

Yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir. Günümüzde pek çok tanımda aile, anne baba ve çocuklardan oluşan bir birim olarak görülür. Ancak bu tanım evrensel anlamda aileyi değil, ailenin sadece belirli bir biçimi olan çekirdek aileyi tanımlamaktadır (Canatan, 2011: 59).

Başka bir tanımlamada Amerika toplumunu inceleyen sosyolog Cohen, aileyi “doğum, evlilik evlatlık edinme veya tercih yoluyla bir ilişkisi olan ve bir hanede birlikte yaşayan iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir küme” olarak görmektedir (Canatan, 2011: 61). Cohen'in yaptığı tanımlamada aile, kan bağı veya diğer yollarla bir araya gelmiş sosyal bir birlik olarak görülürken ailenin işlevi, özellikli de ekonomik işlevi konusuna değinilmemiştir.

Türkiye'nin toplumsal yapısını inceleyen bir başka sosyolog Birsen Gökçe, ailenin ekonomik işlevini de içeriye katarak bir aile tanımlaması yapmıştır. Gökçe'ye göre (1996: 156) aile, ana- baba- çocuklar ve tarafların kan akrabalarından oluşan (ailenin biçimine göre) ekonomik ve toplumsal bir birliktir. Bu tanımda kan bağıının öncelenmesi, kan bağı olmayan –özellikle üvey üye ve üyelerin- aileden olup olmadığı konusu belirsizdir. Ancak, kan boyutunun yanında, ailenin hem ekonomik hem de toplumsal bir işlevinin olduğunun belirtilmesi, diğer tanımlara göre bu tanımı daha özgün kılmaktadır.

Aile'nin birçok işlevi bulunmaktadır: Sevgi işlevi, koruma işlevi, biyolojik işlevi, toplumsallaştırma işlevi, eğitim işlevi, ailenin boş zamanlarını değerlendirme işlevi ve ekonomik işlevi gibi (Tezcan, 1985: 157-160). Kan bağı olsa da olmasa da aile birincil ilişkilerin hâkim olduğu bir yapıdır. Bazı kurumlar ellerinde birkaç işlevi bulundururken, ailenin bu gayri resmi yapısı, daha insani ilişkilerin hâkim olmasına ve de ailenin birçok işlevi bünyesinde bulundurmasına neden olmuştur. Bizim konumuz için asıl önemde olan ailenin ekonomik işlevidir.

Aile kendi ihtiyaçlarını karşılayan bir üretim birimidir. Temel ihtiyaçlarının bir kısmını kendi üretir, pazarlama ya da satın alma ve takas -günümüzde çok uygulanmasa da- yolu ile diğer ihtiyaçların karşılanması için kaynak yaratır. Aile, temel mesleki yeterliliklerin kazandırıldığı bir mesleki eğitim kurumu niteliği taşır. Baba meslekleri usta çırak ilişkileri içerisinde yeni nesillere öğretilerek, hem o işin veya zanaatın devam ettirilmesi hem de ailenin ekonomik ihtiyaçlarının kazanılması noktasında aile önemli bir ekonomik işleve sahiptir (Ünlü, 2007: 7).

Ailenin bu işlevi gereği birçok işletme aile işletmesi konumundadır. Çünkü bir aile büyüğü tarafından kurulan işletme, yeni kuşaklara zanaatı öğretmek, ailenin ekonomik geçimini sağlamak, işletmenin devamlılığını sağlamak, sermayenin dağılmamasını sağlamak, aile üyelerini bir arada tutmak, aile üyelerini korumak ve kollamak gibi sayacağımız daha birçok nedenden dolayı aile şirketi haline dönüşmüştür. Aile şirketleri de zaman içerisinde büyüyerek farklı evrelere adım atmaktadırlar.

Ailenin değişim evreleri yaşam dönemlerini kapsar. İnsan yaşamının doğal evreleridir. Birey önce bir çekirdek aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki nesli yetiştirir. Varlığını sürdürmek yegâne amacıdır. Bu süreçte olağan ve olağandışı pek çok olay gerçekleşir. Yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynden çocuklara geçmesi, kardeşlerin ilişkileri, kuzenlerle ilişkiler, evlilik ve emeklilik gibi olaylar zaman içinde ailede değişikliklere yol açar. Ailenin değişim evreleri dört dönemden oluşur: Genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Aile ekseni, mülkiyet ve işletme ekseninden farklıdır. Aile ekseninde geri hareket etmek mümkün değildir, aile üyelerinin biyolojik olarak yaşlanmaları ile aile ekseni hareket eder (Ateş, 2003: 35-36).

15.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Genç iş ailesi dönemi genellikle yetişkinlerin 40 yaşından, çocukların ise 18 yaşın altında olduğu dönemdir. Bu dönemin en önemli konuları işle birlikte yürüyebilecek bir evliliği sürdürme, işle aile arasında dengeyi sağlama, çocukları yetiştirme ve de aile ilişkilerini uzun süreli hale getirmedir (Gersick, 1997: 68). Bu dönem aile ve iş arasında ilk kararların alındığı, daha doğrusu aile ve işin bir arada nasıl yürütülebileceğine dair bir sistem algılamasının oluştuğu dönemdir.

1.5.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan aile dönemi ise genç iş ailesinden sonra gelen dönemdir. Bu dönemde genellikle yetişkinler 35 ila 55 yaşları arasında, çocuklar ise 20 yaş civarlarında bulunmaktadır. Bu dönemin en önemli konuları ise yetişkinlerin orta yaşta bulunmaları nedeni, orta yaşın vermiş olduğu geçişler ve problemler, çocukların işletmede çalışıp çalışmayacağına hem çocuklarca hem de yetişkinlerce bir karara varma süreci, işletmenin geleceği ve de işletme ortakları için kariyer planlamalarının yavaş yavaş yapılması (Gersick, 1997: 77).

1.5.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Aile işletmelerinde ailenin dönüşümü konusunda bir sonraki aşama “birlikte çalışan aile dönemi”dir. Birlikte çalışan ailenin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın aile şirketinde görev almasıdır. Birinci kuşak, 50-65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin doruğundadır. Şirket karlı ise, kurucu yönetici yeni

girişimlerle işi büyütmekte, kendisi de konforlu bir yaşam sürmektedir. İkinci kuşak ise, 20-45 yaş arasındadır. Aile şirketinde çalışma kararını vermiştir ve şirkete bireysel katkılarda bulunur (Ateş, 2003: 39).

Bu dönemde ailenin gelişimi ile birlikte çalışma hayatının ve aile hayatının iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu dönemin en önemli konuları kuşaklar arası iyi bir iletişim ve işbirliği sağlama, üretken bir çatışma yönetimi oluşturma ve çoğunlukla 3 kuşağın bulunabileceği bu dönemde aileyi yönetmek (Gersick, 1997: 90).

1.5.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Ailenin dönüşümündeki son aşama ise “bayrağı devreden aile” dönemidir. Bu ailenin en belirgin özelliği, kurucunun 65 yaşın üzerinde olmasıdır. Mülkiyet ve yönetimde pek çok değişim gerçekleşir. Şirketteki devretme sıkıntıları aileye de yansır. Bu ailede ikinci nesil orta yaş dönemini geçirmektedir. Farklı kuşaklar çalışmakta ve ailede yeniden evlilik, boşanma, üveylilik, tek ebeveynlilik gibi farklı durumlar gözlenmektedir. Bu devrenin en önemli sorunu yaşlı neslin işten çekilmesi ve bir sonraki kuşağa liderliği devretmesidir (Ateş, 2003: 41).

1.5.3. İş Ekseni

Aile işletmesinin işletmeye özgü özelliklerini içeren boyutudur. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu, işletmenin içinde bulunduğu aşamaları belirler. Küçük bir işletmenin aileden ve hissedarlardan beklentileri ile profesyonelleşmiş bir işletmenin beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin değişiminde büyüklük ve karmaşık örgüt yapısı belirleyici olmaktadır (Gersick, 1997: 69). Buna göre Gersick aile işletmelerinde işletmenin eksenini üç ana başlıkta incelemektedir. Bunlar: işe başlangıç dönemi, biçimselleşme dönemi ve olgunlaşma dönemi.

1.5.3.1. İşe Başlangıç Dönemi

İşe başlangıç dönemi ilk yıllardaki dönemdir. Bu dönemde genel olarak işletme tam olarak organize olmamıştır ve birçok alanda organize olmaya çalışmaktadır. İnfomal bir yapı vardır. Genel olarak birçok işin takibi işletme sahibi

tarafından yapılır ve eğer üretici ise çok fazla riske girmek istemediği için bir çeşit ürün üretimi yapılır. Piyasada tutunma çabaları en yüksek düzeyde gösterilir. Çünkü ayakta kalabilmenin mücadelesi verilmektedir. İşletme çabaları sonucu ya var olur ya da kısa zamanda yok olur. Bu dönemde, çok fazla finansal yetersizlikler ve iyi organizasyon oluşturamama işletmenin en önemli problemi.

1.5.3.2. Biçimselleşme Dönemi

Biçimselleşme döneminin ana özelliği işletme yapısının daha formel bir yapıya ulaşma döneminde olmasıdır. Bu dönemde birden fazla iş kolu ya da ürün ile uğraşmakta, yeni pazarlara girilmekte, işletmenin yapıları arasında sistem ve politikalar oluşturulmakta, işletmeyi daha profesyonel ve daha kurumsallaşmış bir yapıya sokma çabası içinde olma ve de nakit yönetimi, stratejik planlama gibi konularla uğraşmaktadır (Gersick, 1997: 113).

Bu dönemde işletme piyasaya büyük oranda tutunmuş, pazarda az çok kendine bir pay edinmiştir. Pazar payı büyüyen, daha fazla üretmek, ve daha fazla kontrol etmek zorunda kalan işletme formel bir yapıya girmek durumunda kalmaktadır. Bu dönemde bu formel yapıya ulaşamayan, daha doğrusu kurumsallaşmayı oluşturamayan işletmeler, kendilerini aşamamakta ve işletmeyi zor yönetilir bir duruma sokmaktadır. Bu dönemde yine pazar payı büyüyen işletme, pazarda sağlam bir yer edinmek hem de pazar payını genişletmek amacı ile yeni iş kollarına yatırım yapmaktadırlar. Çeşitlenmesi ve çoğalması istenen ürün portföyüne finansal olarak ciddi yatırımlar yapmak gerekmektedir. Bu dönemde işletmenin kazançlarını nasıl değerlendireceği, yatırımlarını hangi alanlara yapacağı, kazancın nasıl taksim edileceği, işletme içi ve dışı harcamaların nasıl yapılacağı ve bunların planlanması gibi konular daha fazla önem kazanmaktadır ve de bu konular planlamalara ve programlamalara tabi tutulmaktadır.

1.5.3.3. Olgunlaşma Dönemi

Olgunlaşma dönemi ise biçimselleşme döneminden sonra işletmenin tam anlamıyla büyüdüğü, kurumsal bir yapıya büründüğü zamandır. Aile işletmelerinin yapısal analizini yapan Gersick, bu dönemi, işletme açısından her şeyin rutine bağlandığı dönem olarak görürler. Bu dönemde müşteri yapısı ve ürün portfeyi tam

anlamıyla oturmuştur. Büyüme hızı yavaşlamış ve büyüme için planlar yapılmış ve o planlar ölçüsünde yatırım ve büyüme gerçekleşmektedir. Yönetimde mutlak hâkim olan iş yeri kurucusu ve ortakları yönetimi bir kurula devretmiştir (Gersick, 1997: 122)

Aile şirketlerinde aşamalar arası değişim çok ani olur. Ani olaylar değişimi tetikler. Şirketler bazen bir aşamadan diğer aşamalara sıçrayabilirler ya da geri aşamalara dönüş yapabilirler. Kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarına gelmiş aile şirketlerinin birden fazla aşamada olması da mümkündür. Şirketin bir bölümü işe başlangıç döneminde iken, diğer bölümü büyüme ya da olgunluk döneminde olabilir. Bu bağlamda, şirketi farklı bileşenlere ayırmak ve bu bileşenleri içinde buldukları aşamaya göre değerlemelerin gerekir. Aile üyelerinin çelişen bakış açıları bazen bu farklı aşamalardan doğabilir. Örneğin, ana şirket olgunluk aşamasında, yan kuruluşlar ise başlangıç aşamasında olabilir. Bu aşamalardaki aile ve mülkiyet gelişimleri de farklılık gösterebilir. Başarılı aile şirketleri, şirketin içinde bulunduğu aşamaya göre iş geliştirme planı yaparlar. Bu şirketlerin hissedarları ve yöneticileri büyüme dönemlerinin karakteristiklerini iyi bilirler, aile ve mülkiyet gelişimini de şirketin aşamaları ile birlikte düşünür ve değerlendirirler (Ateş, 2003: 43).

İKİNCİ BÖLÜM: ORTAKLIK

2.1. ORTAKLIK KAVRAMI VE ARKA PLANI

Yaygın olan bir anlayışa göre insanlık ekonomik hayat bakımından genel olarak, toplayıcılık, avcılık, tarımcılık, zanaatkârlık ve sanayi dönemleri içerisinde geçmektedir (Aydın, 1997: 73). Her dönemde giderek artan bir ihtiyaçta insan hep başkalarına ihtiyaç duymuştur. Ortaklık kavramı, insanın var oluşu kadar eskidir. Hayatın her anında insan birileri ile ortaklaşa bir şeyler yapmak zorunda kalmıştır. J. J. Rousseau'nun ünlü sosyal sözleşmesinde de vurguladığı gibi, insanla devlet arasında bile karşılıklı, örtülü bir anlaşma, adeta bir ortaklık mevcuttur (Genç, 2007: 13). Üretim ve tüketim ilişkilerinin ve insanın başka insanlara ihtiyacı olduğu bir ortamda ortaklık kaçınılmaz bir durumdur. En ilkel kabilelerde bile ortaklık söz konusudur. R. Lee'ye göre (1968: 58'den Akt. Güvenç, 1996: 204), işbölümünün sınırlı, üretimin az ya da yetersiz olduğu küçük ve ilkel toplumlarda, üretim mallarının el değiştirmesi "karşılıklı paylaşma" adı verilen bir ilkeye göre yapılırdı. Afrika'da yaşayan Kung adlı ilkel toplumda, her sabah 20 ergin kişiden, 10–15 kadarı, avlanmak, yiyecek toplamak üzere kamp yerinden ayrılır; akşamüzeri döndüklerinde toplanan yiyecekler, bireyler ve aileler arasında eşit olarak bölüşülür, paylaşılırdı.

Ortaklık iki veya daha fazla insanın özel veya resmi kıstaslara bir araya gelip üzerinde hem fikir oldukları şartları kabul ederek, meydana getirdikleri ekonomik siyasi ya da sosyal beraberliklerin genel adıdır (Genç, 2007: 27). Ancak bizim konumuzu ilgilendiren kısmı ekonomik beraberliğin gerçekleştiği ortaklık biçimidir.

Geçmişten günümüze dünyanın her yerinde, iş hayatında özel veya resmi birçok ortaklık yapısı bilinmektedir. Ülkemizde de özel işletmelerin büyük çoğunluğu ortaklaşa kurulmuş veya daha sonra ortak olunmuş şirketlerdir. Şu an ülkemizde de şirketlerde ortaklığın özendirilmesi konusunda hem devletin kurumlarınca, hem de sivil toplum örgütlerince birçok faaliyet yapılmaktadır.

Ortaklık, genel tanımı itibarı ile hem ülkemizde hem de yurtdışında birçok kaynak tarafından benzer şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımların ortak yönü bir kazanç

elde etmek üzere insanların bir araya gelmesi ve iş bölümü ile bir iş yapmaları şeklindedir.

Ortaklık iş dünyasında, iki veya daha fazla kişi tarafından yürütülen ve uyumlu hedefler doğrultusunda iş birliği yapmak amacıyla, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı; zaman, iş, finansman, malzeme, uzmanlık ve bilgi gibi ortak kaynakların kullanıldığı, ortak risklerin alındığı ve de kazanmada ve kaybetmede beraberliğin olduğu gönüllü iş birlikteliğidir (Health, 1996: 2). Tanımdan da anlaşıldığı üzere, ortaklık sorumlulukların, risklerin, kâr ve zararın paylaşıldığı bir birlikteliktir. İlk planda ortaklar, ortak hedef ve planları için, sorumluluk alacak, işini takip edecek, güvenilir kişiler olmalıdır.

2.1.1. Neden Ortaklık Kurulur?

İhtiyaçlar, insanı davranmaya iten en önemli güdülerini oluştururlar. Fakat onların da kendi aralarında bir hiyerarşi meydana getirdiklerini ve bir sıra esasına göre ön plana çıktıklarını görmekteyiz. Temelde var olan en yaygın ve tüm canlıları kuşatan ihtiyaçlar elbette ki fizyolojik ihtiyaçlardır. Yeme-içme davranışı göstererek, hayatta kalma direnci göstermek, canlı varlıkların ortak özellikleridir. Bunun arkasında barınma ihtiyacı gelir. Bu ihtiyaç da tüm canlıların ortak davranışları alanında yer alır. Daha sonra sosyal ihtiyaçlar, kendini gerçekleştirme ve kendini tamamlama ihtiyaçları gelir ki, işte bunlar sadece insanlarda var olan ve davranışları yönlendiren ihtiyaçlardır. Fakat insanın en belirgin özelliklerinden birisi de hiç şüphesiz ihtiyaçlarının karşılanmasıyla yetinmemesidir. İhtiyaçlarından fazlasına sahip olmak ve biriktirmek, hatta biriktirdikleriyle çeşitli alım satım işlemleri gerçekleştirerek, sahip olduklarını çoğaltmak da yine onun öne çıkan özelliklerindedir (Genç, 2007: 12). İşte en temelde insanların ortaklık kurmalarının nedeni ihtiyaçlarının giderilmesi ve de ihtiyaçlarının giderilmesinin ötesinde güç, statü gibi dünyevi nedenlerle birlikte manevi nedenler olabilmektedir.

Bu temel nedenlerle birlikte insanların ortaklık kurmalarında, sayılabilecek pek çok neden vardır:

- Karmaşık problemleri ortaklıkla daha kolay çözebilmek

- Ortaklık ile diğer ortakların bilgi ve tecrübesinden faydalanmak
- Ortaklık ile finansal kaynak sağlamak
- Bir tehdit karşısında örgütsel parçalanma riskini azaltmak veya bunun etkisini en aza indirmek açıkçası güç birliği oluşturmak
- Güç birliği sayesinde amaçlarına daha kolay ulaşabilmek
- Güç birliği sayesinde önlerine daha büyük hedefler koyabilmek
- Aile işletmeleri açısından da güvendiği aile bireylerini işletmeyi emanet etmek ve aileyi bir arada tutmak

2.1.2. Ortaklığın Avantajları ve Dezavantajları

Dünyanın her yerinde ortaklığın geliştirilmesi yönünde birçok çalışma yapılmaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturduğumuz şu safhada dünyanın her yerinde, ortaklığın gelişmesi, geliştirilmesi ve girişimcileri ortaklık kurmaya özendiren birçok yayınlara ve enstitüyle karşılaştık. “Neden girişimciler bir işletme kuracaklarında ortak olmaya yönlendiriliyor? Neden ortak kurulan bir işletme, tek başına kurulan bir işletmeye göre daha ön planda tutuluyor?” ve “Nedendir ki ortaklı bir işletmenin kurumsallaşması için daha çok çaba sarf ediliyor?” Dünyanın birçok yerinde yapılan araştırmalarda, özellikle iş hayatının lokomotif konumunda bulunan KOBİ’ler için güçlerini birleştirmesi yönünde ve de var olan birlikten doğan güçlerinin farkında olmaları ve bu güçlerini daha fazla geliştirmeleri yönünde tavsiyede bulunuluyor.

Dünyada işletmelerin büyük kısmı şirket diyebileceğimiz ortaklık yapısındadır. Hem büyük işletmelerin hem de KOBİ denilen küçük ve orta boy işletmelerin büyük kısmı bu yapıdadır. Bu yapıdaki işletmelerin hem kendi ülke ekonomilerine hem dünya ekonomisine sağladığı katma değer çok büyüktür. Bu şekil bir öneme sahip olan ortaklık yapısındaki bu işletmeler kendi doğaları gereği bazı avantaj ve dezavantajları bünyesinde barındırmaktadır.

2.1.2.1 Ortaklığın Avantajları

Ortaklık sayesinde ortaklar, finansal açıdan tek kişinin ulaşabileceği imkânlarla daha kolay ulaşabilir. Ortaklık sayesinde finansal açıdan, normalde tek kişinin yükleneceği sermaye birçok kişi tarafından karşılanabilmektedir. Ayrıca büyüme için, ortaklık sayesinde potansiyel bir güç sağlanabilmektedir.

Ortaklıkta güç birliği sayesinde, plan ve hedefleri gerçekleştirme daha kolay olmaktadır. Ortak olan insanlar, ortaklığın vermiş olduğu hem güven hem de işbirliği sayesinde önlerine işletme olarak daha kolay hedefler koyabilmektedirler. Ayrıca iş birliği sayesinde konulan hedefler, bir plan çerçevesinde daha kolay uygulanabilmektedir.

Ortak bir işletme kurmak, tek başına işletme kurmak kadar kolaydır. Sözlü ya da yazılı bir sözleşmeyle ortaklık kolayca kurulabilir.

Ortaklık sayesinde iki veya daha fazla kişinin bilgi ve becerisinden herhangi bir bedel ödemedi faydalanılabilmektedir. Çünkü ortakların her biri kendi yapısı ve emeği gereği farklı alanlarda uzman olabilir. İyi bildiğim üç ortağı bulunan bir işletmede, ortaklardan biri teknik konularda kendini iyi yetiştirmiş ve işletmedeki birçok teknik konuyu kendisi çözebilmektedir. Başka bir ortak pazarlama konusunda çok iyi iken, başka bir ortak da muhasebe konusunda kendisini iyi yetiştirmiş ve o alanda becerisini sunabilmektedir.

Ortaklar sıkıntılı zamanlarda birbirine manevi destek sunabileceği gibi, yeni alanlara girişte veya yeni riskler alma yönünde birbirlerine teşvikte bulunabilirler. Ortaklık bir güven işidir. İyi bir ortaklık yapısında ortaklar, birbirlerinin eksiklerini arayan değil, eksiklikleri giderici ve birbirlerini motive edici bir rol üstlenirler.

Ortaklık ilişkisinin bulunduğu bir işletme, tek başına kurulan bir işletmeye göre riskli anlarda daha uygun kararlar alabilir. Tek kişinin sahip olduğu bir işletmede uygun yönetim kurulu yoksa kararlar tek başına alınır ve uygulanır. Tek başına aceleye getirilmiş kararlar birçok handikapı barındırabilmektedir. Zira ortaklı bir işletmede önem derecesi yüksek kararlarda ortaklaşa alınan kararlar, işletme açısından daha uygun olabilmektedir.

Ortaklık esnek bir yapıdır. Ortaklığın bulunduğu işletmelerde bir uygulama yapılacaksa, ortaklarla sözlü veya yazılı daha kolay karar alabilmektedir. Herhangi bir yasal prosedür gerekmemektedir. Bürokratik işlemler kolayca yürütülebilmektedir.

Ortaklıkta riskler paylaşılmaktadır. Özellikle riskli durumlarda, riski paylaşmak, riskin mümkün olan vereceği zararı bölmektedir. Örneğin yeni ürün üretiminde, olası bir olumsuzluk durumunda ortakların koymuş olduğu sermaye bölünmektedir. Genel olarak işletme zarara uğrasa da ortaklar daha az zarar etmiş olacaktır.

Ortaklık işletmenin her alanında paylaşmayı gerektirir. Ortaklık sadece kazancın ortaklığı değildir. Ortaklık doğası gereği işletmenin birçok yapısında paylaşmayı gerektirir. İşletmelerde genel olarak sorumluluklar, ortakların uzmanlık alanlarına veya yeteneklerine göre paylaşılır. Böylelikle sorumluluklar bölünmüş olur ve de işletme daha kolay yönetilir hale gelir.

2.1.2.2. Ortaklığın Dezavantajları

Ortaklığın en önemli dezavantajlarından biri ortaklar arasında gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel olan anlaşmazlıklar konusudur. Bu anlaşmazlıklar genel olarak, kazancın taksim edilmesi veya harcamaların planı, idari kontrol ve işletmenin yönetim konularında çıkmaktadır. Ortaklı bir işletmede, sağlam bir ortaklık prosedürü oluşturulmadığı sürece, bu tür alanlarda ciddi problemler çıkmaktadır. Özellikle ortakların harcamaları konusunda önemli bir sorun vardır. Birçok işletmede özellikle de aile işletmelerinde, kazancın tam olarak nasıl taksim edileceği konusu belirsizdir. Hem işletme için hem de ortakların kendileri için nasıl bir harcama yapacakları konusu belirsizdir. Bu belirsizlik ortaklık ilişkisinin bulunduğu birçok işletmede anlaşmazlıklara yol açmaktadır.

Ortaklı bir işletmede yine tam olarak bir ortaklık prosedürü hazırlanmadı ve yönetim kurulu oluşmadı ise işletmede idari kontrolü herkes üstlenebilmektedir. Tabir yerindeyse; herkes işletmede patron olmaktadır. İşletmenin idari kontrolünde her ortak müdahil olabilmektedir. Bu şekilde anlaşmazlıklar olabileceği gibi, idari

kontrol konusunda, ortaklar arasında kimin idari kontrolü yapacağı konusunda anlaşmazlıklar çıkmaktadır.

Ortaklı bir işletmede sorumlulukların belirlenmesi ve o sorumlulukların yerine getirilmesi problemleri bir alandır. Tek patronlu bir işletmeye göre, ortaklı bir işletmede özgürlük kısıtlıdır. Her ortak kendi görev alanı içerisinde, kendi sorumlulukları bünyesinde görevini ifa etmelidir. Ortaklık ilişkisinin bulunduğu bir işletmede kimin hangi alanda iş yapacağı, görevinin ne olduğu tam olarak tanımlanmadı ise her ortak her alana müdahil olabilmektedir. Daha önce gözlemlediğim bir işletmede, işletmede bulunan 4 ortak üretim yapılan alana günün içerisinde hangi ürünün öncelikle üretileceği konusunda farklı farklı direktifler verebilmekteydi. Bu işletmede üretimden yetkili bir yönetim kurulu üyesi olmasına rağmen, ortaklar, ortaklığı tam olarak kavramamalarından dolayı diğer alanlara müdahalede bulunabilmektedirler ve bunu kendilerinde bir hak olarak görebilmektedirler.

Ortaklığın en önemli dezavantajlarından birisi de ileride yaşanacak özellikle işletme yönetimi ve geleceği açısından bazı problemlerde nasıl bir tavır takınılacağına tam olarak belirlenmemiş olması. Özellikle işletme ortağının hastalanması veya vefatı veya ortaklığı feshetmesi gibi durumlarda, işletme ortaklarının nasıl devam edeceği, sermayenin ne olacağı, sermaye devam edecekse o sermayeyi kimin üstleneceği ve o kişiye hangi görevlerin verileceği, sermaye devam etmeyecekse bu ücretin nasıl ödeneceği konusu ortaklı bir yapının en önemli dezavantajlarından biridir. Yine iyi bildiğim bir işletmede son 5 yıl içinde yaşanan değişim bu konunun çok iyi bir örneği durumundadır. 2 kardeş olarak çeyiz malzemeleri satışı yapan bir işletmede, büyük ortağın vefat etmesi üzerine, işletme bünyesinde bulunmayan, büyük ortağın çocukları işletmeye dâhil olmuştur. Ancak amcaları ile ortak olmak istemeyen çocuklar, işletmenin ya amcalarında ya da kendilerinde kalmasını talep etmiştir. Amca iyi niyetli bir tavır göstererek, işletmeyi gelen yeni nesle devretmiştir ve de kendisi de önceki işletmenin birkaç metre ötesine benzer bir işletme açarak kendi oğlu ile iş hayatına devam etmiştir. Fakat emekli olduktan sonra iki işletme arasındaki rekabet sonucu amca işletmeyi kapatmayı tercih

etmiştir. Böylelikle hem işleri bozulmuş hem de akrabalık ilişkileri ciddi şekilde zarar görmüştür.

Ortaklı bir işletmede, ortakların birinin yaptığı ciddi bir hata hem diğer ortaklara hem de işletmenin geneline mal edilebilir. Ortaklığın en önemli noktası işletmede her şeyin paylaşılmış olmasıdır. Herkesin bir sorumluluğu vardır ve o sorumluluğu yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak bu sorumlulukların yerine getirilmesi sırasında ortakların yaptığı bir hata hem diğer ortakları, hem de işletmeyi etkileyebilmektedir. Ortalardan birinin veya birkaçının sadece sorumlulukların yerine gerilmesinde değil, örneğin harcamalarındaki en ufak bir dengesizlik diğer ortakları olumsuz derecede etkileyebilmektedir. Yine bildiğim bir işletmede, iş seyahatine çıkan ortağın, iş seyahatinin giderleri dışında yaptığı ve seyahat giderlerine eklediği birçok harcama –özellikle eğlence hayatındaki harcamaları- işletme ortaklarını ciddi oranda rahatsız etmektedir.

2.1.3. Ortaklık Kavramının Hem Batıda Hem de Ülkemizde Kökeni ve Uygulama Biçimleri

Ortaklığın tarihi belki ilk insanlara kadar gidebilmektedir. Birçok araştırmada en eski ilkel kabilelerde bile avcılık veya toplayıcılık yaparken ortaklaşa bir şeyler yapıldığı bilinmektedir. İnsanın birlikte yaşamasından kaynaklanan bir zorunluluk olan ortaklığa hem her dönemde, hem de insanın olduğu her yerde rastlamak mümkündür.

Ortaklıkların bilinen tarihine baktığımızda, bu kavramın çok eskilere kadar gittiğini görüyoruz. Ortaklığın kökeninde, aile reisinin ölümü üzerine, hayat ve mallarını koruma gayesiyle birleşen aile bireyleri arasındaki zımnî iştiraklerde rastlanılmasıyla birlikte (Gedikli, 1998: 33), aile iştirakleri dışında sermayelerine kâr getirmek amacıyla ortaklıkların oluştuğu bilinmektedir. Günümüzün Irak sınırlarında bulunan bölgede, M.Ö. 1792 ile M.Ö. 1750 yılları arasında ilk hukuk metinlerinden olan ve Fırat Irmağı'nın kıyısında kurulu Babil'in altıncı Kralı Hammurabi adıyla anılan kanunlarda ortaklığa dair izler vardır (Halis ve Şenkal, 2009: 29). Zira kanunnamede ifade edildiğine göre, sermaye sahibi bir kimse sermayesi olmayan fakat iş gücünü kullanarak bir kimseyle ortaklık yapmakta ve ortaklık sonunda ana

sermaye asıl sermayedara ödenip, elde edilen kar ve zarar Tanrının önünde yarı yarıya taksim edilmekteydi (Köse, 2002: 159). Yine M.Ö. 18. yüzyılda da, Asurlular'ın Orta Anadolu'da kurdukları bir ticaret kolonisinde ortaklık kavramının bilindiği 1949 yılında yapılan kazılarda bulunan çivi yazılı taşlardan anlaşılmıştır (Halis ve Şenkal, 2009: 29).

Ancak ortaklığın daha kurumsal bir yapıya büründüğü şirket anlayışının, insanlık tarihinde nispeten ileri dönemlerde ortaya çıkmış olduğu, bu sebeple şirket kavramına ulaşmak için ilkel toplum merhalesinin aşılabildiği üretim ve tüketim arasında, mübadele faaliyetlerinin olduğu toplumlar düzeyine gelmek gerektiği ileri sürülmektedir (Gedikli, 1998: 33). Özellikle uzak mesafeli ticaret ile ortaklıklar neredeyse eş zamanlıdır. İster kervan ticareti olsun ister deniz ticareti bir yerden bir yere mal nakledilmesinde ve ticaretin yürütülmesinde kişiler arasında bir birliktelik söz konusudur (Sunar, 2011: 39).

Hem batı hem de doğu toplumlarında çok eski geçmişi olan ticari ortaklıklar yapısı ve işleyişi itibariyle özellikle o günkü tüccar topluluğunun telakkisi ve uygulamalarıyla şekillenmişler ve zaman içerisinde farklı isimler altında toplumların ticari hayatında önemli bir yer tutmuşlardır. Netice itibariyle ister felsefi, ister hukuki ve isterse dini sistemler, beraberinde getirdiği iktisadi müessese ve oluşumların dönüşümü üzerinde etkili olmuşlardır (Köse, 2002: 147). Bu çalışmada ortaklığın batıda ve doğudaki kökenlerine de yer verilmektedir. Buradaki amacımız kesinlikle ortaklığın hukuki yapısını gösteren derin bilgiler vermek değil, ortaklığın uygulanışında toplumlar arasında nasıl benzerlik ve farklılıklar olduğunu, insanların ne şekilde bir ticaret etrafında nasıl birleştiğini vurgulamakla birlikte, ortaklığın köklerinde o bölgenin yaşayış tarzının, dininin, ticari yapısının, iklimin, coğrafyanın ne denli etkili olduğunun önemini göstermektir.

2.1.3.1. Batıda Ortaklığın Kökenleri

Batıda ortaklığın kökenlerine bakıldığı zaman, ortaklık genel olarak ticaret hayatının ve de kentlerin gelişmesi ile birlikte uzak yerlerle ticaret yapma ihtiyacına binaen gelişmiştir. Özellikle kentlerde yaşayan insanların nüfus yoğunluğu ticari hayatın gelişmesini zorunlu kılmış, bu zorunlulukla biriken sermaye, kervan veya

deniz ulaşımı yolu ile uzak yerlerde bulunan pazarlar ve orada bulunan hammaddeler elde etmek amacıyla o yerlere doğru kullanılmaya başlamıştır. Uzak yerlerle ticaret yapmak da genel olarak sermaye sahiplerinin birleşmesine ve bu hammadde ve pazarlara daha kolay ulaşabilmesine ve elde etmesine neden olmuştur. Hukuki anlamda ortaklık yapılanması ile ilgili bilgilere, Yahudi hukukunda, Roma Hukukunda ve Bizans'ta rastlanabilmektedir.

2.1.3.1.1. Romalılarda Ortaklık

Roma'da önce aile ortaklığı "consortium" görülmüştür. Diğer ortaklık şekillerinin bu ortaklıktan doğduğu bilinmektedir. M.Ö. II. yüzyıllarda başladığı ve bu yüzyılın sonlarına doğru dış ticaretin gelişmesinin uygun bir ortaklık türüne ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyaçtan da "societas alicuius negotitionis et unius rei" ortaklıklarının doğduğu belirtilmektedir (Arslanlı, 1960: 4-5'den akt. Gedikli, 1998: 35).

"Societas Alicuius Negotitionis" iki şekilde kurulmuştur. Birincisinde gaye, deniz aşırı ticaretti. Bu ortaklıkta, ödünç veren, parasının iadesini temin gayesiyle ödünç alanları gemi sahipleri ile ortaklık kurmaya mecbur ediyor ve bu ortaklıkta, kendi yerine azatlı kölesini devreye sokarak dolaylı biçimde etkili oluyordu. Bu tarz ortaklıkta, ortakların hepsinin sermayeye katkısı vardı (Arslanlı, 1960: 4-5'den akt. Gedikli, 1998: 35).

İkinci tür ortaklık şekli ise köle ticaretine özgüdür. Köle ticareti Roma da tahıl, zeytinyağı ve inşaat malzemeleri ticaretinden sonra ikinci öneme sahipti. Köleler çiftliklerde, üretimde ve evlerde çalıştırılmakta idi(Erdem, 2001: 21). Bu ortaklık biçiminde, bir sermayedarın bu iş için verdiği para ile köleler alınıp yine aynı sermayedarın bendelerince (kölelerince) yetiştirildikten sonra satılarak karın bölüşülmesi söz konusudur. Bu ortaklıkta sermayedarın katkısı sadece gerekli olan ücreti karşılamaktı ve de ortaklık işleri sadece bendeler tarafından görülmekteydi (Arslanlı, 1960: 4-5'den akt. Gedikli, 1998: 35).

2.1.3.1.2. Bizanslılarda Ortaklık

Rodos adasında Nomos Naitikos adı verilen Rodos Deniz Hukuku'nda özellikle deniz ticareti gibi ticaret alanlarıyla ilgili, tarafların hak ve sorumluklarını düzenleyen bazı hükümler yer almaktadır. Kesin tarih bilinmemekle birlikte bu sözleşmenin M.S. 600-700' li yıllarda yapıldığı tahmin edilmektedir. Özellikle deniz hukuku alanında birlikte iş yapanların hukukunu düzenleyen bu sözleşme, orta çağda bu alanda yapılmış en önemli sözleşmedir (Hillman, 1997: 619).

Nomos Naitikos'da kuralları yazanlar, özellikle denizcilik faaliyetlerini düzenlerken bir ortaklık yapısını tarif etmişler. Bu ortaklık yapısına "chreokoinoni" adı verilir ve Avrupa da görülen "Comenda" şirket biçiminin de ilk hali olarak bilinir (Udovitch, 1962: 201). Genelde deniz ticareti için yapılan bu ortaklık biçiminde, elinde sermayesi bulunanlar, bunu işletecek olanlara altın veya gümüş vererek ortak olurlar. Bu sermayeyi işletecek olanlar ve diğerleri kârdan hisse alır; ancak, yolda meydana gelebilecek soygun, yangın veya batma gibi her türlü durumdan her iki tarafta sorumlu tutulmaktadır. Aynı zamanda olası bir zarar durumunda her iki taraf da sorumluluğu yüklenmekle hükümlüdür (Hillman, 1997: 619).

2.1.3.3.3. Avrupa'da Commenda ve Societas Ortaklık Şekli

Ortaçağ'da sermaye ve emeğin birleştirilmesiyle daha rahat ve daha geniş coğrafyaları içine alan ticari faaliyetlerin yapılmasını sağlayan işletmeler büyük şirketlerden ziyade ortaklık şeklinde olduğu görülmektedir. Yani bu dönemde ticaret adına henüz çok büyük şirketlerin kurulmadığı gözlenmektedir. Bu dönemde şirket diyebileceğimiz şey bir nevi ortaklıktır. Sadece bir kişinin sermaye ve emeğiyle yapılamayacak ticari faaliyetlerde iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturdukları ortaklıklardır (Güçlüay, 2001: 302). Avrupa bu çağda yaygın olarak görülen ortaklık şekli commenda olarak bilinen ortaklık şeklidir.

Çizakça ortaklığın kökenlerini incelediği kitabında (1999: 9-10), Avrupa iktisat tarihçileri commenda'nın ortaçağ Avrupa'sında en yaygın olarak uygulanan ortaklık çeşidi olduğu konusunda hemfikir olduklarını dile getirir. Ancak kökenleri konusunda farklı tartışmalar söz konusudur. Ünlü sosyolog Max Weber commenda

ortaklık çeşidinin, Babil’de ve Araplar arasında farklı yorumlamalarla bulunduğunu söylerken (Weber, 2007: 206) aynı zamanda da commendanın kendisine özgün bir yapısının olduğunu dile getirmiştir. Goldschmidt ve Udowitch gibi yazarlar ise bu ortaklık çeşidinin orta çağ Avrupa’sında kullanılmadan önce, İslam topraklarında mudarebe adı altında uygulanmış olduğunu beyan etmişlerdir¹

Commenda ortaklık biçimi Avrupa ortaçağında iki farklı şekilde uygulanmaktaydı. Bunlardan birincisi tek taraflı commenda olarak bilinen ortaklık biçimiydi. Bu ortaklık biçimine göre, elinde sermayeyi bulduran kişi sermayeyi işletecek olana mal veya nakdi para vererek bir sözleşme yapardı. Sermaye sahibi iş için gerekli yatırımı yapar, sermayeyi işletmen kişi ise bu sermayeyi, hem bedensel emeğini hem de bilgi ve tecrübesini koyarak mal alım, seyahat ve bunun pazarlanması alanlarında kullanarak işletmeye çalışırdı (Haris, 2009: 609-610). Bu ortaklıkta sermayesini bırakan kişi sermayeyi riske atarken, emeğiyle katılan ise, gideceği yolculukların tüm tehlikelerini göze alarak, hayatını tehlikeye atıyordu. Eğer kurulan bu ortaklık başarıya ulaşırsa, yatırımcı karın 3/4’ünü, ticaret yapan da 1/4’ünü alabilmekteydi (Güçlüay, 2001: 302). Bu ortaklıkta sermayesini koyan kişi yurdunda kalır, kâr ortaya çıkarsa karını alır; kâr ortaya çıkmaz veya herhangi bir zarar olursa, zarara tek başına katlanırdı. Parayı veya malı işleten kişi ise sadece emeğinin karşılığını alamamış olurdu (Lopez ve Raymond, 1961:175’den akt. Gedikli, 1998:57).

İkinci tip ise daha çok deniz ortaklığında kullanılan ve çift taraflı anlaşma uygulanan commenda biçimiydi. Her ne kadar bazı kaynaklarda bu ortaklık biçiminin Commenda kökenli olduğu söylene de, bazı kaynaklarda da bu ortaklık biçiminin kendine has bir özelliği olan ve commendadan bağımsız bir ortaklık olduğunu dile getirirler ve de adının societas olduğu söylenir (Çizakça, 1999: 20). Bu ortaklık biçimi özellikle Venedik, Cenova, Marsilya, Barcelona gibi limanlarda

¹ Bu konuda ayrıntılı bilgi edinmek isteyenler Max Weber’in 1889’da hazırladığı ve en son 2007 yılında yeniden basılan doktora tezi “The History of Commercial Partnerships in the Middle Ages” ayrıca, Abraham L. Udovitch (1962), *America At the Origins of the Western Commenda: Islam, Israel, Byzantium?* ve de JOHN H. PRYOR’ın (1977), *The Origins of the Commenda Contract* adlı eserlerini inceleyebilirler.

uygulanan ve de iyi bilenen bir ortaklıktı (Pryor, 1977: 7). Bu ortaklığa göre, yatırımcı taraf, genelde sermayesinin 2/3'ünü, yolculuk eden, emek sarf eden taraf ise 1/3'ünü karşılırdı. Kâr genelde asli sermayelere göre, yarı yarıya paylaşılır, zarara ise sermayedeki paylarına göre her iki yatırımcı birlikte katlanırdı. Yani seyahat eden taraf, kendisinin koyduğu 1/3 sermayenin kârının hepsini ve de ayrıca, diğer tarafın getirdiği 2/3 sermayedeki kârın 1/4'ünü alır. Böylece kârın yarısını almış demektir. Eğer zarar varsa yatırımcı, seyahat eden tarafın iki katı zarar etmiş olur. Gezin taraf ise yatırımcı olduğu hem 1/3 hissedenden olur hem de emeğinin karşılığını alamamış olur (Lopez ve Raymond, 1961:175'den akt. Gedikli, 1998: 58)

2.1.3.1.4. *Batıda Compagnia ve Carati Ortaklık Şekli*

“Compagnia” ortaklık biçimi tam olarak hangi tarihlerde, nerede ve nasıl ortaya çıktığı bilinmese de, İtalya’da 12. ve 13 yüzyıllarda compagnia ortaklık şekliyle kurulmuş işletmeler bilinmektedir. Bu ortaklık şekli ortaçağ İtalya’sında commenda, societas gibi sınırlı ortaklıklarla birlikte Floransa tipi olarak da bilinen (Siems, 2008: 4) ve de Roma tarihine göre ilk olarak da Genova kıyılarında bir grup yatırımcı tarafından uygulandığı tahmin edilen ortaklık tipidir (Hodgson, 2002: 39). İlk olarak aile fertleri arasında yapılmış bir ortaklık şekli olan compagnia, ilerleyen zamanlarda aile dışı fertleri içine alarak genişleyen bir ortaklık şekli olmuştur (Çizakca, 1999: 21).

Bu ortaklık biçiminde iki veya daha fazla ortak belli bir miktarda sermayelerini koymaktadırlar ve de aynı zamanda da kâr ve zarara da ortak olmaktadır. Bu ortaklık biçiminde, her ortak belirli bir sermaye koyar; kâr durumunda bu sermaye oranında kârını alır. Zarar durumunda ise zarara ortak olur (Hodgson, 2002: 39). Compagnia’nın en önemli özelliği tüm üyelerinin üçüncü şahıslara ve birbirlerine karşı sınırsız sorumluluklarının olmasıydı. Bu şekil sınırsız sorumluluk durumunun olması da bu ortaklık biçimini kuracak olanların, tamamıyla birbirine güvenen kişiler olmasıydı (Çizakca, 1999: 21). Bu yüzden oldukça riskli bir ortaklık çeşidiydi. Genel olarak ortaçağ Avrupa’sında compagnia sınırsız sorumluluklar nedeniyle çok samimi, iyi bilindik kişiler arasında yapılıyordu. Commenda ise ortaklar arasında sınırlı bir sorumluluk getirdiği için daha güvenilir

bir ortaklık çeşidiydi. Bu yüzden commenda ortaklık biçimi daha uygulanabilir ve daha güvenli idi.

Yine Ortaçağ İtalya'sında Cenova ve Venedik kıyılarında iyi bilinen ve uygulanan ortaklık biçimi Carati idi. Carati ortaklığı klasik commenda ve societas ile günümüz anonim şirketleri arasında bir köprü kuran gelişmiş ve karmaşık bir sözleşme tipi idi (Çizakca, 1999: 23). Carati bir geminin sermayedarlar arasında basit bir şekilde paylaşılması sonucu ortaya çıkan ortaklık türüydü. Kişi sahip olduğu hisseleri satabiliyor, devredebiliyor veya bir başka ortaklığa hisse olarak koyabiliyordu. İtalya'da ve İngiltere'de yaygın olan bu sistemde, gemiden kâr edildiği takdirde, kâr hisse sahiplerinin hisseleri oranınca bölüşülüyordu (Genç, 2007: 38).

Carati ortaklıkları günümüzdeki bankaların küçük küçük mevduat toplama işlemi gibi o zamanlarda, ticaret yapmak amacıyla olan mevduat sahiplerinin hem küçük birikimlerini hem de büyük mevduat sahiplerinin birikimlerini toplamaktaydı. Carati ortaklığının en önemli özelliği çok sayıda kişinin ortaklığa dâhil olabilmesiydi. Ancak halka açılmış anonim şirket durumunda da değildi (Çizakca, 1999: 23).

2.1.3.1.5. Batıda Anonim Ortaklıkların Ortaya Çıkışı ve Dönüşümü

Sanayi dönüşümü sonrasında on dokuzuncu yüzyılda Batı'da yeni bir iktisadi ve siyasi evreye girilmiştir. Bu dönem önceki gelişmelerin üzerine kurulmakla beraber ciddi bir biçimde yenilikleri de beraberinde getirmektedir. İktisadî ve siyasî yaşamdaki genel değişiklikler ortaklıklar için de söz konusudur. Bu dönemde ortaya çıkan ortaklıklar ile daha önceki ortaklık tipleri arasında yapısal açıdan bir karşılaştırma yapıldığında, benzerliklerin yanı sıra bazı çarpıcı farklılıklarla da karşılaşmaktadır (Çizakca, 1999: 36'dan Akt.: Sunar, 2011: 43).

Çizakça'nın değerlendirmelerine göre (1999: 39-43), Portekizli deniz aşırı şirketler, anonim şirketlerin ilk örnekleri olarak bilinmektedir. Ancak Braudel anonim şirketlerinin en önemli özelliği, hisselerin devredilebilme durumu olduğunu belirterek, anonim şirketlerin ilk kökeninin İtalya'da uygulanan Carati şirketleri

olduğunu dile getirmiştir. Carati şirketleri şirketlerine benzeyen bir başka yönü ise çok fazla ortağın Carati şirketleri bünyesinde bulunabilmesidir. Yine anonim şirketlerin Avrupa'da beş yüz yıl önce uygulanan commenda ortaklık biçimiyle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunmaktadır. commenda ortaklık biçiminde bulunan sınırlı yükümlülük kavramı anonim şirketlerde de bulunmaktadır. Yani ortakların yükümlülüğü yapmış oldukları yatırım nispetindedir. Bir başka taraftan ortaklığın ömrü konusunda anonim şirket commenda ortaklık biçiminden tamamen ayrıdır. Commenda ortaklık biçiminde ortaklığın ömrü sefer bitene kadardı. Yani ortaklık bir seferliğine ve de o iş tamamlanıncaya kadar yapılırdı. Ancak anonim şirketlerde ise ortaklığın ömrü çok uzun yıllar hatta sınırsız olabiliyordu.

Bugünkü şirketlerin kökeninde Avrupa'da yaşanan ciddi değişimler yatmaktadır. Avrupa'da hem deniz aşırı ülkelerle ticaret yapma, hem de sanayinin getirdiği ekonomik koşullar nedeniyle daha fazla sermayeye ihtiyaç olmuştur. Nitekim Avrupa'da on sekiz ve on dokuzuncu yüzyıllar arasında kurucular -yani aynı veya nakdi sermayeyi işletmek üzere alanlar- yeni dünyada ticari sömürgeler oluşturmakta veya ticari gemileri finanse etmekteydiler. Başlangıçta, birkaç istisna dışında, kurucuların girişimleri fazla büyük değildi. İngiltere'de ve İmparatorlukta faaliyet gösteren girişimler için sermaye sağlayan kurucular, az miktarda varlığa dayanan ancak çok tedbirli hareket eden kişiler olarak ortaya çıkmışlardı. Ancak daha sonraları kurucular bununla yetinmemeye başladılar ve büyük projeleri finanse etmek istediler. Çok büyük sermayelere gerek duyan kurucular, bu nedenle geniş kesimlerin yatırımlara katılmalarını sağlamaya çalıştılar. Bu yatırımlar küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden, dev boyutlardaki işletmelere kadar yayılmıştır (Okan, 2003: 52).

Hollanda'da ise İngiltere'dekine benzer bir durum vardı. Yine Çizakça'nın değerlendirmelerine göre (1999: 40-41) on yedinci yüzyıl başlarında, bir deniz ülkesi olan Hollanda Hint Okyanusu üzerinden ticaret yapmak istiyordu. Hint okyanusundan yapacakları riskli işleri finanse etmek ve örgütlemek amacıyla ön şirketler olarak bilenen bazı küçük şirketler kurmuşlardı. Ancak özellikle denizde masraflarının ağır olmasından dolayı bu şirketler başarı sağlayamamıştı. Bunun

üzerine bu tüccarlar kendilerine sermaye getirecek pasif ortaklar aramaya başladılar. Bu ortaklar elde edilen kârdan hisseleri oranınca paylarını alıyorlardı ancak yönetim konusunda hiçbir söz hakları yoktu. Sadece işletilmek üzere parayı bu şirketlere veriyorlardı. Şirketin ne bir merkezi ne bürosu ne de sabit bir personeli vardı. İlerleyen zamanlarda kârlı bir iş haline gelen bu ortaklıklar, Hollanda'nın diğer şehirlerine de yayılmaya başladı. Şehirlerin birçoğunun kendi şirketleri vardı. Çok fazla şirketin olduğu bir ortamda çok ciddi rekabet yaşanıyor, şirketler arasında çekişme had safhaya ulaşıyordu. Böylelikle şirketler arasındaki rekabet, ürün temin edilen bölgelerde fiyatların yükselmesine neden olmuştu. Rekabetin bu denli çetin olması, bu şirketlerin kârlarının azalmasına, dolayısıyla da zayıflamalarına neden olmuştu. Şirketlerin ticaretinin devam etmesi için bir çözüm bulmaları gerekiyordu ve çözümün yolunu da şirketlerin birleşmesinde buldular. Böylelikle Hollanda'da Hollanda Birleşik Doğu Hindistan Kumpanyası olarak bilinen bir ortaklık yapısı kurdular.

Taşdelen'in değerlendirmelerine göre (2005: 57-58), Hollanda gibi Almanya ve İngiltere'de de ilk anonim ortaklığı kuranların amacı sömürgelerle veya doğu ülkeleriyle iş yapmak amacıyla bir araya gelmeleriydi. Bu ülkelerin yanı sıra da Fransa'da kumpanya olarak bilinen ortaklık biçimi, Fransa'nın deniz gücü zayıflığından dolayı daha sonraki yıllarda kurulmuştu. Fransızlarca özellikle Cezayir'in Osmanlı topraklarından Fransızlara geçmesi ile birlikte Tunus da dâhil bu bölgeler ayrıca Senegal ve de kuzey bölgeler için kumpanyalar kurulmuştu. Yine daha sonraki yıllarda sömürgelerden ve de doğunun zenginliklerinden faydalanmak isteyen Avrupa'da İsveçliler, Danimarkalılar, Belçikalılar, Portekizliler ve İspanyollar gibi sömürgeci ülkeler tarafından birçok kumpanya kurulmuştur.

Bu kumpanya tipi ortaklık yapısında ortaklar ve yöneticiler arasında şahsi ilişkiler tamamen bitmişti. Hisse alacaklar artık parayı, tanıdıkları tüccara değil, şirkete veriyorlardı ve kimin ne kadar yatırdığı biliniyordu. Ayrıca buradaki hisseler bir başkasına rahatça devredebiliyorlardı. Buradaki kazanç elde etme ise on yıl sonrasına bırakılıyordu. Yani para on yıllığına veriliyor ve on yıl sonra başta yaptığı sözleşmeye göre yaptığı yatırımı ve kâr payını alıyordu (Çizakça, 1999: 40-41).

Anonim ortaklıkların ilk hali olarak bilinen Carati, Avrupa'da kumpanyalara dönüşmüştür ve de devlet eliyle desteklenip kurulmasında öncülük yapılmıştır. 1600'lü yıllarda kurulan bu kumpanyalar, Almanya, İngiltere gibi daha birçok Avrupa ülkesinde özellikle doğunun kaynaklarını getirip satmak amacıyla kuruldu. Kumpanyalar sayesinde Avrupa'da, uzak yerlerle ticaret yapmak kolaylaştı, yani doğunun zenginliklerine kolayca ulaşılabilirdi.

Doğunun zenginliklerine ulaşan kumpanyalar, Avrupa devletlerinin sömürgelerindeki zenginliklerin aktarılmasında aracı oldular. Bu kumpanyalar genelde devlet desteği ile kuruldu ve dış ülkelerle ticaret yapmak, mal satmak ve yeni pazarlar bulmakta kullanıldılar. Kumpanyalar Avrupa'nın keşiflerden elde ettiği yararları hızlandırdılar. Dünyanın diğer ülkelerinin tanınmasında ve oralarla ticaretin artırılmasında, yararlı oldular. Devletlerin siyaseten girmek istemedikleri yerlere ticaret amacıyla ve devlet gücüyle girdiler ve de girdikleri bu bölgelerde nüfuz ederek orayla sadece ticaret yapmadılar, aynı zamanda da kültürlerini de göturdüler. Ayrıca ulusların bilmediği kıtalara açılarak sermaye birikimini olabildiğince hızlandırdılar ve azamileştirdiler. Sermaye birikimi sayesinde sanayi devrimini döneminin makinelerinin icadı ihtiyacı ortaya çıktı. Yani kumpanyalar sanayi devriminin oluşmasında itici bir güç olarak görev de yaptılar (Taşdelen, 2005: 61-63).

Sanayi devriminin doğması, üretim artışı, bunun sonucu serbest ticaret anlayışının yerleşmesi ve de ticaretin sanayiye dayalı mallar üzerinden yapılmaya başlanması ile kumpanyaların görevi bitmiş oldu. Böylece yeni bir üretim ve satış organizasyonu ihtiyacı ortaya çıktı (Taşdelen, 2005: 61).

Anonim ortaklıkların kökenlerinden biri olan kumpanyalardan sonra, özellikle sanayi devrimiyle birlikte bugünün anonim ortaklıklarının doğduğunu söyleyebiliriz. Çağdaş girişimcilik sanayi devrimiyle başlayan bir süreçle ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi iki temel unsurla hız kazanmıştır. Bunlardan ilki bilimsel bilgi, ikincisi ise coğrafi keşifler ve ticaret neticesinde oluşan sermayedir (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 62). Sanayi devrimi ilk kez dış ticaretin oldukça gelişip sermaye birikiminin hızlandığı, teknik icatların ve yeni ekonomik buluşların doğrultusunda

üretime makineyi, motoru ve organizasyonu uygulayan İngiltere’de görüldü. Sonra Fransa ve Batı Avrupa’dan Amerika’ya yayıldı (Çetin, 2002: 88). Raymond Aron’a göre (1992: 35), “bu dönemin ana özelliklerinden birisi verimlilik endişesi idi. Eskiden her nesil daha önceki nesiller gibi yaşamayı normal sayardı; ancak bizim toplumumuzda herkesin daha çok şey istemesi ve daha çok şeye sahip olması normal karşılanıyor. Bu dönemde gelişen teknik daha fazla üretmeye neden oluyor. Daha fazla üretim amacıyla hareket edenler gittikçe artan miktarlarda, sermaye ile makinelere yatırım yapmak zorunda kalıyor.”

Böylece sermaye ve makinelere daha fazla ihtiyaç duyan endüstri, bunu temin için bankalar, bankerler ve şirket evlikleri ve de halka açılma gibi birçok yola başvurup sermaye temin etmeye başladı. Zira Taşdelen’e göre (2005:57) “Avrupa’da sanayi devrimi esnasında, banker destekleri ve de kişisel sermayelerin birleştirilmesi ile oluşmuş bir çok anonim ortaklık bulunmaktadır”.

Anonim ortaklığın ortaya çıkış serüveni çok iyi betimleyen Taşdelen’in görüşlerini aktarmak yerinde olacaktır. Taşdelen’e göre (2005: 65), “sömürgeciliğin getirdiği zenginlik, İngiltere’den başlayan sanayi devrimi ile üretim hacminin artması, burjuvazinin yükselmesi, mutlak krallıkların yerini meşruti yönetimler ya da cumhuriyetlerin alması ile birlikte anonim ortaklıklar, tarihlerinin başka bir dönemine girdiler. Bu dönemde ortaya çıkan büyük işleri büyük sermayeler olmaksızın yapmak imkânsızdı. Tek tek tüccarların üretim ve ticaretin gerektirdiği boyutta sermaye koyma olanağı yoktu. Büyük sermayeler ancak sürekli ortaklılarla sağlanabilirdi. Üretim ve ticaret sermayenin kolayca kanalize edilebileceği, yatırılabilceği, el değiştirilebileceği, etkin işleyen örgütlenme modelleri gerektiriyordu. Kumpanyalarla bunun deneyimi yaşanmıştı. Birçok ülkede görülen yanlışlar, neyin yapılmayacağını da zamanla göstermişti. Böylece çok sayıda kişinin bir girişimci grubunun davetine katılarak sermaye koyduğu, büyük altyapıların, fabrikaların, deniz ve demir yollarının, kanal ve limanların gerektirdiği sermayenin ortaya çıkması kolay hale geldi. Çok sayıda ortağın, işin kendisi ile doğrudan ilgilenmesi imkânsızdı. İşleri profesyonellerden oluşan bir kurul yönetmeliydi. Bunu sağlayan da anonim ortaklık oldu.”

Anonim ortaklık Türk Dil Kurumu'nun internet sitesinde “sermayesi paylara bölünmüş olan ve her ortağın sorumluluğu sermayedeki payıyla sınırlı bulunan ortaklık” anonim şirket olarak tarif edilmektedir(www.tdk.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 01.03.2012). Anonim Ortaklık bir ticaret unvanı altında faaliyet gösteren esas sermayesi muayyen ve paylara bölünmüş, borçlarından dolayı sorumluluğu malvarlığı ile ortakların sorumluluğu ise taahhüt etmiş oldukları sermaye miktarı ile sınırlı olan şirkettir (Bahtiyar, 2005: 72). Benzer tanımlar altında dünyanın pek çok ülkesinde bu tip ortaklıkları görmek mümkündür. Anonim ortaklıklar İngilizcede “Joint-Stock Company”, Almancada “Aktiengesellschaft” olarak bilinmektedir.

Köse'nin değerlendirmelerine göre (1996: 27-29), anonim ortaklıklar üretimi elverişli olmayan küçük tasarrufları toplayarak büyük sermayelerin oluşması ve bunların üretim alanlarına aktarılmasında en uygun araçlardır. Aynı zamanda da anonim ortaklıklar yüksek sermayeye sahip oldukları için, üretim giderlerini düşürebilirler. Böylelikle daha ucuz mamul üretime neden olurlar. Anonim ortaklıklar yine yüksek sermayeye sahip oldukları için, yurdun doğal kaynaklarını kolaylıkla işleyebilir ve değerlendirebilirler. Böylelikle de yeni iş alanlarının açılmasına da neden olurlar. Anonim ortaklıkların, ortaklık açısından üç ana faydası bulunmaktadır. Bunlar sermayenin toplanması, hisse sahiplerinin sorumluluklarının sınırlandırılması ve işletme ömrünün uzun olması.

Anonim ortaklıklar küçük sermayelerin toplanması konusunda çok önemli bir görevi ifa etmektedir. Anonim Ortaklıklar büyük girişimcileri çekebilmesinin yanı sıra, özellikle küçük girişimcinin elinde tutmuş olduğu yastık altı denilen az miktardaki sermayeyi de çekebilmektedir. Girişimlerin payı az olsa da işletme açısından, çok fazla girişimcinin bulunması ciddi bir sermaye birikimine neden olmaktadır. Böylelikle ufak ufak biriken bu sermayeler büyük girişimlerin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Böyle bir gelişme de işletme açısından büyük yatırımlara neden olurken, sermayeyi oluşturan hisse sahipleri açısından da bir kazanç kaynağı olmaktadır.

Anonim ortaklıkların genel yapısı itibari ile bir diğer önemli faydası ortakların yükümlülüklerinde sınırlandırmanın olmasıdır. Çizakça'nın

değerlendirmelerine göre (1999: 42), “ilk anonim ortaklıklarda tıpkı ortaçağda uygulanan commenda veya İslam toplumlarında uygulanan mudarebe gibi sınırlı yükümlülük hâkimdi. Sınırlı yükümlülük gereğince, ortak veya ortakların yükümlülüğü başta yapmış oldukları yatırım miktarıyla sınırlı tutuluyordu”. Ayrıca anonim ortaklıkta, yürütme kurulu vardı ve yürütme kurulu çoğunluk adına karar vermeye yetkiliydi. Ortaklardan yürütme kuruluna girmek isteyen bir kişi belli koşullar altında girebiliyordu ancak, yürütme kurulu haricinde tüm ortaklar karar verme yetkisine sahip değildi (Taşdelen, 2005: 39).

Anonim ortaklıkların bir diğer önemli faydası ise, işletme ömrünün uzun olması. Ortaçağ commendasında ortaklığın ömrü seferin süresiyle sınırlıydı. Ancak ilk anonim şirketlerde satılan hisse senetleri en az on yıllığına verilebiliyordu. Her ortak her istediği zaman sermayesini çekemiyordu. İlerleyen zamanlarda hem sermayeyi yatıranlar hem de bu sermayeyi kullananlar açısından oldukça kârlı bir hale gelen bu ortaklıklar on yıllığına değil sınırsız olarak yapılmaya başlandı (Çizakça, 1999: 42).

Avrupa'nın ekonomik gelişmesinde önemli bir rol oynayan anonim ortaklık tipi, büyük ekonomik girişimler yapmak amacıyla kurulmuştur. Avrupa'nın sanayi ve ticari hayatında pek çok gelişme oluştur. Avrupa'da anonim ortaklıklar sayesinde yapılamayan, ciddi maliyet isteyen alanlarda ciddi yatırımlar ve uygulamalar olmuştur. Özellikle sanayi devriminin getirdiği makineleşme ve de ortaklıklarla dış pazarlarla ticaret yapma gereği duyan Avrupa sanayisi daha uygun ulaşım ihtiyaçlarına ihtiyaç duymaktaydı. Bu yüzden Avrupa'da kurulan ilk anonim ortaklıklar da yapımı zor ve masraflı olan kara yolları ağları, köprüler, tren yolları, kanal açma faaliyetleri ve de deniz ulaşımı ile armatörlük gibi alanlara yöneldiler. Daha sonraki yıllarda ise üretimin ve ticaretin yapıldığı her alanda görülen anonim ortaklıklar ayrıca devletlerin işletmede zorlandıkları elektrik, su, gaz gibi birçok faaliyetin işletmeciliğini yürüttüler.

2.1.3.1.6. Batıda Risk Sermayesi

Risk sermayesi batıda anonim ortaklıklardan sonra dönüşümünün en son halkasıdır. Genel literatürde “venture capital” olarak da bilinen risk sermayesi

batıdaki ortaklığın ciddi bir dönüşüm geçirdiğinin de göstergesidir. Sadece batıda değil şu anda tüm dünyada uygulanan ve uygulanması yönünde teşviklerin yapıldığı bir ortaklık türüdür. İlk olarak Amerika’da ortaya çıkan bu ortaklık türü, küçük veya orta büyüklükteki sermayelerin birleştiği ortaklık tiplerinin tam aksine, büyük sermayeye sahip olan sermayedarların, yeni, yaratıcı ve iyi bir pazar oluşturabileceği tahmin edilebilen işleri desteklemesi ve onlarla ortaklık kurmasıdır.

Teknoloji ağırlıklı sanayileşme stratejisinin benimsendiği başta ABD, İngiltere, Fransa, Japonya, Hollanda ve Almanya gibi ülkelerde özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan risk sermayesi genel olarak; dinamik, yaratıcı ancak finansal gücü yeterli olmayan girişimcilerin yatırım fikirlerini gerçekleştirmeye olanak tanıyan bir yatırım finansmanı biçimi olarak tanımlanabilir (SPK, 2010: 4).

Risk sermayesi kavramının ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açan ana neden, KOBİ'lere finansal kaynak sağlayan bankalar ve diğer mali aracı kuruluşların bu tür girişimlere yeterli ve uygun koşullarda fon aktarmamasıdır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri için kaynak ayırmak, genellikle büyük işletmeler tarafından başarılabilecek bir iş olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak yeni üretim teknikleri de genellikle büyük işletmelerce ortaya konulabilmektedir. Fakat bu tekniklerin uygulanmaya konularak hayata geçirilmesinde KOBİ'ler önemli bir yere sahiptirler (Akkaya ve İçerli, 2001: 64).

Risk sermayesi ilk olarak 1946 yılında uygulandı. Harvard Business School'da profesör olarak görev yapan Georges F. Doriot ve Karl Compton ilk risk sermayesi ile oluşan işletmenin kuruluşunda öncülük yaptılar. Bu iki kişinin sahip olduğu American Research and Development adlı kurum, II. Dünya Savaşı sırasında teknolojik yatırım yapmak isteyen “Digital Equipment Company” adlı işletmeye 70000 dolarlık bir yatırımda bulundular. Çok iyi yönetilen ve çok iyi fikirlere sahip olan işletme 1957 yılında çok hızlı büyüyerek değerini 355 milyon dolara çıkardı(Gompers ve Lerner, 2001: 146); ayrıca da 1998 yılında bu şirket Compaq adlı teknoloji üretimi yapan şirkete, 10 milyar dolara satıldı (Akkaya ve İçerli, 2001: 62).

1950' li yıllarda ABD de ortaya çıkan ve kuramsal gelişimini tamamlayarak somut bir nitelik kazanan risk sermayesi finansman modeli, 1970'li yıllardan itibaren çok büyük boyutlara ulaştıktan sonra İngiltere ve Japonya'da geniş uygulama alanı bulmuştur. Risk sermayesi, dünyadaki sermaye birikimlerine ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak inişli çıkışlı dönemler yaşayarak gelişimini sürdürmüştür. Günümüzde de risk sermayesi yatırımları ülkemiz de dâhil geniş bir ekonomik coğrafyada uygulanmaktadır (Beşkardeşler, 2010: 7).

2.1.3.2. Ülkemizde Ortaklığın Kökenleri

Doğu ilkçağlardan günümüze kadar her zaman önemli ticaret merkezlerinden biri olmuştur. M.Ö. 600 yıllarda paranın bu bölge içerisinde bulunması da bunun en önemli göstergelerinden birisidir. İlk başlarda yakınları arasında başlayan ticaret, zamanla gelişerek uluslar arası boyuta ulaşmıştır. Birçok kaynakta ortaklığın ilk şekillerine bakıldığında, ortaklık daha çok kendi aile mirasını devam ettirmek amacıyla kurulduğu görülmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda, nüfusun artması, kentlerin ortaya çıkması ve ulaşım araçlarının gelişmesi ile birlikte, zenginliklerin başka insanların kullanımına açılması söz konusu olmuştur. Bu yüzden daha büyük iş yapmak isteyen kişiler, bir şekilde ortaklık kurmak durumunda kalmıştır.

İlk çağlardan günümüze kadar Anadolu'da, Ortadoğu'da, Hint Okyanusu kıyılarında, Çin'de ve ayrıca İslam coğrafyası diyebileceğimiz doğunun birçok yerinde ortaklık benzerlikleriyle, farklılıklarıyla uygulanmıştır.

2.1.3.2.1. İslam'da Ortaklık

İslam dini tek bir topluluğa değil evrensel olarak tüm dünyaya gönderilmiştir. İslam dini modern anlayışla sadece Allah ile kul arasında kalan, dinin sadece ibadet boyutuyla ele alındığı bir din değildir. İslam dini bu durumun tam aksine, kişi ve kişilerin hem dünyevi hayatlarını, hem de uhrevi hayatlarını düzenleyen bir dindir. Yani insanların birbirlerine karşı olan haklarını tanzim eder. İzzetbegoviç'in dediği gibi (2003: 247), "Kur'an "insan" a nadiren, insanlara ise sık sık, ara sıra da sadece vatandaş olarak hitap eder. Toplum üyesi olarak insan bu dünyanın çocuğudur; yalnız, şahsiyet olarak o semanın da sakinidir. İnsan ancak diğer insanlarla müştereken sahip olduğu bir şeye göre sosyal bir varlıktır."

Dünyevi hayatı da düzenleyen din çalışma hayatını da düzenlemiştir. Çalışma ile ilgili olarak Cum'a suresi 10. ayette "Namaz kılınca artık yeryüzüne dağılın ve Allah'ın lütfundan isteyin. Allah'ı çok zikredin; umulur ki kurtuluşa erersiniz."; Furkan suresi 25 ayette de "O, geceyi size bir örtü, uykuyu istirahat zamanı ve gündüzü de hareket ve çalışma vakti yapandır." denilmektedir.

Çalışma İslam dininin emrettiği bir olgudur. İslam dininde çalışma sadece rızık arama düşüncesiyle değil aynı zamanda da çalışmanın kötü işlerden alı koyma işleviyle birlikte değerlendirilmektedir.

İzzetbegoviç'e göre (2003: 251-252), "din çalışmayı sadece çalışma olsun diye değil, çalışmanın günaha karşı ahlaki bir vasıta olmasını ister. Zira işsiz kişinin beyni şeytanın sevdiği bir ikamet yeridir. Çalışma yoksulluğu karşı bir mücadele faktörü olduğu gibi, aynı zamanda da kötü düşünce ve tutkulara karşı da bir mücadele faktörüdür".

Çalışmanın hem bu dünyayı düzenleyen, hem de öbür dünyayı düzenleyen bir boyutunun olduğu İslam dininde, ticaret hep önemli olmuştur. Özellikle İslamiyet'in yayılması neticesinde İslam kentlerinin oluşması daha büyük ticari yapılarının oluşmasına da zemin hazırlamıştır. Genellikle ortaklıklar kurularak yapılan bu ticari yapılanmalar, İslam toplumlarında Kuran'ın, hadislerin, uygulamaların ve icmanın rehberliğinde yapılmıştır. İslam tarihi bize yapılmış olan ortaklık uygulamalarının tarihi hakkında hem bir bilgi sunmaktadır hem de bir çerçeve çizmektedir. İslam toplumlarında İslam toplumsal hayatı düzenleyen pek çok kuralı içinde barındırmaktadır. İslam bir yön çizmektedir. Cevdet Said (1998: 139) "İslam sabit bir mihverdir. Beşer hayatı belirli bir yörüngeyle onun etrafında deveran eder. Esas İslam tarihi, islamın insanlar tarafından düşüncede, yaşayışta, tavır alışta ve toplumsal düzenlemelerde bir uygulanişın tarihidir." der. Buradan yola çıkarak hem Kuran'da hem hadislerde hem de İslam tarihi içerisinde özellikle Osmanlı'da ortaklığın nasıl uygulandığı konusunda bilgi vermek yerinde olacaktır.

Kuran-ı Kerim'de ve Hz. Muhammed'in (S.A.V.) birçok Hadis'i Şerif'inde ortaklığa vurgu yapılmaktadır.

Örneğin Sad suresi 21. ve 25. ayetler arasında Hz. Davut'un bir kıssası vardır. Bu ayetlerde eskilerden beri ortaklığın var olduğunu değerlendirmek mümkündür. Bu kıssa da Hz Davut'a suikast amacıyla gelen iki kişi ona yaklaşmak amacıyla, aralarında bir sorun olduğunu ve Hz. Davut'un hakemliği ile bu işin çözüleceğini dile getirirler. 23. Ayette “ bu kardeşimdir, onun doksan dokuz koyunu var. Benimse bir tek koyunum var, böyle iken onu da bana ver dedi ve tartışmada beni yendi” şeklindeki sorusuna Hz Davut şu şekilde cevap vermektedir: “Davut: senin koyununu kendi koyunlarına katmak isteyen sana haksızlıkta bulunmuştur. Doğrusu ortakçılardan çoğu, birbirlerinin haklarına tecavüz ederler. Yalnız iman edip de iyi işler yapanlar müstesna. Bunlar da ne kadar az dedi...” (Sad, 38/24).” şeklindeki ayetler gibi ortaklıkla ilgili başka ayetlerde bulunmaktadır.

En'am suresinde müşriklerden bahsedilerek “dediler ki: şu hayvanların karınlarında olanlar, yalnız erkeklerimize aittir, kadınlarımıza ise haram kılınmıştır. Şayet yavru ölü doğarsa o zaman kadın-erkek hepsi onda ortaktır” (En'am, 6/139).

Nisa Suresinde ise mirasın taksim edilmesinin anlatıldığı ayette şu şekilde denilmektedir: “Eğer bir erkek veya kadının, ana babası ve çocukları bulunmadığı halde (kelâle şeklinde) malı mirasçılara kalırsa ve bir erkek yahut bir kız kardeşi varsa, her birine altıda bir düşer. Bundan fazla iseler üçte bire ortaktırlar. (Bu taksim) yapılacak vasiyetten ve borçtan sonra, kimse zarara uğramaksızın (yapılacak)tır. Bunlar Allah'tan size vasiyettir. Allah her şeyi hakkiyle bilendir, halîmdir” (Nisa, 4/12).

Zumer Suresinde de ortaklıkla ilgili başka bir ayet bulunmaktadır. Bu ayette de şöyle denilmektedir: “Allah, çekişip duran birçok ortakların sahip olduğu bir adam (köle) ile yalnız bir kişiye bağlı olan bir adamı misal olarak verir. Bu ikisi eşit midir? Hamd Allah'a mahsustur. Fakat onların çoğu bilmezler” (Zumer,39/29).

Kur'an-ı Kerim'de bu şekilde ayetlerin bulunduğu gibi de sünnette ortaklık ile ilgili bilgilere vakıf olunmaktadır. Ebu Hureyre'nin rivayetine göre Peygamberimiz (sav) kudsi hadisinde Allah'ı Teala'nın şöyle buyurduğunu söylemiştir: “ iki ortaktan biri diğerine hainlik yapmadığı müddetçe ben onların

üçüncü ortağı olurum. Hainlik yaptıkları zaman aralarından çıkarım” (Gülce, 2001: 343). Başka bir hadis’i şerifte peygamber efendimizin bulunduğu bir topluluğa gelen bir Said Bin Ali Saib ile sohbetleri aktarılmıştır: “Peygamber sallallahu aleyhi ve selleme geldim, oradakiler beni övmeye başladılar. Peygamber (sav) şöyle buyurdu: "Ben onu sizden daha iyi tanırım. " Dedim ki: "Doğru söyledin, babam ve anam sana feda olsun! Sen benim ortağımydın. Hem de çok güzel bir ortak! Ne karşı koyardın, ne de tartışırdın." (Sevinçgül, 2006: 179).

Hz. Muhammed (s.a.v) kendisi de ticaret ile uğraşan hem de ortaklık da kuran bir peygamberdi. Amcasının yanında yetişen Hz Muhammed amcasının çok da varlıklı biri olmadığını bildiği için evlenip kendi evine yerleşinceye kadar kaldığı amcasının evinde aile fertlerine elinden geldiğince yardımcı olmaya çalışırdı. Onun bu doğrultuda amcasına ticari seferlerinde ve mal satımında yardımcı olduğu, amcasının koyunlarını güttüğü, hatta belli bir ücret karşılığında başka ailelerin de koyunlarını güderek elde ettiği parayı amcasına verdiği ifade edilmektedir (Kılıç, 2009: 82). Genelde bilindiğinin aksine; ticarî hayata Hz. Hatice ile müşterek çalışmaya başlamasından çok önce girmiştir. Mekke'de küçük çapta işler yapardı. Bir yerden mal alır, başkalarına satardı. Bu, Hatice ile çalışmaya başlamadan önce başkalarıyla ticarî ortaklığa girdiğini gösteren sonraki olaylar ile te'yid edilmiştir (www.ilimdunyasi.com, son erişim tarihi: 03.02.2012).

Ancak Hz. Muhammed’in (s.a.v.) evlenmeden önce Hz. Hatice ile yaptığı ortaklık hem efendimizin hayatında hem de mudarebe ortaklık sisteminin tarihçesi açısından çok da önemlidir. O dönemde “kendi sermayelerini işletemeyecek olan, fakat dürüst insanlarla ortaklık yapmak isteyen sermaye sahibi birçok zengin, dul ve yetime ait büyük bir sermaye birikimi bulunuyordu. Dolayısıyla Hz. Muhammed (s.a.v) için sabit bir maaş karşılığı veya kar ortaklığı yoluyla iş hayatına girmesi yönünde birçok imkânlar vardı. Hz. Hatice, Mekke'de temsilcileri vasıtasıyla iş yapan zengin hanımlardan biriydi. Muhammed (s.a.v.) çocukluğundan beri çalışkan ve dürüstlüğü sebebiyle halk arasında "el-Emin" (güvenilir) ve "Sadık" (doğru) isimleriyle tanınırdı. Böylece O'nu güvenilir ve kar getirici bir ortak olarak gören Hatice de bazen ücretle, bazen de kardan pay vererek Hz. Muhammed (s.a.v.)'i

birçok defalar kuzeydeki ve güneydeki değişik pazarlara, ticari seferlere göndermişti.” (www.ilimdunyasi.com, son erişim tarihi: 03.02.2012).

Tüm bunlarla birlikte Hz. Muhammed’in ticaret ile ilgili bazı Hadis’i Şeriflerinde doğrudan ortaklığın ne olduğuna değinilmese de ortakların nasıl olması gerektiği hakkında da bilgiler yer almaktadır. Zira El Mısri’nin değerlendirmelerinde (1953: 482) şöyle denilmektedir: “Kamil Müslüman o kişidir ki, Müslümanlar onun ne elinden ne’ de dilinden incinirler” diyor. Hadisteki "elinden ve dilinden" kelimelerini yalan, iftira, hırsızlık, eza, cefa ve zarar meydana gelmez manasında kabul etmek doğru bir anlayış olur. Keza Hz. Peygamberimiz (s.a.v) "Sizden biriniz kendi nefsi için sevdiği, arzu ettiği şeyi, müslüman kardeşi için de sevmediği müddetçe kâmil bir imana sahip sayılamaz" diyor. Burada maddi menfaatler söz konusu olduğu zaman, müslümanın nasıl düşünmesi ve ne şekilde hareket etmesi gerektiği öğretilmektedir.”

2.1.3.2.2. *Osmanlıda Ortaklık*

Osmanlı İmparatorluğu oryantalistlerin bakışının tam tersi bir mahiyette her zaman ticaretle meşgul olmuştur ve ticareti, hem ahlaki hem de dini ve ticari kuralları birleştirerek yürütmüştür. Birçok kaynakta Osmanlının tamamen asker bir millet olduğu, sadece fetihlerle uğraştığı, bu yüzden de ticaretle uğraşmadığı, ticareti gayrimüslimlere bıraktığı söylenir. Ancak 600 yıl hüküm süren bir devletin sadece fetihlerle ayakta kaldığı -fethettiği ülkeleri sömürmediği bilindiği halde-değerlendirmesi ön yargılı bir değerlendirmenin ötesine geçememiştir.

Akgündüz ve Öztürk’ün değerlendirmelerine göre (1999: 452-454) Osmanlı iyi bir asker olduğu kadar da becerikli bir tüccar idi. Tüccarlar, bir kısım askeri zümre mensuplarından daha yüksek bir konuma ve prestije sahip idi. Osmanlıda ticarete verilen önemin göstergelerinden biri de Osmanlı maliyesinin ticari ve ekonomik gelirlerden beslenmiş olmasıydı. 16. Yüzyılın başlarında yalnız Bursa’da ipek ticaretinden ve Şam’da baharat ticaretinden alınan ve merkezi hazineye gümrük geliri olarak gönderilen gelir, Osmanlı bütçe gelirlerinin % 2,7’sine tekabül etmekteydi. Yine 17. Yüzyıl Osmanlısının İstanbul’unda yaklaşık 1100 esnaf birliğine bağlı 25000 iş yeri bulunmaktaydı. Ayrıca Osmanlının ticarete verdiği

değeri göstermesi açısından, pek çoğu günümüze kadar ayakta kalmış ve hala kullanılan hanlar, mahzenler, kervansaraylar, kapanlar ve kapalı çarşılar gibi pek çok ticari müessese vardır. Bu müesseseler Osmanlı İmparatorluğu tarafından, ticaretin desteklendiğini, ticaret yapılması için gerekli alt yapı çalışmalarının sağlandığını göstermektedir. Bunlarla birlikte Osmanlılarda İstanbul uluslar arası bir ticaret merkezi hüviyetine bürünmüştü. Dünyanın her yerinde buraya mal geliyor ve aynı yoğunlukta mal çıkışı yaşıyordu. İstanbul'un yanında İzmir, Antalya, Alaiye (Alanya), Trabzon, Kefe, Akkerman ve Selanik gibi kıyı kentlerinin yanında Edirne, Bursa, Halep, Şam, Erzurum gibi kentler dış ticarete yönelik merkezler idiler. Araştırmalar birçok Osmanlı ticaret gemilerinin Mısır, Kuzey Afrika, Kuzey Karadeniz'de ticari seyahatlere çıktıklarını, 16. ve 17. Yüzyıllarda Osmanlı devletinde Hindistan ve Çin ile ticaret yapan zengin bir sınıfın bulunduğunu göstermektedir.

Ayrıca burada değinilmesi gereken bir diğer konu da Karl Marks'ın ortaya attığı Asya Tipi Üretim Tarzının Osmanlı topraklarında uygulanıp uygulanmadığının tartışmasıdır. Batı tarafından doğu toplumlarını tanımlamak amacıyla ortaya atılan bu kavramla, Osmanlı da ticaretin gelişmediği, özel mülkiyetin olmadığı, Osmanlı'nın tamamen kapalı feodal bir toplum olduğu ileri sürülmektedir.

Karl Marks ve Engels gibi düşünürler, iklim ve bölgesel koşullar ve özellikle toprağın kanal ve suyu ile sulanmasından, bu gibi kamu görevlerinin ancak merkeziyetçi yönetimlerce yapıldığı sonucunu çıkarmaktadırlar. Devletin sadece sulama değil, toplumun tüm hizmetlerini üzerine alması, toprak mülkiyetine de sahip olmasını gerektirmektedir görüşünü benimserler (Mumcu, 1969: 150). Osmanlı topraklarında devletin başta sulama işlerini yürütürken de toprağın tek mülkiyet sahibi olduğunu, feodal bir anlayışla köylünün yaptığı üretim sonucunda devletin ürünün büyük bir kısmına el koyduğu ve de böylece Osmanlı topraklarında özel mülkiyetin olmadığı sentezini ortaya çıkarırlar.

Bu görüşü kabul edenlerle birlikte ciddi şekilde eleştiren pek çok tarihçi ve sosyolog bulunmaktadır. İlberli Ortaylı Asya Tipi Üretim Tarzında devletin sadece sulama ile ilgilendiği görüşünü eleştirerek, devletin çok yönlü fonksiyonlarının

bulduğunu dile getirmiştir. Devletin sulama ve tarıma el verişli arazi açma faaliyetinin dışında muazzam bir orduyu besleyip sefere hazırladığı, İstanbul gibi büyük bir şehrin iâşesini karşıladığını söyler (Akgündüz ve Öztürk, 1999: 450).

Baykan Sezer Asya Tipi Üretim Tarzının tam olarak doğu toplumlarını açıklamadığını düşünür. Baykan Sezer'e göre feodal ya da yarı feodal yargısıyla genelde Doğu toplumları, özelde ise Türk toplumu Batı'nın üstünlüğünü kabule zorlanırken, ATÜT ile kendi özel kimliğini kazanması bir yana, gelişme çizgisinden daha gerilere itilmektedir. Böylece, Doğu toplumları feodal ya da yarı feodal olmak bir yana daha kölelik çizgisine dahi ulaşmamış, tarihin karanlıklarına saplanmış kalmış gösterilmektedir. Oysa Baykan Sezer Doğu toplumlarının sanıldığı gibi hep durağan olmadığını, aksine Doğu-Batı ilişkilerine bağlı olarak daima belli bir gelişme çizgisinin içinde bulunduğunu iddia ediyor. Ayrıca ATÜT modeline başvuranların bu model vasıtasıyla kendini tanımak ya da tanımlamaya çalışmaktan çok, yalnızca Batı'dan ayırmak için kullanılabilecek bir araç olarak değerlendirmeleri olmuştur. İronik olan, kendini Batı'dan ayırmak endişesi taşıyanların, bu işi yine Batı'nın üretimi olan kavramlarla yapmaya çalışmalarıdır. Dolayısıyla hem kavramın serüveni hem de kullanılma biçimleri, kavramın Doğu toplumlarını anlama ve anlamlandırma sürecinde yeterli bir misyon edinemediğini göstermektedir. (Çağan, 2007: 81).

Uğur Mumcu'nun değerlendirmelerine göre (1969: 152-153), Osmanlı toplumunda çağın koşullarına uygun olarak ticaret ilişkilerinin var olduğu, köylünün küçük işletmeler aracılığı ile ticaret yaptığı, köylülerin bu işletmelere sipahilerden alınan tapularla sahip olabildikleri ileri sürülmektedir. Asya Tipi Üretim Tarzı görüşlerine katılmayanlar Anadolu'da Asya tipinden farklı ve özel mülkiyete hayli yaklaşmış bir tasarrufun varlığından söz etmektedirler. Ayrıca ipek yolunun Osmanlı topraklarından geçmesi, hanlar ve kervansarayların bu yollar üzerinde kurulması Osmanlı toplumunun Asya Tipi üretim ile anlatılan çizgilere pek uymadığını anlatmaktadır. XVI. yüzyıl öncesi Türk köylerinin çağın şartları gereği kapalı üretim hakim olmakla birlikte, ticarete bir hayli açılmışlar ve ticari hayata az çok entegre olmuşlardır.

Osmanlı devleti ekonomik faaliyetlerde, özellikle ticaretin geliştirilmesi konusunda hem yasal ve hem de fiziksel alt yapı oluşturma konusunda dönemin şartlarına göre takdir edilecek çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Osmanlı yöneticileri ticarete büyük önem vermiş; hem içi ve de hem dış ticaretin önündeki engellerin kaldırılması için büyük çaba sarf etmiştir. Osmanlı devleti ticaretin geliştirilmesinde ülkeye yabancı sermaye girişini temin edebilmek için çokça eleştirilen kapitülasyonları Avrupa ülkelerine vermiştir. Ayrıca para vakıfları kurularak Fatih Sultan Mehmet döneminde esnaf ve tüccarların belirli dönemlerde bu vakıflar aracılığıyla kredi temin etmeleri sağlanmıştır (Bulut, 2005: 250). Bunlarla birlikte ticareti geliştirmek ve desteklemek, ticaret erbapları arasında düzeni ve dayanışmayı sağlamak amacıyla ahi örgütleri de kurulmuştur.

Hiç şüphesiz Osmanlı İmparatorluğu ticari alanda her zaman var olmuştur. Kapitülasyonlar ve para vakıflarının dışında ülkede hem sermaye birikimi hem de ticaret için gerekli olan sermayeyi temin edebilmek amacıyla İslam dininde faizin haram kılınmasından dolayı, İslami kurallar eşliğinde mal ortaklığı, iş ortaklığı şeklinde ortaklıkların da kurulması teşvik edilmiştir.

Bir yerde ortaklıklar üstüne değerlendirme yapılırken, orada kurulan ortaklıkların resmi kurullarca ortaklığın nasıl görüldüğü, nasıl kurulmasına gerektiğine dair bilgilerin yanı sıra ortaklığın, psikolojik ve toplumsal boyutlarının değerlendirmesinin yapılması da gerekir. Çünkü o toplumda kurulan ortaklıklar, o toplumun kültüründen, dünya görüşünden, dini görüşünden, alış veriş sisteminden tamamen bağımsız değildir. Genel olarak ticaret bulunduğu toplumun, dininden örf ve adetlerinden mutlaka etkilenir. Selçuklularda Osmanlıda ve birçok İslam ülkesinde ticaret, özellikle Kur'an ve sünnet ekseninde gelişmiş, örf ve adetlerce de çerçevelendirilmiştir. Osmanlıda ticari ortaklıkların merkezinde Hz. Peygamberin (sav) sünnetinde belirttikleri ve bizzat kendisinin uyguladığı ortaklık biçimleriyle birlikte ayetler yer almaktadır. Daha önce değindiğimiz gibi ortaklıkla ilgili birçok hadis ve ayet bulunmaktadır. Özellikle İslamiyetin faizi yasaklamasından dolayı ortaklıklar teşvik edilmiş, yapılması güç, emek ve sermaye isteyen işler ortaklık ile yapılmıştır.

Osmanlıda 17. yüzyıldan sonra çok fazla ortaklık kurulduğu kadı kayıtlarından bilinmektedir. 17. yüzyıl Bursa'sının kadı kayıtlarını inceleyen Gerber 90 civarında ortaklıkla ilgili bilgiye vakıf olmuştur. Yazdığı makalede Gerber (1981:113) o dönemin Bursa'sında birçok ortaklığın kurulduğunu, ortaklıkların fıkıh temelinde oluşturulduğunu dile getirmiştir. Ayrıca o dönemde sadece Bursa'da 32 işletme mudarebe, 10 işletme mufavada, 6 işletme inan ve 2 işletme de vücut yöntemi ile görev yaptığını ve de bu işletmelerin o dönemde çok da güçlü olduklarını dile getirmektedir.

Osmanlıda ortaklığın üç temel çeşidi vardır. Bunlardan ilki "ibaha" denilen herkesin ortak amacına binaen kullanılan ortaklıktır. İkincisi mülk ortaklığıdır. Üçüncüsü ise akit ortaklığıdır.

İbaha ortaklığı toplumun ortak yararına olanak sağlayan, tüm insanların ortak kullanımına hazır faydalanma hakkıdır. Yani tüm insanlar için bir ortaklık manası taşımaktadır. Mecelle'nin dördüncü bölümü, 1045. maddesinde şirketi ibaha kavramı geçmektedir. Şirket-i ibaha; su gibi kimsenin mülkiyetinde olmayan (kimsenin silk-i mülküne girmemiş) şeyler üzerinde, toplumun ortak şekilde, almak (ahz) ve sahiplenme (ihraz) yoluyla mülk edinme hakkına sahip olduğunu hükme bağlamıştır (Birben, 2009: 398). Yani o eşyaya kamu sahiptir, kamu ortaklaşa kullanır. Bunda kamu yararı esastır.

İbaha şirketine konu olan nesnelere ise su, ot, ateş, av hayvanları, kendiliğinden yetişen ağaçlar, meyveler ve ölü topraktır. Hz. Peygamber (sav) "insanlar üç şeyde ortaktırlar: ot, su ve ateş" buyurmuşlardır. Bu hadiste zikri geçen üç nesnede, insanların birbirine engel olmadan kullanma hakkına sahip olduğunu gösterir (Gedikli, 1998: 42). Bu ortaklık doğal zenginliklerin ortaklaşa kullanımını ifade eden bir ortaklıktır. Buradaki ortaklık bir akit yardımı ile yapılan ortaklık değildir. Bu bağlamda akit yapılmadığı için kazanç sağlayan ortaklık manasında değildir.

Mülk ortaklığı satın alma, hibe, vasiyet ve miras sebebiyle ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak birden fazla kişiler arasında meydana gelen bir ortaklıktır (Gülce, 2001: 344). Mülk ortaklığı iki veya daha fazla kişinin bir mal veya alacağa miras ya da satın alma gibi mülk sebeplerinden biri ile cebri veya ihtiyari hangi sebeple olursa olsun malik olmalarıdır (Gedikli, 1998: 40).

İhtiyari ortaklık kendi fiilleri neticesinde kendi satın almaları, vasiyet veya kendilerine bir şey hibe edilmesi ile elde edilen ortaklıktır. Cebri ortaklık ise kendi iradeleri dışında miras gibi yollarla elde edilen ortaklıktır. Mülk ortaklığında ortaklardan her biri, ortağının payının tasarrufunda yabancıdır. Ortağının izni olmadan onun payında tasarruf edemez. Bu demektir ki biri diğerinin vekili değildir. Vekili olmadığı için ortaklık malında tasarrufu caiz değildir. Bu ortaklık biçiminde birbirinin mal ve hissesinde tasarrufu ancak vekâlet yoluyla olur veya tasarruf velayete bağlıdır. Ancak ortaklardan her biri kendi hissesi ortağına zarar getirmeyecek halde, hakkında her türlü tasarruf hakkına sahiptir. Tasarruf hakkına sahiptir fakat ortağına gelebilecek herhangi bir zarara karşı da ortağının da izni olmadan satamaz (Köse, 1996: 101-102).

Mülk ortaklığı İslam hukuku ve de örf adetlerce çerçevelenmiş bir ortaklık çeşididir. Bu ortaklıkta miras, hibe veya vesayet yolu ile elde edilmiş mal, mülk, eşya, canlı hayvan veya bir ürününü ortaklığı tarif edilir. Bu ortaklıkta bir arsa, ev, araç gibi ortaklık ürünleri olabileceği, koyun sürüsü veya tarladan elde edilen herhangi bir ürün de olabilir. Biraz önce değinildiği gibi burada ortaklık, diğer ortaklara gelebilecek her türlü zararı men eder. Onların izni olmadan, onlara zarar getirebilecek her türlü tasarruf yasaklanmıştır. Misal olarak elbette tarladan elde edilen ürün, ortakların kendi hisseleri nispetince kendilerince satılabilir, ancak toprak hissesi diğer ortakların izni olmadan satılamaz, devredilemez.

Akit ortaklığı ise bizim konumuzda esas olan ortaklık biçimidir. İslam'ın, örf ve adetlerin Osmanlıda ortaklığın uygulanış biçimlerinde ne denli etkili olduğunu göstermek amacıyla akit ortaklığı tarif edilmeden önce ibaha ortaklığı ve mülk ortaklığı tarif edilmiştir. Ancak bizim konumuz da ticari ortaklıkların tarif edildiği akit ortaklığı esas konumuzdur.

Akit ortaklıkları iki veya daha fazla kişi arasında sermayesi ve kârı ortak müşterek olmak üzere kurulan ortaklıktan ibarettir. Bu gruptaki ortaklıklar karşılıklı rızaya dayalı olarak kurulurlar, ihtiyaridirler. Başka bir ifadeyle ortaklık kurulabilmesi için rıza beyanlarının açık olması demek olan “ıcap” ve “kabul”e ihtiyaç duyarlar. Akit ortaklığında esas gaye ticaret yapmak ve kâr sağlamaktır. Bu yüzden bazı İslam hukukçuları akit şirketlerine ticaret şirketleri de demektedir (Gedikli, 1998: 44).

Akit şirketleri bazı kaynaklarda üç farklı türde, bazılarında da dört farklı türde ele alınmaktadır. Özellikle mesheblerce bu ayırım yapılmaktadır. Birçok kaynakta yer alan akit ortaklığının üç ana türü şunlardır: emval, a'mal ve vücuh. Bu üç ortaklık türününü de kendi aralarında mufavaza ve inan gibi farklı iki çeşidi de bulunmaktadır. Gedikli Osmanlıda şirket kültürünü yazdığı eserinde (1998: 44), mudarebe ortaklığını da akit ortaklığının içine dâhil etmiştir. Çünkü mudarebe ortaklığı, sermaye sahibi bakımından mal ortaklığı, sermaye sahibinin tasarruf hakkının olmaması, bu hakkın mudaribe ait bulunması sebebiyle mudarebe nispeten de kişi ortaklığı sayılmaktadır. Akit ortaklığı dört farklı öbekte incelenmelidir. Bunlar: emval, a'mal, vücuh ve mudarebe.

1- Emval ortaklığı: Mecellede emval şirketi, “şeriklerin ortaya sermaye olmak üzere birer miktar mal (para veya para yerini tutacak şeyler) koyup da birlikte veya ayrı ayrı ve mutlak olarak alıp satmak da bulunmak ve hâsıl olacak kârı aralarında taksim etmek üzere kurdukları şirkete emval(sermaye) şirketi denir” ifadesiyle tanımlanmaktadır (Köse, 1996: 107). Yani emval ortaklığı ortakların sermayelerini birleştirerek gerçekleştirdiği bir ortaklık türüdür.

2- A'mal Ortaklığı: Emval ortaklığı, ortak olacak kişilerin yalnızca sermayelerini birleştirdiği bir ortaklık iken, A'mal ortaklığı bunun tam tersidir. Bu ortaklık biçiminde esas olan, ortaklık yapacak kişilerin emek ve çalışmalarını birleştirmesidir. Bu ortaklık, sermaye ortaklığından ziyade, bir nevi çalışma ortaklığıdır.

Amal şirketi iki veya daha fazla meslek sahibi kimselerin kendi çalışmalarını sermaye edip, başkalarından iş kabul ederek aralarındaki meydana gelecek kazancı taksim etmek şartıyla kurdukları ortaklığa denir (Köse, 1996: 108). Bu ortaklık genellikle aynı zanaatla uğraşanlarla aynı mesleğe sahip olanlar arasında olmaktadır. Doktorlar, terziler, boyacılık yapanlar, dokumacılar gibi (Gedikli, 1998: 46).

3- Vücûh Ortaklığı: Vücûh ortaklığı, iki kişinin, sermayeleri olmadığı halde, halk ve tüccarlar nezdindeki itibarlarına (kredilerine) dayanarak, veresiye mal satın almak, bu malları satıp borçlarını ödemek ve elde edilecek kârı aralarında paylaşmak üzere kurdukları bir ortaklıktır. Bu şirket, şeref ve itibar sahipleri tarafından kurulabileceği için, “şirket-i Vücûh”, sermayeleri bulunmayanların bu şirketi kurabilecekleri için de “şirket-i Mefalis” adını almıştır (Genç, 2007: 36). Yani Vücûh ortaklığı, parası olmayıp da, insanlar arasında itibarı olan veya insanlar tarafından desteklenmesi tabir yerindeyse elinden tutulması gereken dürüst müteşebbislerin, ticaret yapmak amacıyla bir araya gelerek ortaklık kurmasıdır. Burada bu itibarı olan girişimciler, bir iş veya bir ürün alıp onun ticaretini yapmak için, parası olanların desteğini ihtiyaç duymaktadır. Özellikle vadeli ürün alıp, peşin satma şeklinde gerçekleşen alışverişte, verilen destek sonucu, işlerin iyi gitmesi durumunda, alınan borç ödenir ve elde edilen kâr bölüşülür.

Vücûh şirketi iki kısma ayrılır:

Birincisi: Ortaklar hem vekâlet, hem kefaletle yetkili olup, aynı haklara sahip iseler mufavaza söz konusudur. Aldıkları malın, karın ve zararın yarısına ortaklırlar. Biri diğerinden daha fazla kar alamaz.

İkincisi: Ortaklar arasında sadece vekâlet söz konusu olur, eşitlik aranmaz. Alınan mallarda ortaklar arasında pay farklılığı olabileceği gibi, kâr oranı da farklı olabilir. Bu durumda “inan” ortaklığı gündeme girer (Genç, 2007: 36).

Daha önce bu emval, a-mal ve vücuh ortaklık biçimlerinin kendi içlerinde iki farklı şekilde uygulanabildiğine değinilmişti. Bu üç ortaklık biçimi mufavaza ve inan ortaklığı biçiminde de gerçekleşebilir. Gülce’ye göre (2001: 344), “mufavaza ortaklığı, ortakların sermaye, tasarruf, kar ve zararda, borçların ödenmesinde

tamamen eşit oldukları bir ortaklık şeklidir. Bu şirkette ortaklardan biri, diğerinin şirkete ait meselelerinde hem vekili hem de kefilidir". Bu ortaklık türü, ortakların sermayesinin, kar ve zarardaki paylarının eşit olduğu bir ortaklık türüdür. Ortaklar birbirinin kefil ve vekili durumundadırlar. Özel mülkleri yoktur. Tamamen ortaklık için çalışırlar. Kolektif ortaklığa benzer. Daha çok aile işletmesi şeklinde ortaya çıkar (Taşdelen, 2005: 148).

İnan ortaklığı, ortakların sermaye ve kârda eşit olmadıkları bir şirkettir. Ortaklardan her biri diğerinin vekili durumundadır. Ancak kefil değildir (Gülce, 2001: 345). Bu ortaklık biçimine muşaraka adı da verilmektedir. Bu tip ortaklıkta muşarık (sermayeyi işleten), emek, bilgi ve deneyimi yanında sermaye de koyarak kârdan belli bir pay alandır. Zarar olursa muşarık da zarara ortak olur. Ortaklar eşit veya farklı oranda sermaye koyabilirler. Kârın paylaşılma usulleri önceden belirlenir. Yönetime katılmak istemeyen ortak veya ortaklar varsa, yönetici için belli bir yönetim ücreti ayrıldıktan sonra, kalan kâr sözleşmeye göre dağıtılır (Taşdelen, 2005: 148). Burada sermayelerin eşit olması gerekmediği gibi, kârın da sermaye oranlarına göre paylaşılması şart değildir. Ancak zarara sermaye oranlarına göre katlanılır (Halis ve Şenkal, 2009: 38).

4- Mudarebe: İslam'ın ortaya çıkışından hemen sonra Afrika kıyılarından Akdeniz'e doğru yapılan ticaret, akabinde haclı seferleri neticesi ile batının Müslüman toplumlarla karşılaşması İslam toplumlarında batı ile ticaretin gelişmesine zemin hazırlamıştır. O zamana kadar kendi örf adetlerince yapılan ticaret, kendi ortaklık yapılarını da oluşturmuştur. Ancak islamın getirdiği bazı kurallar neticesinde, yeni ticaret kuralları ortaya çıkmış, batı ile etkileşimi sonucu batıda da farklı isimler ve benzer kurallar etrafında bu ticaret kuralları uygulanmaya başlamıştır.

Bu benzer ticari kurallardan birisi de İslam toplumlarında uygulanmakta olan mudarebe ortaklık sistemidir. Müslüman toplumlarda genel olarak mudarebe, yer yer de kirad, muamele gibi isimlerle anılan bu ortaklık sistemi batıda da commenda adıyla yer almış, benzer uygulamalarla ticari hayatın en önemli uygulama

biçimlerinden biri olmuştur. Hatta daha önce değinildiği gibi Hz. Peygamber'in (sav) Hz. Hatice'nin desteğiyle yaptığı ticarete de mudarebe sistemi görülmektedir.

Emek ve sermaye ortaklığının uygulanması hakkında hem Hz. Peygamber (A.S.) zamanında, hem de ondan öncesinde ve sonrasında uygulandığına dair birçok rivayet vardır. İmam Malik'in rivayet ettiğine göre, Halife Ömer'in oğulları Abdullah ve Ubeydullah, Irak'a giden bir ordu ile yola çıkmışlardı. Geri dönerlerken, Basra Emiri Ebu Musa el-Eş'ari'nin yanına uğradılar. O da onları ağırladı ve onlar için yapabileceği bir şey olup olmadığını sordu. Sonra da o ikisine dedi ki: Evet, var tabi. Burada, Mü'minlerin Emiri'ne göndermek istediğim hazineye (beytu'l-mala) ait nakit para (haraç veya cizye) var. Ben bunları size vereyim. Siz onlarla Irak'ta mal alırsınız, Medine'de satarsınız. Daha sonra da anaparayı Mü'minlerin Emiri'ne ödersiniz. Bu arada siz de kâr elde edersiniz. Onlar bu teklifi kabul ettiler. Ebu Musa da Hz. Ömer'e bir not yazdı ve anaparayı onlardan almasını istedi. Onlar Medine'ye vardıklarında o malları sattılar ve bir kazanç elde ettiler. Anaparayı getirdiklerinde, Hz. Ömer onlara sordu: Ebu Musa size gönderdiği gibi bütün orduya da para yolladı mı? Hayır demeleri üzerine Hz. Ömer; 'Ebu Musa, Halife'nin oğulları olduğunuz için size para verdi.' dedi ve hem anaparayı hem de kârlarını ellerinden aldı. Daha sonra Ubeydullah, yapılan işin doğru olduğu konusunda babasına bazı deliller sundu. Oturduğu yerde kendisine sermaye emek ortaklığı önerilen kişinin durumunu söyledi. Bunun üzerine Hz. Ömer ikna oldu. Anaparayı ve kârın yarısını aldı. Diğer yarısını da oğullarına verdi(Ziadeh, 2004: 288).

Mudarebe sistemi pek çok hem batılı hem de doğulu kaynakça da İslam toplumu kökenli olduğu dile getirilmektedir. Udovitch tarafından 1962 yılında yayınlanan "At The Origins of The Western Commenda: Islam, Israel, Byzantium?" (Batı Commendasının Kökenleri: İslam, İsrail, Bizans ?) makalede batıda commenda olarak bilenen ortaklık biçiminin kökenleri İslam toplumlarının uyguladığı mudarebe, Bizans'ın uyguladığı chreokoinonia ve de İsrail'in uyguladığı iska²

² Yahudilerin medeni kanunlarını içeren Talmud adlı kitaplarında ortaklıkla ilgili bazı hükümler yer almaktadır. İska adı verilen bu ortaklık hükmü, Yahudilerin ortaklık kurmalarını teşvik eden ve düzenleyen kurallardır. İska, yatırım yapmak isteyen bir yatırımcının para veya mal vererek bir işletmeye ortak olmasıdır. Bir sözleşme ile başlayan ortaklıkta, verilen mal ya da para, sözleşmede

ortaklık biçimiyle karşılaştırılmıştır ve de hangisinin daha önce uygulandığı yönünde bir değerlendirme yapılmıştır. Udovitch değerlendirmeleri sonucunda commenda ortaklık biçiminin Medine de 7. Yüzyılda kırad adıyla uygulandığını hatta bu ortaklık biçiminin, Müslüman tarihçilere göre Arap yarımadasında islamdan önce de var olduğunu ve de tam anlamıyla uygulandığını dile getirmiştir.

Mudarebe ortaklığı, İslam dünyasında faiz müessesesine alternatif olarak çokça uygulana gelen ve ticari hayatta sermayesi olup, fakat tüccar zihniyeti taşımayan, sermayesini de kâr maksatlı işletmek isteyen kişiler için önemli ve bir o kadar da riskli olan ortaklık çeşididir. Mudarabe ortaklığında sermaye sahiplerinin sınırlı sorumlu olmaları ve bu sorumluluk oranıyla zarara katlanmaları bu ortaklığın cazibesini arttırmıştır (Köse, 2002: 159-160).

Mudarebe bir emek sermaye ortaklığıdır. En basit ifadeyle ortaklardan biri para verir, diğeri de onu işletir. Elde edilen kâr tarafların önceden anlaştıkları oranda pay edilir. Zarar edilirse öncelikle kârdan karşılanır. Kâr yoksa zararın tümünü parayı veren taraf çeker. Parayı çalıştıran tarafın zararı da emeğinin karşılık bir şey alamaması olur (Bayındır, 2000: 20).

Daha bir başka ifadeyle bir taraftan sermaye, diğeri taraftan emeğin bir araya gelerek, elde edilecek kârın iki taraf arasında yarı yarıya, üçte bir sermaye sahibine, üçte iki emek sahibine, veya kârın yüzde şu kadarı sermaye sahibine, yüzde şu kadarı emek sahibine şeklinde, nisbî olarak taksim edildiği; kâr elde edilmediği takdirde iki tarafın da bir şey alamadığı; zarar halinde ise, bu zararın sermayeden karşılandığı, emek sahibinin de boşa sarf ettiği emeğinin zararını göğüslediği bir ortaklık türüdür (Çizakça, 1999: 4).

Osmanlı Devlet kayıtlarında 1480 yılında yapılan bir mudarebe kaydına rastlanmaktadır (Çizakça, 1999: 60). 15. yüzyıldan itibaren Osmanlı ticari hayatında

dile getirdikleri paylarınca karlarından dağıtılmaktadır. İska sadece kârın paylaşımı değil aynı zamanda da zararında paylaşımını içerir. Ayrıca taraflar arasında yapılan anlaşmanın dini de bir içeriği vardır. Taraşar birbirleri arasında bu sözleşmeyi yaptıkları takdirde kutsal bir yemin de etmiş olurlar (Bronstein, 2012: 4-5).

önemli bir yer tutan, bugün de hala faizsiz bankacılık sistemleri ile benzer şekilde uygulamaları görülen mudarebe ortaklık sistemi 19. yüzyıla kadar Osmanlı topraklarında ticari hayatın en önemli varlıklarından biri olmuştur.

Osmanlı'da Para Vakıfları ise kurulan diğer önemli ortaklıklardan birisidir. Vakıf kelimesi Türk Dil Kurumunca “bir hizmetin gelecekte de yapılması için belli şartlarla ve resmi bir yolla ayrılarak bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülk ve para” veya “bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülk ve paranın idare edildiği yer ve de birçok kişi tarafından kurulan ve toplum yararına çalışmayı ilke edinen kuruluş” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, Son Erişim Tarihi 04.02.2012). Vakıflar toplum hayatımızda, birçok alanda yer almışlardır. Özellikle İslamın bu konuda yapmış olduğu teşvik, Osmanlı toplumunda ve de hala da günümüzde vakıfların önemli bir yer tutmasına neden olmuştur. Hem toplumsal hayatımızda hem de dini hayatımızda oldukça önemli olan vakıflar, hem toplumsal alanda hem de dini alanda birçok vakıf türü ile kendini göstermektedir.

Osmanlı vakıflarının tarihine bir göz atacak olursak, vakıfların hemen her sahaya girdiğini ve büyük hizmetler verdiğini görürüz. Bunlar arasında cami, tekke, mektep, medrese, kitap, yol, köprü, çeşme, han, hastane, yurt, imaret ve çamaşırhane gibi her türlü dini ve toplumsal ihtiyaçlara cevap veren vakıf müesseseleri dışında, muhtaç kimselere, nakdi yardımlar yapılması için tesis edilen para vakıfları da bulunuyordu (Şimşek, 1985: 208).

Para vakfı, kuruluş sermayesinin bir kısmı veya tamamı nakit paradan oluşan vakıftır. Para vakıflarında vakfa konu olan ana sermaye (asl-ı mal) olduğu gibi muhafaza edilmekte, bu paranın çeşitli şekillerde işletilmesi neticesinde elde edilen gelir ise vakfiyede öngörülen hizmetlerin finansmanı için harcanmaktaydı (Özcan,2008:125).

Nakit para vakıflarının işletilmesinin üç yolu olduğu belirtilmektedir. Bunlar mudarebe şirketi kurarak işletme (emek-sermaye ortaklığı), fakirler için kredi olarak vererek işletme ve muamele-i şer'iyye (murabaha-i mer'iyye=yılda belli oranda faiz alarak paranın işletilmesi) yoluyla işletmedir. Nakit para vakıflarının işletilmesinde

sıklıkla başvurulanan yöntemlerden olan muamele-i şer'iyeye uygulamasında Ebussuud Efendi'nin başvurusu ile Kânunî Sultan Süleyman tarafından belirlenen yıllık % 15'lik ribh uygulaması temel olarak kabul edilmiştir (Demiryürek, 2011: 943).

Bu son şekil olan Muamele-i şer'iyeye vakıf paraları işletme usulünün hukuki dayanağı İslam hukukunda “bey'ül-ine” diye bilinen bir satım akdi çeşididir. bey'ül-inei bir malın veresiye olarak satılıp, alıcıya teslim edildikten sonra, yine alıcıdan peşin, ama daha az bir bedelle satın alınmasıdır. Mesela bir mal, A kişisine veresiye 50000 liraya satılır. A kişisi henüz parayı ödemediği için aynı mal, 40000 liraya aynen geri satın alınırsa, bu bey'ül-ine olmuş olur (Akgündüz ve Öztürk, 1999: 498). Burada anlatılmak istenen nakit paraya ihtiyacı olanların para bulmak amacıyla bir malı veresiye alıp, aynı malı daha düşük bir fiyata peşin satmalarıdır.

Para vakıfları vasıtasıyla, gayrimenkul varlıklarının yanında menkul değerlerin de vakfedilmesi mümkün olabilmiş; bu yolla vakıf sistemine dâhil olan fonlarda önemli artışlar kaydedilerek nispeten küçük sayılabilecek birikimler de vakıf sistemine dâhil olmuştur. Öte yandan, vakfedilen paraların çeşitli şekillerde işletilmesiyle de kredi piyasasına arz edilen nakit miktarında önemli artışlar gerçekleşmiş, yasadışı tefeciliğe karşı yasal bir alternatif oluşturulmuş ve muamele oranlarına getirilen düzenlemelerle de kredi piyasalarında nispeten istikrarlı bir işleyişin gerçekleştirilmesi yönünde katkı sağlanmıştır (Özcan, 2008: 125).

Osmanlı toplumunda para vakıfları, her zaman tartışma konusu olmuştur. İslamın faizi yasaklamasından dolayı, burada faizle verilen para tartışılmıştır. Hatta kaynaklarda para vakıflarının Kanuni döneminde bir ara yasaklandığı (Gel, 2010: 185), ancak ekonomide yeri, değeri ve de para vakıflarının tefeciliği engellediği gibi nedenlerden dolayı tekrar, kurulmasına karar verilmiştir. Özellikle bu şekilde bir para alışverişini Şafii hukukçular caiz olduğunu kabul ederken, Malikiler, Hanefilerinin çoğunluğu ve Hanbelîler caiz olmadığını kabul etmektedirler (Akgündüz ve Öztürk, 1999: 498).

Osmanlı'nın ekonomik yapısında önemli bir yeri olan para vakıfları, özellikle bankacılık sisteminin henüz gelişmemiş olduğu bir ekonomide çok önemli bir işlevi

yerine getirmiştir. Öncelikle kendi özkaynakları ile üretim veya ticaret yapan girişimciler, daha sonra kendi özkaynakları yetmediği zaman bu alanlara başvurmuş, vakıfta biriken paralarla ekonomik hayatlarına canlılık kazandırmıştır. Ayrıca bu para vakıflarının sermayeyi dağıtan bir yapısı da olmuştur. Kişilerin tek tek kendi kişisel sermayelerinin artırımı değil, bu para vakıflarında menkul veya gayrimenkullerle biriken sermaye, işletebilecek insanların ellerine geçmesi ile sermayenin dağıtılması sağlanmıştır.

Osmanlı'da Anonim Şirketler ise Osmanlı topraklarında uygulanan en son halka ortaklık biçimidir. Osmanlı devletinin ekonomik yapısı çok fazla sermaye birikimini mümkün kılan bir yapı değildi. Özel yapıda işletmeler olmasına rağmen, hem endüstri devrimini yakalayamama hem de Osmanlı devletinin ciddi oranda sermaye birikimini oluşturacak bir yapıda olmaması ve hatta Osmanlı devletinin sermaye birikimin oluşturacak yapılara kaygıyla bakması, Osmanlı topraklarında büyük bir sermaye birikimini engellemiştir. Osmanlı devletinde daha önce saymış olduğumuz ortaklık yapıları ortaya çıkmıştır ve pek çok da ortaklık kurulmuştur ancak bu ortaklıkların pek çoğu bugünün adi şirket diyebileceğimiz daha küçük yapıdaki şirketler ölçeğinde kalmıştır.

Toprak düzeni bakımından bakıldığında, Osmanlı devletinde, son zamanlara kadar, toprak büyük ölçüde devletin mülkiyetinde idi. Fethedilen yerlerde arazi ve mallar sayılıp dökülerek bir deftere kaydediliyor, daha sonra dirlik denilen parçalara ayrılıyordu. Bunlara, getireceği gelirin miktarına göre sırasıyla has, zeamet ve tımar deniliyordu. Has ve zeamet padişah ailesine ve maaşlarına karşılık olmak üzere yüksek askeri ve mülki erkâna tahsis ediliyordu. Tımar daha küçük araziler idi ve daha çok sipahilere ayrılmış idi. Dirlik, kaydı hayat koşulu ile veriliyordu. Sonradan oğullar tarafından kullanılsa da miras konusu değildi. Dirlik sahibi öldüğünde onu bir başkasına vermesi mümkündü. Dirlikler bir kısmı sahibi için ayrıldıktan sonra çiftlik adı verilen parçalar halinde köylüye kiralanıyordu. Bu üretimin bir kısmı çeşitli adlar altında vergi veya toprak kirası olarak merkezi devlete ve dirliğin tahsis edildiği kişiye akıyordu. Devletin en büyük gelir kaynağı tarıma dayanıyordu. Köylü tarımsal üretimi ile geçimini sağlıyor, bir miktar ürünü de pazarda satıyordu. Tımar sahibinin

kendisine tahsis edilen toprak karşılığı merkezi devlete yükümlülüğü, sefer zamanında belirlenene miktarda asker orduya dâhil etmek üzere beslemektir. Ordunun temel gücü bu idi (Taşdelen, 2005: 149). Böylelikle daha çok asker yetiştirmek ve de kendi toplumun kişisel ihtiyaçlarını karşılamak maksadı ile yürütülen toprak sistemi sermaye birikimine müsaade etmiyordu.

Sadece tarımda değil, başka alanlarda da sosyal ve siyasi nedenlerden dolayı bir sermaye birikimim oluşmasına kuşku ile bakılıyordu. Merkezi devlet kendisine karşı tehlike arz edebilecek hiçbir oluşuma müsaade etmiyor, birlik için tehlike oluşturacak zenginleşmelere ve siyasi güce dönüşebilecek iktisadi güçlenmelere imkân tanımıyordu. Osmanlıda ciddi toplumsal tabanı olan kişilerin bürokratik ve askeri makamlara gelmeleri önlenerek devşirme sistemi uygulanıyordu. Ayrıca lonca sistemi içerisinde sınıf üretici çok ciddi şekilde denetleniyor, zaman zaman da müsadere sistemi³ uygulanıyordu (Akgündüz ve Öztürk, 1999: 479). Tüm bunlarla birlikte üretilen ürünlerin ihracatı vergiye tabi iken, ithalatta böyle bir uygulama yoktu (Çokgezen vd., 2004: 64).

Bu nedenlerden dolayı Osmanlı devletinde tam olarak ne bir sermaye birikimi ne de girişimci ruha sahip müteşebbisler oluşabilmiştir. Bu nedenlerden dolayı büyük şirketler Osmanlı topraklarında 19. yüzyıl sonlarına kadar tam olarak görülmemiştir. Yeterli girişimci, teknoloji ve sermaye birikiminin olmaması Osmanlı Devleti'ni yabancı sermaye için cazip hale getirmekteydi. Gerek bilgi birikimi gerekse sermaye birikiminin yetersizliği nedeniyle çok basit faaliyetler bile yerli girişimciler tarafından başırlanamamakta, bu alanlar dahi yabancılara bırakılmaktaydı. Osmanlı Devleti'nde 1849–1910 yılları arasında kurulan şirketleri inceleyen bir çalışmada yabancı şirketlerin büyük bir bölümünün ulaştırmadan şehir suyu üretimine ve dağıtımına kadar kentsel kamu hizmetlerini ürettiği ve İstanbul, İzmir, Selanik ve Beyrut gibi yabancı sermaye ile yakın ilişkinin kurulu olduğu Osmanlı kentlerinde bulunduğu tespit edilmiştir (Çokgezen vd., 2004: 64).

³ Müsadere sistemi işlenen bir suç sebebiyle suçlunun mal varlığının tamamı veya bir kısmı üzerindeki mülkiyetinin ortadan kaldırılması ve bu mülkiyetin kamusal karakter gösteren bir kuruluşa devredilmesidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Esen Hüseyin (2002), İslam Hukuku Açısından Müsadere, D.E.Ü.İlahiyat Fakültesi Dergisi Sayı XV, İzmir.

Osmanlı yöneticileri Tanzimat sonrasında öncelikle devlet fabrikaları kurma yolunda önemli adımlar atarak işe başlamışlardır. İlk olarak bütçeden önemli paylar devlet fabrikalarına ayrılmıştır. Sanayileşmenin önemini kavrayan devlet adamları ikinci olarak Büyük Reşit Paşa'nın arzusuyla bir heyet oluşturmuşlardır. 1864'de "İslah-ı Sanayi Encümeni" adıyla kurulan heyet, modern tekniklerle donatılan Avrupa fabrikaları karşısı'nda el emeği ile çalışan Osmanlı fabrikalarının şansını olmadığını düşünerek, büyük sanayi kuruluşları oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Heyet ayrıca, mamul standartlarının sağlanması, esnafların birleşerek kendi alanlarıyla ilgili büyük şirketler oluşturmaları, sanayi okulları kurularak sanayi sergileri açılması ve gümrük tarifelerinin değiştirilmesi konularında önemli tavsiyelerde bulunmuştur. Gümrük tarifelerinin değiştirilmesi dışındaki tavsiyeler kısmen uygulamaya geçirilmiştir. Sanayinin güçlendirilmesi için kurulan komisyonun görüşleri doğrultusunda birçok şirket beş-altı yıl içinde İstanbul'da kurulmuştur. Kumaşçı, dökmeçi, toptancı, demirci, tabakçı, saraç esnafı şirketleri ve simkeşhane gibi birçok kuruluş özellikle İstanbul ve civarında oluşturulmuştur (Şener, 2007: 64).

Osmanlıda ilk kurulan şirket, Şirket-i Hayriye'dir. Organlarının tamamı Osmanlı topraklarında kurulan ve ortakları Osmanlı olan ilk anonim şirkettir. Daha sonra ikinci olarak da 1856 yılında Osmanlı Bankası Kuruldu (Taşdelen, 2005: 153-154).

Bu şekilde devletin desteği ile şirketler kurulmuş ancak II. Meşrutiyetin ilanından sonra şirketleşme oldukça hız kazanmıştır. 1908 yılına değin Osmanlı ülkesinde kurulan ya da esas faaliyeti Osmanlı topraklarında olan anonim şirket sayısı 86'dır. Bu rakamlar II. Meşrutiyet'le birlikte büyük ölçüde artmıştır. 1908-1918 döneminde toplam 236 şirket kurulmuştur. Meşrutiyet'in ilk beş yılında faaliyete geçen anonim şirket sayısı 113'tür. Birinci Dünya Savaşı yıllarını oluşturan 1914-1918 döneminde ise toplam 123 anonim şirket kurulmuştur.

Bu anonim şirketlerinin illere göre dağılımına bakıldığında büyük çoğunlukla İstanbul, İzmir, Ankara ve Konya gibi illerde hâkim olduğu görülmektedir (Çokgezen vd.,2004:75). Bu illerin arasında araştırmanın yapıldığı il olan Konya'nın

bulunmuş olması oldukça manidardır. Buluş'un değerlendirmesine göre (2010: 57), Konya'da o döneme göre büyük illerin dışında fazlaca anonim ortaklık yapının bulunmasını nedeni, "Konya'nın ortaklık veya çok ortaklık kültürünün bir hayli gelişmiş olmasıdır".

2.1.3.2.3. Türkiye'de Ortaklıklar

Türkiye'de iş ortaklıkları konusu günümüz Türkiye'sinde oldukça önemlidir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra başlayan süreçte, Türk işletmeleri dünya pazarlarına girmeye başlamış, dünya ile rekabet eder bir konuma gelmiş ve müteşebbis bir tabaka oluşmuştur. Büyüyen ve gelişen işletmeler, hem dünyaya ayak uydurmak hem de kendi içerisinde düzeni sağlamak için yeni ortaklıklar kurmak ve de bünyesinde buldukları ortaklıkları daha sağlam bir zemine oturtmak gereksinimi duymaktadırlar.

Bu yüzden ülkemizde ortaklığın temelini oluşturan, hem ortaklar arası resmi ilişkileri hem de işletmenin genel yapısını düzenleyen bazı yasal yasalar bulunmaktadır. Ülkemizde ticari hayatı düzenleyen 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu 01.07.2012 tarihi itibari ile yerini, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'na bırakmaktadır. Bu yasaların bu araştırmanın yazılma sürecinde bazı değişikliklere uğradığı görülmüştür. Ancak araştırmanın tamamlanma sürecinde uygulamasına geçilmiş olan Yeni Türk Ticaret Kanunu, Türkiye'deki ortaklık yapısını anlatırken temel eser olacaktır.⁴

Yeni Türk Ticaret Kanununda genel itibari ile bu ortaklıkların kurulma biçimlerinde farklılık olmasına rağmen, ortaklıkların adlandırılmasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu ortaklıklar Türk Hukuk Sisteminde dolayısı ile Türk Ticaret Kanununda adi ortaklık, limited ortaklık, kolektif ortaklık, komandit ortaklık, Anonim ortaklık şeklindedir. Bunların yanında kooperatif ortaklık yapısı da bulunmaktadır ancak araştırmamızda esas olarak işletmelerin bir değerlendirilmesi yapılacağı için bu ortaklık yapısına değinilmeyecektir.

⁴ Yeni Türk Ticaret Kanunu bu araştırmanın yazımı sırasında tamamen belirlenmiş olmasına rağmen, kanunda bazı küçük değişiklikler hala yapılmaktadır. Araştırmada Yeni Türk Ticaret Kanunu temel alınacağı için araştırmadan sonra yapılacak değerlendirmelerde bu küçük değişiklikler dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalıdır.

Adi Ortaklık Borçlar Kanunu (2011) 18. bölüm 620. maddede adi ortaklık sözleşmesi şu şekilde tarif edilmektedir: “Adi ortaklık sözleşmesi, iki ya da daha fazla kişinin emeklerini ve mallarını ortak bir amaca erişmek üzere birleştirmeyi üstlendikleri sözleşmedir”. Bu ortaklık biçimi iki veya daha fazla kişinin ticaret yapmak amacıyla bir araya gelerek emek ve sermayelerini birleştirdikleri bir ortaklık türüdür.

Borçlar Kanununa göre (2011, Madde: 622-638), adi ortaklıkta her ortak, para, alacak veya başka bir mal ya da emek olarak, ortaklığa bir katılım payı koymakla yükümlüdür. Sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa katılım payları, ortaklığın amacının gerektirdiği önem ve nitelikte ve birbirine eşit olmak zorundadır. Ortaklar, niteliği gereği ortaklığa ait olan bütün kazançları aralarında paylaşmakla yükümlüdürler. Sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa, her ortağın kazanç ve zarardaki payı, katılım payının değerine ve niteliğine bakılmaksızın eşittir. Sözleşmede ortakların kazanç veya zarara katılım paylarından biri belirlenmişse bu belirleme, diğerindeki payı da ifade eder.

Adi ortaklıkta ortaklığın kararları, bütün ortakların oybirliğiyle alınır. Sözleşmede kararların oy çokluğuyla alınacağı belirtilmişse çoğunluk, ortak sayısına göre belirlenir. Yönetim, sözleşme veya kararla yalnızca bir veya birden çok ortağa ya da üçüncü bir kişiye bırakılmış olmadıkça, bütün ortaklar ortaklığı yönetme hakkına sahiptir. Ortaklık, ortakların tümü veya birkaçı tarafından yönetilmekte ise, bunlardan her biri, diğerleri katılmaksızın işlem yapabilir; ancak ortaklığı yönetmeye yetkili olan her ortak, tamamlanmasından önce işleme itiraz etmek suretiyle, bu işlemin yapılmasını engelleyebilir. Ortaklığa genel yetkili bir temsilci atanması ve ortaklığın olağan dışı işlerinin yürütülmesi için, bütün ortakların oybirliği gereklidir. Ancak, gecikmesinde sakınca olan hâllerde, bu konuda yönetici ortaklardan her biri yetkilidir.

Ortaklar, kendilerinin veya üçüncü kişilerin menfaatine olarak, ortaklığın amacını engelleyici veya zarar verici işleri yapamazlar. Ortaklardan birinin ortaklık işleri için yaptığı giderlerden veya üstlendiği borçlardan dolayı diğer ortaklar, ona karşı sorumlu olurlar; bu ortağın, yönetim işleri yüzünden doğrudan doğruya

uğradığı zararlar ile ortaklığın yönetiminden kaynaklanan tehlikeler sonucunda doğan zararları, diğer ortaklar gidermekle yükümlüdürler.

Yükümlü olmadığı hâlde ortaklık işleri için emek sarf etmiş olan bir ortak, hakkaniyetin gerektirdiği bir karşılık ödenmesini isteyebilir. Her ortak, ortaklık işlerinde kendi işlerinde olduğu ölçüde çaba ve özen göstermekle yükümlüdür. Her ortak, diğerlerine karşı, kendi kusuruyla verdiği zararları, başka işlerde ortaklığa sağladığı menfaatlerle mahsup ettirme hakkı olmaksızın gidermekle yükümlüdür. Ortaklık sözleşmesiyle ortaklardan birine verilen yönetim yetkisi, haklı bir sebep olmaksızın, diğer ortaklarca kaldırılamaz ve sınırlanamaz. Ortaklığa, yeni bir ortak alınması, bütün ortakların rızasına bağlıdır. Ortaklardan biri tek taraflı olarak bir üçüncü kişiyi ortaklıktaki payına ortak eder veya payını ona devrederse, bu üçüncü kişi ortak sıfatını kazanamaz. Bir ortağın ortaklıktan çıkması veya çıkarılması durumunda payı, diğer ortaklara payları oranında kendiliğinden geçer. Çıkan veya çıkarılan ortak, ortak olduğu dönemde henüz sonuçlanmamış işlerden doğan kâra veya zarara katılır. Ortaklık sıfatı sona eren kişi, o hesap yılı sonu itibarıyla, tamamlanmış olan işler sebebiyle varsa ortaklıktan kendisine düşecek kâr payını; devam eden işler hakkında da gerekli bilgiyi isteyebilir.

Yine Borçlar Kanununa göre (2011, Madde: 639) bir adi şirketin sonlanması aşağıdaki durumlarda olur:

1. Ortaklık sözleşmesinde öngörülen amacın gerçekleşmesi veya gerçekleşmesinin imkânsız duruma gelmesiyle.
2. Sözleşmede ortaklığın mirasçılarla sürdürülmesi konusunda bir hüküm yoksa, ortaklardan birinin ölmesiyle.
3. Sözleşmede ortaklığın devam edeceğine ilişkin bir hüküm yoksa, bir ortağın kısıtlanması,
4. Bütün ortakların oybirliğiyle karar vermesiyle
5. Ortaklık için kararlaştırılmış olan sürenin bitmesiyle

6. Ortaklık sözleşmesinde feshi bildirme hakkı saklı tutulmuş veya ortaklık belirsiz bir süre için ya da ortaklardan birinin ömrü boyunca kurulmuşsa, bir ortağın fesih bildiriminde bulunmasıyla.

7. Haklı sebeplerin bulunması hâlinde, her zaman başkaca koşul aranmaksızın, fesih istemi üzerine mahkeme kararıyla.

Adi şirket ticari olarak çok basitçe kurulabilen bir ortaklık sistemidir. Çok ciddi prosedürleri yoktur. Ancak Türkiye'deki işletmeler arasında çok da uygulanan bir ortaklık biçimi değildir. Bu ortaklık biçimi daha çok geçici ortaklıklarda uygulanır, devamı olan ve geleceği planlanan bir ortaklık yapısında, bu tür şirketler genellikle yerini limited şirketlere bırakmıştır.

Limited Ortaklık ise ülkemizde sayı olarak en fazla olan ortaklık yapısı limited şirketlerdir. Gümrük ve Ticaret Bakanı Hayati Yazıcı'ya göre (www.gumrukticaret.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 29.05.2012), 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla faal olarak ticari hayatına devam eden limited şirket sayısı 568567'dir. Yine faal olarak görev yapan anonim şirket sayısı ise 65409'dur. Limited şirketler mevcut Türk Ticaret Kanununa göre, KOBİ diye bilinen küçük ve orta boy işletmeler için tasarlanmış bir ortaklık biçimidir. Bu ortaklık biçimi hem şahıs şirketi hem de sermaye şirketinin avantajlarına sahiptir. Bu yüzden ülkemizde KOBİ'lerin sıkça tercih ettiği bir ortaklıktır. Hatta belki de adi ortaklık yapısında olan ancak eşiyile çocuğuyla (beraber iş yapılmasa da) kurulmuş bakkal, kuaför gibi pek çok limited şirket bulunmaktadır.

Limited şirket, bir veya birden fazla gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulabilecektir. TTK'ya göre, limited şirket kurulabilmesi için en az iki kurucunun olması gerekirken, Yeni TTK ile bu sayı bire indirilmiştir. Bu bir kişi, gerçek kişi olabileceği gibi tüzel kişi de olabilecektir. Ancak, ortak sayısı TTK'da olduğu gibi Yeni TTK uyarınca da 50'den fazla olamayacaktır. Limited şirketin sahip olması gereken asgari sermaye tutarı, TTK'da 5.000 Türk Lirası iken Yeni TTK'da bu tutar 10.000 Türk Lirasına çıkarılmıştır. Bu tutar, Bakanlar Kurulunca on kata kadar artırılabilir.(Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 32).

Limited şirketi tanımlayan TTK m. 503/I hükmünde yer alan “ortakların mesuliyetinin koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile mahdut” olduğu yönündeki ifade, ortakların şirket alacaklılarına karşı taahhüt ettikleri sermaye miktarı ile sorumlu oldukları yanılığısı yaratmaktaydı. Konu Yeni TTK m. 573/2 hükmünde “Ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler” şeklinde düzenlenerek ortakların şirket borçlarından sorumlu olmadıkları açıkça ifade edilmektedir(Can, 2011: 4).

Yeni TTK’da, limited şirket ortaklarının şirkete borçlanmaları yasaklanmıştır. Ancak, borç şirketle, şirketin işletme konusu ve ortağın işletmesi gereği olarak yapılmış bulunan bir işlemde doğmuş ise ve emsalleriyle aynı veya benzer şartlara tabi tutulmuşsa, bu durum borçlanma yasağının dışında kalmaktadır. Borçlanma yasağına aykırı davranan ortakların, 300 günden az olmamak üzere adli para cezasıyla cezalandırılmaları hüküm altına alınmıştır.(Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 36).

Akın ve Yanlı’ya göre limited şirketlerde zorunlu organlar müdür/ler ve genel kuruldur. Kanundaki yapı gereğince müdür ile genel kurul arasında bir astlık-üstlük ilişkisi olmayıp, bir görev paylaşımı anlayışı vardır. Her iki organının da Kanunla belirlenmiş devrolunamaz yetkileri bulunmaktadır. Bunun dışında şirket sözleşmesinde öngörülmek kaydıyla bazı yetkilerin genel kurulun devrolunamaz yetkileri arasına alınması da mümkündür.

Müdürler, Kanunla veya şirket sözleşmesi ile genel kurula bırakılmamış bulunan yönetime ilişkin tüm konularda karar almaya ve bu kararları yürütmeye yetkilidirler. Kanun koyucu Yeni TTK’da Türk hukukunda anonim şirketlere paralel biçimde, limited şirketlere ilişkin ilk defa müdürlerin vazgeçilemez ve devrolunamaz yetkilerini düzenlemiştir. Bunlar Kanunda;

Şirketin üst düzeyde yönetilmesi ve yönetimi ve gerekli talimatların verilmesi

- Kanun ve şirket sözleşmesi çerçevesinde şirket yönetim örgütünün belirlenmesi
- Şirketin yönetimi için gerekli olduğu takdirde, muhasebenin, finansal denetimin ve finansal planlamanın oluşturulması
- Şirket yönetiminin bazı bölümleri kendilerine devredilmiş bulunan kişilerin, kanunlara, şirket sözleşmesine, iç tüzüklere ve talimatlara uygun hareket edip etmediklerinin gözetimi
- Küçük limited şirketler hariç, risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması
- Şirket finansal tablolarının, yıllık faaliyet raporunun ve gerekli olduğu takdirde topluluk finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporunun düzenlenmesi
- Genel kurul toplantısının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi
- Şirketin borca batık olması hâlinde durumun mahkemeye bildirilmesi şeklinde sayılmıştır (Akın ve Yanlı 2011: 94).

Yeni Türk ticaret Kanunu limited şirketlerde genel kurula ilişkin de ciddi düzenlemeler getirmektedir. Bunlar Akın ve Yanlı'ya göre (2011: 94-95).

- Şirket sözleşmesinin değiştirilmesi
- Müdürlerin atanmaları ve görevden alınmaları
- Topluluk denetçisi ile işlem denetçileri de dâhil olmak üzere, denetçilerin atanmaları ve görevden alınmaları
- Topluluk yılsonu finansal tabloları ile yıllık faaliyet raporunun onaylanması

- Yılsonu finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporunun onaylanması, kâr payı hakkında karar verilmesi, kazanç paylarının belirlenmesi
- Müdürlerin ücretlerinin belirlenmesi
- Esas sermaye paylarının devirlerinin onaylanması
- Bir ortağın şirketten çıkarılması için mahkemeden istemde bulunulması
- Müdürün, şirketin kendi paylarını iktisabı konusunda yetkilendirilmesi
- Şirketin feshi
- Genel kurulun kanun veya şirket sözleşmesi ile yetkilendirildiği ya da müdürlerin genel kurula sunduğu konularda karar verilmesi

Limited şirketler daha önce değinildiği gibi Türkiye'deki küçük ve orta boydaki işletmelerin ortaklık yapısını düzenleyen bir şirket türüdür. Yeni Türk Ticaret Kanunu limited şirketleri daha şeffaf daha rekabetçi bir konuma sokmaktadır. Ayrıca denetlenebilir muhasebe sistemi ile birlikte daha evrensel bir muhasebe anlayışı getirmektedir. Limited ortaklığın bir üst boyutu kolektif ortaklıktır.

Kolektif Ortaklık “ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirkettir” (YTTK, 2011: 211-1).

Şirketin yönetimi konusunda ortaklardan her biri, ayrı ayrı şirketi yönetme hakkını ve görevini haizdir. Ancak, şirket sözleşmesiyle veya ortakların çoğunluğunun kararıyla yönetim işleri ortaklardan birine, birkaçına veya tümüne verilebilir (YTTK, 2011: 218-1). Şirket işlerinin yönetimi, ortakların tümüne veya birkaçına verilmiş ise, bunların her biri yalnız başına yönetim hak ve görevini haizdir. Bununla beraber, şirketi yönetmekle yükümlü olan ortaklardan bazısı, yapılacak bir işin, şirketin menfaatlerine uygun olmadığını ileri sürerlerse, yönetim hak ve görevini haiz diğer ortaklar, çoğunluk kararıyla o işi yapabilirler (YTTK, 2011: 221-1). Şirket sözleşmesinde şirket işlerinin yönetimi kendilerine verilmiş

ortakların birlikte hareket etmeleri yazılı ise, ortakların, gecikmesinde tehlike görülen hâller istisna olmak üzere, her işte anlaşmaları gerekir. Anlaşamadıkları takdirde durum ortaklar kuruluna götürülür ve bu kurulca verilecek karara göre hareket edilir (YTTK, 2011: 221-2).

Denetim konusunda bir ortak yönetim hakkını ve görevini haiz olmasa da şirket işlerinin gidişi hakkında bizzat bilgi edinmek, şirketin belgelerini ve defterlerini incelemek, bunlara göre kendisi için şirketin finansal durumunu gösterecek bir hesap tablosu düzenlemek hakkını haizdir. Buna aykırı sözleşme geçersizdir (YTTK, 2011: 225-1).

Her ortak bir oy hakkını haizdir. Buna aykırı sözleşme geçersizdir (YTTK, 2011: 226-1). Şirket sözleşmesinin her ne şekilde olursa olsun değiştirilmesine ilişkin kararlar oybirliğiyle, diğer kararlar ise, kanunda veya şirket sözleşmesinde aksine hüküm yoksa ortakların çoğunluğunun oylarıyla verilir (YTTK, 2011: 226-2).

Ortaklar, kâr ve zarardan kendilerine düşen payın belirlenmesini, şirket sözleşmesiyle veya sonradan alacakları bir kararla, içlerinden birine veya bir üçüncü kişiye bırakabilirler. Bu ortağın veya üçüncü kişinin vereceği kararın hakkaniyete aykırı olmaması şarttır (YTTK, 2011: 227-2). Kâr ve zararın paylaşılmasına ilişkin karar hakkaniyet kurallarına aykırı olduğu takdirde mahkemece iptal olunur. Bu hâlde kâr ve zarar adi şirket hükümlerine göre paylaşılır (YTTK, 2011: 227-3).

Ayrıca rekabet konusunda da bir ortak, ortağı olduğu şirketin yaptığı ticari işler türünden bir işi, diğer ortakların izni olmaksızın kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı tür ticari işlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırlandırılmamış ortak olarak giremez (YTTK, 2011: 230-1).

Komandit Ortaklık ise şu şekilde sınıflandırılır: Yeni Türk Ticaret Kanununda (2012: madde 304) komandit ortaklıklar “Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirket” şeklinde tanımlanmaktadır. Sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklara komandite, sorumluluğu

sınırlı olanlara komanditer denir (YTTK, 2011: 304-2). Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekir. Tüzel kişiler ancak komanditer ortak olabilirler (YTTK, 2011: 304-3).

Bir komandit şirket sözleşmesine başka komanditerlerin adları ve her birinin koydukları veya koymayı taahhüt ettikleri sermayenin cins ve miktarları yazılarak tescil ve ilan ettirilir (YTTK, 2011: 307-1). Bir komanditer kişisel emeğini ve ticari itibarını sermaye olarak koyamaz (YTTK, 2011: 307-2).

İster komandite ister komanditer olsun her ortağın bir oy hakkı vardır. Bu kurala aykırı düzenlemeler geçersizdir. Şirket, komanditerler tarafından yönetilir (YTTK, 2011: 309-2). Komanditerler, şirket işlerini görmeye görevli ve yetkili olmadıkları gibi, yönetim hakkını haiz kişilerin yetkileri içinde yaptıkları işlere itiraz da edemezler. Ancak, olağanüstü iş ve işlemlerde, şirket sözleşmesinin değiştirilmesi, tür değiştirme, birleşme ve bölünme gibi yapısal değişikliklerde; şirkete ortak alınması, çıkarılması ve payın devri türünden temel işlemlerde komanditerler de oy hakkını haizdirler (YTTK, 2011: 309-3).

Her komanditer, iş yılı sonunda ve iş saatleri içinde, şirketin envanterleriyle bilançosunun içeriğini, diğer finansal tablolarını, bunların doğruluğunu ve geçerliliğini incelemeye yetkilidir (YTTK, 2011: 310-1). Komanditer, bu incelemeyi bizzat yapabileceği gibi bir uzmana da yaptırabilir (YTTK, 2011: 310-2).

Komanditer, iş yılı sonunda gerçekleşen kâr payını ve şirket sözleşmesinde kararlaştırılmış olan faizleri nakden alır. Ancak, koyduğu sermaye herhangi bir sebeple azalmış ise noksanı tamamlanıncaya kadar kâr ve faizi isteyemez (YTTK, 2011: 312-1). Komanditerler, önce aldıkları ve usulüne göre tahakkuk ettirilmiş faizi ve kâr paylarını, şirketin sonradan meydana gelen zararını kapatmak için geri vermeye zorunlu tutulamazlar (YTTK, 2011: 313-1).

Rekabet konusunda Kolektif ortakların, şirket konusunu oluşturan işlemlerin aynısını yapamayacaklarına ilişkin 230.⁵ madde komanditerler hakkında uygulanmaz.

⁵ Yeni Türk Ticaret Kanunu 230-1. maddesinde kolektif ortakların ortak olduğu işle alakalı başka bir işi yapamayacağı vurgulanır.

Ancak, komanditer, şirketin işletme konusunun kapsamına giren işlerle uğraşacak bir ticari işletme açar veya böyle bir işletme açan bir kişiyle ortak olur ya da bu nitelikte bir şirkete girerse, komandit şirketin belgelerini ve defterlerini incelemek hakkını kaybeder (YTTK, 2011: 311-1).

Adi ortaklık, limited ortaklık ve komandit ortaklık yapı olarak birbirine çokça benzeyen ortaklık biçimleridir. Ancak ülkemizde daha geniş katılımlı, ortakların direk işletme de aktif görev almadığı, ortaklık kurma biçimlerinin en son halkası anonim ortaklıklardır.

Anonim Ortaklık, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir (YTTK, 2011: 329-1). Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur (YTTK, 2011: 329-2). Yeni TTK' ya göre; anonim şirketler, bir veya birden fazla gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulabilecektir. Böylece, anonim şirketlerin en az beş kişi tarafından kurulabilmesine ilişkin Eski TTK hükmü kaldırılmış ve anonim şirketlerin bir kişiyle de kurulabilmelerine olanak tanınmıştır. Bu bir kişi, gerçek kişi olabileceği gibi tüzel kişi de olabilecektir. Anonim şirketin açılabilmesi için Eski TTK'da olduğu gibi 50000 TL sermaye gerekmektedir. Ancak bu tutar, bakanlar kurulu kararıyla artırılabilir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 7).

Yönetim konusunda Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden (daha önceki TTK'da en az 3 kişi olması gerekiyordu) oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır(359-1). Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilir. Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa aynı kişi yeniden seçilebilir (YTTK, 2011: 362-1). Yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir (YTTK, 2011: 374-1). Yönetim kurulu üye tam sayısının

çoğunluğu ile toplanır ve kararlarını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alır. Bu kural yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılması hâlinde de uygulanır.

Denetim konusunda Anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir. Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı da denetim kapsamı içindedir (YTTK, 2011: 397-1). Eski TTK'ya göre, anonim şirketin işlemleri, genel kurul tarafından şirket ortağı olan veya olmayanlar arasından seçilen en az bir, en çok da beş kişiden oluşan murakıplarca denetleniyordu. Yeni TTK, bu denetim sistemini dolayısıyla da bu denetimi yerine getirmek üzere genel kurulca şirket ortağı olan veya olmayanların murakıp olarak seçilmesine ilişkin düzenlemeleri yürürlükten kaldırmış ve anonim şirketlerin konusunda uzman kişilerce denetlenmesini hüküm altına alarak anonim şirketleri bağımsız denetim kapsamına almıştır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 20).

Ayrıca her anonim şirket bir internet sitesi oluşturmak zorundadır. Eğer bir internet sitesi mevcut ise, o internet sitesini kanunun öngördüğü şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu 1524. maddede sermaye şirketlerinin internet sitesi kurması gerektiği ve bu internet sitesinde neleri yayınlamakla yükümlü oldukları belirtilmiştir. Bu kanuna göre sermaye şirketleri, “şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlar, pay sahiplerinin görmelerinin ve bilmelerinin yararlı olduğu belgeler, bilgiler, açıklamalar, şeffaflık ilkesi ve bilgi toplumu açısından açıklanması zorunlu bilgiler, finansal tablolar, kanunen açıklanması gerekli ara tablolar, özel amaçlarla çıkarılan bilânçolar ve diğer finansal tablolar, pay ve menfaat sahipleri bakımından bilinmesi gerekli finansal raporlamalar” gibi benzer şekilde raporları ve pay sahiplerinin bilmesi gereken şirketle ilgili ilanları internet sitesinde duyurmaları gerekmektedir.

Şüphesiz bu düzenlemeler Türkiye'deki ortaklı işletmeler için birçok yeni düzenlemeler getirmektedir. Bu yeni kanundaki düzenlemeler hem genel olarak işletmeler açısından hem de ortaklı işletmeler açısından oldukça önemli bir işleve

sahiptir. Yeni kanun işletmelerin en başta kurumsallaşma düzeylerini üst seviyelere çekçe çabası içindedir. Daha sonra işletmelerin daha sürdürülebilir ve üst düzeye çıkarttırılabilir bir rekabet ortamı içerisinde bulunmasını teşvik etmektedir. Yine bu kanun, işletmelerin daha şeffaf, daha denetlenebilir ve daha güvenilir olmalarını gerektirmektedir ve bu şeffaf olma talepleri sadece büyük ortaklıklarda değil, KOBİ ölçeğindeki ortaklıklarda görülmesi istenmektedir. Böylelikle tüm işletmeler için kurumsallaşma zorunlu bir hal almaktadır. Zira büyüyen ekonomilerin sürekliliği sağlamaları ve daha da büyümeleri, en başta birçok açıdan etkin bir kurumsallaşmanın sağlanması ile mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜR

3.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür kavramı, sosyal bilimler alanında çok farklı tanımlamalara maruz kalmıştır. Bunun nedeni de kültürün kullanım alanına göre değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Latince “coler” sözcüğünden gelen kültür ekip dikme manasında olan bir sözcüktür. Nasıl ekin doğal bitkilere karşılık insan eliyle üretilmiş bir durumu ifade ediyorsa kültür de genel olarak insanın tabiata eklediği bir şey olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2011: 54). Cemil Meriç’e göre kültür, “kaypak bir kavramdır. Tahlil edemezsiniz, çünkü unsurları sonsuz. Tasvir edemezsiniz çünkü bir yerde durmaz. Manasını kelimelerle belirtmeye kalktınız mı, elinizde havayı tutmuş gibi olursunuz. Bakarsınız ki, her yerde hava var, ama avuçlarınız bomboş” (1986: 9).

Çok sayıda değerle yüklü bulunan kültür kavramı yazarlara göre farklı anlamlar taşımakta ve 250’den fazla tanımla yapılabilmektedir (Moles, 2003: 7). Kültür en temelde yaşam tarzı olarak görülebilir. Bu anlamda kültür bir toplumun ve o toplumda yer alan bireylerin nasıl yaşadıkları, düşündükleri, eyledikleri, neyi ne şekilde ürettikleri sorularına karşılık gelmektedir (Alver, 2011: 185). Günlük hayatta bilgili olmak, medeni olmak sanat işleri ve estetik bilmek gibi manası bulunan kültür, sosyolojik gerçeklikte insanın doğumdan ölüme kadar geçirmiş olduğu sosyalizasyon süreci içerisindeki davranış örüntülerini içerir. Fichter’e göre (1996: 130), sosyolojik gerçek açısından toplumdaki her normal kişi kültürlüdür. Kültür sadece üst tabakadaki birkaç şanslı kişiyi içeren bir şey değildir. Kültür çok daha farklı ve geniş bir içeriğe sahiptir. Herkes sosyalizasyon sürecinden geçer. Çocukluğundan başlayarak sosyal olarak kabul edilebilir davranış örüntülerine kendine uyarlamayı ve kabul edilmeyenlerin hangileri olduğunu öğrenir. Kişiler sosyal rollerin oynanması yönünde yetiştirilir. Her zaman sosyal rollerin içerisinde bulunurlar. Gruplara ve topluma katılan her kişi kültürlü olmak zorundadır. Birey, dünyaya gelir gelmez kendisi dışında süre giden bir kültürel ilişkiler sistemini hazır bulmaktadır. Bu kültürel ilişkiler sistemi toplumsallaşmaya da kaynaklık eden değerleri, normları ve

inançları kapsamaktadır. Kültürlenme süreci ile insan eğitilerek kendisini kuşatan kültürel çevreye uyum sağlamaktadır (Akın, 2011: 98-99).

Batı sosyal bilimlerinde kültür kavramını yaklaşık 150 yıl önce ilk tanımlayan İngiliz Antropolog Edward Burnett Tylor'dur. Tylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, yasalar, gelenek- görenek ve benzeri yetenek beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Güvenç, 1996: 101). Taylor'un tanımı, kültür olgusunu tam anlamıyla yansıtmaktan uzaktır. Ancak bu konuyla ilgili ilk tanım olmuş olması ve kültürün ana temasını yansıtması açısından önemlidir. Bu tanım ile, kültürün geçmişten alınan ve geleceğe aktarılan bir boyutunun olduğu dile getiren Taylor kültür kavramı ile maddi kültürden ziyade manevi kültürü tarif etmektedir.

Kültür, tarih içerisinde ortaya çıkan bir anlam ve önem sistemi, ya da başka bir deyişle, bir grup insanın bireysel ve toplu yaşamlarını anlamada, düzenlemede ve yapılandırmada kullandıkları bir inançlar ve adetler sistemidir. İnsan yaşamını anlamamanın ve düzenlemenin bir yoludur. Tek başına kullanıldığında kültür, aşağı yukarı insan yaşamının tümünün kapsar. Sıfat olarak kullanıldığında insan yaşamının sıfat tarafından tanımlanan alanı yahut yönü hakkındadır. İş kültürü, akademik kültür, siyasi kültür, kahve kültürü, aile kültürü, ortaklık kültürü gibi yaşamın ilgili alanlarını, kavramlaştırma, sınırlama, yapılanma ve düzenleme biçimleri de dâhil, onları denetleyen inanç ve adetler için kullanılır (Parekh, 2002: 184).

Kültürün genel geçer özellikleri vardır ve her kültür için bu özellikler geçerlidir. Güvenç' e göre (1996: 101-104),

Kültür öğrenilir: Hangi anlamda olursa olsun kültür insan tarafından olduğu için öğretilir ve aktarılabilir bir özelliğe sahiptir. Her insan belli bir toplumda doğar ve ilk öncelikle bu toplumun kültürü öğrenir.

Kültür tarihidir ve süreklidir: İnsan öğrendiklerini ve yaratıklarını, sonraki kuşağa aktarma yetisine sahiptir. Bu nedenle insanlar hem önceki kuşaktan

aldıklarını hem de kendilerinin yarattıklarını bir sonraki kuşağa devreder. Bu da kültürü tarihsel ve sürekli yapar.

Kültür toplumsaldır: İnsanlar kültürü belli bir toplumda oluştururlar ve ortaklaşa paylaşırlar.

Kültür ideal bir sistemdir: Kültür insanların yararına ortaya konulan değerler olduğu için ideal kuralları ve sistemleri içerir. Fakat çoğunlukla bireyler davranışlarıyla idealden uzak hareket ederler.

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır: Kültür insan için insan tarafından oluşturduğu için öncelikle insan gereksinimlerini giderecek özellikle sahiptir. Kültür, hem fiziksel hem de sosyal gereksinimleri karşılar.

Kültür değişir: Kültür zaman, mekân, koşullara göre değişime uğrar. Her değişim uyuma doğru giden süreci getirir.

Kültür bütünleyicidir: Farklı birey ve gruplar, buldukları kültür ve üst kültürle uyum içinde yaşayarak toplumla bütünleşirler.

Kültür sosyalleştiricidir: İnsan kültür sayesinde yaşadığı toplumun değerlerini öğrenerek sosyal bir varlık olur.

3.2. Kültür- Ekonomi ve Zihniyet

Moles'e göre (2003: 17) "kültür düşüncenin temel materyalidir". Düşüncenin materyali olarak kültür, olanı, düşünce ise bundan yapılanı temsil eder." Yani düşünce kültürün geleceğidir. İnsan düşüncesi bulunduğu kültürden bağımsız değildir. Kültür etrafında insanın düşünce ve davranışları şekillenir. Daha başka bir ifadeyle insan düşünce ve davranışlarını anlamak ve anlamlandırmak için o toplumun kültürüne bakmak gerekir. Max Weber'in dediği gibi "açıklanmaya çalışılan nesne (bir metin bir olay) tarihsel bağlam içerisinde ele alınmalıdır" (Doğan, 2011: 89). Bu noktada kültür kavramı, zihniyet ve içeriği ile ilgili batıdan Werner Sombart, Max Weber ve ülkemizden de Sabri F. Ülgener'in görüşlerine değinmek yerinde olacaktır.

Zihniyet, kültür ve ekonomi bağlamında Max Weber'in Protestan Ahlakı ve Kapitaliz'in ruhu adlı eser, özellikle bu alan üstüne yazılmış temel metinlerden biridir. Bu minvalde Max Weber ile birlikte diğer değinilmesi gereken kişi, Weber'in görüşlerinden faydalandığı Werner Sombart'tır. Ülkemizden ise özellikle zihniyet kavramını ülkemize getiren ve eserlerinde sıkça tartışan Sabri F. Ülgener'dir. Ülgener'in Zihniyet Aydınlar ve İzmler, İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet dünyası, Zihniyet ve Din İslam: Tasavvuf ve Çözülme Devri İktisat Ahlakı adlı eserleri hala bu kavramlar için en temel eserlerdir.

Hiç şüphesiz insanın toplum içerisinde nerede ve hangi konumda bulunduğu ayrıca o toplumun özelliği ile zihniyet arasında bir bağ vardır. Bunu ilk dile getirenlerden birisi olan Sombart şu soru ile bu durumu sorgular: “Ekonomik yaşam her zaman aynı düşünce biçimi tarafından mı yönlendirilmektedir?” Cevaben de şöyle der: “Bana göre eskiden bir esnafı yönlendiren düşünce ile bugün modern bir Amerikalı girişimciyi yönlendiren düşünce birbirlerinden tamamen farklı olduğu gibi; günümüzde bile ekonomik yaşam konusunda bir küçük dükkân sahibiyle bir büyük sanayici ve bir bankacının tavırları arasında muazzam bir fark vardır.” (Sombart, 2008: 16-17).

Sombart'a göre ekonomik yaşam ikiye ayrılır. Bunlardan ilki “içinde her türlü örgütlenmenin yer aldığı ve insanın bunlar aracılığıyla ekonomik gereksinimlerini karşıladığı, aralarında dış çevre koşullarının da yer aldığı ekonomik yaşamı oluşturan biçimlerle üretim ve dağıtım biçimlerinin oluşturduğu bütün olarak ekonomi, ikincisi ise ekonomik yaşamı belirleyen ve içinde zekâ, karakter özellikleri amaç ve eğilimler, değer yargıları, ekonomik bir sisteme ait insanın davranışlarını belirleyen ve düzenleyen bütün insani yetenekler ve ruhsal etkinliklerin yer aldığı ekonomik zihniyet adlı şey” (Sombart, 2008:15).

Sombart genel olarak değerlendirmelerinde zihniyet kavramının incelemesini kapitalizm öncesi dönem ve kapitalizm sonrası dönem olarak iki dönemde yapar. Kapitalizm öncesi dönem kazanç duygusunun olmadığı, geçinecek kadar kazancın yeterli görüldüğü dönemdir. Bu dönemin bu özelliklerinden dolayı, insanlar arasında yarışma, geleceği hesap etme, yeni alanlara girme açıkçası girişimciliği oluşturacak

unsurlar bulunmamaktadır. Ancak kapitalizm sonrasında zihniyet kavramında büyük değişiklik oluşmuştur ve kapitalist zihniyet diyebileceğimiz bir zihniyet ortaya çıkmıştır. Bu zihniyet yapısı oluşmasında en büyük etkiyi girişimcilik ruhu ve burjuva zihniyeti yapmıştır. Girişimcilik ruhu, para tutkusu, serüven aşkı, yaratıcılık ruhu gibi şeylerin bir sentezidir. Burjuva zihniyeti ise düşünceye dayalı bir dikkat, sözlerini tartarak söyleme, akılcı bir ölçülülük ve idareli olma gibi niteliklere sahiptir. (Sombart, 2008:31-32). Sombart'a göre kapitalizm öncesi dönem sadece ihtiyaçlar ölçüsünde bir ticari zihniyetin olduğu dönem iken, kapitalizm sonrası dönem ihtiyaçların ötesinde daha çok kazanma ve kâr etme arzusunun ortaya çıktığı, girişimcilik ruhunun olduğu ve de her şeyin daha sistemli olduğu bir iktisat zihniyetinin meydana geldiği bir dönemdir.

Sombart'tan sonra iktisat zihniyeti kavramı üzerinde duran Max Weber özellikle dini temelli bir anlayışla (Protestan ahlakının) iktisat zihniyeti arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmıştır. İnsanların davranışlarını düzenleyen dini kurallarda kapitalizmin ortaya çıkışının köklerini arayan Weber'e göre, "Protestan ahlakı ile tanrısal kurtuluşa ermenin yolu olan lüksten, boş işlerden, uykudan kaçınarak çalışma, kazanma ve biriktirme sonucu bir kapital doğmuştur. Protestan ahlakı çalışma ve biriktirme dışı tüm uğraşları kötülemiş, çalışmayı ve biriktirmeyi kutsamıştır. Bu anlayış belirli bir sermaye birikimi sağlamış bu da kapitalizmin ruhu olan girişimciliği arttırmıştır. Reformun doğurduğu bu Protestan ahlakı tüketimden çok üretimi arttırmıştır. Reformla birlikte ortaya çıkan Protestan ahlakı kapitalizmin ruhunu teşkil eden bu ilkeleriyle batının ekonomik ve siyasal gelişimine katkıda bulunmuştur" (Weber, 1958: 19'den akt. Çetin, 2002: 86).

İktisat zihniyetini dini köklerde arayan Weber, Sombart'ın aksine sadece kazanç zihniyetinin de kapitalist zihniyeti doğurduğu çabalarını reddeder. Weber'e göre, (2002:16) "Elde etme güdüsünün, kazanç uğraşısının, kâr uğraşısının, olanaklı en fazla miktar parayı kazanma uğraşısının kendi içinde kapitalizm ile doğrudan doğruya hiç bir ilgisi yoktur. Bu uğraşı, şimdi olduğu gibi eskiden de garsonlar, doktorlar, arabacılar, sanatçılar, fahişeler, rüşvet alan görevliler, askerler, asiller, denizciler, kumarbazlar ve dilenciler arasında yaygındı. Yeryüzünde bütün ve

çağlarda ve ülkelerde bunlar her tür ve koşuldaki insanlar için vardı ve olacaktır da, yeter ki bunun nesnel olanağı bir biçimde sağlanmış olsun. Sınırsız kazanma açlığı, hiçbir bir biçimde kapitalizm ile aynı şey değildir; ne de onun ruhu ile aynıdır. Kapitalizm, olsa olsa bu usdışı güdünün dizginlenmesi, en azından ussal olarak dengelenmesi ile özdeş olabilir.” Weber, kapitalizmin itici gücünün “sınırsız kazanma açlığının” olmadığını, dahası kapitalizmin rasyonel bir şekilde bu kazanma açlığını dizginlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu rasyonellik “gelenekselciliğin yerini akla dayanma, götürü hesaplama yerine ince hesap tutma, yazılı muhasebe kaydı, düzenli bir meslek çatısı altında rasyonel çalışma, gösterişten uzak olma ve aşırı tüketimden kaçınma gibi bazı ilkeler içermektedir” (Yılmaz, 2011:122).

Weber kapitalist zihniyetinin gelişmesinde Protestan ahlakının getirmiş olduğu (Allah için çok çalışıp az harcama) dini temelli bir anlayışın etkili olduğunu savunur. O dini temelli yapı ile birlikte gelişen rasyonel çalışma biçimi ile iktisadi hayatın düzenlendiğini ifade etmektedir. Ayrıca Weber kapitalist zihniyetin gelişmesinde Protestan ahlakın tek başına yeterli olduğunu reddeder. Birçok yazıda Weber’in kapitalist zihniyetin gelişmesinde sadece Protestan ahlakın etkili olduğu dile getirilmektedir. Ancak Weber (2002: 61) bu konuya şöyle açıklık getirir: “Protestanlık, yalın ussal bir yaşam tasarımının ön ürünü olduğu kadarıyla, ancak tarihi olarak ele alınabilir. Sorunu bu kadar yalın bir biçimde ortaya koymak uygun olmaz, çünkü ussallığın tarihi, hiçbir şekilde tek bir yaşam alanına koşut gelişim gösteremez” diyerek tek bir koşulun bir olguyu açıklamada yeterli olamayacağını göstermiştir.

Türk Weber’i olarak nitelen Sabri Ülgener de biraz önce değinilen Weber’in Sombart’ı eleştirdiği noktada Sombart’ı eleştirmektedir. “Ortaçağ insanının her türlü kazanç ihtirasından uzak olduğunu zannetmek en sathi tarih tetkiklerinin bile tekzip edeceği yanlış bir kanaat olduğu gibi, nerede kâr prensibi görülürse bunu hemen kapitalizme atfetmek de hatalı olur” diyen Ülgener (2006: 32), İktisat zihniyeti kavramına Hem Sombart’tan hem de Weber’den daha farklı bir bakış açısı getirmiştir. Ülgener Türk Sosyolojisine iktisat zihniyeti ve iktisat ahlakı kavramlarını kazandıran kişidir. Weber’in daha önce yapmış olduğu çalışmalarına paralel olarak

aynı yönetimi kullanan Ülgener, Weber'in batı toplumlarında kapitalizmin nasıl geliştiğine dönük yaptığı sosyolojik çalışmalarına karşın, Osmanlı toplumunda kapitalizmin neden gelişemediğini anlatmaya çalışmıştır.

Ülgener zihniyeti şu şekilde tanımlamaktadır: “iktisat süje veya süjelerinin (ister üretici, ister tüketici veya yönetici olsun) benimsedikleri hareket ve davranış normlarının söz ve deyim halinde ve çoğunlukla telkin yollu açıklanışı. Bir bakıma genelde hepsi de belli bir bakış açısında bütünleşmiş haliyle sürdürülen değer hükümleri, tercih ve eğilimler toplamı! Daha kısası: dünyaya ve dünya ilişkilerine içten doğru bir tavır alış” (Ülgener, 1983: 19).

Ülgener'in bu tanımı eşliğinde su çıkarsamada bulunulabilir: Zihniyet, insan ya da toplumların insan, toplum ve doğa üstüne düşünce tarzı, onları algılama biçimi olarak görülebilir (Aydın, 1997: 95). Bu bağlamda zihniyet bir bilgi türü değil, fakat bir bilme ve eyleme tarzıdır. Bu bakımdan gelenek, din ve daha kapsamlı görünümüleriyle kültür ve ideolojiden ihtiva ettiği bazı farklılıklarla ayrılır (Özkiraz, 2007: 38). Genelde paralelliklerine bir değer içermesine rağmen zihniyet, kültür ve ahlak ile özdeş değildir. Ahlak genel olarak içe yönelik bir duyuş ve inanıştır; buna karşılık zihniyet, böyle bir yönü bulursa bile kendini bir takım hareket ve davranış normları halinde açıklayan bir yaşama stilidir. Bu bakımdan da mesela “iktisat ahlaki” ve “iktisat zihniyeti” arasında bir ayırım yapmak gerekir (Aydın, 1997: 94).

Sombart ve Weber iktisat ahlaki ve iktisat zihniyeti arasında kesin bir ayırım yapmamıştır. Ancak Türkiye'de kapitalizmin neden gelişmediğini sorgulayan Ülgener bu iki kavramı birbirinden ayrı ayrı değerlendirmiş ve ikisi arasındaki irtibatı sergilemiştir.

Ülgener'e göre (1991: 21) iktisat ahlaki ve iktisat zihniyeti kavramları birbirinden ayrıdır. “ Biri uyulması istenen normların ve hareket kurallarının toplam ifadesi! Öbürü gerçek davranışında kişinin sürdürdüğü değer ve inançların toplamı! Gerçek davranışı sözü ile, anlatılmak istenen de söz konusu değer ve inançların içe dönük ideal ve özleyiş tablosunda kalmayıp belli bir yaşama ve davranış biçimine dönüşmüş halde fiili ve adeta elle tutulur bir gerçeklik kazanmış olmasıdır.” Zihniyet

duyuş ve inanişın yanı sıra, aynı zamanda bu duyuş ve inanişın davranışa dönüşmüş halidir.

Yine lgener'in sözleriyle bu durumu başka bir eserinde daha ayrıntılı bir biçimde aktarmak gerekirse şunlar sylenabilir: "Herhangi bir fiil ve davranış iten doğru dayalı olduğu motif ve değer hükümleri ile "anlaşılabilir" bir mana muhtevası taşıdığı kadar biçim için ilgi çekici oluyor. İ grgy oluşturan bu muhtevaya da zihniyet diyoruz. Fakat yle diyebilmemiz için, bütün o motif ve değerler toplamının tabanda bir gerçek yapıya, elle tutulur bir davranış temeline dayalı olması şarttır. Zihniyet etikle birlikte kendini bir takım hareket ve davranış normları halinde açıklayan bir yaşama stilinin ifadesi. Tabandaki gerçek yaşama sili. Zihniyet bu haliyle tavır ve davranışımızın özünde olan bir şey." Bu haliyle de zihniyet ahlaktan farklı bir şeydir ve zihniyet insanın davranış kalıbının ait olduğu kültürün iktisadi ve diğer toplumsal değer yargılarına göre belirlendiği bir şeydir.

Zihniyet sadece ahlaktan değil aynı zamanda da hem kültürden hem de gelenekten ilişki bakımından tamamen bağımsız olmamasına rağmen, onlardan da farklı bir şeydir. Bu bağlamda kültür, içkin dolayısıyla da ulusal bir oluşum olarak bir toplumun yaşama imknlarının maddi ve manevi verilerinin tamamını kapsar. Halbuki zihniyet, bir kültürün tüm verilerini değil belli bir yaklaşım biçimini ifade eder, üstelik ulusal çizgi ile sınırlı olmaksızın çağın global eğilimlerini de üstünde taşıyabilir. Zihniyet gelenekle de özdeş değildir. Gelenek zihniyetin oluşum şartlarından sadece birisidir. Ancak burada söz konusu edilen gelenek, tüm tartışmalara rağmen bir zihniyet türü olarak algılanmak istenen geleneksellik değil, bir sosyal kültürel kategori olarak gelenektir (Aydın, 1997: 95).

Zihniyetin diğer kavramlarla farklılığı, benzerliği ve ilişkisi açıkladıktan sonra, lgener'in iktisat içerisinde zihniyet kavramına nasıl değindiğini anlatmak yerinde olacaktır. Çünkü bilindiği üzere Sombart ve Weber batıda kapitalizmin nasıl gelişme imkânı bulduğuna dair bazı değerlendirmelerde bulunmuşlardı. lgener'de Sombart ve Weber'den etkilenerek tersi iktisat ahlakı ve iktisat zihniyeti kavramları ile Osmanlıda kapitalizmin neden gelişmediğini açıklamaya çalışmıştır.

Türkiye’de Max Weber’in tezlerini ve çalışma ahlakı kavramını konu edinen ilk çalışma Ülgener’in ilk baskısı 1951 yılında yapılan “İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası” adlı kitabıdır. Ülgener söz konusu eserinde, Osmanlı Devleti’nin duraklama ve gerileme dönemlerindeki hâkim ahlak anlayışı ve iktisadi zihniyet arasındaki ilişkileri sanat tarihinden, özellikle de edebiyat tarihinden derlediği kaynaklardan yola çıkarak incelemiştir. Osmanlı Devleti’ndeki çalışma hayatının ve ticaret anlayışının, diğer bir deyişle ekonomik düzenin Batı’da Sanayi Devrimi’nin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkan yeni anlayışlara uyum gösterememesinin nedenlerini araştırmıştır. Weber’in Protestan Çalışma Ahlakı tezini dönemin koşullarına uyarlayarak her iki kültür ve anlayış arasındaki farklılıkların nedenleri ve sonuçları üzerinde durmuştur (Ünal ve Çelik, 2010: 231-232)

Zira Ülgener’e göre (1983: 29) “bir toplumsal yapı hangi çağ (zaman) da bulunursa bulunsun bu toplumsal yapıdaki zihniyetin kapsamında, değişik davranış tipleri bulunmaktadır. Söz konusu toplumsal yapı içinde ayrı toplumsal grupların, zümrelerin ve sınıfların farklı yaşama tarzlarından dolayı oluşan bu tipler dikkate alınmadıkça, toplumsal yapının zihniyetinin tam olarak ortaya konması mümkün görülmemektedir.” Bundan dolayı hem bir toplumsal yapı içindeki farklı toplumsal grup, zümre ve sınıfların hem de farklı sosyo-kültürel sistem olan toplumsal yapılardaki zihniyetleri tam olarak anlayabilmek ve yorumlayabilmek için öncelikle bunların birbirlerine göre farklılık taşıyan yönlerini ve ortak yönlerini dikkate almak gerekir (Şimşek, 2006: 66).

Bu bağlamda batı kapitalizmin gelişimi ile Osmanlı’da kapitalizmin gelişememe nedenlerini araştıran ve karşılaştıran Ülgener’e göre (2006: 57-60’den akt.: Ünal ve Çelik, 2010: 232), “Batı kapitalizminin gelişimi Ortaçağ’a ait değerler ve yaşam anlayışı Batı’da yeni ticaret yollarının keşfiyle başlayan ve Sanayi Devrimi ile sonuçlanan süreçte, insan ve toplum yaşamındaki önemlerini yitirmişler, buna karşın bu değerler Osmanlı Devleti’nde aynı şekilde var olmaya devam etmiş, bireyin zihin dünyasında ve toplumsal yaşamın her alanında egemen olmayı sürdürmüştür. Ortaçağ’a özgü zihniyet dünyası ve yaşam anlayışına göre bireylerin

günlük yaşamda ve toplumsal hayattaki faaliyetleri iktisadi olmayan güdüler tarafından şekillenmektedir. Kapitalizm öncesi toplumlara özgü bu durum henüz maddeleşmemiş bir yaşam anlayışını temsil etmektedir. Ortaçağ değerlerinin yerine maddeleşmiş dünya değerlerini koyamaması, oluşmakta olan yeni dünyanın değer anlayışına uyum sağlayamaması ise Osmanlı Devleti'nde çözülmeyi beraberinde getirmiştir.”

Ülgener genel olarak batı ile Osmanlı arasında sermaye birikimi açısından nasıl bir fark oluştuğunu anlatmaya çalışır. Osmanlı ile batı arasındaki en önemli fark zihniyettir. Yani sermaye birikimi sağlamada batı ile Osmanlı arasında zihniyet farklılaşması vardır. Bu dönemde Batı'da rasyonel kapitalist zihniyet hâkim iken, Osmanlı toplumunda durgun bir hayat anlayışı ve irrasyonel kazanma hırsı hâkim konumdadır. Bu bağlamda Ülgener Osmanlı'nın ekonomik olarak batı'ya neden yetişemediğini zihniyet açısından farklı değerlendirmelere tabi tutarak sergilemiştir.

Osmanlı'nın sermaye birikimini sağlayamamasının başında iktisadi rasyonalizmi sağlayacak bir kâr ve teşebbüs zihniyetinin oluşmamış olmasıdır. Ülgener'e göre (1991:131), batı Avrupa'da 16. Yüzyıldan itibaren gelişen ticaret 19. yüzyılda endüstri teşebbüslerinin açılmasına neden olmuştur. Öncelikle batının sanayide geniş bir faaliyet alanına girmesi ve de devletlerin bu alanı destekleyen hukuk kuralları ve devlet nizamını sağlamış olması batıda sanayinin gelişmesine neden olmuştur. Daha sonra ve daha derinde vuku bulan manevi ve dini teşvik unsurları batıda kazanmanın ve müteşebbisliğin önünü açmıştır. Özellikle Protestan ahlakında Allah için çok çalışıp az harcama ve de dünya ve ahiret selameti için olur olmaz hedefler peşinde değil, belirli bir gaye ve maksat uğruna emek ve enerji harcama düsturları batıda kazanç anlayışının oluşmasında temel rol oynamıştır.

Ancak batıda bu şekilde gelişmesine rağmen Osmanlı'da kâr ve teşebbüs zihniyeti gelişmemiştir. Bu zihniyetin gelişmemesinin nedenlerini Ülgener (1991:131) şu şekilde sıralar: “hem doğu ile hem de iç pazarda ticaretin yavaşlaması ve bitmesi ile birlikte ticari hayatta emniyet noksanlığının varlığı. Ayrıca manevi olarak da Türk-Müslüman çoğunluğunda gündelik ticaret hayatını tıkayan ağalık ve

efendilik şuurı gibi feodal zihniyet ve de kâr ve teşebbüs zihniyetinin oluşumuna imkân vermeyen ahlak ve tasavvuf terbiyesi.”

Ülgener (1991:55) ağalık ve efendilik şuurunun bir zenginleşme ideali olduğunu söyler. Bu ideal sadece yüksek imtiyazlı tabakada değil ticaret ve üretim ile iştigal edenlerde görülmektedir. Bu zenginleşme sermaye birikimi veya kâr ve teşebbüs zihniyetinden değil, genel olarak “siyasi hayatta paye ve itibar sahibi olmak, debdebe ve saltanat sürmek, unvan ve asalet satmak, nam ve nişan peşinde başkaları ile yarışmak” içindir.

Ayrıca Ülgener tasavvuf terbiyesinin vermiş olduğu kanaatkârlık düşüncesinin de kâr etme düsturunu körelttiğini ifade eder. Bu durum Ülgener’in sözleriyle şu şekilde karşımıza çıkmaktadır: “Gelecek günlerin rızkı için tasalanmayı yeren, her günün kısmetini değişmez ve şaşmaz bir alınyazısı ile hemen kapısı önünde hazır sayan bu sakin ve müsterih hayat anlayışı muhtelif sınıf ve zümrelerde karşımıza çıkmaktadır.” (1991: 95-96).

Ülgener Osmanlıda kapitalist bir zihniyetin oluşamamasının nedenini, ülkede kâr ve teşebbüs zihniyetinin ortaya çıkmamasının yanı sıra ülkenin siyasi ve ekonomik bazı özelliklerinin imkân vermemesine bağlar. Ülgener’in tabiri ile “siyasi vak’alar” ülkede ticari hayatın gelişmesine engel olmaktadır. “Siyasi vak’alarla nelerin anlatılmak istendiği malumdur: sayıları bütün bir yol boyu çoğalıp giden dağınık feodal kuvvetler; yine o nispette dağınık ve güvensiz para rejimleri, önceden hesaplanması mümkün bile olmayan harç, vergi ve sair kararsız, ittirdsiz masraf ve maliyet unsurları” (Ülgener, 1991: 145).

Bunların yanı sıra Osmanlıda kapitalizmin gelişmesine direkt etkisi olmasa da; “esnaf kadrolarının orta çağ sonlarına doğru tıka basa dolup taşmalarından itibaren bitip tükenmeyen narh⁶ kavgaları, ayrı sanat kolları ve zümreleri arasında sürekli geçimsizlikler, pazarları ve hammadde kaynaklarını paylaşamamaktan dolayı kavgalar gibi düzeni bozucu durumlar Osmanlı ticaret hayatının gelişmesini engelleyen problemler olmuşlardır” (Ülgener, 1991: 149).

⁶ Narh: Osmanlıda uygulanan fiyat belirleme politikası. Mal ve hizmetlerin satış fiyatlarının kamu otoriteleri tarafından saptanmasıdır (Tabakoğlu, 1986: 321).

Bu nedenlerden dolayı Batı'da rasyonel kapitalist bir zihniyet oluşurken, Osmanlıda böyle bir zihniyetin oluşumu gerçekleşmemiştir. Ülgener'e göre kanaatkârlığa ve geleneğe bağlı bir anlayış, 19. yüzyıllarda pazarların tıkanması gibi birçok neden kazanç ve teşebbüs zihniyetinden uzak bir ticari hayatın oluşmasına neden olmuş; Osmanlıda bireysel bir çalışma ahlakı gelişmemiş ve daha kolektif bir bilinç oluşmuştur. Böylelikle Osmanlıda teşebbüs ruhuna sahip bir müteşebbis zümresi oluşmamıştır.

3.3. Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Örgüt Kültürü'nün Unsurları

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi bizim ülkemizde de işletmelerin büyük kısmı KOBİ diye nitelenen küçük ya da orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Yine dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu da aile işletmesi diyebileceğimiz işletmeler temsil etmektedir. Ülke ekonomilerinde çok ciddi bir katma değer ve de iş gücü potansiyelini emme gücüne sahip olan bu işletmeler üzerine dünya çapında çokça araştırma yapılmaktadır. Yapılan araştırmalarda sadece işletmeleri maddi kazanç sağlayan değil, aynı zamanda da onların maddi süreçlerin ötesinde başka süreçlerinin de olduğunu gösteren sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi gibi farklı disiplinlerce araştırmalar yapılmaktadır.

Bu araştırmaların içerisinde üst bir kurum gibi duran örgüt kültürü çalışmaları da bulunmaktadır. Örgüt kültürü kavramı 1980'lerden bu yana birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya, anlaşılmaya çalışılmış, örgüt üstüne etkisinin ne olduğu, örgütün bundan nasıl etkilendiği üstüne araştırmalar yapılmıştır.

Örgüt kültürünü kavramının ne olduğuna bakıldığı zaman, biraz önce zikredilen farklı sosyal bilim dallarınca bazı ufak farklılıklarla değişik tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Kilmann'a göre (1986) örgüt kültürü; üst yönetimin kendilerini ve çalışanlarını nasıl yönetecekleri ve iş faaliyetlerini nasıl gerçekleştirecekleri ile ilgili paylaştıkları inançları kapsamaktadır. Kilmann örgüt kültürünü, bir toplumu veya grubu bir arada tutan ve üyelerince paylaşılan normlar,

davranışlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” olarak tanımlanır(Saylı ve Ağca, 2006, 254).

Peters ve Waterman (1982), örgüt kültürünü “paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlarken, Pettigrew (1979) “herhangi bir zaman, yer ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi “ olarak nitelendirmiş ve bu kavramın sembol, dil, fikir, inanç, tören ve hikâyeleri içerdiğini belirtmiştir (Erkmen, 2012: 236). Shein (1985), örgüt kültürünü, hem girişimcinin değer ve inanç sisteminin etkisi altında olan ve temelleri bu sisteme dayanan, hem de işletmenin dünya ile sürekli etkileşim içinde olunmasına bağlı olarak yeni öğrenilen değerlerin etkisinde olan dinamik bir unsur olarak değerlendirmiştir (Akdoğan ve Mirap, 2008: 5).

En genel anlamda örgüt kültürü, bir grup içerisinde o gruba aidiyeti sağlayan, gruba kimlik kazandıran, o grubu anlamlı kılan ve o grupta yer alan bireyler tarafından paylaşılan, bireyler zaman içerisinde değişse bile büyük oranda değişmeyen, içerisinde ortak inançları, değerleri, normları, tutumları, kahramanları, hikayeleri, sembolleri, dilleri, törenleri ve adetler gibi unsurları içeren ve de örgütün davranışlarını belirleyen bir bütündür.

Örgüt kültüründe *inançlar*, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olurlar. Bir örgütte inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o örgütün kültürü o derece kuvvetli olur (Köse vd. 2001:224’den akt. Erkmen, 2012: 247).

Değerler ise bir toplum, bir inanç, bir ideoloji içinde veya insanlar arasında kabul edilmiş, benimsenmiş ve yaşatılmakta olan toplumsal, insani, ideolojik veya ilahi kaynaklı her türlü duyuş, düşünüş, davranış, kural ya da kıymetleridir (Çelikkaya, 1996: 168). Değerler örgüt sosyolojisi açısından, o örgütte bulunanları değerlendirmeye yarayan bir aygıttır.

Normlar da inanç ve değerlerden etkilenen ve inanç ve değerlere bağlı olarak ortaya çıkan, o örgüt içerisinde hangi kuralların, hangi edimlerin geçerli olacağını gösteren ve o örgütteki sosyal sistemi sağlayan, güçlendiren öğelerdir. Normlar bir davranışa tekabül eder. İnanç, değer ve normu bir örnek vererek açıklamak gerekirse,

ortakların ailelerinin ihtiyaçlarına önem verme inancı taşıyan ve bu önemi işletmenin başarısında önemli bir rol olarak gören bir aile işletmesinde, ortakların ailelerine ilgi göstermek bir değer olarak ortaya çıkabilir. Bu değer, ortakların aileleri ile beraberce zevk alabilecekleri belli periyotlarda yapılacak piknik, gezi, tatil gibi organizasyonlarla norm haline dönüştürebilir.

Tutumlar bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir. Bireysel tutumlar, bireyin yetişme tarzı ve yaşam boyu geçirilen tecrübeler sonucu oluşmakta ve kişiyi diğer insanlardan ayıran özellikler arasında yer almaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2006: 335).

Hikâyeler ve Kahramanlar da örgüt kültürünün oluşumu açısından oldukça önemlidir. Örgüt içerisindeki kişilerin yaşadıkları ilginç durumlar, çok zaman örgütlerde yıllarca anlatılır. Bu hikâyeler örgüt üyelerinin aidiyetini güçlendiren öğelerdir. Bu anlatılan hikâyeler ve hikâyelerin kahramanları davranışları anlatan, durumlara karşı nasıl tavır alınacağını gösteren yol göstericiler olabilmektedir. Bu hikâyeler sayesinde o örgütün kültürel yapısına, deneyimlerine, yönelimlerine bakabilmek mümkündür.

Sembollerin örgüt içinde belli anlamları vardır. Semboller o örgütü tanıma ve ayırt etme fırsatı sağladığı gibi o örgütün üyelerine de aidiyet sağlayan bir unsurdur. O örgütün üyesi o örgütte bulunduğunu oradaki semboller aracılığı ile ifade eder. İşletmenin adı, logosu, üyelerinin giyim tarzı, dış görünüşleri, kullandıkları dil gibi daha birçok öge örgütün sembolü olabilir.

Tören ve adetler de örgüt içerisinde bir kültür oluşturabilmenin araçlarıdır. Törenler örgüt içinde, örgütün sahip olduğu özel günleri, kahramanları veya önemli görülen hadiseleri için düzenlenebilir. Bu özel günler örgüt içindeki üyeler için kültürel bazı normların verildiği, sağlamlaştığı zamanlardır. Adetler de törenler gibi kültürel normların aktarıldığı ve sağlamlaştığı kültürel öğelerdir. Yıl içerisinde düzenli yapılan geziler, piknikler, tatiller, doğum günü kutlamaları gibi daha birçok

adet, örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde sağlamaştırıcı bir görev yapabilmektedir.

3.4. Aile İşletmeleri ve Örgüt Kültürü Bağlamında Ortaklık Kültürü

Günümüz ekonomisinde birlikte iş yapma girişimleri daha doğrusu ortaklık büyük önem taşımaktadır. Ekonomik hayatta ortaklığın sağlamış olduğu çokça kolaylık bulunmaktadır. Özellikle finansal kaynak sağlamak, riski paylaşmak, yetki sorumlulukların paylaşılması, bilgi, beceri ve tecrübeyi paylaşarak güç oluşturmak ve ekonomik kazanç sağlamak gibi nedenlerden dolayı pek çok insan ortaklık kurmaya yönelmektedir.

Aile işletmeleri de hem bu nedenlerden dolayı hem de aile olmuş olmasının getirmiş olduğu çocuklarına ve diğer aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak, aile mirasını kalıcı hale getirmek, aileyi bir arada tutmak, aileye finansal getiri sağlamak işletmeyi kendisinin çok iyi bildiği kan bağı bulunan kişilere emanet etmek gibi nedenlerden dolayı ortaklık kurmaktadır.

Böylece insanlar yukarıda sayılan nedenlerden dolayı her ülkenin kendi durumuna göre farklı şekilde hukuki bir yapı içerisinde ortaklık kurarlar. Ancak bu ortaklıklar o yerin hukuki çerçevesi ve ortaklıkların genel geçer kuralları dışında, o bölgenin kendi kültürel özelliklerini taşır. Yani kurulan ortaklıklar kültürden tamamen bağımsız değildir. O bulunduğu kültür içerisinde şekillenir, dönüşür. Bu yüzden ortaklık kültürü kavramı içerisinde tüm dünyada aynı şekilde oluşabilecek bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün değildir.

Genç'e göre (2007: 28) ortaklık kültürü, insanların birlikte hareket ederek amaçlara ulaşabilmek için geliştirdikleri farklı ortaklık şekillerinin toplamıdır. Bu yönüyle ortaklık kültürü tek bir kişinin bakış açısını değil, ortak olmuş ve tecrübe kazanmış, sonra bunu gelecek nesillere aktarmış insanların ortak bakış açılarını yansıtmaktadır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere ortaklık kültürü, o örgüt içinde bulunan insanların zamanla geliştirmiş oldukları ve ortaklığı daha iyi yürütmek amacıyla

belirlemiş oldukları zaman içerisindeki durumlarla ve de o toplum içerisindeki değerleri, inançları ve normlarıyla şekillendirmiş oldukları kültürel bir bütünlüktür. Ortaklık kültürü, o örgüt içerisindeki insanların iş yapış şekilleridir, olaylara durumlara bakış açılarıdır.

İnançlarla, değerlerle, normlarla ve de edinilen tecrübe ile şekillenen ortaklık kültürü, o bölgenin, o yerin kültüründen bağımsız değildir. Toplumun belirlemiş olduğu kurallar veya iş yapış/işi algılayış şekilleri ortaklık kültürünü gösteren unsurlardır. Bu unsurlar, ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi, ülke içerisindeki farklı bölgelerde bile değişik uygulamaları görülebilir. Hatta bir kent içerisindeki bulunan farklı işletmelerde, farklı ortaklık kültürlerinin gelişmiş olması çok doğaldır. Çünkü ortaklığın uygulanış biçimleri hem o örgüt içerisindeki örgüt iklimi, ortakların iletişimleri, beraber iş yapma yetenekleri, birbiriyle ilişkileri gibi iç öğeler, hem de örgüt dışındaki kanunlar, yönetmelikler, politik çevre, dini kurallar gibi öğelerin yanında, o toplumda uzun zaman içerisinde yerleşmiş örgüt kültürü tipleri gibi dış öğeler tarafından şekillenir. Yani ortaklık kültürü daha makro düzeyde değerlendirebileceği gibi, daha mikro düzeyde de değerlendirilebilir.

Toplumların yapısındaki uzun zaman içerisinde yerleşmiş ve devamlılığı olan bazı davranışsal farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar hem kişilerin yaşamlarını etkilemekte hem de o bölgenin sosyal ve kültürel düzeylerini göstermektedir. Farklı toplumlarda yaşayan kişilerin hayatı algılama biçimleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar da hem kişilerin hem de organizasyonların ekonomik hayata yaklaşımlarını, bakış açılarını, çalışma usullerini ve yönetim tarzlarını da farklılaştırabilmektedir. Birçok bilim adamı bu farklı bakış açılarını o toplumların örgütleniş biçimlerine ve de dayanmış oldukları kuramsal temellere bakarak farklı sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Özellikle birçok kaynakta toplumları örgüt kültürü açısından sınıflandırmada güçlü kültürlü toplumlar veya zayıf kültürlü toplumlar olarak ele alınıp değerlendirilmiştir. Bunlarla beraber kaynaklarda önde gelen sınıflamalar şunlardır: “Harrison ve Charles Handy’nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması; Diana Pheysey’in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflaması; Quinn ve McGrath’ın

rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması ve Cameron ve Quin'in girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü sınıflaması" (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Bu tür sınıflamalar o toplumlar için genel bir çerçeve sunmasına rağmen, tamamen o toplumu kapsayan bir nitelme olamaz. Çünkü toplumların içerisinde, farklı örgüt kültürü inançlarına, değerlerine, normlarına sahip örgütler bulunabilmektedir. Bu da özellikle konumuz ortaklık kültürlerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Yani bir toplumda aynı ortaklık kültürünün gelişmiş olmasını beklemek mümkün değildir. Türkiye'nin doğusunda ve batısında ortak değer ve inançlarla oluşmuş, ancak o yörenin kendine has iş yapış şekliyle, işi algılayış şekliyle ve de farklı değer ve inançlarıyla ortaklık kültürleri farklılaşabilmektedir. Hatta yörenin içerisinde bile, daha mikro düzeyde, işletmeden işletmeye ortaklık kültürü farklılaşabilmektedir.

Her işletmenin ortaklık kültürünün farkına varması, ortaklık kültürünün içerisindeki öğeleri işletmeyi anlamlı kılacak, işletmeye değer kazandıracak ve de gelecek kuşaklara aktaracak bir hale getirmesi gerekir.

Ortakları olan herhangi bir işletme mutlaka bu bilincin farkında olması gerekir ancak, bir aile işletmesi, böyle bir bilince ya da kültüre daha fazla ihtiyaç duyar. Aile işletmeleri kendilerine has özelliklerinden dolayı, diğer işletmelere göre daha hızlı karar alma, uygulama, finans kaynaklarını hızlı bir şekilde kullanma, birbirlerine karşı sadakat ve güvenin fazla oluşu, aile şirketlerinde bireylerin birbirine kan bağı ile bağlanmaları, birbirine anlayış göstermeleri, paylaşılan bir geçmiş ve kimlik duygusuna sahip olmaları onlara çokça avantaj sağlamaktadır. Ancak özellikle aile işletmelerinde aile çıkarları ile iş çıkarlarının birbirine karışması, harcamaların düzenli yapılamaması, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemiş olması, çatışmaların yayılması ve aile üyelerinin dahil olması gibi nedenler aile işletmelerinin bunlardan daha olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olmaktadır. Bu yüzden aile işletmeleri kendi içerisinde ortaklık kültürü için değerler üretmeli, hem işletmeyi hem de bu değerleri gelecek kuşaklara aktarmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ALAN ARAŞTIRMASI VERİLERİNİN ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın dördüncü bölümü metodoloji bölümüdür. Bu bölümünde araştırmanın uygulama kısmında kullanılmış olan anket soruları, sınırlılıklar, evren, örneklem, veri toplama teknikleri ve araştırma bulguları üzerine uygulanan istatistik teknikleri hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Bu bölümde, sosyolojide uygulamalı çalışmalarda genel kabul görmüş metodolojik ilkeler ve veri analiz tekniklerine bağlı kalınmaya çalışılmıştır.

Araştırmada Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinde Ortaklık Kültürüne dair bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Araştırma olgular arası ilişkileri göstermeye dönük bir araştırma olduğu için betimleyici bir araştırmadır. Araştırma betimleyici bir araştırma olduğu için de hipotez kurmaya gerek duyulmamıştır.

Bu araştırmada esas olarak küçük ve orta ölçekli aile işletmesi ortaklarının ortaklıkları daha doğrusu, ortaklık kurma biçimleri, ortaklığı algılama biçimleri, ortaklıktan beklentileri, ortaklığın kazandırdıkları, kaybettirdikleri, ortaklarlar arası iletişimleri ve ortaklıkla ilgili nasıl bir zihniyet geliştirdikleri incelenecektir.

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Genel olarak KOBİ'lerde özel olarak da KOBİ'lerin büyük kısmını oluşturan aile işletmelerde en önemli problemleri alanlarından birisi, daha çok ortaklı bir işletme olan bu işletmelerin ortaklığı sağlıklı bir şekilde yürütememesidir. Aile işletmelerinde genel olarak işletme bir yandan kazanç sağlamak için işletmeyi yönetirken, bir yandan da aile üyeleri ile sağlıklı bir iletişimi sağlamak amacıyla güçlü bir örgüt kültürü inşa etmek durumunda kalmaktadır. Bu da kurumsallaşma ile sağlanabilecek bir durumdur.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sadece dünyada yönetim bilimlerinin öngördüğü biçimde değil, kendilerine has özellikleri ile kurulduğu takdirde işletme başarısı daha kalıcı hale gelebilmektedir. Aile işletmesi olmayan işletmelere nazaran,

aile işletmeleri örgüt kültürünü, kendilerine has aile ve iş değerleri, inançları, normları ve kültürleriyle daha farklı şekilde oturtmak ve yönetmek durumunda kalmaktadır. Zira aile işletmeleri hem işletmeyi yönetmek hem aile ile ilişkileri tesis etmek zorundadır. Ancak ülkemizde ortaklık kültürünün tesisinde çokça problem bulunmaktadır. Bunun en önemli göstergesi de yeni gelen kuşaklara işletme devir oranlarının çok düşük olmasıdır. Yani 2. veya daha sonraki kuşaklara işletmelerin devredilemeden yok olup gitmesidir. Bu da işletmelerin iş yapış şekilleriyle, işle birlikte aileyi algılama biçimleriyle ilgilidir. Bu da zihniyetin oluşumu ve devamı ile ilgili bir problemde tezahür etmektedir.

Bu bağlamda, Konya ilinde yapılan araştırmada, KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürleri hakkında daha doğrusu kan bağı ile bağlı olan bu işletme ortaklarının ortaklığı nasıl yürüttükleri, birbirleri ile iletişimleri, çatışmaları, çatışma çözme yöntemleri, problemleri, ortaklıktan beklentileri, ortaklıktan elde ettikleri, işletme organizasyon yapısı, kurumsallaşmaları ve örgüt kültürü gibi pek çok yön, farklı analizler ile betimlenmeye çalışılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmamız boyunca, aşağıdaki sınırlamalar üzerinde yoğunlaşılacaktır. Bunlar değerlendirilerek sonuca varılacaktır.

- 1- Araştırmaya katılımcılar, sadece KOBİ ölçeğindeki işletmeler olacaktır. Bu işletmelerin KOBİ olarak nitelenebilmesi için 1-250 kişi arası istihdamı olması ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olması gerekmektedir. KOBİ'lerle ilgili Resmi Gazetede en son çıkan yönetmelikte şöyle bir tanım yapılmaktadır.

“MADDE 5 – KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler”(Resmi Gazete, 4. 11. 2012).

- 2- Araştırmaya dâhil edilecek işletmeler sadece aile işletmeleridir. Bu araştırma sadece aile işletmelerinin ortaklık kültürüne dair bir betimleme yapılacaktır. Özellikle aile işletmeleri kan bağından dolayı duygu ağırlıklı bir örgüt niteliği taşır. Bu yüzden diğer işletmelerden bu yönüyle ayrılır. Bu çalışmada, işletmede bulunan aile üyesi ortakların ortaklıkları hakkında bir değerlendirme yapılacaktır.
- 3- Araştırmadaki katılımcılar sadece yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu üyesi olan ortaklar olacaktır. Bu ortaklarda mutlaka aile üyesi olmak zorundadır. İşletme ortağı olan ancak, akrabalık bağı bulunmayan yönetim kurulu veya yönetim kurulu üyesi ortaklarla görüşme yapılmayacaktır.
- 4- Bu araştırma, etrafımızda çokça gördüğümüz, her gün onlarla iletişime geçtiğimiz, alış veriş yaptığımız aile işletmeleri ile ilgilidir. Ülke ekonomilerinde büyük bir öneme sahip olan aile işletmeleri, gerek ülke istihdamlarında en büyük yükü çekme, gerekse de ülke ekonomilerinde çok ciddi katma değer gücüne sahip olma gibi çok önemli bir görevi ifa etmektedirler. Ülkemizde de aynı görevi üstlenen aile işletmeleri ne yazık ki işletmeyi büyütme, gelecek kuşaklara aktarma konusunda çok ciddi sorunlar yaşamaktadır. Uzak doğuda 450 yıllık aile işletmeleri bulunurken, bizim ülkemizde 40-50 yıl dayanan, aile işletmeleri çok azdır. Bizim çalışmamızda bu KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, iletişimleri, çatışmaları, ortaklık yapıları, ortaklıktan beklentileri, ortaklığın kazandırdıkları, kaybettirdikleri gibi öğelerle, işletmelerinde ortak bir kültür, ortak bir bilinç oluşturma durumları sorgulanacaktır

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Konya Kent Merkezinde hem farklı sanayi bölgelerinde üretim yapan işletmelerle hem de bu sanayi bölgelerinin dışında ticaret yapan veya hizmet üreten işletmelerle yapılmıştır. Araştırmanın evreni, sanayi bölgesi olarak I. Organize Sanayi Bölgesi, II. Organize Sanayi Bölgesi, III. Organize Sanayi Bölgesi, Mobilyacılar Sitesi, Toptan Gıdacılar Sitesi, Kolonyacılar Sitesi ve de Şekerciler sitesi seçilmiştir. Özellikle tek bir sektöre bağlı kalmadan, farklı sektörlerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu evren içerisinde seçilen örneklem “tesadüfî” belirlenmiş ve 110 aile işletmesi ele alınarak “görüşme cetveli” soru formu ile görüşmeler kaydedilmiştir. Araştırma sadece aile işletmesinin aileden olan yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu üyesi ortaklarla yapılmıştır. Görüşme yapılan 110 işletmeden, bazılarının anketleri değerlendirmeye tabii tutulmamış ve 101 işletmeden elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

4.1.4. Kullanılan Soru Formunun Özellikleri

Araştırma KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde ortaklık kültürünü değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu ekseninde hazırlanan soru formu üç ana başlık üzerine kuruludur. İlk kısımda yöneticiye dair bilgiler alınmış, ikinci kısımda kurumsallaşma düzeyleri değerlendirilmiş ve son kısım olan üçüncü kısımda ortaklık ve ortaklar arası ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır.

Soru formunun ilk kısmı olan “A- Yöneticiye Dair Bilgiler” kısmında yaş, cinsiyet, medeni durum gibi değişkenler sorulmuş, daha sonra da yöneticinin işletmedeki görevi, ne kadar süredir bu işletmede görev yaptığı gibi sorular sorulmuştur.

Soru formunun ikinci kısmı olan “B- İşletmenin Yapısı, İşleyişi ve Kurumsallaşması” başlığı altında işlemenin hukuki yapısı, faaliyet alanı ve gibi yapısal konularla birlikte kuruluş aşamasının nasıl gerçekleştiği, kuruluş aşamasındaki hedefleri, kaç ortak ile kurulduğu gibi sorular sorulmaktadır. Bunlarla beraber bu bölümde işletmenin iş gücü yapısı, iş gören seçimi akraba iş gören

çalıştırma durumu ve tecrübelerinden faydalanılarak akraba çalıştırma hakkındaki düşünceleri ele alınmıştır.

Yine bu bölümün içerisinde B16'dan başlayan kısımda, işletmenin örgütlenme yapısı, ortakların örgütlenme içerisindeki görevleri, bunlarla ilgili yazılı sistemlerinin varlığı, işletmenin yapısı, kalite belgesi durumları, diğer işletmelerle rekabet durumları, hedefleri, planları, hedef ve planların uygulanma durumları gibi yapısal, işletmeyi tanımaya, tanımlaya dönük soruların yanında, genel olarak aile işletmelerinin karşılaşmış oldukları hem yapısal hem de aile işletmesi olma özelliğinden kaynaklanan bazı sorunlar dile getirilmiş ve bu sorunlar işletmenin yapısında ne derece etkili olduğu değerlendirilmiştir. Bu bölümün son kısmında işletme problemlerin nereden kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmış ve işletmelerin bir problemle karşılaştığında onu çözmek için hangi yollara başvurduğu saptanmıştır.

Soru formunun üçüncü kısmı olan “ C- Ortaklık ve Ortaklar Arası İlişkiler” bölümünde, işletmede ortaklar arası kararların nasıl alındığı, uygulama olanakları, toplantı durumları, yetki ve sorumlulukların kullanımı, yetki ve sorumlulukların dağıtımında ele alınan kıstaslar, ortakların bilgi ve uzmanlaşması, kaynakların kullanımı gibi konuların yanında birbiriyle iletişim durumları, kuşaklar arası iletişim, kuşaklar arası çatışma, ortaklar arası çatışma, ortak ailelerinin iletişimleri, çatışmaları, çatışma çözümleri gibi konuları kapsayan ifadeler ne derece katıldıkları değerlendirilmiştir.

Bu bölümün son kısmında ise işletmenin ikinci ve kuşaklarla iletişimi, onlardan beklentileri gibi soruların yanında aile işletmelerinin kurumsallaşması ve gelecek kuşakları aktarımında en önemli yoldan birisi olan “Aile Anayasasının” varlığı ve böyle bir anayasaya aile işletmelerinin bakış açıları değerlendirilmiştir. Yine bu bölümde ortaklıktan beklentileri, ortaklıktan ne kazandıkları, ne kaybettikleri gibi konularla beraber ilerleyen zamanlar içerisinde ortaklık durumlarını ne şekilde gördükleri sorulmuştur.

Araştırma Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerine uygulanmış öncelikle 10 farklı aile işletmesi ile pilot uygulaması yapılmış ve gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmada 110 işletmeyle görüşülmüş ancak 101 işletmenin verileri değerlendirilmiştir.

4.1.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16.00 paket programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle betimleyici frekans tablolarına yer verilmiş, alandan toplanan verilerin genel dağılımları tespit edilmiştir. Böylece yapılacak analizler için değişkenler tespit edilebilmiş, ortalama değerler ve dağılımlar görülmüştür. Ayrıca araştırma ölçeğiyle ilgili olarak faktör analizi uygulanmış ve faktör analizinde belirlenen faktörler ve değişkenleri t-testi ve varyans analizi ile değerlendirilerek değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiştir.

4. 2. Alan Araştırması Verilerinin Analizi

Alandan toplanan veriler bu bölümde incelenecektir. Araştırmanın teorik çerçevesinde ele alınan bazı düşünce ve sorular bu bölümde alandan elde edilen veriler ışığında değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Alan araştırması verileri analizleri bölümünün ilk kısmı yöneticiye dair bilgilerin yer aldığı yaş, eğitim durumu gibi demografik değişkenlerin yanında işletmedeki görevi ve görev sürelerine dair bilgiler içermektedir. Burada yer alan bilgilerin frekans tabloları çıkartılmış ve bu tabloların altına alandan elde edilen verilerin betimlemesi yapılmıştır.

Alan araştırması verilerinin analiz kısmında, ankette yer alan ikinci kısım sorularının paralelinde işletme yapısı, işleyişi ve kurumsallaşması ve sorunları hakkında bilgiler alınmış ve istatistikî analizlerle tablolar haline getirip uygun olan yorumları yapılmıştır.

Üçüncü kısımda ise ortaklık ve ortaklar arası ilişkiler başlığı altında, ortakların karar alma mekanizmaları, toplantı, yetki ve sorumluluk kullanımı, bilgi ve uzmanlaşma, paylaşma, ortaklar arası iletişim ve çatışma konuları incelenmiş ve bunlarla ilgili alandan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu bölümün son kısmında bu işletmelerin ortaklığı nasıl değerlendirdikleri, beklentileri, kazandıkları,

kaybettikleri gibi sorularla ortaklığın geçmişi ve geleceği arasında bir bağ kurmaya çalışılmıştır.

4.2.1.Yönetici Profili

Tablo - 1: Yaş Dağılımı Ortalama Tablosu

	Sayı	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	101	23	65	41,15	9,672

Tablo - 2: Yaş Dağılımı Kategorik Tablosu

	Sayı	Yüzde
23-35 yaş arası	29	28,7
36-45 yaş arası	42	41,6
46-65 yaş arası	30	29,7
Toplam	101	100,0

Araştırmada yaş bağımsız değişkeni ile hazırlanan soruda, katılımcılara yaşlarını belirtmeleri istenmiştir. Böylece araştırmaya katılanların yaşlarının en düşük, en yüksek ve ortalama değerleri alınabilmektedir. Buna göre tablo 1'deki verilerin ışığında, örneklemin yaş dağılımının ortalaması 41 yaş civarında gerçekleşmiş, en düşük yaş oranı 23 olurken en yüksek yaş oranı ise 65 olarak ortaya çıkmıştır. Standart sapma değeri ise 9,672 oranındadır.

Araştırmaya katılanların yaşları ile ilgili yapılan diğer değerlendirme de Tablo 2'de belirtilen yaş dağılımı kategorik tablosudur. Değerlendirme açısından daha verimli olması için kategorik hale getirilen yaş dağılımı kategorik tablosuna bakıldığı zaman en yüksek oran 26-45 yaş arasında bulunanlar %41,6 oranıyla karşımıza çıkmaktadır. 23-35 yaş arasında olanlar ve 46-65 yaş arasında bulunanlar ise birbirine yakın bir oranda ortaya çıkmaktadır. 23-35 yaş arasında bulunanlar %28,7 oranıyla araştırmada yer alırken, 46-65 yaş arasında bulunanlar %29,7 oranında bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların

yaş kategorileri arasında çok yüksek bir oran farkı olmamasına rağmen, en yüksek oran orta yaş seviyesi diyebileceğimiz 26-45 yaş grubundadır. Araştırmada böyle bir sonucun çıkmasının nedeni araştırmanın metodolojisi kısmında yer alan araştırmanın sınırlılıkları ve kapsamı başlığı altındaki “araştırma sadece aile üyesi olan işletme ortaklarına uygulanacaktır” ilkesi gereğince. Genel olarak sanayi bölgesinde yapılan araştırmada kurucu genç nesil çokça karşımıza çıkmamıştır. Daha çok genç nesil işletmede 2. veya 3. kuşak işletme ortağı olarak görev yapmaktadır. Bu da araştırmada böyle bir sonucun çıkmasının doğal nedenidir.

Tablo - 3: Eğitim Durumu Tablosu

	Sayı	Yüzde
İlkokul	28	27,7
Ortaokul	14	13,9
Lise	28	27,7
Üniversite	30	29,7
Yüksek Lisans/Doktora	1	1,0
Toplam	101	100,0

Araştırmanın bu sorusunda katılımcıların eğitim durumları soruldu. İlkokul, lise ve üniversite mezunu olanların oranları birbirine oldukça yakın. %29’7 oranla üniversite mezunları en büyük payı oluştururken, ilkokul ve lise mezunlarının oranı birbirine eşdeğer durumdadır. Bunların oranları % 27, 7’dir. Yüksek lisans mezunların oranı ise sadece %1’dir. Yüksek lisans mezunu olanları da üniversite mezunları arasına eklemek gerekmektedir. Bu durumda üniversite mezunları daha yüksek bir orana sahiptir denebilir.

Tablo -4: Yaş Kategorileri Dağılımı ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu

Yaş Kategorileri	Eğitim Durumu					Toplam	
	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans		
23-35	S	2	1	4	21	1	29
	%	2,0	1,0	4,0	20,8	1,0	28,7
36-45	S	7	10	18	7	0	42
	%	6,9	9,9	17,8	6,9	,0	41,6
46-65	S	19	3	6	2	0	30
	%	18,8	3,0	5,9	2,0	,0	29,7
Toplam	S	28	14	28	30	1	101
	%	27,7	13,9	27,7	29,7	1,0	100,0

Yaş dağılımları kategorisi ile eğitim durumu arasında yapılan çapraz tabloda aile işletmeleri ile ilgili önemli veri ortaya çıkmaktadır. Yaş dağılımları ve eğitim durumları kıyaslanırsa, ilkokul mezunu olanlar %18,8 oranıyla en çok 46-65 yaş arasında bulunurken, en az % 2 oranıyla 23-35 yaş arasındaki bulunmaktadır. Bunun tam tersi bir durum da üniversite mezunları için geçerlidir. Çapraz tabloya göre üniversite mezunlarının en yüksek oranda bulunduğu yaş kategorisi, yüksek lisans mezunlarını da dahil edersek %21,8 oranıyla 23-35 yaş arasında, en az da % 2 oranıyla da 46-65 yaş arasında bulunmaktadır. Bu da göstermektedir ki işletmeye yeni girmiş veya işletmeyi yeni kuranlar arasında üniversite mezunu olan gençler daha çoktur.

Araştırma yapılan işletmelerde sayısal olarak verilere girmese de üniversite mezunu olanlar, ya iktisat, işletme gibi işletmeciliği esas alan bölümlerden ya da kendi faaliyet alanları ile ilgili bölümlerden mezun olmuşlardır. Örneğin kozmetik sektöründe bulunan işletmelerde daha çok kimya mezunu kişiler, inşaat sektörü ile uğraşan işletmelerde inşaat mühendisliği ya da mimarlık gibi alanlar tercih edilirken gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gıda mühendisliği gibi alanlar, ithalat ihracat yapan işletmelerde ise yabancı dil öğrenebilecekleri bölümler tercih edilmektedir. Eğitim durumu değişkeninde göze çarpan bir diğer durumda üniversite mezunu olan kişilerin daha çok gençlerden oluşmuş olmasıdır. Bu da aile

işletmelerinde özellikle yeni gelecek kuşakta işletme için gerekli olan belli bir alanda eğitim yapma şartını veya isteğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo -5: Yönetim Kurulundaki Görevi

	Sayı	Yüzde
Yönetim Kurulu Başkanı	47	46,5
Yönetim Kurulu üyesi	54	53,5
Toplam	101	100,0

Araştırmanın bu sorusu, ankete katılım gösterenlerin işletme yönetim kurulunda başkan veya üye olarak hangi konumda bulduklarını göstermek amacıyla sorulmuştur. Çünkü araştırmanın sınırlılıklar bölümünde araştırmanın sadece işletme yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu üyesi ortaklarından yalnızca birisiyle yapılacağı dile getirilmişti. Yukarıdaki verilere göre araştırmaya iştirak edenlerin ortakların %46,5'i yönetim kurulu başkanı, % 53,5'i de yönetim kurulu üyesi düzeyindedir. Verilerin ışığında yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu üyesi, araştırmaya katılan ortaklar birbirine yakın bir orandadır.

Tablo -6: Bu İşletmedeki Görev Süresi Dağılımı Ortalama Tablosu

	Sayı	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Süresi	101	1	45	15,23	10,474

Tablo -7: Bu İşletmede Çalışma Süresi Kategorik Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1-5 yıl	25	24,8
6-15 yıl	30	29,7
16-25 yıl	32	31,7
26 yıl ve üzeri	14	13,9
Toplam	101	100,0

Araştırmanın bu sorusunda işletmedeki bu ortakların ne kadar süredir bu işletmede görev yaptığı sorulmuştur. İşletmede en düşük görev yapanın süresi tablo 6'ya göre 1 yıl, en fazla görev yapanın süresi ise 45 yıl ve de bu görev sürelerinin ortalaması 15-23 olarak ortaya çıkmıştır. Bu tablonun standart sapması ise 10,474 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 7'de bu işletmede çalışma sürelerinin kategorik tablosuna bakıldığı zaman 1-5 yıl arası bu işletmede çalışanların oranı %24,8, 6-15 yıl arası çalışanların oranı % 29,7, 16-25 yıl arası çalışanların oranı ise %31,7'dir. Bu işletmede 26 yıl ve üzeri çalışan işletmelerin oranı ise % 13,9'dur. Tablodan da anlaşılacağı üzere 26 yıl ve üzeri çalışanların oranı en düşük orandır.

Tablo -8: İşletmenin Yöneticisi

	Sayı	Yüzde
Kurucunun Kendisi	67	66,3
Kurucunun Ailesinden Biri	32	31,7
Uzman Yönetici	2	2,0
Toplam	101	100,0

Tablo -9: İşletmenin Yöneticisi ve İşletmesinde Uzman Yöneticisi Olan İşletmelerin Çapraz Tablosu

İşletmenin Yöneticisi	İşletmesinde Uzman Yöneticisi Olanlar	
Uzman yönetici	Sayı	2
	Yüzde	5,0
İşletmede uzman yönetici bulunan işletmelerin sayısı		40

Bu soru aile işletmelerinde yönetimin kimde olduğunu öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Çünkü birçok kaynakta aile büyüğü veya işletmenin yaptığı işi iyi bilen işletmenin kurucusu konumundaki kişi işletmeden hastalık, ölüm, yaşlılık gibi nedenlerden ayrılmadığı sürece işletmenin yöneticisi özelliğini kaybetmemektedir. Özellikle ana yetkiler tek elde toplanır ve uzun süre yetki paylaşımı bu kurucu tarafından sağlanır. Kurucu işletmeden ayrılmadığı sürece yetki devri çok zor ve çok

geç sağlanan bir alandır. Hatta işletmede, ortaklar arasında bir karar alınsa veya uzman yöneticinin verdiği bir karar olsa da kararı en son alacak kişi işletme kurucusunun kendisidir. Bu yüzden pek çok işletmede uzman yöneticiler barınmaz ve sık sık uzman yönetici değişikliği görülür.

Tablo 8'den anlaşılacağı üzere görüşme yapılan işletmelerde kurucunun kendisi % 66,3 oranında işletmenin yöneticisi konumundadır. İşletmenin yöneticisi kurucunun ailesinden biri olan işletmelerin oranı %31,7 ve uzman yönetici olanların oranı % 2'dir. Araştırmada personel sayısını isteyen bir başka soruda, işletmelerin bazılarında uzman yönetici bulunmaktadır. Ancak uzman yönetici işletmenin yöneticisi değil, işletmede karar almada ve uygulamada bir ikincil kişi olarak yer almaktadır. Tablo 9'da İşletmenin yöneticisi ve işletmesinde uzman yöneticisi olan işletmelerin çapraz tablosu yapılmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere görüşme yapılan 101 işletmeden 40 tanesinde uzman yönetici bulunmaktadır ancak sadece işletmelerin 2 tanesinde işletmenin yöneticisi uzman yöneticidir.

4.2.2. İşletmenin Yapısı, İşleyişi ve Kurumsallaşması

Tablo -10: İşletmelerin Hukuki Yapısı Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Adi Sirket	25	24,8
Anonim	3	3,0
Limited	73	72,3
Toplam	101	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu limitet şirkettir. Oran olarak değerlendirecek olursak araştırmaya iştirak eden limitet şirketlerin oranı %72,3, adi şirketlerin oranı % 24,8 ve anonim şirketlerin oranı % 3'tür. Araştırma KOBİ ölçeğindeki işletmelerde yapıldığı için böyle bir dağılım ortaya çıkmıştır. Bazı gidilen anonim şirketler KOBİ tanımına uymadığı için, o şirketlerde anket yapılmamıştır.

Tablo -11: İşletmenin Alanı Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Ürün Üreten İşletmedir	66	65,3
Hizmet Üreten İşletmedir	7	6,9
Ticaret Yapan İşletmedir	28	27,7
Toplam	101	100,0

İşletmelerin genel olarak alanlarına bakıldığı zaman araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümü ürün veya ürünler üreten işletmelerdir. Oran olarak değerlendirilirse, ürün üreten işletmelerin oranı %65,3'tür. İkinci sırada yer alan ticaret yapan işletmelerin oranı ise %27,7 ve üçüncü sırada hizmet sektöründe yer alan işletmelerin oranı % 6,9'dur. Araştırmada daha çok ürün üreten işletmelerin olmasının nedeni, araştırma evreninin sanayi bölgeleri olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo -12: Kuruluş Yılı Ortalama Dağılım Tablosu

	Sayı	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Kuruluş Yılı	101	1944	2011	1990,92	13,831

Tablo -13: Kuruluş Yılı Dağılımı Kategorik Tablosu

	Sayı	Yüzde
1980 ve Öncesi	25	24,8
1981-1990 Arası	21	20,8
1991-2000 Arası	24	23,8
2001-2012 Arası	31	30,7
Toplam	101	100,0

Bilindiği üzere ülkemizde geçmişi eskilere dayanan işletmelerin azlığı her zaman dile getirilir ve bununla ilgili çeşitli argümanlar ortaya atılır. Araştırmanın bu sorusunda işletmelerin kaç yıllık bir işletme oldukları daha doğrusu kaç yılından beri işletme faaliyetlerine devam ettikleri sorulmuştur. Araştırmadan gidip görüşülen işletmelerden elde edilen verilere göre en eski firma 1944 yılında, en yeni firma ise

2011 yılında kurulmuştur. Görüşülen işletmelerin ortalamasına bakıldığı zaman yaklaşık günümüzden 20 yıl gerisine (1990'lar) tekabül eden bir ortalama ortaya çıkmaktadır. Bu da görüşülen işletmelerin çok da yaşlı olmadığını göstermektedir.

Kuruluş yılı dağılımı kategorik tablosuna bakıldığı zaman işletmelerin %24,8'i 1980 ve öncesinde kurulmuşken, %20,8'i 1981-1990 arasında kurulmuştur. 1991- 2000 yılları arasında kurulan işletmelerin oranı 23,8 iken 2001-2011 yılları arasında kurulan işletmelerin oranı %30'7'dir. Elde edilen verilere göre oranlar birbirine yakın olmasına rağmen henüz gençlik çağında diyebileceğimiz işletmeler daha büyük orandadır.

Tablo -14: Kuruluş Şekli Tablosu

	Sayı	Yüzde
Bir başka işletmeden ayrılarak kuruldu	11	10,9
Bir işletmeden bağımsız halde aile üyeleri ile kuruldu	49	48,5
Aile büyüğü tarafından tek başına kuruldu	35	34,7
Daha önce kurulmuş olan işletme devralındı	6	5,9
Toplam	101	100,0

Aile işletmeleri ilgili genel bir kanı vardır. İlk olarak aile büyüğü karar, biraz büyüdükten sonra işletmeye kardeş, yakın akrabalar ve çocuklar dahil olur. Ancak araştırmadan elde edilen verilere göre araştırmaya katılan işletmelerde büyük oranda, işletme aileyi üyeleri tarafından beraberce kurulmuştur. Bu da göstermektedir ki insanlar bir iş yapmaya beraberce karar verip, beraberce riski paylaşmaktadırlar. Araştırmada işletmenin kurulumu nasıl gerçekleşti sorusuna işletmelerin % 48,5'i bir işletmelerini, başka bir işletmeden bağımsız olarak aile üyeleri tarafından kurduklarını dile getirmişlerdir. Yine aile büyüğü tarafından tek başına kurulduğunu ve daha sonra aile üyelerinin işletmeye ortak olarak dahil olduğunu söyleyen işletmelerin oranı azımsanacak bir seviyede değildir. Bu şekilde işletmenin kurulduğunu söyleyenlerin oranı % 34,7'dir.

Bunlarla beraber bu veriler ışığında işletmenin kurulumu ilgili önemli bir konuya da değinmek gerekmektedir. Araştırma verilerinde % 6 oranında aile

işletmeleri bir başka işletmeden ayrılarak kurulmuş. Aile işletmelerinde genellikle beraberce iş yapıp, birçok şeyi paylaşıp belli bir süre sonra olumlu veya olumsuz birçok ayrılmalar, bölünmeler yaşanmaktadır. Bu bölünmelerin bazı yararlı yönleri görülürken, birçok dezavantaj hem işletmelere, hem de ailelere çok ciddi zararlar verebilmektedir. Öncelikle işletmeden ayrılmayla başlayan süreçte işletme çok ciddi bir sermaye kaybına uğramaktadır (Bkz. Tablo 15). Aynı zamanda ortaklıktan ayrılan kişi, daha küçük bir sermaye ile iyi bildiği işi yani o işi kendi ölçülerinde yapmaya karar vermektedir. Böylelikle uzun yıllar aynı geçmişi paylaşmış, aynı ekmeği bölüşmüş insanlar, birbiri ile rekabet eden, hatta en ciddi rakipleri birbiri olan işletmeler haline dönüşmektedir. Hem işletmeden ayrılmanın vermiş olduğu olumsuz hal, hem de birbiriyle rekabet eden iki işletmenin ortaya çıkması, aileler arası ilişkilerde derin uçurumlara yol açmaktadır. Araştırma kayıtlarına girmese uzun yıllardır Konya’da otomotiv sektöründe hizmet veren bir işletme ortağı ile görüşmemizde aile işletmelerinin önemli bir gerçeğini görme imkânı bulduk.

Bu işletme daha önce baba ve amcanın kurduğu bir işletmeyken, özellikle ikinci kuşağın iş yerine dâhil olmasıyla birlikte kazancın yeterli gelmemesi, kazancın, görev ve sorumlulukların paylaşımında sorunların çıkması işletmede sorunları daha büyütür hale gelmiş. İşletmedeki kazanç, ortaklara yetmez hale gelmiş ve işletme bölünme sürecine girmiş. Ayrılan amca, kendisinin çok iyi bildiği işi, aynı işi yapmaya karar vermiş ve o görüştüğüm işletme ortağının anlattıklarına göre, en fazla rekabet ettikleri işletme amcasının işletmesiymiş. Ayrıca 25 yıldır da tamamen tüm iletişimlerini kesmişler. Baba vefat etmiş, amcanın ailesinden taziyeye bile gelen olmamış. Bunu anlatan işletme sahibinin yaşanan olayları anlatırken ki halini tarif etmek belki de kelimelerle anlatılacak türden bir şey değil.

Yine bir başka işletmede ayrılan bir ortak kendi çocuklarıyla beraber çalışmakta ancak en büyük rakiplerinden birisi ayrıldığı işletme. Rekabet ederken özellikle iki işletmenin çocukları arasında yaşanan sorunlar, aileyi çok ciddi şekilde etkiliyor. Sürekli yüz yüze bakan, sürekli beraber olmak zorunda oldukları bu kişilerle böyle sorunlar yaşaması kendilerini çok üzüyor ama “ekmek parası, ekmek kavgası” demekten de kendini alamıyor.

İşletmeler ayrılıyor, ancak ayrılırken hem geride birçok problem bırakıyor, hem de yeni çıkacak problemler için beşik oluyor. Aslında araştırmamızın ana problemi bu. İşletmeler ayrılmasın, birleşsin, güçlensin. Bunu yaparken de daha işletme kuruluş aşamasındayken, maddi birçok öğeleriyle birlikte değerlerinin, inançlarının, normlarının farkında olsun işletme. Bunları içselleştirsin, bunu bir kimlik haline getirsin ve gelecek kuşaklara aktarsın. Harcamasını, paylaşımını, yetki ve sorumluluklarını, hak ve çıkarlarını koruyacak bir mekanizma oluştursun. Ortaklık kültürünün farkında olsun ve bunu yazılı kısımlarıyla birlikte gelecek kuşaklara aktarsın.

Tablo -15: İşletme Sermayesinde Ortaklıktan Ayrılmadan Dolayı Küçülme Olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet, küçülme oldu	21	20,8
Hayır, olmadı	79	79,2
Toplam	101	100,0

Tablo -16: Şimdiye Kadar İşletme Ortaklarından Ayrılanların Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	35	34,7
Hayır	66	65,3
Toplam	101	100,0

Tablo -17: İşletme Ortaklarından Ayrılanların Dağılımı ile Sermayesinde Ortaklıktan Ayrılmadan Dolayı Küçülme Olan İşletmelerin Dağılımının Çapraz Tablosu

		Sermayede Küçülme Oldu mu?	
		Evet	Hayır
Ayrılan Ortak Var mı?	Evet	21	14
	Yüzde	60,0	40,0
Hayır	Sayı	0	66
	Yüzde	,0	100,0
Toplam	Sayı	21	80
	Yüzde	20,8	79,2

Aile işletmelerinin en önemli problemleri alanlarından birisinin ortaklığın kısa sürede bozulması veya ortak veya ortakların işten ayrılmasıdır. Araştırmanın bu sorusuna verilen cevaplarda, araştırmaya katılan işletmelerin Tablo 16'ya göre % 34,7'sinde işletme ortaklarının biri veya bir kaçı işletme ortaklığından ayrılmıştır. Bu oran düşük bir oran değildir. Yani ortaklaşa kurulan veya daha sonra ortak eklenen her 3 işletmeden 1'inde ortaklıktan ayrılma söz konusu.

Yine Tablo 15 incelendiğinde işletmelerin %20,8'i ortaklıktan dolayı sermayesinin küçüldüğünü, iş yapma potansiyelinin düştüğünü ifade etmiştir. Bu oran çapraz tablodaki veriler ışığında değerlendirilirse, işletmesinden ortak veya ortaklar ayrılan işletmelerin % 60'ı sermaye konusunda problem yaşamış ve sermayesi küçülmüştür. Zira KOBİ ölçeğindeki işletmeler, çok yüksek finansal kaynaklarla veya banka kredileri, teşvikler gibi unsurlarla ticari hayatını yönlendiren kurumlar değildir. Daha çok kendi öz sermayesi ile üretimini, ticaretini yapan ve kazancına ve zaman içinde değişen ihtiyaçlarına göre sermaye artırımını yapan işletmelerdir.

Bu şekilde sermaye küçülmesi yaşayan işletmeler, rekabet konusunda ciddi şekilde zayıflamakta ve işletme daha kötü bir duruma doğru sürüklenebilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi ortaktan ayrılan için de benzer durum söz konudur.

Tablo - 18: Yönetim Kurulunda Aile Dışında Üye Olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	7	6,9
Hayır	94	93,1
Toplam	101	100,0

Aile işletmeleri tamamen kendi yakın akrabalarından oluşmayabilmektedir. Bazen çeşitli sebeplerden dolayı aile dışından üyeler yönetim kurulunda bulunabilmektedir. Bu aile dışından herhangi birisi olabileceği gibi uzman yönetici de yönetim kurulunda yer alabilir. Bizim araştırmamızda görüşülen işletmelerin % 6,9'unda böyle bir durum vardır. Aile üyesi dışından ortak veya uzman yönetici

görüülen işletmelerin 7 tanesinde mevcuttur. Ancak araştırmaya katılan aile işletmelerinin birçoğunda böyle bir ortaklık kurma veya yönetici yönetim kuruluna alma gibi bir durum yoktur.

Tablo - 19: Aile İşletmesi Kurma Nedenleri Dağılımı

	Çok Önemliydi		Kısmen Önemliydi		Hiç Önemli Değildi	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Çocuklarıma fırsat ortaya çıkarmak	34	33,7	33	32,7	34	33,7
Aile mirasını kalıcı hale getirmek	32	31,7	30	29,7	39	38,6
Aileyi bir arada tutmak	46	45,5	28	27,7	27	26,7
Finansal olarak dışarıya muhtaç olmamak	84	83,2	11	10,9	6	5,9
Kendi emeklilik ve kişisel planlarım	25	24,8	24	23,8	52	51,5
Liyakatli çalışanları korumak	23	22,8	29	28,7	49	48,5
Aileye finansal güvenlik sağlamak	75	74,3	20	19,8	6	5,9
Topluma yararlı olmak	44	43,6	42	41,6	15	14,9
Aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak	55	54,5	26	25,7	20	19,8

Aile işletmesi kurma nedenini araştırdığımız bu soruda, işletme ortakları daha çok hem kendi finansal amaçlarını hem de ailenin finansal amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla aile işletmesi kurduklarını dile getirmişlerdir. Verilere bakıldığı zaman ortakların % 83,2'si finansal olarak dışarıya muhtaç olmamak amacını, işletmeyi kurdukları dönemde çok önemli olarak değerlendirmişlerdir. Yani kendi finansal güvenliğini sağlamak en önemli neden olarak görülmektedir. İkinci olarak ailesine finansal sağlamak amacıyla aile işletmesi kuranların ve işletmeyi kurdukları dönemde bunu çok önemli olarak değerlendirenlerin oranı da oldukça yüksektir. böyle bir sebebi aile işletmesi kurma nedenlerinin ikinci sırasına koyanların oranı %74,3'tür. Daha sonra aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak, aileyi bir arada tutmak gibi nedenler, aile işletmesi kurma nedenlerinin başında gelmektedir.

Tablo - 20: İşletmede 10 Yıl ve Üzerinde Çalışan Elemanların Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	56	55,4
Hayır	45	44,6
Toplam	101	100,0

Aile işletmelerinde genel olarak çokça aile üyesi veya yakın akraba iş görenler bulunmaktadır. Bu iş görenler genellikle çok ciddi bir sorun yaşanmadığı veya kendisi ayrılıp bir iş kurma talebi olmadığı sürece, işletme bünyesinde uzunca yıllar çalışabilmektedir. Bu da aile işletmelerini iş gücü devir oranı açısından oldukça avantajlı bir konuma yükseltmektedir. İşletmelerden tam olarak iş gücü devir oranını alamayacağımız için, bu şekilde bir soru ile işletmedeki uzun süre çalışan personel sayısını almaya çalıştık. Araştırmanın bu sorusunda işletmede 10 yılı aşkın süredir iş görenlerin oranları değerlendirildi. Bu verilere göre araştırmaya katılan işletmelerin %55,4'ü işletmesinde 10 yılı aşkın süreden fazla iş gören olduğunu dile getirmiştir. Bu oran şunu göstermektedir ki aile işletmelerinin büyük kısmı çalışanını uzun süreler boyunca bünyesinde tutmayı bilmektedir. Aşağıdaki tabloda 10 yılı aşkın süredir iş gören çalıştıranlarla, işletmenin kuruluş yılı arasındaki bağlantı, çapraz tablo ile betimlenmiştir. Bu tablo da verilere göre de işletmenin kuruluşu ne kadar eski ise, o oranda daha fazla eski elemanlarını bünyesinde barındırmaktadır. Belki de bu tabloyu diğerlerine göre daha yeni olan -zaten on yıldır işletmede çalışan personel sayısı sorulduğu için- son on yıl içerisinde kurulmuş işletmeleri dâhil etmeden yorumlamak daha anlamlı bir sunucun çıkmasına neden olabilir.

Tablo - 21: İşletmelerin Kuruluş Yılı İle En Az On Yıldır İşletmede Görev Yapan Personel Sayısı Dağılımının Çapraz Tablosu

Kuruluş yılı		On Yıllık Eleman	
		Evet	Hayır
1980 ve öncesi	Sayı	19	6
	Yüzde	33,9	13,3
1981-1990	Sayı	17	4
	Yüzde	30,4	8,9
1991-2000	Sayı	17	7
	Yüzde	30,4	15,6
2001-2012	Sayı	3	28
	Yüzde	5,4	62,2
Toplam	Sayı	56	45
	Yüzde	100,0	100,0

Bu tabloda işletmesinde en az on yıldır çalışanı bulunan işletmeler ile işletmelerin kuruluş yılı arasında bir çapraz tablo yapılmıştır. Elde edilen verilere göre takdir edildiği 30 yıl öncesi olan işletmelerde, uzun süre çalışan eleman sayısı daha fazla bulunmaktadır.

Tablo - 22: İşletmede Akraba Çalıştırma Oranları

	Sayı	Yüzde
Evet	48	47,5
Hayır	53	52,5
Toplam	101	100,0

Biraz önce değinildiği gibi aile işletmeleri hem kendi aile üyeleriyle ortaklık kurmakta hem de işletmenin diğer işlerini kendi yakın akrabaları ile beraberce yapabilmektedir. Yani akraba iş gören alımında çokça esnek davranabilmektedir. Görüşme yapılan aile işletmelerinde yakın akraba çalıştıranların oranı % 47'5'tir. Yani görüşme yapılan işletmelerin aşağı yukarı yarısında yakın akraba çalışmaktadır.

Tablo - 23: Akraba Çalıştırmanın Avantaj ve Dezavantajları Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Avantajları dezavantajlarından fazla	24	23,8
Dezavantajları avantajlarından fazla	40	39,6
Avantajlar ve dezavantajlar birbirine yakın bir oranda	37	36,6
Toplam	101	100,0

Yakın akraba çalıştırmanın işletme açısından avantajlı olup olmadığı değerlendirildi araştırmanın bu sorusunda. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu % 39,6 sı işletmede akraba çalıştırmanın avantajlı bir durum olmadığını dile getirmiştir. Yani dezavantajları avantajlarında fazla demiştir. Buna karşılık aile işletmesinde akraba çalıştırmanın avantajlı olduğunu söyleyenlerin oranı % 23,8'dir. Bunların yanında her işte olduğu gibi akraba çalıştırmanın avantajları ve dezavantajları olduğunu ve bunu işletmesinde avantaj ve dezavantajları kıyaslayarak, her ikisinin de işletme içerisinde avantajları ve dezavantajlarını yakın bir oranda olduğunu söyleyenlerin oranı % 36,6'dır.

Tablo-24-:İşletmesinde Akraba Çalıştıranların Dağılımı İle Akraba Çalıştırmanın Avantaj ve Dezavantajları Dağılımı Çapraz Tablosu

Akraba çalıştıran işletmeler		Akraba Çalıştırmanın Avantaj ve Dezavantajları		
		Avantajları dezavantajlarından fazla	Dezavantajları avantajlarından fazla	Avantajlar ve dezavantajlar birbirine yakın
Evet	Sayı	23	10	15
	Yüzde	95,8	25,0	40,5
Hayır	Sayı	1	30	22
	Yüzde	4,2	75,0	59,5
Toplam	Sayı	24	40	37
	Yüzde	100,0	100,0	100,0

İşletmesinde akraba çalıştırıp bunu tamamen avantajlı bir durum olarak kabul eden işletmelerin, tüm işletmeler içindeki oranı % 22,8'dir. Sadece avantajları dezavantajlarından fazla diyenlerin içindeki oranı da % 95,8'dir. Yani işletmesinde akraba çalıştıranların tamamına yakını akraba çalıştırmayı avantajlı bir durum olarak ele almaktadır. Bunun tam tersi bir durum da işletmesinde akraba çalıştırmayan

ortaklıklarda ortaya çıkmaktadır. yani işletmesinde akraba çalıştırmayan ortaklıklar, akraba çalıştırmayı avantajlı bir durum olarak ele almamaktadırlar. Bunu sayısal verilerle desteklersek, işletmesinde akraba çalıştırmayıp bunu dezavantajlı bir durum olarak görenlerin oranı, tüm işletmeler içinde % 29,7 iken, işletmesinde akraba çalıştırmayanların içinde oranı % 75'tir. Sonuç olarak söylenebilir ki işletmesinde akraba çalıştıranlar, akraba çalıştırmayı işletme için avantajlı bir durum olarak ele alırken, işletmesinde akraba çalıştırmayanlar, akraba çalıştırmayı işletme için dezavantajlı bir durum olarak ele almaktadırlar. Yine araştırmada kayıtlara girmese, görüşme yapılan işletmelerde, akraba çalıştırmayı dezavantajlı olarak görenlerin bazıları daha önce akraba çalıştırmışlardır. Ancak ya o akrabaların kendi istekleri ya da işletmenin işten uzaklaştırmasıyla işletmeden ayrılan çalışanlar olmuş. Özellikle akraba çalıştırmayı dezavantajlı bir şey olarak değerlendiren işletmeler, yakın akraba çalıştırmanın zor olduğunu, özellikle de işletme içi gizli kalması gereken bilgilerin yakın akraba çalışanlar tarafından ifşa edildiğini; ailelerin, yakın çevrenin bunlardan haberdar olduğunu ve işletmeye böyle bir durumun zarar verdiğini dile getirmişlerdir. Bunlarla beraber işletmesinde akraba çalıştırıp bunu avantajlı olarak görenler, özellikle yakın akraba çalışmasında işlerin, işletmenin daha esnek olabildiğini, yabancı bir iş görenle halledemeyecekleri işleri hem zaman hem de finansal kazanç sağlayarak daha verimli bir şekilde tamamlayabildiklerini dile getirmişlerdir.

Tablo - 25: İşe Alma Kriterleri Dağılımı

	Hiç		Ara sıra		Sık Sık	
	S	%	S	%	S	%
Performans ve işe uygunluk kriterleriyle	3	3,0	23	22,8	75	74,3
Sınavla işe alınma	95	94,1	3	3,0	3	3,0
Aile bireyleri ve akrabalar tercih edilmesi	44	43,6	34	33,7	23	22,8
Aile fertlerinin tavsiyesi	41	40,6	35	34,7	25	24,8
Çevreden gelen ricalar	38	37,6	35	34,7	28	27,7

Aile işletmelerinin eleman alımlarını nasıl gerçekleştirdiğini araştırdığımız bu soruda, aile işletmelerinin büyük çoğunlukla işletme için gerekli olan nitelikteki insanların performanslarını ve yapacakları işe uygunluklarını değerlendirerek iş gören alımı yaptıkları görülmüştür. Görüşme yapılan işletmelerin % 74,3'ü alacakları

iş görenin performansına ve işe uygunluğuna baktıklarını dile getirirken, çevreden gelen ricaları sık sık dikkate alanların oranı % 27,8'tir. Ancak aile işletmelerinde sınavla işe alma seviyesi oldukça düşüktür. İşletmelerin % 94,1'i sınavla hiçbir zaman iş gören alımı gerçekleştirmemiştir.

Aile bireyleri ve akrabaları hiçbir zaman işletmesinde tercih etmeyenlerin oranı % 43,6 iken, ara sıra tercih edenlerin oranı % 33,7 ve sık sık tercih edenlerin oranı % 22,8'dir.

Tablo - 26: İşletme Örgütlenmesinde Sorumlu Olanların ve Bunlarla İlgili Yazılı Bir Sistemin Varlığı Dağılımı

Örgütlenme	Takip Edilmez		Belirli Bir Ortak		Ort. Biri		Uzman Yönetici		HerBirim Şefi		Ort. Beraber		Yaz. Sis. Var		Yaz.Sis. Yok	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1-İdari yap. işleri	3	3,0	27	26,7	50	49,5	7	6,9	3	3,0	11	10,9	21	20,8	80	79,2
2-Tesis ve araç durumu	3	3,0	21	20,8	47	46,5	4	4,0	13	12,9	13	12,9	23	22,8	78	77,2
3-Üretim mik. belirlenmesi	15	14,9	29	28,7	37	36,6	12	11,9	4	4,0	4	4,0	19	18,8	82	81,2
4-Üretilecek mal ve hiz. belir.	10	9,9	35	34,7	42	41,6	6	5,9	4	4,0	4	4,0	21	20,8	78	77,2
5-Pazarın belirlenmesi	6	5,9	26	25,7	51	50,5	4	4,0	2	2,0	12	11,9	20	19,8	81	80,2
6-İşe alma ve işten çıkarma	5	5,0	29	28,7	50	49,5	9	8,9	5	5,0	3	3,0	23	22,8	78	77,2
7- Çalışma koşul. belirlenmesi	4	4,0	22	21,8	54	53,5	8	7,9	4	4,0	9	8,9	25	24,8	76	75,2
8- İş görenlerin güvenliği	2	2,0	17	16,8	54	53,5	13	12,9	6	5,9	9	8,9	23	22,8	78	77,2
9-Yöneticilerin belirlenmesi	5	5,0	31	30,7	52	51,5	4	4,0	0	0,0	9	8,9	22	21,8	79	78,2
10-Yetki ve sorum. Dağ.	0	0,0	35	34,7	54	53,5	3	3,0	0	0,0	9	8,9	25	24,8	76	75,2
11- Yeni tek. belirlenmesi	6	5,9	24	23,8	52	51,5	2	2,0	1	1,0	16	15,8	20	19,8	81	80,2
12- Muhasebe	0	0,0	21	20,8	35	34,7	19	18,8	19	18,8	7	6,9	30	29,7	71	70,3
13- Bankalar ile iletişim	10	9,9	24	23,8	45	44,6	12	11,9	5	5,0	5	5,0	15	14,9	86	85,1
14- Hammadde temini	14	13,9	22	21,8	42	41,6	9	8,9	7	6,9	7	6,9	17	16,8	84	83,2
15- Müşterilerle ilişkiler	0	0,0	12	11,9	51	50,5	17	16,8	8	7,9	13	12,9	25	24,8	74	73,3
16- Çalışanlar ile ilişkiler	0	0,0	16	15,8	57	56,4	14	13,9	7	6,9	7	6,9	22	21,8	79	78,2
17- Karın dağıtımı	2	2,0	54	53,5	42	41,6	0	0,0	0	0,0	3	3,0	27	26,7	74	73,3
18-Reklam tan. ve h. ilişkiler	7	6,9	25	24,8	50	49,5	7	6,9	3	3,0	9	8,9	18	17,8	83	82,2

Araştırmanın bu sorusunda aile işletmelerinde belirtilen alanların hangilerini işletmede uyguladıklarını ve de bu alanları kimler tarafından yerine getirildiği öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu alanlarla ilgili her hangi bir yazılı sistemlerinin olup olmadığı konusu da araştırılmıştır. Alandan elde edilen verilere göre çok fazla detaya girmeden açıklamak gerekirse, işletme içerisindeki iş alanlarını büyük oranda ortaklardan her hangi birisi yapmaktadır. Bu da demektir ki ortaklardan her hangi birisi tüm alanlarda görev alabilmektedir. Tam olarak ortakların görev alanı belirlenmemiştir. Bu yüzden ortaklar arasında görev alanı ile ilgili tartışmaların ya da işletme içinde görev alanı ile ilgili problemlerin çıkması muhtemeldir. Ayrıca bu alanlarla ilgili yaklaşık olarak işletmelerin % 75-85'inde yazılı bir sistem bulunmamaktadır. Yazılı bir sistemin bulunmaması ve ortaklardan her hangi birinin bu alanlar ilgili işi yapmaları birbirini doğrular niteliktedir. KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin en önemli problemleri alanlarından birisi de işletmede yazılı bir sistemlerini olmamasıdır. Genellikle işler sözlü olarak değerlendirilir ve buna göre işler yapılır. Bu yüzden işletme içerisinde işlerle ilgili aksaklıklar daha fazla çıkabilmektedir.

Tablo - 27: Kalite Standartları Belgesi olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	37	36,6
Hayır	64	63,4
Toplam	101	100,0

Aile işletmelerinin en önemli problemleri alanlarından birisi kurumsallaşmadır. Birçok analiz aile işletmelerinin her işletmenin olduğundan daha fazla kurumsallaşmaya ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Özellikle kan bağından dolayı kurumsallaşmayı sağlayamamış işletmeler birçok sorun ile yüz yüze kalmaktadır. Sadece bir veya birkaç alanda değil işletmenin her alanında kurumsallaşmalarını aile işletmeleri tamamlamaları gerekir. Kurumsallaşma ölçütlerinin en önemli öğelerinden birisi de kalite belgeleridir. Kalite belgeleri işletme içinde veya dışındaki birçok yapıyı analiz ederek işletmeler için genel geçer bir yapılanma örneği

sunmaktadır. Aile işletmeleri de her geçen gün bu kalite belgelerinin farkındadır ve işletme bünyesinde bu belgeleri alma ve kullanma istekleri daha da yükselmektedir.

Konya ilinde yaptığımız bu araştırmada, görüşme yapılan işletmelerin % 37'si kalite belgesi bulunduğunu ifade etmiştir. Özellikle kalite belgesi olan işletmelerin birçoğunda üretim süreciyle alakalı olan ISO 9000-9001, TSE, HACCP gibi kalite belgeleri bulunmaktadır. İşletmesini daha üst seviyeye taşımış olan işletmelerde ISO 22000 gibi işletmenin örgütlenmesi ve işletmede işlerin yazılı hale gelmesini sağlayan kalite belgeleri bulunmaktadır.

Tablo - 28: Muhasebe Yazılımlı Olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	70	69,3
Hayır	31	30,7
Toplam	101	100,0

Tablo - 29: Muhasebe Sistemini Verimli Kullanan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	63	62,4	90,0
Hayır	7	6,9	10,0
Toplam	70	69,3	100,0
Cevapsız	31	30,7	
Toplam	101	100,0	

KOBİ ölçeğindeki işletmelerin problemleri alanlarından birisi de iyi bir muhasebe sisteminin olmayışıdır. Ancak son 10-15 yıldır bilgi teknolojisindeki gelişmeler muhasebeyi daha kolay tutulur hale getirmiştir. Özellikle işletmelerin farklı alanları için geliştirilen yazılımlar, işletmenin daha kolay ve daha hızlı çözüm bulmasına ve daha iyi bir muhasebe sisteminin oluşmasına neden olmuştur. Ayrıca hem devletin bazı organlarınca yapılan denetlemeler hem de işletmelerin zamanla büyüyerek kurumsal bir hale gelmeleri işletmeleri sağlam bir muhasebe sistemi bulmaya ve uygulamaya zorunlu kılmıştır.

Araştırmanın bu sorusunda, işletmenin yine kurumsallaşma ölçütlerinden biri olan işletmenin muhasebe sisteminin yazılım ve bunu kullanma boyutunda varlığını ölçme imkanı bulduk. Görüşme yapılan işletmelerin % 69,3'ü işletmesinde kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek iyi bir muhasebe sisteminin bulunduğunu ifade etmiştir. İyi bir muhasebe sistemi ya da yazılımı olduğunu ifade eden işletmelerin % 90 gibi büyük bir oranı da işletmelerinde bu yazılım sistemini verimli bir şekilde kullanabildiğini söylemiştir.

Tablo - 30: İhracat Yapan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	41	40,6
Hayır	60	59,4
Toplam	101	100,0

Tablo - 31: İşletmenin Alanı ve Dolaylı Veya Doğrudan İhracat Yapan İşletmelerin Çapraz Dağılımları

İşletmenin Alanı		Dolaylı Doğrudan ihracat var mı?	
		Evet	Hayır
Ürün üreten bir işletmedir	Sayı	37	29
	Yüzde	56,1	43,9
Hizmet Üreten Bir işletme	Sayı	0	7
	Yüzde	,0	100,0
Ticaret Yapan işletme	Sayı	4	24
	Yüzde	14,3	85,7
Toplam	Sayı	41	60
	Yüzde	40,6	59,4

Son yıllarda Türkiye ekonomisinde büyük işletmelerin yanı sıra KOBİ'lerin de büyüme potansiyelleri ihracat yoluyla şekillenmektedir. Özellikle kaliteli ürün üretimi, esnek üretim tarzları ve fiyat gibi birçok faktörün etkisi ile Türk firmaları dünya pazarlarında yer almaya başlamıştır. Özellikle Ortadoğu, Afrika ve Avrupa ülkelerinde çok ciddi pazar payına sahip olmaya başlamıştır. Görüşme yapılan işletmelerde yine kayıtlara dahil olmasa da, üretim yapan işletmelerin tamamına yakını, artık yurt dışı pazarlarla iletişimi olmayan işletmelerin zamanla küçülmeye

mahkum olacaklarını, pazar paylarını yitireceklerini söylemiştir. Artık Türk ekonomisi dünya tarafından tanınmış ve özellikle kaliteli ürünleri ile kendisinden söz ettirmeye başlamıştır.

Bu durumun farkında olan aile işletmeleri, kendi bünyeleri içerisinde ihracat birimleri kurmaya başlamış, yurt dışı ve yurt içi fuarlara sıkça katılmaya başlamıştır. Ayrıca yeni gelecek nesilde mutlaka yabancı dil bilme zorunluluğu getirmiştir. Konya ilinde özellikle imalat sektöründe yurt dışı pazarlarla iletişime geçen pek çok işletme bulunmaktadır ve dolaylı veya doğrudan ürünlerini ihraç etmektedirler. Bizim yaptığımız araştırmada işletmelerin tablo 30'a göre % 40,6'sı doğrudan veya aracı firmalarla dolaylı olarak ihracat yapmaktadır. Ayrıca Tablo 31'de verilen faaliyet alanı ve ihracat yapan işletmelerin çapraz tablosuna bakıldığı zaman ihracat yapan işletmelerin büyük kısmı üretim yapan işletmeler olduğu görülmektedir. Verilerde İhracat yapan işletmelerin % 90,2'si üretim sektöründe olan işletmelerdir.

Genel gözlemlerimizde, ihracat yapan firmaların daha fazla büyüdüğü görülmüş ve pek çok işletme, ihracat yapan işletmelerin şu anda çokça büyüdüklerini dile getirmiştir.

Tablo - 32: Ulusal Bir Marka Haline Gelmiş Ürünü Olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	43	42,6
Hayır	58	57,4
Toplam	101	100,0

İşletmelerin yaklaşık yarıya yakını ulusal bir marka haline gelmiş ürününün olduğunu dile getirmiştir. Yüzde olarak araştırmaya katılan işletmelerin % 42,6'sında ulusal bir marka haline gelmiş en az bir ürün bulunmaktadır. Ürün üreten işletmelerin de % 86'sı ulusal bir marka haline gelmiş en az bir ürünü bünyesinde bulunmaktadır.

Tablo - 33: Rekabet içinde Olduğu İşletme Sayısının Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Birçok işletme var	87	86,1
Birkaç işletme var	13	12,9
Hiç işletme yok	1	1,0
Toplam	101	100,0

Serbest piyasanın en önemli koşulu olan rekabet işletmeleri kimi zaman geliştiren, kimi zamanda piyasada ciddi zararlar vermesine neden olan bir yapıdır. Rekabeti tamamen aile işletmeleri açısından tamamen olumlu bir durum olarak görmek imkânsızdır. Tüketici açısından kazançlı bir durum ortaya çıkarırken rekabet, özellikle küçük sermayelerle iş yapan, yakın akrabalarla aynı işi farklı isimler ve farklı kurumlar altında paylaşan aile işletmeleri açısından olumsuz durumlar doğurabilmektedir. Araştırmanın bu sorusunda aile işletmelerinin bu piyasada ciddi rekabet içinde olduğu firmalarının oranını tespit etmeye çalıştık. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin % 86,1'i rekabet içinde olduğu birçok işletmede olduğunu dile getirirken, % 12,9'u birkaç işletmenin bulunduğunu ifade etmiştir. Sadece araştırmaya katılan işletmelerden bir tanesi rekabet içinde olduğu hiç işletme olmadığını ifade etmiştir.

Tablo - 34: Rekabet İçinde Olunan İşletmelerle Kıyaslandığında, İşletmelerin Kendilerini Gördükleri Konumların Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çok iyi	23	22,8	23,0
İyi	54	53,5	54,0
Ne iyi ne kötü	20	19,8	20,0
Kötü	3	3,0	3,0
Toplam	100	99,0	100,0
Cevapsız	1	1,0	
Toplam	101	100,0	

Aile işletmelerine kendilerini rekabet içinde olduğu işletmelerle kıyaslandığında ne durumda gördüğü soruldu. İşletmelerin yarısından fazlası rekabet ortamında kendilerini iyi konumda görmektedirler. Araştırmaya katılan işletmelerin

% 53,5'i iyi, % 22,8'i çok iyi, % 19,8'i ne iyi ne kötü ve işletmelerin sadece % 3'ü kötü olarak görmektedir. Bu veriler ışığında işletmelerin büyük çoğunluğu rekabet konusunda tecrübelerinin olduğunu, zaman içerisinde bunu öğrendiklerini ve serbest piyasanın olduğu bir ortamda bu koşulların geçerli olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak yine görüşme yapılan işletmelerin bazılarında aynı işi yapan yakın akraba başka işletmeler olduğu dile getirilmiştir. Özellikle aynı pazara hitap eden bu işletmeler arasında yaşanan rekabetten dolayı sorunlar ailelere taşınmakta ve bu zamanla aileler arası bir problem haline dönüşebilme boyutu olduğu gibi; işletmeler arasında yaşanan problemler ailelere taşındıktan sonra büyüklerin devreye girmesiyle de çözümlenebilmektedir.

Tablo - 35: Piyasada Rakipler İle Rekabet Ederken İşletmeye Avantaj Sağlayan En Önemli Yolların Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Fiyat	26	25,7	26,0
Kalite	46	45,5	46,0
Yenilikçi ürünler	12	11,9	12,0
Bölgesel konum	2	2,0	2,0
Esnek üretimde bulunma	9	8,9	9,0
Zamanında teslimat	4	4,0	4,0
Tanıdık çevremizin iyi olması	1	1,0	1,0
Toplam	100	99,0	100,0
Cevapsız	1	1,0	
Toplam	101	100,0	

Rekabet, “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış ifade etmektedir” (Rekabet Kurumu, 2010: 80). Bir işletmenin serbest piyasa koşullarında uzun dönemler içinde ürününü satabilmesi rekabet gücüne bağlı bir durumdur. Bu koşullar altında işletmeler, diğer işletmelerle rekabet ederken kendi rekabet güçlerinin farkında olabilmektedir. İşletmelerin, fiyat, kalite, esnek üretim, teknoloji kullanımı, konum, çevre gibi öğeleri rekabet avantajı sağlayan ve rekabet gücü oluşturan öğeleridir.

Araştırmamızın bu sorusunda, piyasadaki diğer işletmelerle rekabet ederken kendilerine avantaj sağlayan en öncelikli yolun hangisi olduğu yani rekabet güçlerini belirleyen en önemli öğenin hangisi olduğu soruldu ve alandan elde edilen veriler

işlendi. Verilen cevaplara göre, işletmelerin diğer işletmelerle rekabet ederken kendilerini ön plana çıkaran en büyük oranda kaliteli ürünler üretmek olarak belirlendi. Yani kaliteden taviz vermeden üretim yapmak, işletmelerin % 45,5'ini, diğer işletmelere karşı kendilerini daha iyi bir konumda görmelerine neden olmaktadır. Esasen işletmelerin piyasa koşulları içerisinde, kaliteden taviz vermeden ürün üretebilmeleri ve bunu rekabet ortamında kendilerini ön plana çıkaran öğenin olması, işletmelerde kalite anlayışının büyük oranda yerleştiğini gösteren bir durumdur. Görüşme yapılan işletmelerde kalite öğesini önceleyen işletmeler, özellikle yurt dışı pazarlarla iletişimi olan işletmelerdir. Bu işletmeler bu öğeyi gerçekleştiren ön planda tutan işletmelerin bu pazarlarda daha avantajlı olduklarını dile getirmişlerdir.

İkinci olarak araştırmaya katılan işletmelerin % 25,7'si fiyat konusunda esnek olabilmelerinin kendilerine daha iyi bir rekabet edebilme şansı tanıdığını ifade etmişlerdir. Üretim girdilerini yani hammadde teminini sermaye gücü ile daha makul seviyelerde temin eden bu işletmeler özellikle de kar seviyesini küçük değişimlerle daha aşağıya çekerek diğer işletmelerle rekabet edebilmektedir. Ancak KOBİ ölçeğindeki işletmeler genel olarak sermaye azlığı problemi çeken işletmelerdir. Kendi öz sermayeleri ile ürün üretimi veya ticaret yapan işletmelerdir. Bu yüzden fiyat konusunda rekabet eden işletmelerin oranı daha düşük bir seviyededir.

Bunlarla beraber işletmelerin % 11,9'u piyasaya yenilikçi ürünler üretimlerinden, % 8,9'u müşteri taleplerine göre esnek üretimde bulunmuş olmalarından ve de % 4'ü ürünleri zamanında teslimat yapmaktan dolayı rekabet güçlerinin oluştuğunu, diğer işletmelerle rekabet ederken ve müşterilerinin talebini doğurmada bu güçlerinin etkili olduğunu dile getirmişlerdir.

Tablo - 36: İşletme Yapısındaki Bazı Alanların Uygulama Düzeyleri

İşletme Yapısı	Uygulanmaz		Kısmen Uygulanır		Düzenli Uygulanır	
	N	%	N	%	N	%
1- Düzenli rapor tutma	5	5,0	24	23,8	72	71,3
2- İşletmede tüm ortaklar için yıllık rapor hazırlama	24	23,8	19	18,8	58	57,4
3- İşletmede tüm ortaklar için 6 aylık rapor hazırlama	59	58,4	13	12,9	29	28,7
4- İşletmede tüm ortaklar için 3 aylık rapor hazırlama	67	66,3	7	6,9	27	26,7
5- İşletmede tüm ortaklar için aylık rapor hazırlama	73	72,3	4	4,0	24	23,8
6- Yıllık plan ve bütçeleme	15	14,9	17	16,8	69	68,3
7- Aylık plan ve bütçeleme	47	46,5	16	15,8	38	37,6
8- Maliyet muhasebesi	7	6,9	9	8,9	85	84,2
9- Alım satım sözleşmeleri hazırlama ve güncelleme	5	5,0	12	11,9	84	83,2
10- Vergileri düzenli hesaplama	2	2,0	14	13,9	85	84,2
11- Araştırma-geliştirme uygulamaları	19	18,8	30	29,7	52	51,5
12- Kalite kontrol uygulamaları	26	25,7	21	20,8	54	53,5
13- Üretim kontrolü	26	25,7	16	15,8	59	58,4
14- Bilgi teknolojisi kullanımı	17	16,8	34	33,7	50	49,5
15- Sistemli pazar araştırması	16	15,8	42	41,6	43	42,6
16- Yurt içi fuarlara katılım	52	51,5	24	23,8	25	24,8
17- Yurt dışı fuarlara katılım	85	84,2	12	11,9	4	4,0
18- İnsan kaynakları yönetimi	50	49,5	40	39,6	11	10,9
19- Performans değerlendirme	25	24,8	51	50,5	25	24,8
20- Başarıları değerlendirmeye tabi tutma	25	24,8	42	41,6	34	33,7
21- Başarısızlıklar değerlendirmeye tabi tutma	22	21,8	42	41,6	37	36,6
22- Çalışanlara-ortaklar dâhil düzenli eğitim verme	69	68,3	12	11,9	20	19,8
23- İşler için sistematik bir planlama yapma	32	31,7	26	25,7	43	42,6
24- Bilgi pay. ve sor. çözümünü için resmi bir yapı oluşturma	60	59,4	22	21,8	19	18,8

Araştırmanın bu sorusunda aile işletmelerinin kurumsal yapılarını değerlendirmek amacıyla, işletmelerde gerekli görülen bazı alanların ne derece uygulandığını saptadık. İlk olarak araştırmaya katılan işletmelerin, işletme yapılanmasında düzenli raporlar tuttuğunu söyleyebiliriz. Araştırmaya katılan işletmelerin % 71,3'ü işletmesinde düzenli rapor tuttuğunu, % 23,8'i de kısmen rapor tuttuğunu söylemiştir. Ancak bu işletmeler, işletmesi için gerekli gördüğü alanları raporlamaktadır. İşletmesinin birçok alanında rapor tutması gerekirken, işletmesinde sadece ihtiyaç duyduğu alanlarda rapor tutmaktadırlar ve sadece bu ihtiyaç duyduğu alanları raporlayarak, düzenli rapor tuttıklarını düşünmektedirler. Örneğin işletme ortakları için yıllık rapor hazırlamayı düzenli yapan işletmelerin oranı % 57,4'tür. Bununla birlikte işletmelerin, işletmesinde ihtiyaç duyduğu ve rapor tuttuğu alanlar şunlardır: İşletmede tüm ortaklar için yıllık rapor hazırlama %57,4, yıllık plan ve bütçeleme yapma ve bunu yazılı hale getirme oranı % 68,3, maliyet muhasebesi yapma ve raporlama % 84,2 alım satım sözleşmeleri hazırlama ve güncelleme % 83,2, vergileri düzenli hesaplama ve raporlama % 84,2 seviyesindedir. Ancak işletmeler için gerekli görülen bazı alanlarda raporlama yapma seviyesi oldukça düşüktür. İşletmede tüm ortaklar için 6 aylık rapor hazırlama % 28,7, işletmede tüm ortaklar için 3 aylık rapor hazırlama % 26,7, işletmede tüm ortaklar için aylık rapor hazırlama % 23,8, aylık plan ve bütçeleme % 37,6, Bilgi paylaşımı ve sorunların çözümü için resmi bir yapı oluşturma % 18,8 düzeyindedir. Ayrıca araştırmanın bir başka tablosunda ortakların toplantı tutanakları tutma ve saklama durumları oldukça düşük bir düzeyde ortaya çıkmaktadır. Toplantı tutanağı tutma ve bunu yazılı olarak takip etme görüşmeye katılan KOBİ ölçeğinde aile işletmelerinde çok gerekli bir öğe olarak görülmemektedir.

Bunlarla birlikte bu işletmelerin genel yapılanmasına baktığımızda, araştırma-geliştirme uygulamalarını düzenli yapan işletmelerin oranı %51,5, kısmen uygulayanların oranı % 29,7'dir. Kalite kontrol uygulamalarını düzenli yapan işletmelerin oranı % 53,5 iken bunu kısmen uygulayanların oranı % 20,8'dir. Üretim kontrolünü düzenli yapan işletmelerin oranı ise % 58,4, kısmen uygulayanların oranı % 15,8'dir.

Bilgi teknolojisi kullanımını da bu işletmelerde oldukça yaygındır. Bilgi teknolojisi kullanımını aşağı yukarı işletmelerin yarısı düzenli bir şekilde uygulamaktadır. Bilgi teknolojisi uygulamalarını işletmesinde düzenli uygulayanların oranı % 49,5 iken kısmen uygulayanların oranı % 33,7'dir. İşletmelerin yaklaşık % 85'i bilgi teknolojilerini işletmesinde uygulamaktadır. Son yıllarda bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve işletmelerin bu alanlardan faydalanabilecekleri yazılımlar ve materyaller bulundurması, işletmeleri bu alanı hızla kabul etmelerine ve bu alanı işletmelerinde hızla uygulamalarına neden olmaktadır.

İşletmeler özellikle eski alış veriş düzeninden ziyade artık sürekli bir pazar arayışı içindedir. Yurt içinde ve yurt dışında ürettiklerini veya ticaretini yaptıkları ürünleri birçok noktaya ulaştırmak istemektedirler. Özellikle ulaşım ve iletişim araçlarının yaygınlaşması, bunların işleri kolaylaştırması pazarlara ulaşımı daha kolay bir hale getirmiştir. Bu yüzden pek çok işletme bilgi ve iletişim araçlarına hem de bunları kullanabilecek ve de yurt dışı pazarlara açılacak elemanları bünyesinde barındırmaktadır. Pek çok işletme kendi bünyesinde ihracat birimi ve pazarlama birimi kurarak hem yurt içi hem de yurt dışı pazarlara yayılabilmektedir. Artık işletmeler kendilerini bunları uygulamada zorunlu hissetmektedir. Tüm bunlarla birlikte araştırma verilerinde işletmelerin % 42,6'sı sistemli pazar araştırmasını, işletmesinde düzenli, % 41,6'sı kısmen uygulayabilmektedir.

Bunları uygularken de ekonomik hayatta alıcı ile satıcının bulunduğu, işletmeler için yeni pazarların, işletme için yeni teknolojilerin, fırsatların, çözümlerin yollarının arandığı kapılar olan yurt içi ve yurt dışındaki fuarlara katılım göstermektedirler. İşletmelerin % 24,8'i yurt içi fuarlara düzenli katılım gösterirken, % 23,8'i fuarlara gittiklerini ancak düzenli olarak takip edemediklerini dile getirmişlerdir. Yaklaşık olarak araştırma katılan işletmelerin yarısı yurt içi fuarlarını düzenli veya düzensiz takip etmekte ve katılım göstermektedirler. Ancak yurt dışı fuarlara katılım, araştırma yapılan KOBİ ölçeğinde işletmelerde düşük bir seviyededir. İşletmelerin % 4,0'ü yurt dışı fuarla düzenli olarak katılırken, % 11,9'u katılım gösterip, bunu düzenli hale henüz getirememiştir. Yaklaşık olarak araştırmaya katılan işletmelerin % 15'i yurt dışı fuarlara katılım göstermektedirler

ancak, görüşme yapılan işletmelerin birçoğu bu soru sorulurken, “işletmelerin yeni pazarlarının yolu bu fuarlardan geçmektedir” demektedirler.

Bu tablodan elde edilen veriler ışığında, işletmelerin yarısı yani % 49,5’i işletmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamamaktadır. İşletmesinde bunu kısmen uygulayanların oranı % 39,6 iken düzenli uygulayanların oranı sadece % 10,9’dur. İşletmesinde çalışanların performanslarını değerlendirmeye tabi tutma % 24,8 oranında düzenli uygulanırken, % 50,5 oranında da kısmen uygulanmaktadır. İşletmelerde çalışanlar dahil diğer bireyler için başarıları bir değerlendirmeye tabi tutma düzenli olarak % 33,7 oranında uygulanırken, % 41,6 kısmen uygulanmaktadır. Başarısızlıkları değerlendirmeye tabii tutmada hemen hemen başarıları değerlendirmeye tabii tutma şikkıyla aynı orandadır.

Son olarak işletmede hem ortaklar için hem de diğer çalışanlar için eğitim faaliyetleri düzenleme hakkında veriler incelendiğinde, işletmelerin % 68,3’ü kendi bünyesinde herhangi bir eğitim faaliyeti düzenlemediğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 11,9’ü düzenli olmasa işletmesinde bazen eğitim faaliyetleri düzenlediğini belirtirken, % 19,8’i düzenli eğitim faaliyetleri yapmaktadır.

Tablo - 37: İşletmede Yazılı Bir Şekilde Vizyon, Misyon ve Değerleri Olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	52	51,5
Hayır	49	48,5
Toplam	101	100,0

İşletmelerin hızla değişen ekonomi koşulları içerisinde kendilerini birçok açıdan iyileştirmesi, geliştirmesi gerekmektedir. İşletmenin sadece maddi değerleri yoktur, işletmeyi var eden, ona bir kimlik veren işletmenin değerleri vardır. Bu değerlerde işletme ortaklarının, gelecek kuşakların ve işletmede diğer çalışanların işletmeye bağlılıklarını sağlayan en önemli öğelerden biridir. Vizyon, misyon ve değerler işletmeyi canlı tutabilecek, işletmeyi geliştirebilecek, değişen şartlara çabuk uyum sağlamasına neden olabilecektir.

İşletmenin hem bugünü hem de geleceği açısından çok önemli olan işletme vizyon, misyon ve değerlerini araştırmanın bu sorusunda işletmelerde ne düzeyde var olduğunu, varsa ne düzeyde uygulandığını araştırdık. Araştırmaya katılan işletmelerin % 51,5'inde yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerleri bulunmaktadır. Yani yaklaşık olarak işletmelerin yarısında vizyon, misyon ve değerler bulunmaktadır.

Tablo - 38: Vizyon, Misyon ve Değerlerin İyi Bir Şekilde Tanımlanmasına İlişkin Değerlendirme

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çok iyi tanımlanmıştır	27	26,7	51,9
Kısmen tanımlanmıştır	15	14,9	28,8
İyi tanımlanmamıştır	10	9,9	19,2
Toplam	52	52,5	100,0
Cevapsız	49	48,5	
Toplam	101	100,0	

İşletmelerde bu vizyon, misyon ve değerler, işletmenin kültürü ile hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Vizyon işletmenin gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflerini tam anlamıyla ifade etmelidir. Açıkçası vizyon, misyon ve değerler iyi bir şekilde, geçici olarak veya herhangi bir kalite belgesi almak için alelade tanımlanmamalıdır. Bir önceki tabloda, araştırmaya katılan işletmelerin % 51,5'inde yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerlerin bulunduğunu söylemiştik. Araştırmanın bu tablosunda da bu yazılı olan vizyon, misyon ve değerlerin işletme kültürü ile ne derece uyumlu olduğunu yani ne derece tanımlandığını sorduk. Araştırmaya katılıp, işletmesinde yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerleri olan işletmelerin % 51,9'u bunların çok iyi bir şekilde tanımlandığını, % 28,8'i de kısmen tanımlandığını ifade etmişlerdir. İşletmelerin % 19,2'si de vizyon, misyon ve değerlerin iyi tanımlanmadığını söylemiştir. Bu veriler ışığında, işletmesinde bunları yazılı bir şekilde elinde tutanların, yaklaşık yarısı bunları iyi bir şekilde tanımlamamıştır. Normal şartlarda bunları ellerinde bulunduranların daha yüksek bir seviyede, bunları kendi kültürlerine, amaçlarına ve hedeflerine göre iyi bir şekilde tanımlaması gerekmektedir.

Tablo - 39: İşletmelerde Vizyon, Misyon ve Değerlerin Benimsenmesinin Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çok İyi Benimsenmiştir	22	21,8	42,3
Kısmen Benimsenmiştir	20	19,8	38,5
İyi Benimsenmemiştir.	10	9,9	19,2
Toplam	52	51,5	100,0
Cevapsız	49	48,5	
Toplam	101	100,0	

İşletmesinde vizyon, misyon ve değerlerin çok iyi bir şekilde benimsendiğini söyleyen işletmelerin oranı %42,3'tür. % 38,5'i kısmen benimsendiğini söylerken, işletmesinde yazılı bir şekilde elinde bulunduranların içerisinde % 51,5'i iyi benimsenmediğini dile getirmiştir. İyi bir şekilde benimsenmediğini söyleyenler ile bir önceki tabloda yer alan vizyon, misyon ve değerlerin benimsenmediğini söyleyenlerin oranları arasında bir benzerlik söz konusudur.

Tablo - 40: Yazılı Bir Şekilde Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Hedefleri Olan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evet	70	69,3
Hayır	31	30,7
Toplam	101	100,0

İşletmelerin büyük kısmı işletmenin geleceği ile ilgili önlerine büyük oranda kısa, orta ve uzun vadeli hedefler koymuşlardır. Araştırma yapılan işletmelerin % 69,3'ünde yazılı bir şekilde hedefler vardır.

Tablo - 41: Hedefleri İyi Bir Şekilde Tanımlayan İşletmelerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çok İyi Tanımlanmıştır	30	29,7	42,9
Kısmen Tanımlanmıştır	26	25,7	37,1
İyi Tanımlanmamıştır	14	13,9	20,0
Toplam	70	69,3	100,0
Cevapsız	31	30,7	
Toplam	101	100,0	

İşletmesinde yazılı hedefleri olanlar içerisindeki işletmelerin % 42,9'u, tüm işletmeler içerisinde de % 29,7'si kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini çok iyi bir şekilde tanımlamıştır. Hedefleri olan ve bunları yazılı getiren işletmelerin içerisinde, hedeflerini kısmen tanımlayan işletmelerin oranı da % 37,1'dir. Geriye kalan % 20'lik bir kısım ise hedeflerini iyi bir şekilde tanımlamamıştır.

Tablo - 42: Hedeflerin Belirlenen Sürede Ne Kadar Gerçekleştiğine İlişkin Bir Değerlendirme Yapan İşletmelerin Dağılımı?

	Sayı	Yüzde
Evet	62	61,4
Hayır	8	7,9
Toplam	70	69,3
Cevapsız	31	30,7
Toplam	101	100,0

İşletmelerin birçoğu yazılı hale getirdiği bu hedeflerin takibini yapmakta, belirlenen süreler içerisinde gerçekleşme durumuna bakmakta ve bunları kontrol etmektedir. İşletmelerin % 61,4'ü işletmenin hem belirli kademeleri için hem de işletmenin geleceği için belirli hedefleri sahiplenmişlerdir.

Tablo - 43: İşletmelerin Yaşadığı Sorunların Dağılımı

	Hiç etkilemiyor		Etkilemiyor		Etkiliyor		Çok etkiliyor	
	S	%	S	%	S	%	S	%
1- Sermaye yetersizliği	12	11,9	6	5,9	48	47,5	35	34,7
2- Yeni mali kaynaklar temin edememe	16	15,8	17	16,8	40	39,6	28	27,7
3- Miras veya ortakların ayrıl. sonucu ser. bölünmesi	67	66,3	5	5,0	15	14,9	14	13,9
4- Piyasadaki değişimleri takip edememe	27	26,7	20	19,8	39	38,6	15	14,9
5- Yeni ürün geliştirmede yavaş davranma	30	29,7	28	27,7	29	28,7	14	13,9
6- Ürün ve hizmetlerde kalite standardı oluşturamama	35	34,7	7	6,9	43	42,6	16	15,8
7- Risk almaktan kaçınma	44	43,6	13	12,9	33	32,7	11	10,9
8- Profesyonel yönetici eksikliği	38	37,6	15	14,9	30	29,7	18	17,8
9- İyi bir örgüt yapısı oluşturamama	27	26,7	20	19,8	42	41,6	12	11,9
10- İş ve görev tanımı yapmama	38	37,6	23	22,8	32	31,7	8	7,9
11- Aile üyelerini kontrol edememe	41	40,6	15	14,9	30	29,7	15	14,9
12- Ortaklar arası iletişim eksikliği	39	38,6	15	14,9	34	33,7	13	12,9
13- Stratejik düşünememe	44	43,6	12	11,9	35	34,7	10	9,9
14- Kuşaklar arası iletişim eksikliği	40	39,6	12	11,9	29	28,7	20	19,8
15- Yeni kuşaklara devir planlamasının yapılmaması	59	58,4	13	12,9	17	16,8	12	11,9
16- Yetenekli aile bireylerini işe çekememe	56	55,4	11	10,9	22	21,8	12	11,9
17- İlk kuşağın kendi arasındaki fikir uyumsuzluğu	58	57,4	14	13,9	16	15,8	13	12,9
18- 2. veya 3. Kuşağın kendi arasındaki fikir uyumsuzluğu	50	49,5	14	13,9	24	23,8	13	12,9
19- Kuşaklar arasındaki fikir uyumsuzluğu	41	40,6	18	17,8	21	20,8	21	20,8
20- Akrabalıktan dolayı ortak sorunların çözümlenememesi	45	44,6	17	16,8	20	19,8	19	18,8
21- İşletme dışında ortak eşlerinin işe karışması	58	57,4	8	7,9	20	19,8	15	14,9
22- İşletme dışında ortak çocuklarının işe karışması	65	64,4	13	12,9	10	9,9	13	12,9

Araştırmanın bu sorusunda aile işletmelerine, hem KOBİ olmasından kaynaklanan, hem de aile işletmesi olmasından kaynaklanan, genel olarak bu özellikteki işletmelerin karşılaştıkları bazı sorunların işletmelerini ne derece etkilediğini sorduk. Çünkü bu işletmeler hem KOBİ olmanın hem de aile işletmesi olmanın avantajlarına sahip olduğu gibi dezavantajlarına da sahiptir. İlk olarak bu özellikte işletmelerin yaşadığı en büyük probleme değinmek gerekirse, bu problemin sermaye yetersizliği problemi olduğu görülmektedir. Genel olarak KOBİ'ler kâr marjları düşük olan işletmelerdir. Çünkü küçük bir sermayeyle, daha doğrusu kendi öz sermayesiyle ekonomi hayatında var olan işletmelerdir KOBİ'ler. Küçük sermayelerle iş yapan bu işletmeler, özellikle girdi maliyetleri bakımından sermayesi iyi olan işletmelere göre çok dezavantajlı bir konumdadır. Genellikle düşük sermayeli oldukları için, hammadde teminini vadeli bir şekilde yapmaktadır. Bu da ürettikleri ürünlerini daha yüksek fiyatlara üretmelerine neden olmaktadır. Bu yüzden sattıkları eş değer bir ürüne karşı, daha düşük kâr marjları ile satış yapmaktadırlar.

Hem ülkemizde hem de dünyanın birçok ülkesinde yapılan araştırmalarda KOBİ'lerin en önemli sorunlarının başında sermaye yetersizliği gelmektedir. Hem düşük kâr marjları hem de kredi kullanmada zorluklar, kredilerin yüksek faizleri ve bunları ödemede zorluktan dolayı bu tip işletmeler sermaye yetersizliği sorunu ile sürekli bir şekilde baş başa kalmaktadır. Hem kredi kullanan hem de kredi kullanmaya niyetli olan işletmeler, işletmenin işlerinin kötü gitmesi durumunda hem işlerini kaybedeceklerini hem de kendi kişisel sermayelerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Görüşme yapılan işletmeler, hem çok ciddi şekilde kâr marjlarının düşüklüğünden şikayetçi, hem de uygun destek bulamamaktan. Hatta devlet desteklerini almanın zorluğundan bahsetmektedirler. Araştırmaya katılan işletmelerin % 34,7'si sermaye yetersizliğinin işletmesini çok ciddi şekilde etkilediğini ifade ederken, % 47,5'i kısmen etkilediğini ifade etmiştir. Yaklaşık olarak araştırmaya katılan işletmelerin % 82'si sermaye yetersizliği konusunda sorunlar yaşamaktadır. Yine araştırmaya katılan işletmelerin yeni mali kaynaklar temin edememe konusunda ciddi problemleri bulunmaktadır. İşletmelerin % 27,7'si yeni mali kaynaklar temin edememe konusunda, işletmenin çok ciddi şekilde etkilendiğini söylerken, % 39,6'sı

kısmen etkilendiğini söylemiştir. Yaklaşık olarak araştırmaya katılan işletmelerin % 68'i yeni mali kaynaklar temin edememe konusunda problem yaşamaktadır.

Bunlarla beraber sermaye yetersizliğini etkileyen önemli konulardan birisi de miras veya ortakların işten ayrılması sonucu sermayenin bölünmesi. İşletmenin zamanla hacim olarak büyümesi, yeni kuşakların devreye girişi ve kuşaklar arası anlaşmazlıklar, işletme dışı aile üyelerinin işlere karışması, aileler arası çekişmezlikler, harcamaların düzensizliği, fikir uyuşmazlığı gibi daha pek çok nedenden dolayı işletme zamanla ortaklar için kazançlı bir kapı olmaktan çıkabilmektedir. Böylelikle işletmeden ayrılmalar ortaya çıkmakta ve işletme sermayesi bölünebilmektedir. Hem bu nedenden hem de ortakların vefatı ve mirasların istenmesinden dolayı işletme sermayesi bölünebilmektedir. Araştırmamızda görüşme yapılan işletmelerde böyle bir durumla karşılaşan işletmeler bulunmaktadır. Araştırma verilerine göre miras veya ortakların ayrılması sonucu işletme sermayesinde parçalanma olanların ve de işletmesinde bu problemi yaşayan işletmelerin oranı % 28, 8'dir. Bu şekil bir problemle karşılaşmış, bu durumun işletmesini çok ciddi şekilde etkileyenlerin oranı % 13,9, kısmen etkileyenlerin oranı ise % 14,9'dur.

Araştırmada KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin bir başka alanı olan üretim yönetimi ile ilgili sorunları da ele alınmıştır. Bu kapsamda işletmelerin üç ana başlık üzerinden sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma verilerine göre işletmelerin yaklaşık olarak % 60'ına yakın bir kısmı ürün ve hizmetlerinde sağlam bir kalite standardı oluşturamamaktan şikayetçi. Araştırmaya katılan işletmelerin % 42,6'sı işletmesinde iyi bir kalite standardı oluşturamamanın işletmeyi olumsuz derecede etkilediğini ifade ediyor. İşletmelerin % 15,8'i de böyle bir standardisasyonun oluşmaması işletmeyi çok ciddi şekilde etkilediğini söylüyor. İşletmelerde son zamanlarda kalite belgeleri almaya teşebbüs eden ve alan işletme sayısı çokça. Ancak alınan bu kalite belgeleri işletmenin belirli bir alanını kısmen ornarmakta ve kısmen düzene sokmaktadır. İşletmeler kalite belgesi alıyor ancak belirli bir süre sonra alınan kalite belgesi işletme için çok da faydalı olamıyor. Çünkü

kendi örgüt kültürleri ışığında oluşmuş bir kalite belgesi değil. Alınan kalite belgeleri işletmeye oturmadan, zamanla işletme kendi geleneksel kurallarına dönebiliyor.

Araştırma yapılan işletmelerin üretimle ilgili sorunlarından birisi de yeni ürün geliştirme konusunda yavaş davranma. Genel kabullere göre KOBİ ölçeğindeki işletmeler, kendilerine has özelliklerinden dolayı, işletmenin birçok alanında hızlı davranma kabiliyetine sahip. Ancak işletmelerin bir kısmı ürün geliştirme konusunda yavaş davrandıklarını ifade etmektedirler. Yine yaklaşık olarak işletmelerin % 43'ü bu konunun işletmelerini etkilediklerini söylüyor. Araştırma verilerine göre işletmelerin % 28,7'sini ürün geliştirme konusundaki yavaşlıklar olumsuz olarak etkiliyor. İşletmelerin % 13,9'u da bu konunun işletmeyi çok ciddi şekilde etkilediğini söylüyor.

Yine aynı sorun paralelinde, piyasadaki değişimleri takip edememe ve piyasadaki değişimlere ayak uyduramama konusunda işletmeler problem yaşayabilmektedir. İşletmelerin % 38,6' sı piyasadaki değişimlere ayak uyduramamanın işletmelerini etkilediğini ifade ederken, % 14,9' u bu durumun işletmeyi olumsuz olarak çok etkilediğini ifade etmiştir.

Araştırmada işletmelerin bir başka sorunlarının olduğu alan da örgütlenme ve yönetim ile ilgili sorunlardır. Araştırmada bu sorunlar profesyonel yönetici eksikliği, iyi bir örgüt yapısı oluşturamama, iş ve görev tanımı yapmama, risk almaktan kaçınma, stratejik düşünememe, yeni kuşaklara devir planlamasının yapılmaması, ortaklar arası iletişim eksikliği gibi başlıklar altında incelenmektedir.

KOBİ ölçeğindeki işletmelerde profesyonel yönetici bulundurma ve profesyonel yönetici ile çalışma sorunlu alanlardan birisidir. İşletme belirli bir potansiyele yükseldikten sonra işletmelerin birçoğu profesyonel yönetici ile çalışmak istemektedirler. Büyüyen işletmeler birçok nedenden dolayı artık uzman yönetici ile beraber çalışmak istemektedirler. Büyüyen işletmede işletme sahibi, hem sahiplik hem de yöneticilik konumundan uzaklaşmak istemektedir. Çünkü işletmede birçok alan ortaya çıkmış ve bu alanlar arasında iyi bir koordinasyon, denetim ve iletişim gerekmektedir. Tek başına veya ortakları ile birlikte yeterli gelemediği bu alanlarda,

işletmeler profesyonel bir yöneticiye veya yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. İşletmede işletme sahibi veya sahipleri üretim araçları üzerindeki hakimiyetini devam ettirirken, üretim, pazarlama, muhasebe gibi birçok alanda, üzerindeki denetim hakkını uzman yöneticilere devredilmek zorunda kalmaktadır.

Büyüyen ya da büyüme potansiyeli olan tüm işletmelerde uzman yöneticilerle çalışmak bir zorunluluk halini almıştır. Bu bakımdan, işletmenin pek çok alanı, işletmenin büyük ortağı veya ortakları tarafından aile işletmeleri de zamanla profesyonel yöneticiye ihtiyaç duymaktadır. Gizliliğin ortadan kalkacağı, ailenin ifşa edileceği, aile üyelerinin işletmeyi daha iyi sahipleneceği ve aile üyelerinin daha güvenilir olabileceği gibi nedenlerden dolayı aile işletmeleri profesyonel yönetici bulundurma durumuna sıcak bakmayabilmektedirler. Aile işletmelerinde genelde kan bağı bulunan, duygusal yakınlıktan dolayı hem işletmenin hem de ailenin devamlılığını sağlayacağı görüşü hakimdir. Yönetici tercih edilecekse bile kendisinin çok iyi bildiği, kan bağı kurduğu ve bir duygusallık içerisinde olduğu yöneticiler tercih edilebilmektedir. Ancak işletme yönetimi de bilimi çok zaman rasyonel kuralları gerektirebilmektedir. Özellikle yakın akraba veya tanıdık yöneticiyle çalışmak, duygusal yoğunluktan dolayı işletme içinde rasyonel bakılması gereken birçok alanda eksikliklere neden olabilmektedir. Yani akraba yönetici bazen rasyonel ve objektiflikten uzak bir görüntü sergileyebilmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinin akraba olup olmasına değil, belirlediği alanlarda hakkıyla iş yapacak ve objektif olarak değerlendirme yapacak yöneticileri tercih etmesi gerekmektedir. Genel olarak bu konuya bir değerlendirme yapmak gerekirse KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde uzman yönetici çok bulunmamaktadır.

Tüm bunlarla beraber araştırmada işletmelerin profesyonel yönetici eksiliği konusunda ne düşündüklerini daha doğrusu işletmede iyi bir profesyonel yönetici bulundurmamanın işletme performansını ne derece etkilediği soruldu. Araştırmaya katılan işletmelerin % 29,7'si profesyonel yönetici bulundurmamanın işletmeyi kısmen etkilediğini, % 17,8' i de işletmeyi çok ciddi şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Yaklaşık olarak da işletmelerin % 52'si profesyonel yönetici bulundurmamanın işletme performansını pek de etkilemediğini ifade etmiştir. Alan

verileri ışığında işletmelerin yarısı profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyarken, diğer bir yarısı da profesyonel bir yöneticiye ihtiyaç duymamaktadır.

Yine bu işletmelerdeki diğer önemli sorunlardan birisi de iyi bir örgüt yapısı oluşturamamadır. İş bölümü ve uzmanlaşma konusunda çok zaman profesyonelce davranamayan bu işletmelerin, işletme performanslarını iyi bir örgüt yapısı oluşturamama etkilemektedir. İşletmesinde bu sorunun etki alanlarından birisi olduğunu söylerin oranı yaklaşık olarak % 55 civarındadır. İşletme performansını böyle bir sorunun etkilediğini ifade edenlerin oranı % 41,6 iken, çok etkilediğini ifade edenlerin oranı % 11,9'dur. Yine bu soru paralelinde işletmesinde iyi bir iş ve görev tanımı yapmama veya yapsa bile bunu tam olarak uygulamaya konusundan dolayı işletmeler problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Böyle bir problemle karşılaşmış işletmesinin kısmen de olsa etkilendiğini ifade edenlerin oranı %31,7 iken, işletmesinin çok ciddi etkilendiğini ifade edenlerin oranı % 7,9'dur.

Araştırmada işletmelerin yönetimle ilgili sorunlarından bir tanesi de stratejik düşünememedir. Tüm dünyada rekabet kurallarının hakim olduğu bir ortamda, işletmeler bazen oyunu kurallarına göre oynama işlemini tam anlamıyla yerine getirememektedirler. İşletmede alınacak kararlarda veya alınan kararlarda özellikle uzman yönetici eksikliğinden ve bazı konulardaki bilgi eksikliğinden dolayı stratejik düşünemeyebilmektedir. Böyle bir sorunla karşı karşıya kalıpta işletmesi kısmen de olsa etkilenen işletmelerin oranı % 34,7'tür. Böyle bir durumla karşılaşmış işletmesi ciddi şekilde etkilenen işletmelerin oranı ise % 9,9'dur. Bu problem paralelinde işletmeler stratejik düşünemeyip, bazen risk almaktan da kaçınabilmektedir. Özellikle sermaye yetersizliği, risk alınacak alana çok fazla hakim olmama gibi nedenlerden dolayı bu işletmeler risk almaktan kaçınabilmektedirler. İşletmelerin yine böyle bir durumdan etkilenenlerin oranı % 32,7 iken çok etkilenenlerin oranı % 10,9'dur. Tablo incelendiği takdirde de stratejik düşünme ve risk almaktan kaçınma oranları birbirine yakındır. Bu iki sorun birbirinin devamı ve birbirini bütünleyen iki değişkendir.

Aile işletmelerinin yönetim ve örgütlenme ilgili sorunlarından bir tanesi de yeni kuşaklara devir planlamasının yapılmamasıdır. Aile işletmeleri duygu ağırlıklı

bir yapı arz ettiği için, işletmede yeni gelecek kuşakta aranan özellikler, yeni kuşağın edinmesi gereken özellikler, yeni kuşağın işletmede yapacağı görev ve sorumluluklar çok zaman belirsiz olabilmektedir. Yeni gelen kuşakla bu nedenlerden dolayı çok zaman çatışmalar çıkabilmekte, işletme kötü yönetilir bir hale gelebilmektedir. Araştırmamızda böyle bir sorunu yaşayıp, işletmesi bundan etkilenenlerin oranı % 16,8 iken çok etkilenenlerin oranı % 11,9'dur.

Araştırma yapılan işletmelerde aile ve işletme ekseninde işletmelerin yaşanan şu sorunlardan ne derece etkilendikleri de soruldu. Bu ekseninde araştırma yapılan işletmelerde, aile üyelerini kontrol edememe, ortaklar arası iletişim eksikliği, kuşaklar arası iletişim eksikliği, yetenekli aile bireylerini işe çekememe, ilk kuşağın kendi arasındaki fikir uyuşmazlığı, ikinci veya üçüncü kuşağın kendi arasındaki fikir uyuşmazlığı, kuşaklar arasındaki fikir uyuşmazlığı, akrabalıktan dolayı ortaklarla sorunların çözümlenememesi, işletme dışında ortak eşlerinin işe karışması ve işletme dışında ortak çocuklarının işe karışması gibi sorunlar ele alınarak bunlarla ilgili gerekli dağılım tabloda gösterildi.

Aile ve iş eksenli problemlerin dağılımında dikkat çeken 4 önemli sorun bulunmaktadır. Bunlardan öncelikli olarak en çok etkiledikleri alan kuşaklar arası iletişim eksikliğidir. Böyle bir sorunu yaşayan işletmelerin % 28,7'si, böyle bir sorundan kısmen etkilendiklerini ifade ederken, % 19,8'i çok etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Aile işletmelerinde işletmeyi kuran ve işletme üzerindeki tüm haklara sahip olan ilk kuşak işletme sahibi veya sahipleridir. Zamanla büyüyen nesil işletmeye dahil olur ve bu nesil, kurulmuş bir sistemin içerisine dahil olur. Özellikle işleri uygulama biçimleri, pazarlama biçimleri kontrol, yetki paylaşımı, planlama ve yatırım kararı alma gibi bazı konularda ortaya çıkan görüş ayrılıkları ilk kuşak ve diğer kuşaklar arasında zaman içerisinde çatışmaya ve iletişimsizliğe neden olabilmektedir. Tablo verileri incelendiğinde de işletmesinde kuşaklar arası iletişim eksikliği problemi olanlar ile kuşaklar arasında görüş ayrılığı olanlar arasında yakın bir oran vardır.

Aile işletmelerinin diğer yaşadığı problemlerden birisi de ortaklar arası iletişim eksikliğidir. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak % 45'i

işletmesinde böyle bir problemi yaşadığını ve işletmesinin bundan etkilendiğini dile getirmiştir. İşletmelerin % 33,7'si böyle bir problemden işletmenin kısmen etkilendiğini söylerken, % 12,9'u çok etkilendiğini ifade etmiştir.

İletişim eksikliği en büyük çatışma nedenlerinden birisidir. İletişim eksikliğini pek çok farklı nedeni olabilmektedir. Özellikle sağlıklı bir iletişim kuramamaya en büyük neden iletişim engelleridir. İletişim engelleri gürültü, karmaşık bir dil kullanımı gibi fiziksel olabileceği gibi ön yargılar, görüş farklılıkları, algılama farklılıkları, tutum ve davranışların farklılığı, sosyo- kültürel farklar, farklı bilgi düzeyleri gibi psikolojik veya sosyal engeller olabilmektedir. Aynı zamanda da bu engeller statü farklılıkları, hiyerarşi, yönetim tarzı gibi pek çok örgütsel nedenden dolayı da çıkabilmektedir (Elgünler ve Fener, 2011: 36-38).

Ortaklar arasında yaşanan bu iletişim eksikliği, hem ortaklar arası tatsızlığa hem de bunun yayılarak aileye kadar ulaşmasına ve tatsızlığın devamına neden olabilmektedir. Böyle bir ortamda bulunanlar sürekli gergin ve huzursuz olabilmekte ve bu da işletme verimliliğini düşürebilmektedir. İşletmeler genel olarak, iletişim kurmada önüne çıkan engelleri tanımalı ve bunların etkisini işletmede en düşük düzeye getirmek için çalışmalıdır.

Tablo - 44: İşletme Sorunlarının Hangi Nedenlerden Kaynaklandığının Dağılımı

	Birinci Öncelik		İkinci Öncelik		Üçüncü Öncelik	
	S	%	S	%	S	%
1- Kurumsal yapı oluşturamama	48	47,5	11	10,9	11	10,9
2-Aile üyeleri ile profesyonel yönetici arasındaki çatışma	4	4,0	5	5,0	1	1,0
3-İşletme içindeki aile üyesi sonraki kuşak ile çatışma	12	11,9	21	20,8	-	-
4-Profesyonel yönetici bulamama	12	11,9	14	13,9	4	4,0
5-İşletme dışındaki aile içi çatışmalar	-	-	4	4,0	3	3,0
6-İletişim kopukluğu	13	12,9	15	14,9	17	16,8
7-Yetki ve sorumluluk paylaşımında eşitsizlik	1	1,0	2	2,0	6	5,9
8-Yetki ve sorumluk alan. tam belirlenmemiş olması	3	3,0	5	5,0	12	11,9
9-Sermaye Yetersizliği	8	7,9	3	3,0	1	1,0
Cevapsız			21	20,8	46	45,5
Toplam	101	100,0				

Bir önceki tabloda KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları sorunları incelenmişti. Araştırmanın bu tablosunda da bu sorunların ana kaynağı işletmelerinden gözünden araştırılmaktadır. Araştırma verilerine göre, araştırmaya katılan işletmeler ağırlıklı olarak kurumsallaşmanın olmamasından dolayı işletmede sorunların çıktığını belirtmişlerdir. Birinci öncelikli olarak kurumsal yapı oluşturamama % 47,5 oranında; ikinci öncelikli olarak işletme içindeki aile üyesi sonraki kuşak ile çatışma % 20,8 oranında ve üçüncü öncelikli olarak iletişim kopukluğunu % 16,8 oranında işletmeler sorunlarının temeli olarak görmektedirler.

Aile işletmeleri genel olarak birçok kez söylendiği gibi daha çok duygu ağırlıklı ekonomik bir yapıdır. Duygu ağırlıklı olması nedeni ile birçok yönden kapitalist/ modern işletmelerden ayrılmaktadır. Üretimin amacı, işgücünün kaynağı, insan ilişkileri, sermaye birikimi, yönetim ve işbölümü gibi pek çok alanda kapitalist işletmelerden ayrılan bu işletmeler ciddi bir sermaye birikimini sağlamaktan ziyade

daha çok ailenin, neslin devamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak, aileye finansal güç edinmek ve servet birikimi sağlamak ve işletmenin, ailenin adıyla toplumsal olarak mevki ve statü gibi hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla faaliyetlerine devam eden işletmelerdir. Bu yüzden diğer işletmelere göre kurumsallaşma, aile işletmelerinde dahası KOBİ ölçeğindeki olanlarda çok zor işleyen ve çok zor işletmenin sistemine uygulanabilen bir yapıdır. Ancak günümüzde, piyasada çok fazla rakibin ortaya çıkması, iletişim ve ulaşım araçlarının sağladığı imkanlar neticesinde pazarlara ulaşım kolaylığı, teknolojinin gelişimi ve kolay ulaşılabilmesi gibi pek çok nedenden dolayı işletmeler ciddi büyüme potansiyellerine sahip olmaya başladılar. Bu yüzden daha çok geleneksel kurallara göre yapılan işletme faaliyetleri artık kurumsal bir düzeye ulaşmak zorunda kaldı. Böylelikle de büyüyen aile işletmeleri ciddi bir kurumsallaşma talebine ihtiyaç duydu. Birçok kaynakta da belirtildiği gibi belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşamamış işletmelerin ömürleri artık çok kısa sürebilmektedir.

Tablo-45: İşletme Sorunlarının Çözümünde Nerelerden Yardım Alındığının Dağılımı

Sorunların Çözümü	Hiç		Ara sıra		Sık Sık	
	S	%	S	%	S	%
1-Profesyonel yöneticiden yardım olarak	69	68,3	24	23,8	8	7,9
2-Danışmanlardan yardım olarak	76	75,2	16	15,8	9	8,9
3-Benzer işletmelerin deneyiminden yararlanarak	14	13,9	44	43,6	43	42,6
4-Kurucunun yol gösterimiyle	2	2,0	22	21,8	76	75,2
5-Ortaklarla toplantı yaparak	6	5,9	21	20,8	74	73,3
6-Geniş aile toplantıları düzenleyerek	70	69,3	15	14,9	16	15,8

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan birçok analizde, aile işletmenin kurucusu işin başındaysa veya değilse bile, işletmenin nihai kararlarında en yüksek merciidir. Çünkü işletmeyi kuran, işletmenin büyümesinde muhtemelen en büyük payı olan, işletmedeki en büyük tecrübeye sahip olan, aileyi bir arada tutan ve genellikle de yaşça en büyük yani ailenin büyüğü olan kurucunun kendisidir. Kurucu, aile

işletmelerinde sadece nihai kararların verilmesinde en yüksek mercii değil, aynı zamanda da işletmedeki sorunlarının çözümünde en arabulucu, en akıl bulucu mevkiidir. Çok zaman sorunların çözümünde kurucunun verdiği karar uygulanır ve çok da sorgulanmayabilir. Çünkü hem işletmede ortaklar arası sorunların çözümünde hem de işletme yapısı içerisindeki olumsuz bir durumda en arabulucu, en çözüm bulucu mevki orası görünmektedir. Bizim elde ettiğimiz araştırma verilerinde genellikle sorunların çözümünde aile büyüğü yani kurucunun kendisine danışma, onun fikrini alma, onun arabuluculuğunu kabul etme daha yüksek bir oranda çıkmaktadır. İşletmeler % 98 gibi büyük bir oranda, herhangi bir problem karşısında kurucunun yol gösteriminden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Daha açıklıkla belirtirsek araştırmaya katılan işletmelerin % 75,2 'si sık sık kurucunun yol gösterimine başvururken, % 21,8'i ara sıra kurucunun yol gösterimiyle problemlerini çözmektedir.

Yine işletmelerin sorunların çözümünde sıklıkla başvurduğu bir diğer yol ortaklarla toplantı yapmaktır. İşletme için sorunların çözümünde baş burulması gereken ilk yol aslında budur. İşletmeler genellikle kendi içerisinde, ortaklarla toplantı yaparak sorunların çözümünü sağlamaktadır. Ancak problem, işletme ortaklarının çözemeyeceği bir konumda ise işletmeler, diğer alanlara başvurmaktadır. İşletmede herhangi bir problemle karşılaşıldığında işletmelerin yaklaşık olarak % 95'i ortaklarla toplantı yaparak, problemin çözümünü gerçekleştirmektedir. Araştırma verilerine göre işletmelerin % 20,8'i ara sıra böyle bir yola başvururken, % 73,3'ü sık sık böyle bir yola başvurmaktadır.

KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin problemlerinin çözümünde başvurduğu ana kaynaklardan bir diğeri de çevresinde bulunan işletmelerdir. Aynı özelliklere sahip, benzer bir geçmişi olan bu işletmeler, problemleri zamanlarda birbirine yardımcı olabilmekte ve işletmeler kendisiyle benzer işleri yapan işletmelerin deneyim ve tecrübesinden faydalanabilmektedir. Tabloda da belirtildiği üzere araştırmaya katılan işletmelerin % 42,6'sı sık sık, % 43,6'sı da problemlerinin çözümünde benzer işletmelerin deneyimine başvurarak onların tecrübesinden faydalanmaktadır.

İşletmelerde problemlerin çözümünde profesyonel yöneticiden yardım alma, danışmanlardan yardım alma ve geniş aile toplantılara düzenleme oranları düşük bir seviyededir. İşletmelerin bir problemle karşılaştığında, sorunların çözümünde genellikle başvurdukları yollar, kurucunun tavsiyeleri, ortaklarla toplantı yapmak ve benzer işletmelerin deneyiminden yararlanmaktır.

4.2.3. Ortaklık ve Ortaklar Arası İletişim

Araştırmanın “Ortaklık ve Ortaklar Arası İlişkiler” bölümünde, işletmede ortaklar arası kararların alma mekanizmaları, toplantı yapma durumları, yetki ve sorumlulukların kullanımı ve dağıtımı, ortakların bilgi ve uzmanlaşması, ortaklar arası iletişim ve çatışma başlıkları altında bir inceleme yapılmıştır. İfadeler, ölçekte de gruplar halinde verilmiş ve beşli likert ölçeğinde işletme ortaklarının kendilerine en uygun olan ifadeyi seçmeleri istenmiştir. İfadeler 1’den 5’e kadar şu şekilde sıralanmıştır: “1. Tamamen katılmıyorum”, “2. Katılmıyorum”, “3. Fikrim yok”, “4. Katılıyorum”, ve “5. Tamamen katılıyorum.” Ölçeğin geçerlilik seviyesi de oldukça yüksek bir seviyededir (Cronbach’s alpha= ,847).

Tablo - 46: Ortakların İşletmede Karar Alma Mekanizması İle İlgili İfadelerin Dağılımı

Karar Alma	Sayı	Ortalama	Std. Sp.
1- İşletmede kararlar çabuk alınır	101	4,2079	1,16890
2- Her birim kendi içinde belirli kararları alır	101	3,2178	1,50069
3- Önemli kararlar ortaklarla beraber alınır	101	4,5050	,82005
4- Önemli kararlar uzman yöneticiler ve ortaklarla beraber alınır.	101	2,9703	1,84638
5- İşletmedeki stratejik kararlardan tüm ortakların haberi olur	101	4,5743	,72590
6- Yönetim Kurulu alınan stratejik kararların sonuçlarını izler	101	4,5050	,83215
7- İşletme içindeki veya dışındaki durumlar için kararların nasıl alınacağı bellidir	101	4,0099	1,19578

İşletmelerin ortaklık yapıları ile ilgili ifadeler belirlenmiş başlıkları altında verilmiştir. Bu başlıklardan ilki “karar alma” adını taşımaktadır. Bu başlık altında

işletmelerin kararlarını nasıl aldığı, alınan kararlarda diğer ortakların bilgi düzeyleri ve alınan kararların sonuçlarını izleme durumları ele alınmıştır. İfadelerin bazılarında çok yüksek bir ortalama çıkarken, bazılarında düşük ortalama ortaya çıkmıştır. İfadeler içerisinde araştırmaya katılan işletmelerin çok yüksek bir oranda benimsediği ifade “işletmedeki stratejik kararlardan tüm ortakların haberi olur” ifadesidir. Bu ifade 4,5743 gibi bir ortalama ile benimsenmiştir ve bu ifade oldukça düşük olan ,72590 standart sapma değeri ile benimsenmiştir. İkinci olarak “önemli kararlar ortaklarla beraber alınır” ifadesi yüksek bir ortalama değeri ve oldukça düşük bir standart sapma değeri ile araştırmaya katılan işletmeler tarafından yüksek bir oranda benimsenmiştir. Bu ifadenin ortalaması 4,5050 iken standart sapma değeri ,82005 seviyesindedir. Üçüncü olarak yönetim kurulu tarafından daha doğrusu tüm ortaklar tarafından “alınan stratejik kararların sonuçlarını izleme” ifadesi de araştırmaya katılan işletmeler tarafından yüksek bir oranda kabul görmüş ve ortalama değeri 4,5050 ve standart sapma değeri ,83215 olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma yapılan işletmelerde yine benimsenen ifadelerden birisi de “ işletmede kararlar çabuk alınır” ifadesidir. Bu ifade işletmeler tarafından 4,2079 değerinde bir ortalama ile kabul görürken standart sapması daha yüksek bir seviyede (1,16890) ortaya çıkmıştır.

Karar alma grubunda alan araştırmasından elde edilen verilerde iki ifade diğer ifadelerle göre daha düşük bir oranda kabul görmüştür. “Her birim kendi içinde belirli kararları alır” ifadesi 3,2178 ortalama değeri ve oldukça yüksek bir standart sapma değeri (1,50069) ile kabul görmüştür. İşletmelerin düşük bir kısmında, farklı birimler kendi kararlarını kendisi alabilmektedir. Alınan kararlar genel olarak her birimin kendi kararını alması değil, işletmenin farklı birimleri için bile kararların ortaklarla beraber alınması söz konusudur. Bu grupta yine işletmeler tarafından benimsenmeyen bir diğer ifade de “ önemli kararlar uzman yöneticiler ve ortaklarla beraber alınır” ifadesidir. Araştırmaya katılan işletmelerde bu ifade 2,9703 ortalama ve 1,84638 standart sapma değerinde kabul görmüştür. İşletmeler kararlarını uzman yöneticilerle değil daha çok kendi aralarında almaktadır. Genel gözlemlerimiz de uzman yöneticiler daha çok alınan kararların uygulamasında görev alan kişilerdir.

Alandan elde edilen veriler ışığında işletmeler kararlarını hızlı alıyor ve bu kararlarını daha çok kendi içlerinde yani ortaklarıyla beraber alıyor diyebiliriz. Aynı zamanda da aldıkları kararlarının sonuçlarını, gerçekleşme durumlarını takip edebiliyor işletmeler. Zira bu ölçekteki işletmeler, hem ortak sayısının az olması hem de katı bürokratik prosedürlere sahip olmamalarından dolayı ortaklarla beraber daha hızlı karar alabilmekte, kararlarını daha hızlı uygulamaya geçirebilmekte ve yazılı olmasa da alınan kararların sonuçlarını izleyebilmektedir.

Tablo - 47: İşletmelerin Toplantı Yapma İlgili İfadelerin Dağılımı

Toplantı İle İlgili İfadeler	Sayı	Ortalama	Std. Sp.
1-Toplantılarda ortaklara gündem maddeleri hakkında yeterli bilgi verilir.	101	4,4059	,92928
2- Toplantı tutanakları tutulur saklanır	101	2,2871	1,63301
3- Herkesin toplantıda bulunması sağlanır	101	4,6634	,53436
4- Toplantıda her ortak rahatça her konu hakkında görüşünü ifade eder	101	4,5446	,70035
5- Toplantılarımız verimli geçer.	101	3,8416	1,19777

Toplantı yapmak tüm işletmeler için çok önemli bir durumdur. Toplantı sayesinde, işletmede yapılan veya yapılacak olan işlerden herkesin haberi olur, toplantıya katılan kişilerin farklı fikirlerinden yararlanılmış olur ve toplantıya katılan kişilerin işletmeye aidiyetleri daha güçlü hale gelir. Ancak aile işletmelerinde yılın belirli periyotlarında veya ani gelişen durumlarda toplantı yapmak çok zor bir durumdur. Çünkü aile işletmelerinde toplantı yapmak, hem ortaklar sürekli yüzyüze oldukları için hem de işi çok ciddi bir resmi yapıya büründürme olarak algılandığı için çok fazla tercih edilmeyen bir durumdur. Ancak resmi olarak yapılmasa da, tutanaklar tutulmasa da önemli görülen konularda mutlaka ortaklar birbirine fikir danışır ve beraberce hareket ederler. Aile işletmelerinde toplantı konusunu sadece yılın belirli periyotlarında yapılan resmi prosedürleri olan yönetim kurulu toplantısı manasında toplantı yapmakla bir tutmamak gerekmektedir. Aile işletmeleri resmi yapılar halinde olmasa da, belki profesyonel şirketlere göre daha fazla toplantı yapmaktadır. Çünkü her gün beraber olan kişiler, yapılacak işler, yapılan işler ve

işletmenin daha birçok konusunda hemen hemen her gün bir görüş alış verişini yapmaktadır. Araştırma verilerine yansımaya da görüşme yapılan işletmelerin büyük çoğunluğunda, işletme ortakları çalışma günlerinin sabahında hemen hemen aynı saatlerde işletmede bulunmaktadır. Adı toplantı olmasa da her sabah işletme ortakları belki de bir brifing havasında toplanarak bir şekilde işletmeyle ilgili konuları, yapacakları işleri, danışacakları, tartışacakları konuları birbirine aktarmaktadır. Bu bağlamda çok da resmi kurallar içinde olmasa da aile işletmelerinde günlük konuların aktarıldığı toplantılar yapılmaktadır. Bununla birlikte bu işletmeler yılın belirli periyotlarında, genellikle de yıl sonunda ve çok gerekli görülen zamanlarda işletmenin geleceği, riskleri, kazancı, zararı gibi daha makro konuların ele alındığı yönetim kurulu toplantıları yapmaktadırlar.

Araştırma verilerine dönmek gerekirse, görüşme yapılan işletmelerde biraz önce değindiğimiz gibi çok da resmi olarak algılanmayan, ama sürekli de yapılan bir toplantı yapma durumundan bahsedilebilir. Tabloda yer alan ifadelerde, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda herhangi bir toplantı yapma durumunda herkesin toplantıda bulunduğunu ve de herkesin toplantıda bulunmasının sağlandığı ifade edilmiştir. “ Herkesin toplantıda bulunması sağlanır” ifadesi aile işletmelerinin büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmiştir. Oransal olarak bu ifade 4,6634 ortalama ve de oldukça düşük olan, 53436 standart sapma değeri ile karşımıza çıkmaktadır. Herkesin toplantıda bulunduğu gibi toplantılarda her ortak rahatça her konu hakkında görüşünü ifade edebilmektedir. “Toplantıda her ortak rahatça her konu hakkında görüşünü ifade eder” görüşü 4,5446 ortalama ve ,70035 standart sapma değeri ile araştırmaya katılan işletmelerden kabul görmüştür. Yine araştırmanın bu bölümündeki bir başka ifadede “ toplantılarda ortaklara gündem maddeleri hakkında yeterli bilgi verilir” ifadesi yer almıştır. Bu ifade de araştırmaya katılan işletmeler tarafından kabul görmüş bir ifadedir (Ort: 4,4059; Std Sp: ,92928).

İşletmeler toplantı yapmaktadır; herkesin toplantıda bulunması sağlanır; her ortak toplantı da rahatça görüşünü ifade eder; toplantıda kararlar hızlı alınır ancak araştırma verilerine göre toplantılar çok yüksek oranda verimli geçmemektedir. Araştırmada “ toplantılarımız verimli geçer” ifadesi 3,8416 ortalama ile kabul

görmüştür. Aynı zamanda da işletmelerde toplantı tutanağı tutma ve saklama durumu pek de uygulanmamaktadır. Araştırmanın toplantı ölçeğinde en düşük değeri alan ifade bu ifade olmuştur. “Toplantı tutanakları tutulur saklanır” ifadesi 2,2871 ortalamasına sahip olmuştur. Yani araştırma yapılan KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde toplantı tutanakları tutma ve saklama işlemi pek uygulanmamaktadır.

Tablo - 48: İşletmede Yetki ve Sorumlulukların Kullanımı İle İlgili İfadelerin Dağılımı

Yetki ve Sorumlulukların Kullanımı	Sayı	Ortalama	Std. Sp.
1-Ortakların deneyimine göre görev ve sorumluluk verilir.	101	4,4851	,87879
2-Ortakların kişiliğine uygun görev ve sorumluluk verilir.	101	3,5149	1,31616
3-Yetki ve sorumluluklar işletmenin hedeflerine uygun şekilde dağıtılır.	101	4,0693	,96185
4-Yetki ve sorumlulukların işleyişi denetlenir.	101	4,4059	,66601
5-Ortaklar yetki ve sorumluluklarını kabullenir	101	4,3069	,90269
6-Ortaklar yetki ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirir.	101	4,0792	1,11070
7-Her ortak kendi sınırlarını iyi bilmektedir.	101	4,2574	,96596

Araştırmanın bu ölçeğinde işletmelerin yetki ve sorumluluklarına kullanmaları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldıkları araştırmaya katılan işletmelere soruldu ve alınan cevaplar işlendi. Araştırmada verilen cevaplara göre ilk olarak değerlendirilecek olan işletmelerin yetki ve sorumluluklarını nasıl dağıttığı konusudur. İlk ifade olan “ortakların deneyimine göre görev ve sorumluluk verilir” ifadesi işletmelerin büyük çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Bu ifade oldukça yüksek olan 4,4851 ortalama ve de düşük diyebileceğimiz 0,87879 gibi bir standart sapma değeri ile karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler ışığında işletmeler yetki ve sorumlulukları dağıtırken, o kişinin tecrübesine dikkate almaktadır. Ancak araştırmada yer alan ifadelerden “ortakların kişiliğine uygun görev ve sorumluluk verilir” ifadesi ile bir çelişki bulunmaktadır. Bu ifade

araştırmaya katılan işletmelerde 3,5149 ortalama değeri ile kabul görmüştür. Bu veri bize işletmelerin ortaklarla ilgili yetki ve sorumlulukları dağıtırken, ortağın kişiliğine uygun olarak çok da dağıtılmadığını göstermektedir. Denebilir ki verilere göre bu ölçekteki aile işletmeleri görev ve sorumlulukları dağıtırken daha çok kişinin deneyimine bakmaktadır ancak kişinin kişiliğine göre yetki ve sorumluluklar çok da dikkate alınmamaktadır. İşletmede görevler bölüşülürken, ortakların kişiliğinden ziyade o işte uzun süre çalışmış olması ve gösterdiği başarılarından dolayı tecrübî durumuna bakılmaktadır. Böyle bir durum işletme ortakları için, ilerleyen zamanlarda negatif bir etki yapacak bir durumdur. Ortakların kişiliğine göre verilmeyen yetki ve sorumluluk, zamanla o ortak üzerinde yıpratıcı, aidiyet duyulmayan, zevk alınmayan zorunlu olarak yapılan bir iş konumuna düşecektir. Bu da o ortağın hem işe yabancılaşmasına hem de zamanla işletmesine yabancılaşmasına neden olabilecek bir durumdur. Böyle olan işletmelerde zaman içerisinde işletmedeki iş alanları ile ilgili problemler çıkabilmektedir ve iş alanları konusu işletmede bir çatışma nedenine dönüşebilmektedir. Yine yetki ve sorumlulukların dağıtımını paralelinde ölçekte yer alan ifadelerden birisi de “ yetki ve sorumluluklar işletmenin hedeflerine uygun şekilde dağıtılır” ifadesidir. Bu ifade de işletmede kabul görmüştür ancak çok da kabul görülen bir ifade olmamıştır. Bu ifade, 4,0693 ortalama değeri ile kabul görmüştür. Şunu diyebiliriz ki yetki ve sorumluluklar kısmen de olsa işletmenin hedeflerine göre ortaklara dağıtılmaktadır.

Araştırmanın yetki ve sorumlulukların paylaşımı ve kullanımı ölçeğinde, ikinci grupta yer alan ifadeler, ortakların yetki ve sorumluluklarını kabullenme durumları ve de bunları ne derece yerine getirdiği ile ilgili ifadelerdir. Bu ifadelerden ilki “ortaklar yetki ve sorumluluklarını kabullenir” ifadesidir. Bu ifade 4,3069 ortalama ve ,90269 standart sapma değerine sahiptir. İkinci olarak yer alan “ortaklar yetki ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirir” ifadesi de 4,0792 ortalama ve 1,11070 standart sapma değeriyle kabul görmüştür. Bu iki ifade arasında bir kıyas yapmak gerekirse, ortaklar yetki ve sorumluluklarını kabullenmiş ama daha düşük bir değerde yetki ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirir. İkinci ifade daha düşük bir değer alması, ortakların performanslarıyla ilgili az da olsa bir eleştiri olduğunun kanıtıdır.

Bu ölçeğin son ifadesinde de ortakların kendi sınırlarını ne derece bildiği, dolayısıyla da birbirlerinin sınırlarını ne derece bildiğini gösteren bir ifadedir. Bu ifadeyi kabul eden işletmelerin ortalaması 4,2574 gibi yüksek bir seviyededir.

Tablolar-49: İşletmelerin Bilgi ve Uzmanlaşma Yaklaşımlarıyla İlgili İfadelerin Dağılımı

Bilgi ve Uzmanlaşma İfadeleri	Sayı	Ortalama	Std. Sp
1- Ortakların işletme yönetiminde deneyimi vardır	101	4,6535	,53732
2- Ortakların işletme yönetiminde eğitimi vardır.	101	2,1188	1,58295
3- Ortakların finansal yönetimde deneyimi vardır.	101	4,5149	,57643
4- Ortakların finansal yönetimde eğitimi vardır.	101	2,0396	1,50280
5- Ortakların insan kaynaklarında deneyimi vardır	101	4,1386	1,00030
6- Ortakların insan kaynaklarında eğitimi vardır	101	1,8119	1,29393
7- Ortakların planlama konusunda deneyimi vardır	101	4,3663	,80898
8- Ortakların planlama konusunda eğitimi vardır	101	1,9406	1,36983
9- Ortaklar planları uygulamada yeteneklidir	101	4,0594	,96770
10- Ortaklar organizasyon yapma konusunda yeteneklidirler.	101	4,0495	,95264
11- Ortaklar değişen durumlara çabuk uyum göstermektedir.	101	3,9505	1,14347
12- Ortaklar işleri hallederken finans kaynaklarını verimli kullanabilmektedir.	101	3,8812	1,16006
13- Ortaklar işlerde zamanı verimli kullanır	101	3,8614	1,22499
14- Ortaklar kapsamlı projelerin içinde yer alabilir.	101	3,7525	1,21166
15- Ortaklar gerektiğinde risk alabilir	101	3,8119	1,06502
16- İşletmede bir problemle karşılaşıldığında ortaklar yeni ve yaratıcı çözümler bulur.	101	4,1287	,79578
17- Bilgi beceri ve tecrübe ortaklar ile paylaşılır	101	4,4950	,54081

Ölçekteki bu bölüm ortakların bilgi ve uzmanlaşma yaklaşımları başlığını taşımaktadır. Bu bölümün ilk sekiz ifadesi ortakların işletme yönetimi, finansal yönetim, insan kaynakları ve planlama konularında eğitim ve deneyimini

değerlendiren ifadelerdir. Bu sekiz ifadenin ortalama değerleri incelendiğinde ortakların işletme yönetimi, finansal yönetim, insan kaynakları ve planlama konularında deneyimleri olduğu ancak bu konularla ilgili herhangi bir eğitim almadıkları görülmektedir. Bu konularla ilgili çok az da olsa eğitim alan ortaklar bulunmasına rağmen, genellikle eğitim alma düzeyi çok düşüktür. Ancak işletme sahipleri bu konularla ilgili oldukça yüksek oranlarda, deneyimlere sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Oranlar için bkz. Ek-1, Tablo 89).

Bu ölçekte yer alan diğer ifadeler de ortakların farklı bilgi ve uzmanlaşma alanlarına ışık tutmaktadır. Örneğin ifadelerden iki tanesi ortakların organizasyon yapma ve planları uygulama işletme sahiplerinin görüşlerini almaktadır. Ortakların organizasyon yapma ve planları uygulama konusunda görüşleri hemen hemen birbirine yakındır. “ Ortaklar planları uygulamada yeteneklidir ” ifadesi 4,0594 ortalama ve ,96770 standart sapma değeri ile kabul görürken, “ ortaklar organizasyon yapma konusunda yeteneklidirler” ifadesi 4,0495 ortalama ve ,95264 standart sapma değeri ile kabul görmüştür. Verilerden de anlaşılacağı üzere iki ifade birbirini tamamlayan ve birbirini doğrulayan ifadelerdir.

Diğer ifadeler içerisinde yüksek oranda kabul gören ve dengeli bir dağılıma sahip olan iki öge bulunmaktadır. “Bilgi beceri ve tecrübe ortaklar ile paylaşılır” ifadesi oldukça yüksek bir oranda kabul görmüş ve ortaklar bilgi, beceri ve tecrübelerini birbirine aktardığı ifade edilmiştir. Yüksek oranda kabul gören bir diğer ifade de “işletmede bir problemle karşılaşıldığında ortaklar yeni ve yaratıcı çözümler bulur” ifadesidir. İşletmede ortaya çıkabilecek aksaklık durumunda, işletmeler ortaklarını hemen müdahale edebilecek ve geçerli çözümler bulabilecek güçte görmektedirler.

Bu ölçek içerisinde kısmen de kabul görmüş ancak dengeli bir dağılım göstermeyen ifadeler de bulunmaktadır. “ortaklar kapsamlı projelerin içinde yer alabilir”; “ortaklar gerektiğinde risk alabilir”; ifadeleriyle birlikte “ortaklar işleri hallederken finans kaynaklarını verimli kullanabilmektedir” ve “ortaklar işlerde zamanı verimli kullanır” ifadeleri benzer ortalama ve standart sapma değerlerine

sahiptir. Bu ifadeler yaklaşık olarak 3,8 gibi bir ortalama değerine sahip olup kısmen bu ifadelere katılmayan işletmeler bulunmaktadır.

Tablo - 50: Ortaklar Arası İletişim İle İlgili İfadelerin Dağılımları

Ortaklar Arası İletişim	Sayı	Ortalama	Std. Sp
1- Ortaklar birbirini dinler	101	4,5545	,85411
2- Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar	101	3,4455	1,42461
3- Ortaklar birbirine her konuda güvenir.	101	4,3960	1,03033
4- Ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.	101	4,6139	,52859
5- Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.	101	4,5248	,65718
6- Ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder	101	4,2673	1,04777
7- Ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişi yapar.	101	4,3960	,78841
8- Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.	101	4,4356	,75387
9- Ortaklar arasında görüş farklılıkların rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.	101	4,2772	,83808
10- Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur.	101	4,2772	,84993
11- Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder	101	3,7822	1,30846
12- Ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir	101	3,1584	1,42641
13- Ortaklar bir haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler.	101	4,6832	,50854
14- Gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.	101	3,6733	1,24987

Araştırmada bu bölüm ortaklar arası iletişim başlığını taşımaktadır. Ortakların birbiri karşı tutumları, davranışları kısaca birbiriyle olan iletişimleri bu bölümde analiz edilmektedir. İletişimle ilgili ifadelerden on tanesi işletmeler tarafından kısmen büyük oranda, kısmen de biraz daha düşük oranlarda kabul görmüştür. “ortaklar birbirini dinler”, “ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir”; “ortaklar birbirine gerçekten değer verir” ve “ortaklar bir haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler” gibi ifadeler yüksek bir ortalama ile kabul gören ifadelerdir.

“Ortaklar birbirine her konuda güvenir”; “ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder”; ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişi yapar”; “ortaklar birbirlerinin refahını gözetir”; “ortaklar arasında görüş farklılıkların rahatça dile getirildiği bir ortam vardır” ve “ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur” ifadeleri de yüksek bir oranda kabul görmüş ancak ilk olarak açıklanan ifadelerden daha düşük değerlere sahiptirler.

Ortaklar arası iletişim başlığı altında değerlendirilen ifadelerden iki tanesinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. “ortaklar birbirini dinler” ifadesi oldukça yüksek bir ortalama sayılabilecek bir değerle (4,5545) kabul görmüş ve ,85411 standart sapma değeriyle dengeli bir dağılım göstermiştir. Ancak “ortaklar birbirini iyi anlar” ifadesi bir önceki ifadeye tezat oluşturacak şekilde bir dağılım göstermiştir. Ortalama değeri 3,4455 ve standart sapma değeri 1,42461 olan bu ifade işletmeler tarafından kabul gören bir ifade olmamıştır. İki ifadenin kıyaslanmasında, “ortaklar birbirini iyi dinler ancak birbirini anlama konusunda çokça problemleri bulunmaktadır” diyebiliriz. Bu ifade de şu anlama gelmektedir: Ortaklar saygıyla birbirinin görüşlerini çok iyi dinler ancak herkes yine bildiğini yapar. Bu problem anlayamama problemi değil, ilgilenmeme daha doğrusu karşı tarafın söylediğinin değer bulmaması, kendi bildiğinin daha doğru olduğunun kabulü ile ilgili bir konudur.

Ortaklar arası iletişim başlığı altında ele alınan ifadelerden iki ifade diğerlerine göre çok daha düşük bir kabul görmüştür. Bu ifadeler “ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder” ve “ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir” ifadeleridir. Ortakların birbirinin başarılarını takdir etme konusunda ortalama 3,7822 çıkmaktadır. Bu da göstermektedir ki ortakların büyük bir kısmı birbirinin başarılarını takdir ederken, bir kısmı da ortakların başarılarını takdir etmemektedir. İkinci olarak “ ortaklar birbirinin hatalarını” nazikçe düzeltir ifadesi, diğer ifadelere göre daha düşük bir oranda kabul görmektedir. Bunun ortalaması 3,1584 değerindedir ve bu da göstermektedir ki ortaklar birbirinin hatalarını kısmen de olsa nazikçe düzeltmiyor(Oranlar için bkz. Ek-1, Tablo 89).

Tablo - 51: İşletmede Çatışma Durumları İle İlgili İfadelerin Dağılımları

Çatışma	Sayı	Yüzde	Std. Sp
1- Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır	101	3,5347	1,17102
2- Ortak eşleri iyi anlaşıyor	101	2,7030	1,59715
3- Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var	101	1,9010	1,42482
4- İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var	101	2,4158	1,36578
5- Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar	101	2,3564	1,38985
6- Ortaklar eleştirilerinde yapıcı değildir	101	2,5446	1,34555
7- Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez	101	2,7723	1,42745
8- Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.	101	2,3564	1,34599
9- Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.	101	2,1683	1,27334
10- Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.	101	1,7624	,89609
11- Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor.	101	1,9406	1,22329

Araştırma formunun bu ölçeğinde işletmelerin yaşadıkları çatışma durumlarına dair ifadeler hakkında görüşleri alındı. Aile işletmeleri duygu ağırlıklı işletmelerdir. Çünkü aralarındaki kan bağı, işletme içinde bir karar alırken mutlaka göz önünde bulundurulur. Aile işletmelerinin bu özelliği de işletmeyle ilgili ve de aile ile ilgilini konuların birbirine karıştığı bir ortamın doğmasına nedene olur. Yani aile işletmeleri hem aile ile ilgili konuların hem de işle ilgili konuların birbirine geçtiği kurumlardır. Bu yüzden de çatışma ihtimalleri, diğer işletmelere göre daha yüksek olabilmektedir. İşletmenin devamlılığı açısından, işletmeler çatışma potansiyeli yüksek olan alanları belirlemeli ve bu alanlar için çatışmayı en düşük seviyeye indirecek çözümler bulmalıdır.

Araştırmada işletmelerin daha doğrusu ortakların çatışma potansiyelleri hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Çatışma nedenlerine dair kısmen de olsa bilgi alınmış ancak derinlemesine bir inceleme yapılmamıştır. Araştırmadan elde edilen

verilere göre “ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır” ifadesi 3,5347 ortalama değeri ile kabul görmüştür. Yaklaşık olarak işletmelerin % 70’i bu görüşü kabul etmiştir. Ancak yine tablolar incelendiğinde görülebilir ki ortaklar arasındaki bu görüş ayrılıkları işletmeleri çok ciddi şekilde olumsuz etkileyen bir durum değildir. “Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır” ifadesi araştırmaya katılan tüm işletmeler tarafından çokça kabul görmemiştir. Yaklaşık olarak araştırmaya katılan tüm işletmelerin % 30’u böyle bir ifadeyi kabul etmiştir. Ama şunu da belirtmelidir ki işletmesinde ortaklar arası görüş ayrılığı yaşayanlarından yaklaşık olarak yarısı bu görüş ayrılığından olumsuz olarak etkilenmektedir. (Oranlar için bkz. Ek-1, Tablo 88)

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi de “eltiler çekişmesidir”. Ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar ya kendileri tarafından ya da işletmede çalışan diğer aile üyeleri tarafından eve yansıtılabilmektedir. Ortaklar arasındaki yaşanan huzursuzluklar, anlaşmazlıklar da işletme içinde olan veya olmayan aile üyelerini etkileyebilmektedir. Hem bu nedenden hem de araştırma verilerine yansımaya da, aile üyelerinin harcama taleplerinin farklılaşması ve artması, ortak eşleri arasında ciddi sorunların çıkabilmesine neden olabilmektedir. Özellikle işletme içinde veya dışında harcamaların ve kazanç paylaşımının nasıl yapılacağına dair bir düzenlemenin yapılmadığı işletmelerde böyle bir çatışma konusu daha belirgin olabilmektedir. Eltiler arası çatışma veya işletme dışındaki diğer aile üyeleri arasındaki çatışma işletme performansını ciddi şekilde etkileyebilecek unsurlardan birisidir. Bu şekilde olan işletmelerde, ortakların hedeflerine ve işlerine odaklanması oldukça zor hale gelebilmektedir. Sonuç olarak da işletme böyle bir durumdan olumsuz etkilenmekte hatta parçalanmaya dahi gidebilmektedir.

İşletmesinde bu şekilde görüş ayrılıkları yaşayanların bir kısmı da işletmesinde özellikle iş alanları ile ilgili ve mali konularda anlaşmazlık çıktığını belirtmiştir. Çok yüksek bir oranda olmasa da tüm işletmeler içerisinde %35-40’lı bir kesim bu konuda işletmesinde problemler çıktığını belirtmiştir(Oranlar için bkz. Ek-1, Tablo ..). KOBİ ölçeğindeki işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin düşük oluşu, hem işletmedeki çalışanların hem de ortakların ne işi, nasıl yapacağını belirsiz

kılmaktadır. İşletmedeki ortakların iş alanları çok zaman birbiri ile kesişmekte tam olarak kimin ne iş yapacağı belirsizlik kazanmaktadır. Böylece de bu belirsizlik, iş alanları ile ilgili sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda da kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde hem işletme içi hem de işletme dışı harcamaların nasıl yapılacağı belirli olmadığı için zaman zaman çatışmalar çıkmakta ve bu da işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

Araştırma yapılan işletmelerde çatışma yaşanmasının bir diğer önemli nedeni de iletişim eksikliğidir. İletişim kanallarının açık olmayışı, birbirinin kişilik özelliklerinin dikkate alınmama durumlarında işletmede iletişimle ilgili çatışmalar çıkabilmektedir. İletişim kanallarının açık olmayışından dolayı çok basit eleştiriler bile büyük kavgaların nedeni olabilmektedir. Böyle bir ortamda yapılan eleştiriler yapıcı olamayacağı gibi, insanlarda eleştirilmeyi, hatalarının ortaya çıkarılmasını kabul etmezler. Bu da işletmede sorunların çözümünde ciddi bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Görüşme yapılan işletmelerinin bazılarında, işletme içinde eleştirilerin yapıcı olmadığı ortaya çıkmıştır. Yapıcı olmayan eleştirilere karşı doğal olarak eleştiriler kabul edilmemekte ve bu da çatışmaya neden olabilmektedir. İşletmelerde bu şekilde sorunlar yaşanabilmektedirler ancak işletme ortakları, kendilerini sorunları çözebilecek güçte de görmektedirler ve sorunları çözmek için çaba sarfetmektedirler. Araştırmanın bu ölçüğünde yer alan ve olumsuz olarak ifade edilen “ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir” ve “ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor” ifadeleri işletmeler tarafından kabul gören bir ifade olmamıştır diyebiliriz. İlk ifade 1,7624 ortalama değeri ile kabul görürken ikinci ifade de 1,9406 ortalama değerinde kabul görmüştür. Bu da göstermektedir ki işletmeler, çok fazla tabir yerindeyse; “ böyle gelmiş böyle gider” demek yerine birbiriyle iletişime geçmek ve de sorunları çözmek için çalışmaktadırlar. Zira araştırmanın açık uçlu olarak sorulan “ işletmedeki çatışmaları nasıl çözüyorsunuz?” sorusuna işletmelerin büyük çoğunluğu “konuşarak, bir şekilde ortak bir yol bulup o konu üzerinde tartışarak” cevabını vermişlerdir. Bazı işletmeler sorun üzerinde pek durmayarak zamana bıraktıklarını, sorunun çözüldüğünü dile getirmişseler de ancak böyle bir çözümün de kalıcı bir çözüm olmadığını söylemişlerdir.

Tablo - 52: Ortaklarınız İle Ne Sıklıkta Fikir Uyuşmazlığına Düşersiniz?

	Sayı	Yüzde
Sık sık	12	11,9
Ara sıra	82	82,2
Hiç	6	5,9
Toplam	101	100,0

Bir önceki tabloda işletmelerin çatışma potansiyelleri ve de çok da derinlemesine olmasa da çatışma nedenleri ele alınmıştı. Araştırmanın bu sorusunda da işletmelerin ortakları ile hangi sıklıkta çatışma ya da fikir uyuşmazlığı yaşadıkları soruldu. Araştırmaya katılan ortakların verdikleri cevaplara göre, işletmesinde “ara sıra” çatışma yaşayanların oranı % 82, “sık sık” yaşayanların oranı ise % 11,9’dur. İşletmede hiç çatışma çıkmaz diyenlerin oranı ise sadece % 5, 9’dur. Bu da göstermektedir ki çatışmasız aile işletmesi bulmak oldukça zordur. İşletmeler çatışma yaşamaktadırlar ancak genel olarak çok sıklıkta değildir bu çatışmalar Sıklıkla çatışma çıktığını söyleyen işletmeler de bulunmaktadır ancak bu oran çok yüksek bir düzeyde değildir.

Tablo - 53: Bu Yaşadığınız Fikir Ayrılıkları İşletmenizi Olumsuz Olarak Ne Derece Etkiliyor

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çok Etkiliyor	23	22,8	24,2
Kısmen Etkiliyor	46	45,5	48,4
Etkilemiyor	26	25,7	27,4
Toplam	95	94,1	100,0
Cevapsız	6	5,9	
Toplam	101	100,0	

Bir önceki tabloya paralel olarak, bu tabloda, işletmesinde “ara sıra” veya “sık sık” problem yaşayanların, bu yaşadıkları problemlerden işletmenin ne derece etkilendiği değerlendirildi. Verilere göre işletmesindeki çatışmalardan “çok etkilenenlerin” oranı % 24,2; “kısmen etkilenenlerin oranı % 48,4’tür. “Etkilemiyor” diyenlerin oranı ise % 27,4’tür. Yani işletmelerin % 72’si yaşanan bu çatışmalardan az veya çok etkilenmekte. Daha öncede belirtildiği gibi, bu gibi

nedenler işletmenin esas işine odaklanmasına engel teşkil etmektedir ve işletmeleri uzun süre oyalayan, çıkmazlara sokan bir durumdur. Bu tabloyla ilgili önemli bir analize de yer vermek gerekir ki sadece işletmesin de sık sık çatışma yaşayanlar, bu çatışmalardan çokça etkilenenler değildir. İşletmesinde ara sıra problem yaşayanların da, bu çatışmalardan çokça etkilendiği bir gerçektir. (Oranlar için bkz. Ek-1, Tablo 88)

Tablo - 54: Ortaklarınız ve Aileleri İlgili Önemli Bir Karar Alırken Duygusallık Sizi Ne Derece Etkiliyor?

	Sayı	Yüzde
Çok Etkiliyor	22	21,8
Kısmen etkiliyor	47	46,5
Fikrim yok	4	4,0
Pek etkilemiyor	16	15,8
Hiç etkilemiyor	12	11,9
Toplam	101	100,0

Aile işletmelerinin en önemli özelliği, aile ile iş ilişkilerinin çok zaman birbirine karışma ihtimalinin fazla olmasıdır. Bu yüzden aile işletmeleri sadece kendi işletmesi ile ilgili değildir. Aynı zamanda da ortakların aileleri kendi ailesi olduğu için çokça önemlidir. Bu nedenle hem ailenin diğer fertleri için hem de ortaklar için bir karar alınacağı zaman kan bağından dolayı ortaya çıkabilecek aşırı duygusallık çok zaman işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Bununla ilgili pek çok örnek verebilmek mümkündür. İşletmede yapılan bazı bariz hatalar, bazen görülmemekte bazen de üstü kapatılabilmektedir. Bununla beraber çok zaman işletmede yakın akrabalar liyakate bakılmadan tercih edilmekte ve işletme başarısızlığında başrol oynayan unsurlar olabilmektedir. Bu örnekler de göstermektedir ki aile işletmeleri böyle dezavantajı barındıran bir potansiyele sahiptir.

Araştırmanın bu tablosunda aile işletmelerine “ortakları ve aileleri ile ilgili bir karar alırken duygusallık sizi ne derece etkiliyor?” şeklinde bir soruya verilen cevaplar analiz edildi. Araştırmaya katılan işletmelerin % 21,8’i böyle bir durumun kendilerini çok etkilediğini söylerken, % 46,5’i böyle bir durumdan kısmen etkilendiklerini dile getirmişlerdir. Sonuç olarak araştırmaya katılan işletmelerin %

68,3'ü böyle bir durumdan az ya da çok etkilenmektedir. Özellikle kurumsallaşmayı sağlayamamış işletmelerde böyle bir dezavantaj durum, onları çokça etkileyebilmektedir. Bu yüzden aile işletmeleri kurumsallaşma yolunda hızla ilerlemeli ve de böyle dezavantaj durumların etkisini en aza indirebilmek için aile anayasalarını hazırlamak zorundadır.

Tablo - 55: Alt Kuşak Ortakları Olan İşletmelerin Dağılımı?

	Sayı	Yüzde
Evet	56	55,4
Hayır	45	44,6
Toplam	101	100,0

Kuşaklar arası iletişim konusu aile işletmelerinin en önemli konularından birisidir. Genel olarak aile büyüğü tarafından ya tek başına kurulan veya aile büyüğünün kardeşleri veya yakın akrabaları tarafından kurulan işletme, belirli bir süre sonra yavaş yavaş gelecek kuşaklara kapılarını açmaya başlar. Çünkü işletme büyümeye devam ederken, belki de işletmenin ilk kuşak ortakları yorulmaya başlamış, işletme büyürken başka kişilere ihtiyaç artmıştır. Böyle bir durumda ilk tercih edilecek kişi aile üyesi olan varsa genç kuşak kişilerdir. Bunlarda işletme ortaklarının çocuklarıdır. Hem ilk kuşak için hem de işletmeye gelecek olan diğer kuşak için bu avantajlı bir durumdur. İşletme kendi içerisinden yetiştirdiği, çokça güvenebileceği, işletmeyi sağlam ellere teslim edebileceği kişi veya kişileri bulmuştur. Gelecek kuşak içinde işletmeye girmek çok da kolay ve avantajlı bir şeydir. Gelecek korkusu yaşamadan, maddi kaygı taşımadan, çokça çaba sarf etmeden hazır ilkeleri konulmuş, belli bir kazançlılığı olan, o kazanç seviyesinde maddi imkanları olan ve de aynı zamanda çevrede bir statüsü ve ağırlığı olan işletmeye girmek, çok zaman gelecek kuşağın hayalini yaşadığı bir şeydir. Ancak işletme içerisine girildiği anda, işlerin hem ilk kuşak ortaklar için hem de diğer kuşak ortaklar için öyle olmadığı ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çok ciddi oranda kuşaklar arasında anlaşmazlıklar çıkmakta ve zamanla baba ile oğul, amca ile yeğen ciddi çatışmalar yaşayabilmektedir.

Her zaman durum böyle olmamakla birlikte, son zamanlarda aile işletmeleri artık gelecek kuşaklara daha fazla önem vermekte, gelen kuşaklar da ilk kuşaklara daha fazla saygı göstererek işletmeyi kazançlı bir yapı haline dönüştürülebilmektedirler. Artık işletmeler, gelecek kuşaklar için belirli şartları, işletmeye gelebilmek için ön koşul olarak sunmakta, bu koşulların azami ölçüde gerçekleşmesi için çaba göstermektedir.

Son zamanlarda kuşaklar arası iletişime değer veren, kuşakların gelişimi için çaba sarf eden Aile işletmeleri, sadece kardeşlerin ortak olduğu işletme değildir. Baba ile oğlun veya oğlanların, amca ile yeğenlerin bulunduğu işletme de bir aile işletmesidir. Araştırmanın bu tablosunda aile işletmelerinde beraber çalıştıkları ikinci veya üçüncü kuşak ortakların varlığı değerlendirildi. Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlasında yani % 55,4'ünde ikinci veya üçüncü kuşak ortaklar bulunmaktadır.

Tablo - 56: İkinci veya Üçüncü Kuşak İle İletişiminizden Memnunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç	2	2,0	3,6
Az	4	4,0	7,1
Kısmen	23	22,8	41,1
Çok	22	21,8	39,3
Çok fazla	5	5,0	8,9
Toplam	56	55,4	100,0
Cevapsız	45	44,6	
Toplam	101	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerde, işletmesinde ikinci veya üçüncü kuşak ortakları olan işletmeler çok yüksek bir oranda işletmedeki diğer kuşak ortaklarla arasındaki iletişimden memnun. Yaklaşık olarak % 85'i az ya da çok memnun durumda. İşletmesinde diğer kuşak ortakları olan işletmelerin % 41,1'i kısmen, % 21,8'i çok ve % 8,9'u sağlıklı iletişimden dolayı çok fazla memnun durumda.

Tablo - 57: İkinci veya Üçüncü Kuşak Ortaklarınızın İşletmede Performanslarından Memnun musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç	1	1,0	1,8
Az	6	5,9	10,7
Kısmen	14	13,9	25,0
Çok	31	30,7	55,4
Çok fazla	4	4,0	7,1
Toplam	56	55,4	100,0
Cevapsız	45	44,6	
Toplam	101	100,0	

Bu soruda da işletmedeki diğer kuşakların performansları soruldu. İşletmesinde ikinci veya üçüncü kuşak ortakları bulunan işletmelerin % 25'i kısmen memnun olduğunu belirtirken, % 55,4'ü çok memnun olduğunu dile getirmiştir. Çok fazla memnun olduğunu dile getirenlerin oranı ise % 7,1'dir. Genel olarak işletmeler işletmeye gelen diğer kuşağın performansından memnun denebilir.

Tablo - 58: İşletmede İşe Başlayacak 2. veya 3. Kuşak Kişiler var mı?

	Sayı	Yüzde
Evet	46	45,5
Hayır	55	54,5
Toplam	101	100,0

Araştırmanın bu sorusunda, işletmesinde gelecek dönemlerde muhtemel olarak çalışacak, ikinci veya üçüncü kuşak kişilerin olup olmadığı soruldu. İşletmelerin verdikleri cevaplara göre yaklaşık olarak işletmelerin yarısında gelecek yeni kuşaklar bulunmaktadır ve kapılar bu kişilere açılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı içerisinde, işletmeye gelecek kuşakların oranı % 45,5'tir.

Tablo - 59: İşletmede İşe Başlayacak Olan Yeni Kuşakların Başlamadan Önce Tamamlaması Gereken Görevler Var Mıdır?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	34	33,7	73,9
Hayır	12	11,9	26,1
Toplam	46	45,5	100,0
Cevapsız	55	54,5	
Toplam	101	100,0	

Daha önce de belirtildiği gibi işletmeler, artık gelecek kuşaklardan daha profesyonel olmalarını beklemektedir. Belirli şartlar ön plana sunulmakta ve çocuklar küçüklükten beri o şartlar çerçevesinde işletmede görev alabileceğinin farkında olmaktadır. Bu minvalde araştırmaya katılan işletmelerin % 45,5’inde yeni gelecek kuşaklar olduğu belirtilmiş ve de işletmesine gelecek olan % 73,9’undan da belirli şartlar altında işletmeye gelebilecekleri talep edilmiştir.

Araştırma formunun bir sonraki sorusunda ise işletmeye gelecek kuşaklardaki aranan şartların neler olduğu soruldu. Ancak bu soru açık uçlu bırakıldı, alınan cevaplar görüşme cetveline yazıldı. İşletmelerin yeni gelecek kuşaktaki aradıkları şartlar, eğitim, dil öğrenimi, ithalat ihracat öğrenme, işletmenin belirli kademelerinde görev alma, başka işletmelerde deneyim kazanma gibi şartlar ortaya çıkmıştır. Ağırlıklı olarak ortaya çıkan şartlar ise işletme için gerekli olabilecek eğitime sahip olma, yabancı dil öğrenme ve işletmenin belirli kademelerinde çalışmış olmasıdır.

İşletmeler artık yeni gelecek kuşaklardan işleri ile ilgili akademik bir eğitim almasını talep etmektedir. Bunun için de hazırlanması gerekli olan ortamı hazırlamaktan da geri durmamaktadırlar. Özellikle işletmenin ilgili olduğu alanlarda veya ilgilenmesi muhtemel alanlarda eğitim almaları talep edilmektedir. Örneğin gıda işiyle uğraşan işletmeler gıda mühendisliği, kozmetik işiyle uğraşanlar, kimya mühendisliği gibi alanlarda eğitim görmelerini talep etmektedir. Görüşülen işletmelerden bir tanesi işletmeye gelecek kuşaklardan birisinden, Türkiye’de sadece üç üniversitede bölümü olan “imalat mühendisliği” bölümünü okumasını talep etmiştir ve o kişi de o bölümü kazanmış ve o okulu güzel bir derece ile bitirmek üzeredir. Aynı zamanda bu işletme, çocuğundan işletmeye gelmeden önce yurt

dışından dil öğrenimi imkanı sağlamış ve bu genç iyi derecede yabancı dil öğrenmiştir.

Yabancı dil öğrenimi de işletmeler açısından artık son derece önemlidir. İşletmeler sadece yurt içi pazarlarla ticaret yapmanın yeterli olmadığını, artık yurt dışı pazarlarla hem ürün satmada hem de uygun ürünleri oralardan temin etme noktasında bir şekilde iletişim içerisinde bulunmanın gerektiğini söylemektedirler. Bu pazarlarla iletişime geçecek kişileri de tercüman değil, kendi ailesinden güvenebileceği birisi olmasını istemektedirler. Bu yüzden yeni gelecek kuşaklara ağırlıklı olarak yabancı dil öğrenme konusunda tavsiyede bulunmaktalar ve bunun için gerekli tüm şartları hazırlamaktan kaçınmayacaklarını ve kaçınmadıklarını dile getirmektedirler.

Ayrıca aile işletmeleri yeni gelecek kuşaklarda önemli bir şartı da talep etmektedir. İşletmenin belirli kademelerinde zaman zaman görev alıp o kademeleri öğrenmelerini talep etmektedirler. İşletmenin her kademesini çok iyi analiz edecek seviyeye gelmelerini ve işletmede yapılan tüm işleri tam anlamıyla öğrenmelerini talep etmektedirler. Sadece okulu ve gerekli diğer eğitimleri alıp işletmede hemen belirli bir kademeye getirme düşüncesinde değiller. Zaten birçok işletme yaz tatillerinde veya ihtiyaç olduğu zamanlarda bu yeni gelecek kuşağı işi öğretmek maksadıyla, işletmenin farklı alanlarında çalıştırdıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo - 60: İşletmede Aile Anayasası Bulunanların Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Var	7	6,9
Yok	87	86,1
Hazırlanıyor	7	6,9
Toplam	101	100,0

Aile sosyolojik bir olgudur ve ailenin devamlılığı konusu birçok sosyolog tarafından incelenmiş bir konudur. Ailenin devamlılığını sağlayan en önemli öğelerden birisi de ailenin kendi içerisinde kurmuş olduğu, çevre, inanç sistemi ve

geçmişten gelen kültür içerikli kalıplarıyla şekillenmiş olan ailenin kültürüdür. Bu kültür ailede zaman içerisinde oturur, şekillenir ve aile üyeleri bu kültür çerçevesinde, davranışlarını, edimlerini gerçekleştirir. Ailenin kültüründen bağımsız bir bireyden söz etmek mümkün değildir.

Aile işletmeleri de öncelikle aileye bir kazanç sağlamak amacıyla ortaya çıkmış, ailenin ve neslin devamını sağlayan, ailenin maddi ve manevi unsurlarını bir arada tutan ekonomik örgütlerdir. Bu örgütlerin davranışları da bulunduğu kültürden ve de ailenin kültüründen bağımsız değildir. Her toplumun kendine has bir kültürü olduğu gibi ailenin de kendine has bir kültürü vardır ve bu kültür ailenin iş yapış şekillerinde son derece etkilidir. Bu kültür her toplumda farklılık gösterebileceği gibi, daha mikro düzeyde ailede de farklılıklar arz etmektedir. Yani her aile işletmesi, genel olarak bulunduğu toplumun kültüründen farklı değildir, benzer özellikleri gösterebilir ancak tamamıyla de aynı değildir. Bu yüzden her aile işletmesinin kendine has kuralları ile birlikte farklı olabilen iş yapış şekilleri olabilmektedir. Çünkü değerler, inançlar ve normlar farklılaşabilmektedir. Aile bu değerleri, inançları ve normları ile birlikte vardır ve bunu nesiller boyu aktarmakla da yükümlüdür. Bu aktarım genel olarak aile işletmelerinde daha çok sözlü bir şekilde yapılmakta ve aktarım çok zaman yerini bulmamaktadır. Bu noktada aile işletmeleri bu kültürel unsurlarını daha kalıcı hale getirmek için sadece sözlü bir şekilde değil, aynı zamanda da yazılı bir şekilde de yapmak zorundadır. Yazılı bir şekilde yapılmayan bu kültürel unsurlar zaman içerisinde unutulup, ekonomik örgütlenmeyi değersiz bir hale getirebilmektedir. İşte bu yüzden hem işletmenin örgütlenme durumunu, hem birbirine olan hak ve çıkarlarını hem de kendi kültürel unsurlarını işletmeler, aile anayasaları ile birlikte yazılı hale getirmek durumunda kalmaktadır.

Hızlı rekabet koşullarının yer aldığı bugünün ekonomi dünyasında, daha az da olsa hem ortaklar arasında, daha da çoğunlukla yeni gelen nesilde iş yapış şekillerini daha çok bu rekabet kuralları belirlemektedir. Hızlı rekabetin olduğu, kapitalist unsurların egemen olduğu bu ortamda çok zaman kültürel unsurlar değerini kaybedebilmektedir. Özellikle kültürel unsurları kaybedilme olasılığının işletmeye vereceği zarar daha büyük oranda olması muhtemel aile işletmelerinde, bu kültürel

unsurların ve iş yapış şekillerinin oturtulması ve gelecek kuşaklara aktarılması gerekmektedir. Bu yüzden aile işletmeleri, kendilerine has çoğunluğu yazılı bir şekilde olan aile anayasaları oluşturmaları gerekmektedir.

Aile anayasası “aile tarafından ortaklaşa geliştirilmiş resmi bir belgedir. Aile üyelerinin değerleri, inançları ve hedefleri, korunması gereken aile ilişkileri, kendilerine referans olacak aile kültürel yapısı (Stewart, 2012: 8)” gibi hem aile ekseninde hem de işletme ekseninde ilişkileri ve iş yapış şekillerini düzenleyen ve de işletmeye kimlik kazandıran bir belgedir.

Aile anayasası işletmelere çok yönlü faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Ailenin tüm üyelerini işletme sürecinde aktif olarak tanımlaya yarar. Herkesin rolleri bu anayasa içerisinde belirlenmiş olur.
- Aile bağlarını ve aile bütünlüğünü korumak için önemli bir araçtır.
- Aile içi olması muhtemel çatışmaların nasıl çözülebileceğini yardımcı olmaktadır. Yani çatışma çözme becerileri kazandırmaktadır.
- Bireyin işletmeye ve aileye aidiyetini güçlendirecek ve farkındalık ortaya çıkaracaktır.
- Aile üyelerini kendilerini ne yönde geliştirmeleri, bilgi ve becerilerini nasıl kullanacağını göstermeye yarayacaktır.
- Ailenin ve işletmenin geleceği hakkında düşünmeyi, bu yolda hedefler koymaya yarayacaktır.
- Aileye gelecek nesiller için aranması gereken şartlar yer alacak ve işletmeye gelecek nesiller bir donanımla işletmeye katılacaklardır.
- Harcamalar bir plan dahilinde yapılacak, böylece sermayenin ve mülkiyetin korunması sağlanmış olacaktır.

Aile anayasası işletme ve aile ekseninde işletmenin nasıl yürütülebileceğini düzenleyen en önemli unsurdur. Aile anayasası ile işletme daha sağlıklı bir hale gelebilecek ve işletme böylece gelecek kuşaklara aktarılabilir. Bu şekilde birçok faydası olabileceği gibi daha birçok faydası ortaya çıkabilmektedir. Aile anayasasının içerisinde genel olarak şu başlıklar altında düzenlemeler yapılmaktadır:

- Aile soyadını taşımanın sorumlulukları,
- Yardımseverlik,
- Sosyal sorumluluklar,
- İletişimi geliştirme,
- Aile toplantıları düzenleme,
- Birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme,
- Kâr payı dağıtımı,
- Vasiyetname hazırlama,
- Vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar,

Temel değerler,

Aile ilişkileri (“Formalising a Family Constitution”, 2003, s.1; Aronoff ve diğerleri, 1996: 11’ den Akt. Karpuzoğlu, 2004: 161)

İşletmeye ilişkin düzenleme konuları arasında aşağıdaki hususlar bulunmaktadır.

- Lider ve yönetim biçimi,
- Sahipler tarafından başkalarına havale edilen işlerin yerine getirilmesi,
- Gelecek nesillere devir ve teslim,

- Azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri,
- Aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları,
- Hisse devri ve satışı,
- Şirket adına veya şirkete borçlanma,
- Şirket değeri,
- Yeniden yatırım,
- Varis seçme ve hazırlama,
- Ani vefat veya iş göremezlik,
- Emeklilik sonrası koşullar,
- Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- İşletmenin geleneğinden, ününden ve kariyer olanaklarından yararlanma(Karpuzoğlu, 2004: 161).

Ailenin işletmelerini kurumsallaşması ve devamlılığı için çok önemli olan aile anayasası artık birçok işletmede uygulanmaya başlamıştır ve birçok işletme de hazırlama telaşı içerisinde. Özellikle büyük ölçekli aile işletmeleri böyle bir anayasaya daha fazla önem vermektedir ancak KOBİ ölçeğindeki işletmeler de her geçen gün aile anayasasının önemi kavramakta ve işletmelerinde uygulamaya başlamaktadır. Biz de araştırmada görüşme yapılan işletmelerde hangi oranda aile anayasası uygulamasının olduğunu tespit etmeye çalıştık. Araştırmadan elde edilen verilere göre, işletmelerin sadece % 6,1'inde aile anayasası bulunmaktadır. İşletmelerin % 86,1'inde böyle bir çalışma yoktur. Yine % 6,9'u da böyle bir çalışma içerisinde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo - 61: Eğer Yoksa Böyle Bir Belgeye İhtiyacınız Olduğunu Düşünüyor Musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Böyle bir belgeye ihtiyacımız var	41	40,6	43,6
İhtiyacımız var ama nasıl hazırlanacağını bilmiyorum	23	22,8	24,5
Böyle bir belge işletme için gereksiz	30	29,7	31,9
Toplam	94	93,1	100,0
Cevapsız	7	6,9	
Toplam	101	100,0	

İşletmesinde aile anayasası bulunanların oranı oldukça düşük bir oranda olmasına rağmen araştırma esnasında işletmelere, aile anayasası hakkında bilgi verilmiş ve işletmelerin büyük çoğunluğu böyle bir uygulamaya ihtiyaç duyduklarını ve işletme için çok önemli bir görevi yerine getireceğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 68,1'i böyle bir belgeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda böyle bir belgeye ihtiyaç duyulmaktadır; ancak böyle bir belgenin nasıl hazırlanacağı hakkında çok fazla bilgi sahibi değillerdir. Hatta işletmesinde böyle bir belgeyi hazırlayanlar bile, bu konuda hala bilmedikleri, anlamadıkları alanlar olduğunu belirtmişler ve bu konuda yardım alabilecekleri bir kurum olup olmadığını sormuşlardır. Bu konuda aile işletmelerini yardım da bulunacak merciler gerekmektedir.

Tablo - 62: Ortaklık Faaliyetlerinizi Düzenlemek İçin Her Hangi Bir Yerden Danışmanlık Ya Da Benzeri Bir Destek Alıyor Musunuz?

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	6	5,9	6,1
Hayır	93	92,1	93,9
Toplam	99	98,0	100,0
Cevapsız	2	2,0	
Toplam	101	100,0	

KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsal düzeyleri büyük işletmelere göre daha düşük bir seviyededir. Kurumsal düzeyi düşük olan işletmelerde genel olarak sorunlar, uzman kişilerle değil, daha çok kendi içlerinde çözümlenmektedir. Aile işletmelerinin kapalı yapısı, aile içi problemler de denebilecek ortaklar arası problemleri kendi içlerinde çözmeyi, çok zaman da çözememeyi getirmektedir. Çok zaman aile işletmeleri dışarıdan yardım almayı aile içi ilişkilerin dışı açılması olarak görmekte ve bunu gizli tutmaktadır. Böylelikle de dışarıdan yardım alma çok düşük bir seviyede seyredebilmektedir.

Araştırmanın bu sorusunda aile işletmelerine ortaklık faaliyetlerinizi düzenlemek için her hangi bir yerden danışmanlık ya da benzeri bir destek alıp almadıkları soruldu. Araştırmada bu soruya verilen cevaplara göre işletmelerin % 93,9'u böyle bir yardım almamaktadır. Sadece araştırmaya katılan işletmelerin % 6,1'i böyle bir yardım almaktadır. Yardım alanlarda genel olarak hukuki mevzularda bir avukata başvurduklarını ve onun yardımını aldıklarını dile getirmişlerdir.

Tablo - 63: Ortaklık Faaliyetleri İçin Yardım Almama Nedenleri

	Birinci Öncelik		İkinci Öncelik		Üçüncü Öncelik	
	S	%	S	%	S	%
Bunun için yeterli bir bütçe ayırmadık	21	20,8	10	9,9	9	8,9
Bu konu için nereden yardım alacağımızı bilmiyoruz	5	5,0	27	26,7	5	5,0
Bunun için uygun insan kaynağı bulamadık	3	3,0	2	2,0	2	2,0
Bu iş için yardım alacağımız bir yer bulamadık	0	0	4	4,0	4	4,0
Bu konu ile ilgili yeterli bir bilgimiz yok	20	19,8	7	6,9	22	21,8
İşletme kültürü açısından böyle bir yardıma hazır değiliz	6	5,9	14	13,9	8	7,9
Böyle bir desteğe ihtiyacımız yok	38	37,6	4	4,0	2	2,0
Cevapsız	8	7,9	33	32,7	49	48,5
Toplam	101	100,0				

Bir önceki tabloya paralel olarak işletmelerin ortaklık faaliyetlerini düzenlemek için neden yardım almadıkları soruldu ve belirtilen şıklara birinci, ikinci ve üçüncü öncelikli olarak belirledikleri konuları belirtmeleri istendi. Araştırmada elde edilen verilere göre böyle bir yardım almama nedenini, işletmelerin büyük çoğunluğu “yeterli bütçe ayırmama” olarak görmektedir. Her üç öncelikte de işaretlenen tek seçenek “bunun için yeterli bütçe ayırmadık” seçeneğidir. Daha sonra belirlenen seçenek ise “bu konu ile ilgili yeterli bir bilgimiz yok” seçeneğidir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 19,8’i böyle bir nedeni ilk sıraya yerleştirirken, % 21,8’i üçüncü sıraya yerleştirmiştir.

Araştırmada verilen cevaplara göre, böyle bir yardım almayı talep edip de nereden yardım alacağını bilmediğinden dolayı yardım alamayanların oranı, diğer seçeneklere göre daha belirgindir. Araştırmaya katılanların ikinci öncelikli olarak verdiği en yüksek cevap “bu iş için nereden yardım alacağımızı bilmiyoruz” seçeneği olmuştur. Yine işletmelerin bariz bir kısmı birinci önceliğine yerleştirmese de işletme kültürü açısından böyle bir yardıma hazır olmadığını belirtmiştir. Özellikle kurucu hâkimiyetinin yüksek olduğu işletmeler böyle bir yardımı işletme için henüz erken görmektedir.

Araştırmaya verilen cevaplarda öne çıkan ifadelerden birisi de “ işletmenin böyle bir yardıma ihtiyacı yok” seçeneğidir. İşletmelerin yaklaşık olarak % 45’lik bir kısmı böyle bir yardımı, işletmesi için gereksiz görmektedir. Kendi içlerinde ortaklık için yapılması gerekenleri, kendilerinin yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bunun nedenini de çok fazla büyük bir işletme olmamalarına bağlamaktadırlar. Ancak şu da bir gerçektir ki işletmeler ciddi büyüme sürecine girdikten sonra bu tür yardımlara ihtiyaçları artacaktır.

Tablo - 64: Ortaklık Faaliyetlerini Düzenlemede Yardım Alınması İçin Neler Yapılmalıdır?

	Birinci Öncelik		İkinci Öncelik		Üçüncü Öncelik	
	S	%	S	%	S	%
İşletmenin böyle bir yardımı kabullenmesi gerekir.	70	69,3	8	7,9	5	5,0
Bu şekil bir yardım için plan ve bütçeleme gerekir.	3	3,0	53	52,5	7	6,9
STK'ların yardım etmesi gerekir	1	1,0	0	0,0	5	5,0
Devlet kuruluşlarının yardım etmesi gerekir	7	6,9	14	13,9	18	17,8
Odaların yardım etmesi gerekir.	4	4,0	6	5,9	31	30,7
Kanun ve yönetmeliklerle zorunlu hale getirilmelidir	5	5,0	1	1,0	10	9,9
Cevapsız	11	10,9	19	18,8	25	24,8
Toplam	101	100,0				

Araştırmanın bu sorusunda bir önceki tabloya paralel olarak, işletmenin ortaklık faaliyetlerini düzenlemede yardım alınması için neler yapılmalıdır şeklinde bir soru işletmelere yöneltildi. Araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara göre, büyük oranda işletmeler ilk önce “işletmenin böyle bir yardımı kabullenmesi gerekir” şeklinde cevap verdiler. Daha öncede belirtildiği üzere bu işletmelerin öncelikle kendilerine has bazı özellikleri, özellikle de işletmeyi dışa açmayı, dışarıdan görüş almayı çok fazla kabul etmemeleri; daha sonra da böyle bir yardım hakkında yeterli bilgi sahibi olmayışları, onların bu yardımları -ihtiyaç duysalar bile- kabul etmelerinde bir engel teşkil etmektedir. Bu yüzden de işletmelerin % 69,3’ü “işletmenin böyle bir yardımı kabullenmesi gerekir” şeklinde cevap vermişlerdir.

Yine işletmelerin verdikleri cevaplardan yola çıkarak, böyle bir yardım alınması için ilk önce bir planlamanın yapılması gerektiği daha sonra da bu iş için bir finansal kaynağın lazım olduğu görüşü benimseyen işletmeler yüksek bir orandadır. İkinci öncelikli olarak işletmelerin % 52,5’i “ bu şekil bir yardım için plan ve bütçeleme gerekir” demişlerdir. Özellikle böyle bir yardım için işletmeler bir bütçe

ayırmak gerektiğini; ancak işletme için böyle bir harcamanın yapılmasının da işletmeye ekstra bir yük getireceğini de belirtmişlerdir.

Ortaklık faaliyetleri için böyle bir yardımda işletmeler, odaların ve devlet kuruluşlarının yardım etmesini talep etmişlerdir. Özellikle Ticaret Odası, Sanayi Odası ve Esnaf ve Sanatkarlar Odalarının böyle bir yardımda öncü olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo - 65: Ortaklık Süreci Avantajları- Dezavantajları Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Ortaklık süreci Avantajları dezavantajlarından fazla	73	72,3
Ortaklık süreci dezavantajları avantajlarından fazla	9	8,9
Avantajlar ve dezavantajlar birbirine yakın bir oranda	19	18,8
Toplam	101	100,0

Ortaklık kurmak avantajları olduğu gibi dezavantajları olabilecek bir ekonomik yapılanma biçimidir. İşletmelerde herhangi bir finansal kriz halinde veya işlerin kötü gitmesi durumu halinde, dezavantajlar daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya katılan KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerine, işletmenin bu güne kadar değerlendirildiğinde, ortaklık sürecinin avantajları ve dezavantajlarından hangi durumun işletmeleri için baskın olduğu soruldu. Araştırmada verilen cevaplara göre işletmelerin büyük çoğunluğu ortaklık kurmanın dezavantajlarından ziyade avantajlarının fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Tablodaki veriye göre, işletmelerin % 72,3'ü ortaklığı avantajlı bir durum olarak görmektedir. Ortaklığı dezavantajlı bir durum olarak görenlerin oranı ise % 8,9'dur. Araştırmaya katılanların % 18,8'i ise ortaklık sürecinin avantajlarını ve dezavantajlarını eşit bir konumda görmektedir.

Tablo - 66: Beş Yıl Sonrayı Düşündüğünüzde Ortaklığınızı Nerede Görüyorsunuz?

	Sayı	Yüzde
Ortaklığımız iyi bir zeminde bozulmadan devam edecektir	84	83,1
Ortaklığımız bozulabilir ve bazı ortaklar ayrılabilir	11	10,9
Ortaklığımız dağılıbilir ve işletmede tek başıma kalabilirim	2	2,0
Ortaklığımız dağılıbilir ve ortaklardan biri işletmeyi tek başına götürebilir	4	4,0
Toplam	101	100,0

Araştırmanın bu sorusunda işletmelerini ortaklık açısından beş yıl sonra nerede gördükleri soruldu. Verilen cevaplara göre işletmelerin % 83,1'i ortaklığının bozulmadan iyi bir seviyede gideceğini ifade etmiştir. Ancak geriye kalan % 16,9'luk bir kısım işletmede ilerleyen zamanlar içerisinde ortaklığın bozulacağını ifade etmiştir. Bu soruda, ortaklığın bozulması sonrasında nasıl bir durum ortaya çıkacağı da irdelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 4'ü ortaklığın bozulması sonucunda ortaklardan herhangi bir kişinin işletmeyi kendi başına götüreceğini belirtmiştir. % 2'si de ortaklık bozulduktan sonra işletmenin kendisine kalacağını ve işletmeyi kendisinin yürüteceğini ifade etmiştir. Bu toplamda % 6'lık kısımda, ortaklığın bozulacağını ve bununla ilgili bir planlamanın yapıldığını göstermektedir. Bu kısım ortaklıklar, büyük ihtimalle parçalanma sürecine zaten girmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 10,9'u da ortaklığın dağılacağını öngörmektedir ancak dağılma sonucunda nasıl bir durumun ortaya çıkacağı henüz bilinmemektedir.

Tablo - 67: Eğer İşletmeniz Ortak Bir İşletme Olmasaydı Şimdi Kendinizi Tahminen Nerede Görürdünüz?

	Sayı	Yüzde
Çok daha iyi bir durumda olurum	18	17,8
Kötü bir durumda olurum	48	47,5
Ortaklık olsun veya olmasın çokça değişiklik olmazdı	35	34,7
Toplam	101	100,0

Yine bu soruda işletme ortaklarının ortaklığa bakış açılarını değerlendirmek üzere, ortak olmasalardı bugün kendilerini hangi durumda gördükleri soruldu. Araştırmaya katılan işletmelerin % 47,5'i kötü bir durumda olabileceğini ifade ederken, % 17,8'i çok daha iyi bir durumda olabileceğini ifade etmiştir. % 35'i de ortaklık olsun veya olmasın durumlarında herhangi bir değişikliğin olmayacağını söylemiştir. İşletmelerin yaklaşık olarak yarısı ortak olmasaydı bugünkü durumu hakkında iyimser değildir.

Tablo - 68: Hayatınızda Ortaklık Süreci Size Ne Gibi Katkılar Sağladı?

	Evet		Hayır		Toplam	
	S	%	S	%	S	%
Ekonomik olarak büyümemi sağladı.	91	90,1	10	9,9	101	100,0
İtibar kazandırdı.	86	85,1	15	14,9	101	100,0
Ciddi bir çevremin olmasını sağladı.	88	87,1	13	12,9	101	100,0
Ailemi bir arada tutmayı sağladı.	71	70,3	28	27,7	101	100,0
Aile sermayesinin bölünmesine engel oldu.	64	63,4	35	34,7	101	100,0
Kendimi geliştirmemi sağladı.	95	94,1	6	5,9	101	100,0

Araştırmanın bu sorusunda aile işletmeleri ortaklarına, şimdiye kadarki ortaklık süreci değerlendirildiğinde ortaklığın hayatlarında ne gibi katkılar sağladığı soruldu. Araştırmada verilen cevaplara göre, işletmelerin büyük çoğunluğu ifadelere katılmışlardır. Ancak bazı ifadeler diğerlerine göre daha düşük oranda kabul görmüştür. Öncelikle aile işletmelerinde ortaklık süreci, işletme ortaklarının işletme hayatında finans, pazarlama, yönetim gibi daha birçok alanında kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmuştur. Özellikle tabir yerindeyse işin çekirdeğinden gelen, işletmenin birçok organında aktif olarak görev yapan ve de birbiri arasında bilgi ve yeteneği paylaşan ortaklar, çok farklı deneyimlere sahip olmuş ve kendilerini geliştirmelerini sağlamıştır. Bu gelişme daha çok eğitim yolu ile değil, tecrübi olarak gelişmeyi ifade etmektedir. Bu şekilde ortaklığın kendilerini geliştirdiklerini ifade

eden ortakların oranı çok yüksek bir orandadır. Araştırma verilerine bakıldığı zaman, araştırmaya iştirak eden işletmelerin % 94,1'i ortaklık sürecinin kendilerini geliştirmelerinde yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Yine yüksek bir oranda kabul gören bir diğer ifade de “ortaklık süreci finansal olarak büyümemi sağladı” ifadesidir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 90,1'i bu görüşü kendilerine yakın bulmuş ve onaylamıştır. Zaten aile işletmelerinin varlık amaçlarından birisi de aile üyelerine finansal olarak güç sağlamaktır. Bu verilerde göstermektedir ki, işletmelerin büyük çoğunluğunda, ortaklar bir finansal birikim edinmişlerdir. Ancak görüşme yapılan işletmelerde, bu ifadeye olumsuz bakanların tamamına yakını işletmenin kendilerine bir finansal güç sağladığını kabul ederken, finansal gücün işletmenin kötü gidişatından dolayı eridiğini, böylece de şimdiye kadar ki kazandıklarının kaybolduklarını da ifade etmişlerdir. Yani işletmenin kötü zamanlarında ya işletme için kullanılan ya da kendi ihtiyaçları için kullanılan finansal kaynaklar erimiş; bu yüzden ciddi bir finans kaybına uğramışlardır.

Araştırmada yer alan bir başka ifade de “ortaklık süreci bana itibar kazandırdı” ifadesidir. Bu ifadeye % 85,1 oranında bir yüzde değeri ile kabul etme olup, aynı şekilde ortaklık sürecinin itibar kazandırması paralelinde “ ortaklık süreci ciddi bir çevremin olmasını sağladı” ifadesi % 87,1 oranında kabul edilmiştir. Ortaklık süreci ile hem maddi hem de manevi birçok gücünü birleştiren ortaklar, zamanla büyüyerek hem finansal olarak büyüme hem de statü, kimlik gibi daha birçok unsuru kazanma fırsatı bulmuşlardır. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletme ortaklarının büyük çoğunlu, ortaklık kurmalarının neticesinde hem çevrede itibar kazanmış hem de ciddi bir çevreye sahip olmuştur.

Araştırmanın bu tablosundaki verilerde, diğer ifadelere göre daha düşük oranda kabul gören iki ifade bulunmaktadır. Bunlar “ailemi bir arada tutmayı sağladı” ve “aile sermayesinin bölünmesine engel oldu” ifadeleridir. Ortaklık süreci “ailemi bir arada tutmayı sağladı” ifadesi % 70,3 oranında kabul görürken; “aile sermayesinin bölünmesine engel oldu” ifadesi % 63,4 oranında kabul görmüştür. Özellikle işletmelerinde daha önce ortaklardan ayrılma yaşayanlarda bu iki ifade

kabul edilmemiştir. Aile işletmelerinde ortaklıktan ayrılanlar, belli bir kan bağı bulunan ve genel olarak ortak bir aile sermayesini kullanan ya kardeş ya baba ya da yakın akraba olan ortaklardır. Bunların ayrılması doğal olarak ailenin işletmedeki sermayesinde bir küçülmeye neden olmaktadır. Aynı zamanda çok defa ayrılmalar iyi bir şekilde gerçekleşmeyip, aile üyesinin hem işletmeden ayrılmasına, hem de kan bağı bulunan kişilerin, gönül bağından uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Tablo - 69: İşletmenizin Bugünkü Durumunu Değerlendirdiğinizde On Yıl Sonra İşletmenizi Nerede Görüyorsunuz?

	Sayı	Yüzde
Daha iyi bir durumda	79	78,2
Daha kötü bir durumda	13	12,9
Aynı durumda	9	8,9
Toplam	101	100,0

Araştırma formunun bu sorusunda aile işletmelerinin on yıl sonrası düşündüklerinde ortaklıklarının değil, işletmenin ne durumda olacağını tahmin etmeleri istendi. Araştırmada verilen cevaplara göre işletmelerin, % 78,2 daha iyi bir durumda olacağını tahmin ederken, % 12,9'u daha kötü bir durumda olacağını ifade etmiştir. İşletmelerin % 8,9'u da çok fazla değişiklik olmayacağını, aynı şekilde devam edebileceğini söylemiştir. Cevaplarda daha kötü bir durumda olacağını söyleyenler genel olarak dağılım ihtimali çok yüksek olan işletmelerdir. İşletmenin aynı durumda olacağını söyleyenler ise, işletmenin performansından çok fazla memnun olmayıp geleceği daha muğlâk görenlerdir.

4.2.4. Ortaklık Kültürü Üç Temel Boyut: Çatışma, Uyum, Paylaşım

Tablo – 70:Ortaklık Kültürü Ölçeği Dönüşümlü Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüklemeleri		
	1	2	3
İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var	,729		
Ortaklar arasında işl.zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.	,707	-,308	-,388
Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez	,694	-,373	
Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar	,690	-,339	
Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor.	,678		
Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var	,676		-,408
Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.	,644		-,335
Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.	,612	-,331	
Ortak eşleri iyi anlayamıyor	,582		-,316
Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır	,493		
Ortaklar arasında görüş farklılıklarını rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.		,769	
Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.		,706	
Ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişini yapar.		,680	
Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder		,675	
Ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir		,674	
Ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.		,640	,483
Ortaklar eleştirilerinde yapıcıdır.	-,483	,619	
Ortaklar birbirine duygu, düşün. rahatlıkla ifade eder		,607	,467
Gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.	-,354	,508	
Ortaklar birbirine her konuda güvenir.			,791
Ortaklar birbirini dinler			,712
Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur.	-,362		,664
Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.		,357	,589
Ortaklar haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler.			,541
Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar		,407	,427

Tablo – 71: Ortaklık Kültürü Ölçeği Ortalamalar Tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Ortaklar birbirini dinler	4,5545	,85411
Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar	3,4455	1,42461
Ortaklar birbirine her konuda güvenir.	4,3960	1,03033
Ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.	4,6139	,52859
Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.	4,5248	,65718
Ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder	4,2673	1,04777
Ortaklar önemli konularda sürekli görüş alış verişi yapar.	4,3960	,78841
Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.	4,4356	,75387
Ortaklar arasında görüş farklılıklarını rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.	4,2772	,83808
Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur.	4,2772	,84993
Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder	3,7822	1,30846
Ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir	3,1584	1,42641
Ortaklar bir haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler.	4,6832	,50854
Gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.	3,6733	1,24987
Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır	3,5347	1,17102
Ortak eşleri iyi anlaşamıyor	2,7030	1,59715
Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var	1,9010	1,42482
İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var	2,4158	1,36578
Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar	2,3564	1,38985
Ortaklar eleştirilerinde yapıcı değildir	3,4554	1,34555
Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez	2,7723	1,42745
Ortaklar arasında işl. zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.	2,3564	1,34599
Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.	2,1683	1,27334
Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.	1,7624	,89609
Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor.	1,9406	1,22329

Ortaklık kültürü araştırmasının en önemli başlığı ortaklar arası iletişim ve ortaklar arası çatışmadır. Bu başlık altında KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin, iletişim ve

çatışma durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaklık sürecinde işletmeleri en yüksek oranda yıpratıcı konu çatışma konusudur. Özellikle sağlıklı bir iletişim ortamının olmadığı ve de iletişim kanallarının açık olmadığı işletmelerde, çatışma çok defa işletmeyi ciddi oranda yıpratıcı, hem işletmeye hem de akrabalık bağından dolayı aile üyelerine zarar veren bir durumdur.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan ölçeğin beşinci ve altıncı kısmında, aile işletmelerindeki ortaklar arasındaki iletişim ve çatışma düzeyleri tespit edilmiştir. “Ortaklar arası iletişim” başlığı altında on dört ifade, “çatışma” başlığı altında da on bir ifade yer almaktadır ve bu ifadeler çerçevesinde ortakların iletişim becerileri analiz edilmiştir. Yirmi beş ifade ile uygulanan ölçekte, ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını saptamak amacıyla KMO testi yapılmış ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (KMO= ,775). Ayrıca ortaklık kültürü ölçeğinin güvenilirlik puanı da analiz yapmaya uygun bir seviyede çıkmıştır (Cronbach’s Alfa= ,860). Ölçeğin açıklanan toplam varyans puanı ise (varians explained) % 55,184’tür. Böylece yapılan analizler sonucunda tüm ifadeler kabul edilerek faktör analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar neticesinde üç faktör tespit edilmiştir.

Bu faktörlerden ilki “çatışma” faktörü olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör içerisinde on ifade yer almaktadır ve bu ifadeler şunlardır: “İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var”, “Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.”, “Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez”, “Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar”, “Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor.”, “Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var”, “Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.”, “Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.”, “Ortak eşleri iyi anlaşamıyor”, “Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır”. Bu faktör içerisinde tüm ifadeler birbiri ile uyumlu olup, her hangi bir ifade ters döndürme işlemine tabii tutulmamıştır.

Araştırmada ele alınan ikinci faktör ise “uyum” faktörüdür. Bu faktör içerisinde dokuz ifade bulunmaktadır ve bu ifadeler de şunlardır: “Ortaklar arasında görüş farklılıklarının rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.”, “Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.”, “Ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişini yapar.”, “Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder”, “Ortaklar birbirinin

hatalarını nazikçe düzeltir”, “ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.”, “ortaklar eleştirilerinde yapıcıdır.”, “ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder”, “gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.”

Uyum faktörü içerisinde yer alan “ortaklar eleştirilerinde yapıcı değildir” şeklindeki olumsuzluk belirten ifade ters döndürme yapılarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Böylece faktör analizi yapılırken eksi yükleme yapılması engellenmiş, güven düzeyinin yükselmesi sağlanmış ve faktörlerin net bir biçimde gruplanması sağlanmıştır. Uyum faktöründe yer alan bu ifade, “ortaklar eleştirilerinde yapıcıdır” şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırma analizinde yer alan son faktör ise “paylaşım” adını taşımaktadır. Bu faktör içerisinde de altı ifade bulunmaktadır ve bu ifadeler şunlardır: “Ortaklar birbirine her konuda güvenir., “Ortaklar birbirini dinler”, “Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur”, “Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.”, “Ortaklar bir haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler.”, “Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar”.

Faktör 1- Ortaklar Arası İlişkilerde Çatışma ve Anlaşmazlık

Tablo - 72: Ortaklık Kültürü Ölçeği Faktör Yüklemeleri (Faktör 1)

Çatışma	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yükleme
İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var	2,41	1,365	,729
Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.	2,35	1,345	,707
Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez	2,77	1,427	,694
Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar	2,35	1,389	,690
Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor.	1,94	1,223	,678
Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var	1,90	1,424	,676
Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.	1,76	,896	,644
Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.	2,16	1,273	,612
Ortak eşleri iyi anlaşamıyor	2,70	1,597	,582
Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır	3,53	1,171	,493
Özdeğer (eigenvalue)		5,029	
Açıklanan Varyans (Varians explained) %		20,117	
Güvenilirlik (Cronbach's alpha)		,882	

Araştırmanın ilk faktörü “çatışma” olgusudur. Bilindiği üzere aile işletmeleri aile üyelerinden oluşan bir işletmedir. Her yapıda olduğu gibi bu yapıda da çatışmalar görülebilmektedir. Yaşanan çatışmalar işletme içindeki aile üyeleri arasında, işletme dışındaki aile üyeleri arasında ve de hem işletme içindeki hem de dışındaki aile üyeleri arasında gerçekleşebilmektedir. Hem ekonomik ilişkilerin hem de akrabalık ilişkilerinin hâkim olduğu bu işletmelerde, işletme içinde veya dışında yaşanan olumsuzluklar aile üyelerini çok yönlü olarak etkileyebilmektedir. İşletme içinde yaşanan bir anlaşmazlık, işletme dışındaki aile üyelerinin aralarının bozulmasına neden olabileceği gibi işletme dışındaki aile üyeleri arasında yaşanan bir anlaşmazlık, işletmeyi olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Bu faktör, ölçeğin en yüksek oranda açıklanan varyans (% 20,117) puanına sahiptir. On ifadeden oluşan bu faktörün güvenilirlik puanı (0,882) da yüksektir. Bu faktör içerisindeki ifadelerle ilgili bir değerlendirme yapmak gerekirse, işletmelerde, çatışma düzeyi görece yüksek bir seviyede olduğu söylenebilir. Ancak çatışma alanları ile ilgili görüşler farklılaşabilmektedir. Bazı işletmeler mali konularda, bazı işletmeler kişisel konularda, bazı işletmelerde aile içi durumlardan dolayı çatışma yaşayabilmektedir. Ancak bu faktör içerisindeki verilere göre işletmelerin belirli bir alanda daha fazla çatışma yaşadığını tespit etmek oldukça zordur.

İşletmelerin büyük çoğunluğu işletmesinde ortaklar arasında çatışma yaşamaktadır (ort: 3.53). Ancak işletmeler, ortaklar arasında yaşadığı çatışmaları, kendi içlerinde çözebilecek gücü de kendilerinde görmektedir. Bu faktör içerisindeki “Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir” ifadesi düşük bir oranda (ort: 1,76) kabul görmüş ve ortaklar yaşanan problemlerde, birbirlerini problemleri çözebilecek güçte görmektedirler.

Bu faktörle ilgili yapılan analizlerde, bazı değişkenlere göre farklılıklar görülebilmektedir. Öncelikle yaş değişkeni ile çatışma faktörü arasında anlamlı farklılıklar ve ayrışmalar görülmektedir. Araştırmada yaş grupları ve “çatışma” faktörü arasında yapılan varyans analizinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,063$, $p=,050$). Bu analize göre yaş gruplarının değerleri düştükçe çatışma durumu daha fazla yaşanmaktadır. Yani 23-35 yaş grubu arasında olan işletme ortaklarının çatışma potansiyelleri, 46-65 yaş arasında olanlara göre daha yüksektir. Bu analiz, aile işletmelerindeki bir yapılanmayı da gözler önüne sermektedir. İşletmeyi ya beraberce kurmuş ya da işletmenin kurulumundan belki birkaç yıl sonra bir araya gelmiş olan ortaklar, zaman geçtikçe birbirlerinin kişiliklerinin, değerlerinin, inançlarının ve daha önemlisi iş yapış şekillerinin daha fazla farkında olabilmekte ve bu unsurları daha fazla kabullenip ona göre kendi aralarında bir ilişki ortamı ortaya çıkarabilmektedirler. Ancak araştırmada genellikle yaş ortalaması düşük olan ikinci ve üçüncü kuşak işletme ortakları, özellikle işletmenin iyi tanınmamasından, işletmedeki ortakların değerlerinden, inançlarından ve özellikle de iş yapış şekillerinden çok fazla bilgi sahibi ol-a-mamalarından; ayrıca da bazen olumlu bazen

de olumsuz taraflarıyla birlikte işi algılama biçiminin ve dünya görüşünün farklılıklarından dolayı çatışma potansiyeli yaş ortalaması büyük olan nesle göre daha yüksek olabilmektedir.

Bu faktör içerisinde ele alınan bir diğer değişken de kalite kontrol uygulamalarıdır. Bu değişken ile çatışma faktörü arasında yapılan varyans analizinde, kalite kontrol sistemini işletmesinde kısmen uygulayanlar ile hiç uygulamayanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 4,858$, $p= ,010$). Çok ilginçtir ki kalite kontrol uygulaması olmayan işletmeler çatışma durumunu daha az yaşayan, çatışma potansiyelleri daha düşük olan işletmelerdir. Kalite kontrol sistemlerini kısmen uygulayan işletmeler ise daha yüksek bir oranda çatışma yaşayabilmekte ve daha yüksek bir oranda çatışma potansiyelini bünyesinde barındırabilmektedir. Bunun nedenini de açıklamak gerekirse, genel olarak kalite sistemlerini uygulamayan işletmeler KOBİ niteliğindeki işletmelerin içerisindeki daha çok küçük ölçekli, çok fazla profesyonellik gerektirmeyen ve kendi kabuğu içerisinde faaliyetlerine devam eden işletmelere tekabül etmekte ve de işletmesinde ayrılma veya eklenme olmayan işletmelerdir. Kalite kontrol sistemlerini kısmen uygulayan işletmeler ise büyüme atağı içerisinde olan, zaman içerisinde işletmeden ayrılmalar ve eklenmeler yaşayan, problemlerin ortaya çıktığı; bunları çözmek için bir çabanın sarf edildiği işletmelerdir. Bu işletmeler kalite kontrol sistemlerini işletmesinde uygulamaya çalışmakta ama işletmenin bünyesi gereği bunları çok anlamlı bir şekilde bünyesinde uygulayamayan işletmelerdir. Çok zaman işletmede uygulamaya çalışılan kalite kontrol sistemleri, çok fazla işletmenin bünyesine uymamakta ve böylece çatışmalar süregelmektedir.

Yine bu faktör içerisinde değerlendirilmesi gereken bir diğer konu da, işletmeden ortakların ayrılmasından dolayı sermayesinde bir küçülme olan işletmeler ile çatışma faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olmasıdır ($t= 2,260$, $sd= 99$, $p= ,026$). İşletmesinde zaman içerisinde ortaklar içerisinde ayrılanlar ve de bu ayrılmalar sonucunda işletmesinde bir sermaye küçülmesi yaşayan işletmeler, çatışma durumları içerisinde daha fazla bulunabilmektedir. Genel olarak KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri, kendi öz sermayeleri ile dışarıya bağımlı olmadan

işletme faaliyetlerini yürüten işletmelerdir. Dışarıdan kaynak bulmada zorluklar, dış kaynakların yüksek maliyet ve faiz oranı içermesi gibi nedenler aile işletmelerinin dış kaynak edinmesini mümkün kılmamaktadır. Hem bu nedenlerden dolayı hem de bu tür kaynaklara bazı işletmelerin sıcak bakmamasından dolayı, bu ölçekteki işletmeler kendi öz sermayeleri ile üretim veya ticaret yapmaktadırlar. Bu öz sermayeler de genel olarak çok yüksek değildir ve yüksek olsa bile işletmeden ortaklardan bir veya birkaçının ayrılması işletme sermayesi için büyük yıkım olabilmektedir. İşletmeden ayrılan ortak çok zaman en iyi bildiği işi yani ayrıldığı işletmedeki işi yapmaktadır ve işletmeden ayrılmalar hem işletme sermayesinin küçülmesine, bazen de işletmenin makine, ekipman ve insan kaynağı gibi pek çok unsurunun da bölünmesine neden olmaktadır. Bu şekilde olan işletmeler çok zaman birbiri ile rekabet eder hale gelmekte ve de uzun bir sürece bu parçalanmanın etkisini bünyelerinde hissedebilmektedirler.

Böyle bir ortamda olan işletme, öncelikli olarak ekonomik kaynakların azalmasından, sonrada diğer kaynakların bölünmesinden dolayı çok ciddi sıkıntılar çekebilmektedirler. Özellikle ekonomik kaynak sıkıntısının ortaya çıkmasından dolayı işletmenin pek çok işlevi yavaşlamakta ve sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunlar da işletme ortakları arasında çok zaman anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

Tablo –73: Faktör 1 ve Yaş ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	588,361	2	294,180		
Gruplar dâhilinde	9411,639	98	96,037	3,063	,050
Toplam	10000,000	100			

Ortalamalar ve Çoklu Karşılaştırmalar

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çoklu Karşılaştırma
23-35	29	53,5998	12,93112	46-65*
36-45	42	49,3294	8,45241	
46-65	30	47,4591	7,87942	23-35*
Toplam	101	50,0000	10,00000	

Not (*) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo – 74: Faktör 1 ve Kalite Kontrol Uygulaması ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	902,043	2	451,022	4,858	,010
Gruplar dâhilinde	9097,957	98	92,836		
Toplam	10000,000	100			

Ortalamalar ve Çoklu Karşılaştırmalar

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çoklu Karşılaştırma
Uygulanmamaktadır	26	45,5838	11,54092	Kısmen Uygulanmaktadır*
Kısmen Uygulanmaktadır	21	54,2723	7,73657	Uygulanmamaktadır*
Düzenli Uygulanmaktadır	54	50,4648	9,28688	
Toplam	101	50,0000	10,00000	

Not (*) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo–75: Faktör 1 ve Sermayesinde Küçülme Olan İşletmeler t-testi Analizi

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F.	Sig.
Evet	22	54,1764	10,73788	,085	,771
Hayır	79	48,8370	9,53272		

	Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın güven aralığı	
						Alt	Üst
Varyanslar Eşit Sayıldığında	2,260	99	,026	5,33942	2,36263	,65146	10,02738
Varyanslar Eşit Sayılmadığında	2,112	30,830	,043	5,33942	2,52810	,18217	10,49667

Tablo-76: Faktör 1 ve İşletmesinde Sermaye Yetersizliği Olanlar İşletmeler t-testi Analizi

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F.	Sig.
Evet	12	47,2143	7,52848	,585	,448
Hayır	35	56,0508	10,78913		

	Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın güven aralığı	
						Alt	Üst
Varyanslar Eşit Sayıldığında	,585	,448	-2,618	45	,012	-8,83646	3,37528
Varyanslar Eşit Sayılmadığında			-3,115	27,530	,004	-8,83646	2,83708

Tablo-77: Faktör 1 ve İşletmesinde Profesyonel Yönetici Eksikliği Olanlar t-testi Analizi

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F.	Sig.
Evet	38	48,0777	8,82532	,014	,906
Hayır	18	61,0880	9,14088		

	Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın güven aralığı	
						Alt	Üst
Varyanslar Eşit Sayıldığında	,014	,906	-5,094	54	,000	13,01030	2,55397
Varyanslar Eşit Sayılmadığında			-5,029	32,423	,000	13,01030	2,58682

Tablo-78: Faktör 1 ve İşletmesinde Ortaklar Arası İletişim Eksikliği Olanlar t-testi Analizi

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F.	Sig.
Evet	39	46,1070	7,65335	,886	,351
Hayır	13	62,7762	6,98193		

	Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın güven aralığı	
						Alt	Üst
Varyanslar Eşit Sayıldığında	,886	,351	-6,942	50	,000	-16,66917	2,40118
Varyanslar Eşit Sayılmadığında			-7,274	22,403	,000	-16,66917	2,29166

Tablo-79: Faktör 1 ve İşletmesinde Akrabalıktan Dolayı Ortaklar Arası Sorunların Çözülememesi Problemi Yaşayanlar t-testi Analizi

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F.	Sig.
Evet	45	46,1485	7,74286	2,090	,153
Hayır	19	58,8105	11,03808		

	Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın güven aralığı	
						Alt	Üst
Varyanslar Eşit Sayıldığında	2,090	,153	-5,243	62	,000	-12,66209	2,41507
Varyanslar Eşit Sayılmadığında			-4,550	25,801	,000	-12,66209	2,78296

Faktör 2- Ortaklar Arası İlişkilerde Uyum

Tablo - 80: Ortaklık Kültürü Ölçeği Faktör Yüklemeleri (Faktör 2)

Uyum	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yükleme
Ortaklar arasında görüş farklılıklarını rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.	4,27	,838	,769
Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.	4,52	,657	,706
Ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişi yapar.	4,39	,788	,680
Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder	3,78	1,308	,675
Ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir	3,15	1,426	,674
Ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.	4,61	,528	,640
Ortaklar eleştirilerinde yapıcıdır.	3,45	1,345	,619
Ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder	4,26	1,047	,607
Gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.	3,67	1,249	,508
Özdeğer (eigenvalue)		4,947	
Açıklanan Varyans (Varians explained) %		19,788	
Güvenirlilik (Cronbach's alpha)		,854	

Araştırmanın ikinci faktörü “uyum” faktörüdür. İşletmelerin yine en önemli sorunlarından birisi de etkili iletişim kurmada yaşanan zorluklardır. Bu zorluklardan birisi de birbirleri arasında gerçekleştirdikleri birbirlerine uyum durumlarıdır. Bu faktör, ölçek içerisinde % 19,788 açıklanan varyans puanına sahiptir ve dokuz ifadeden oluşan bu faktörün güvenilirlik puanı (0,854) da yüksektir. Bu faktör içerisinde, ortakların iletişimlerinde, birbirleri ile sağlıklı bir şekilde sözlü iletişime geçme, birbirlerinin değer ve inançlara saygı gösterme, başarıların ve başarısızlıkların değerlendirilmesi gibi bazı iletişimle ilgili konular yer almaktadır. Bu konular ile ilgili bu faktör hakkında genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, ortakların birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı göstermesi ve birbirlerine karşı değer verme ifadesi oldukça yüksek bir ortalama ve düşük bir standart sapma değeri ile kabul görmüştür. Yine ikinci olarak bu ifadeler kadar olmasa da birbirleri ile sözlü iletişime geçme durumları ile ilgili, “ortaklar arasında görüş farklılıklarını

rahatça dile getirildiği bir ortam vardır”, “ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişi yapar” ve de “ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder” ifadeleri kabul görmüştür ve ortakların birbiri ile sağlıklı bir şekilde sözlü bir iletişime geçtiklerini göstermektedir.

Bu faktör içerisinde değinilmesi gereken bir diğer konu da işletme ortaklarının, başarılarının ve başarısızlıklarının iletişim açısından değerlendirmesinin ne derece yapıldığıdır. Bu kapsamda, “ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder” ifadesi yukarıdaki ifadeler kadar kabul görmese de kısmen de olsa ortaklar tarafından kabul edilmiştir (ort= 3,78). Ancak “ortaklar birbirlerinin hatalarını nazikçe düzeltir” ifadesi çok da kabul görmemiştir (Ort=3,15). Özellikle bu iki ifadenin gerçekleşmesi konusunda aile işletmelerinin problemleri bulunmaktadır. Görüşme yapılan işletmeler de, bu ifade hakkında alınan görüşlerin büyük kısmında, hataların nazik bir şekilde düzeltilmesi konusunda eksikliklerin olduğu, hatta düzeltileceği yerde araştırma verilerine yansımaya da bir hata yapıldığında ortakların hatayı daha da büyüttükleri ve içinden çıkılmaz bir sorun haline getirebildikleri gözlemlenmiştir. Bu da şunu göstermedir ki, işletmeler birbirleri ile çok rahat bir şekilde sözlü iletişime geçmektedirler ancak sağlıklı bir sözlü iletişim kurmak konusunda zorlanmaktadır.

Yine bu ifadelere paralel olarak herhangi bir olumsuz durum karşısında ortakların birbirine karşı takındıkları tavır sorgulanmış ve o da kısmen kabul edilmiştir. Ortaklar arası eleştiri düzeyini anlamayı amaçlayan bir ifade olarak “ortaklar eleştirilerinde yapıcı değildir” şeklinde oluşturulan ifade, faktör yüklemelerinde eksi değer vermemesi için, “Ortaklar eleştirilerinde yapıcıdır” şeklinde ters döndürme işlemi yapılmış ve ifade olumlu bir hale getirilmiştir. Bu ifade, araştırmaya katılan işletmeler tarafından ort= 3,45 ortalaması ile kabul edilmiştir. Yine bu ifadeye benzer bir şekilde dile getirilen “gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir” ifadesi (ort= 3,67) ortalama değeri ile kısmen kabul edilmiş bulunmaktadır. Ancak ilk ifadelere göre oldukça düşük bir oranda kabul edilen bu ifadeler, ortakların birbirleri iletişimlerinde bazı sorunlar bulunduğunu göstermektedir.

Bu faktörle ilgili yapılan analizlerde bazı değişkenlere göre farklılıklar görülebilmektedir. Öncelikle “yaş” değişkeni ile “uyum” faktörü arasında anlamlı farklılıklar ve ayrışmalar görülmektedir. Araştırmada yaş grupları ve “uyum” faktörü arasında yapılan varyans analizinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F= 5,845$, $p= ,004$). Bu analize göre düşük yaş gruplarında (23-35) uyum durumu daha fazla yaşanmaktadır. Ortalama yaş gruplarında ise (36-45) uyum düzeyi daha çetrefilli bir durumda devam etmektedir. Bunun nedeni de genel olarak küçük yaş gruplarında olanlar işletmeye yeni eklenen veya iş yerinde çalışma süresi çok da uzun olmayan ortaklardır. Bu ortakların üzerinde genel olarak aile büyükleri yer alır ve genellikle aile işletmelerinde aile büyükleri daha belirleyici ve itaat ettirici bir özelliğe sahiptir. Ancak zamanla işletme içerisinde yer alan, işletmenin sorunlarıyla boğuşan orta yaş grubundaki işletme ortakları yavaş yavaş –özellikle de işlerin çok da iyi gitmediği ortamlarda- işletmedeki durumları sorgulamaya başlamakta, ortakların başarılarından ziyade başarısızlıkları ele alınabilmekte ve işletmede bir yabancılaşma süreci başlayabilmektedir.

Araştırmanın bu faktörü ile ilgili yapılan bir başka varyans analizinde ise işletmelerde aylık rapor hazırlama ve uyum faktörü arasında ilişki araştırılmıştır. Bu faktör ile aylık rapor hazırlama arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($F= 4,515$, $p= ,013$). Bu analize göre ortakları için aylık rapor hazırlayan işletmelerin ortakları, birbirlerine daha fazla uyum göstermektedirler. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin yine en problemlili alanlarından birisi de işlerde yazılı bir sistem uygulamanın çok zayıf olmasıdır. Genellikle toplantılar yapılır ama rapor tutulmaz. Ortaklar için rapor hazırlama düzeyi çok düşüktür ve de işletmenin diğer alanlarında raporlama çok düzenli tutulan bir uygulama değildir. Ancak son zamanlarda ISO 22000 gibi bazı kalite standartlarının getirmiş olduğu şartlar, bu işletmeleri rapor tutmayı zorunlu hale getirmektedir dahası işletmeleri rapor tutma yönünde teşvik etmektedir. Araştırmanın konusu düzleminde ortaklar için rapor hazırlama sistemi çok büyük önem taşımaktadır. Ortaklara yılın belirli periyotlarında hazırlanan raporlar, ortaklığın nasıl devam ettiği, görevlerin ne derece yerine getirildiği, işletmenin o ana kadar ki hedeflerinin ne kadarının gerçekleştiği, hedeflerin gerçekleşmesi yönünde hangi engellerin olduğu ve bu engellerin nasıl çözülmesi

gerektiği gibi daha birçok konuda bilgi verebilmektedir. Böylece her ortak işletme için kendilerini ilgilendiren her konu hakkında bilgi sahibi olabilmektedir ve de yükümlülüklerinin daha fazla farkında olabilmektedir. Böylelikle de ortakların, işletmenin ve ortaklığın durumu hakkında hem daha fazla bilgi sahibi olması sağlanmaktadır hem de ortaklara verilecek bilgilerin muhtemel unutulmasının önüne geçilmektedir. Ayrıca kurumsallaşmanın sağlanmasıyla da birbirlerine uyumları daha sağlıklı gerçekleşebilmektedir.

Yine kurumsallaşma ile ilgili olarak araştırmada yer alan işletmelerin kalite belgeleri edinip edinmedikleri sorusu, uyum faktörü ile anlamlı ilişkiler ortaya çıkarabilmektedir ($F= 5,845$, $p= ,004$). Bu analize göre işletmesinde kalite belgelerini alıp bunları işletmesinin kademelerinde uygulayan, bu kalite standartlarının gereğini yapan ve bunda süreklilik sağlayan işletmelerin ortakları birbirine daha fazla uyum göstermektedir. Ancak işletmesinde bu kalite belgelerini alıp, bir süre uygulayıp daha sonra bunda devamlılık göstermeyen yani bu kalite standartlarını kısmı derece uygulayan işletmelerin ortakları birbirlerine uyum göstermede problemler yaşayabilmektedir. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin bir kısmında, işletmenin buna tam olarak hazır olmadığı halde bir heyecanla alınan ancak uygulama sürecinde özellikle bu işler için yeterli eleman temin etmeme veya edememe, gerekli ve yeterli bir bütçe yapmama veya yapamama gibi daha birçok nedenden dolayı bu alınan kalite belgeleri zaman zaman işlevsiz bir hale gelebilmektedir. Bu formdaki işletmeler, tabir yerindeyse arada kalmaktadır ve ne profesyonel olabilmekte ne de daha basit daha küçük ölçekte kalabilmektedirler.

Bu faktör içerisinde değerlendiren bir başka değişken de işletmesinde yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerleri olan işletmelerin uyum faktörü arasındaki ilişkisidir. İşletmesinde vizyon, misyon ve değerleri bulunan işletmeler ile “uyum” faktörü arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($t= 2,159$, $sd= 99$, $p= ,033$). Bu analize göre yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerleri bulunan işletmeler, ortaklar arası uyum konusunda daha başarılıdırlar. İşletmede bu unsurların olması mutlaka bir işletme için çok ciddi avantajdır. İşletmeyi tanımlayan işletmenin kimliğini oluşturan bu öğelerdir. Eğer bir işletmede

bu ögeler varsa, yazılı hale getirildi ise ve herkes tarafından benimsenmiş ise işletme ortakları işletmeye daha fazla bağlılık göstermektedir. Böylelikle de bir kimliği olan ve o kimlik içerisinde görevlerini ifa eden ortaklar birbirine daha fazla uyum gösterebilmektedir.

Tablo – 81: Faktör 2 ve Yaş ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	1065,756	2	532,878	5,845	,004
Gruplar dâhilinde	8934,244	98	91,166		
Toplam	10000,000	100			

Ortalamalar ve Çoklu Karşılaştırmalar

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)
23-35	29	54,7564	8,21148	36-45*
36-45	42	46,8830	10,68958	23-35*
46-65	30	49,7659	9,02352	
Toplam	101	50,0000	10,00000	

Not (*) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo – 82: Faktör 2 ve Ortaklar İçin Aylık Rapor Hazırlama ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	843,671	2	421,836	4,515	,013
Gruplar dâhilinde	9156,329	98	93,432		
Toplam	10000,000	100			

Ortalamalar ve Çoklu Karşılaştırmalar

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)
Uygulanmamaktadır	47	47,0525	11,82002	Düzenli uygulanmaktadır*
Kısmen uygulanmaktadır	16	50,6900	8,07060	
Düzenli uygulanmaktadır	38	53,3550	6,88225	Uygulanmamaktadır*
Total	101	50,0000	10,00000	

Not (*) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo – 83: Faktör 2 ve Kalite Kontrolü Uygulama ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	1192,671	2	596,336	6,635	,002
Gruplar dâhilinde	8807,329	98	89,871		
Toplam	10000,000	100			

Ortalamalar ve Çoklu Karşılaştırmalar

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çoklu Karşılaştırma
Uygulanmamaktadır	26	50,0104	8,80379	
Kısmen uygulanmaktadır	21	43,6017	12,78418	Düzenli uygulanmaktadır*
Düzenli uygulanmaktadır	54	52,4832	8,24273	Kısmen uygulanmaktadır*
Total	101	50,0000	10,00000	

Not (*) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo–84: Faktör 2 ve İşletmesinde Yazılı Bir Şekilde Vizyon, Misyon ve Değerleri Bulunan İşletmeler t-test Analizi

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F.	Sig.
Evet	52	52,0485	8,66373	3,280	,073
Hayır	49	47,8260	10,91838		

	Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın güven aralığı	
						Alt	Üst
Varyanslar Eşit Sayıldığında	2,159	99	,033	4,22251	1,95546	,34245	8,10258
Varyanslar Eşit Sayılmadığında	2,145	91,530	,035	4,22251	1,96884	,31195	8,13307

Faktör 3- Ortaklar Arası İlişkilerde Paylaşım ve Güven

Tablo - 85: Ortaklık Kültürü Ölçeği Faktör Yüklemeleri (Faktör 3)

Paylaşım	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yükleme
Ortaklar birbirine her konuda güvenir.	4,39	1,030	,791
Ortaklar birbirini dinler	4,55	,854	,712
Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur.	4,27	,849	,664
Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.	4,43	,753	,589
Ortaklar haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler	4,68	,508	,541
Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar	3,44	1,424	,427
Özdeğer (eigenvalue)		3,820	
Açıklanan Varyans (Varians explained) %		15,280	
Güvenirlilik (Cronbach's alpha)		,789	

Araştırmanın üçüncü faktörü “paylaşım” faktörüdür. Yine ortaklar arası iletişimde önemli olan bu faktör ortaklık kültürü ölçeğinde toplam varyansın % 15,280’inini açıklamaktadır. Bu faktörün güvenirlik puanı ise 0,789 oranındadır. Bu faktör içerisinde ortakların birbirlerine karşı güven, sadakat duyguları, birbirlerine yardımcı olmaları ve yine sözlü iletişimde birbirlerini anlama ve dinleme düzeyleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu konularla ilgili bu faktör içerisindeki ifadeleri açıklamak gerekirse, öncelikle bu faktörün ikinci ifadesi olan “ortaklar birbirini dinler” ile son ifadesi olan “ortaklar her konuda birbirini iyi anlar” ifadeleri hakkında bir yorum yapmak yerinde olacaktır. Araştırmanın bu faktörünün gösterdiği bir gerçek ise ortakların birbirini dinleme ve birbirini anlama becerilerinde anlamlı bir farklılık bulunmasıdır. Dinlemeyle ilgili ifadenin ortalaması 4,55 gibi bir değerde ortaya çıkarken birbirini anlamayla ilgili ifade öncekine göre oldukça düşük düzeydedir (ort= 3,44). Bu da göstermektedir ki araştırma yapılan işletmelerde, ortaklar birbirini dinlemektedir ancak birbirini anlama konusunda çok da başarılı değillerdir. Yani ortaklar herhangi bir problem karşısında veya işletme içi veya işletme dışı herhangi bir konuda birbirini dinlemektedir ancak yine herkes kendi bildiğini uygulamaya devam

etmektedir. Bu çok enteresan bir tespit olarak ortaya çıkmaktadır. Yine daha önceki faktörler içerisinde de değinildiği gibi bu ölçekteki işletmeler, çok fazla yazılı bir sistemi işletmelerinde uygulamamaktadırlar. Daha çok sözlü bir şekilde iletişimlerini kuran bu işletmelerde, çok zaman iletişim yolunda engeller bulunmakta ve ortakların hatta işletmenin başka organlarında da sağlıklı bir iletişim kurulamamaktadır. İletişim sadece alıcı ile gönderici arasında iletişimin gönderilmesi değil bunun sağlıklı bir şekilde anlaşılmasıdır da. Ancak araştırma yapılan bu işletmelerde bu alanda bir problem bulunmaktadır.

Bu faktör içerisindeki önemli kavramlardan birisi de güven kavramıdır. Son yıllarda sıkça üzerinde durulan bu kavram üzerine dünya çapında çok farklı araştırmalar yapılmaktadır. Bir ülkenin ekonomik gelişmesine yön veren en önemli kavramlardan birisidir. Güven kavramı sadece toplumsal ilişkileri açıklayan örgütsel bir kavram değil aynı zamanda da piyasa ekonomilerine, ekonomik hayata yön veren ve onları açıklayan bir kavramdır. Ancak bizim konumuzla ilgili olan sosyologların da üzerinde durduğu toplumsal ve bireysel ilişkiler bağlamında ele alınan güven kavramıdır.

Güven, bir tarafın karşı tarafın niyetinin ve davranışının özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğini veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır (Erdem, 2003: 156). Güven bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını, fark edilenden çok daha derin bir biçimde belirler. Sahip olduklarımızın değerini, onları kaybettiğimizde kavradığımız gibi, güvenin önemini de yıkıldığında anlarız. Çünkü güven ilişkilerin sürdürüldüğü veya güvenin tesis edildiği anlarda çok fazla telaffuz edilmez. Ancak yok olduğunda, ilişkilerin sürdürülebilme ve yararlı sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali süratle azalır veya tamamen ortadan kalkar. İşte böyle anda da güven sözcüğü sıkça telaffuz edilen bir kavram olur (Erdem, 2003: 153).

Ekonomik kalkınmanın toplumsal bağlamını oluşturan esaslı unsurlardan biri olarak güven son dönem çalışmalarda sıklıkla dile getirilmektedir. Bu bağlamda Fukuyama'nın çalışması örnek verilebilir. Fukuyama'ya göre (2005) günümüz toplumunun doğasında yaşanan çözülme modern kapitalizmin toplumsal

örgütlenmesi ve değerler alanında yaşanan aşınmaya bağlanır. Bu aşınma kişilerarası güven duygusunun erozyona uğramasında olduğu gibi gerek işletmelerde gerekse ekonomik işleyişin doğasında beliren bir kriz olarak algılanabilir. Özellikle küçük ölçekli işletmelerin kurumsallaşma problemleriyle birlikte değerlendirildiğinde ortaklar arasında ilişkilerin güven zemininde inşa edilmesi önem kazanır. Şu halde tekrar ifade etmek gerekirse örgütsel yapıların en önemli unsuru olarak güven, KOBİ ölçeğinde işletmeler için de üzerinde önemle durulması gereken bir başlığı ifade eder. Bu araştırmanın da vurguladığı bir gerçek olarak aile işletmelerinde güvenin tesisi, devamı oldukça önem arz etmektedir. Karşılıklı olarak güveni tesis etmiş ve bunu karşı tarafa hissettirmiş aile işletmelerinde güven, o aile işletmelerinin, sağlam bir örgüt olabilmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Fukuyama bu önemli unsuru daha geniş bir başlık altında değerlendirir. O'na göre güven duygusunu ihtiva eden esas unsur bir toplumun yahut örgütsel yapının sosyal sermaye düzeyidir. Fukuyama (2009: 34) için sosyal sermaye; “bir grubun üyelerinin paylaştıkları ve bu kişilerin işbirliği yapmalarına imkân tanıyan gayri resmi değerler veya normlar kümesi” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda sosyal sermaye “bireysel değerlerden çok sosyal değerlerin hâkim olması”na dayanır (Fukuyama, 2005: 42). İşletmelerde karşılaşılan temel sorunlardan biri şu halde örgütsel düzeyde sosyal sermayenin inşası ve sürdürülebilirliği problemidir. En genel düzeyde toplumsal bir problem olan güven ve sosyal sermaye kaybının örgütsel düzeydeki en önemli yansıması ekonomik işleyişin parametreleri arasında gözlenebilir. Ancak Aydemir'in de ifade ettiği gibi (2011) Konya gibi toplumsal değerleri ile ekonomik işleyişi olumlu bir şekilde mezcedebilen toplumsal yapılar, sosyal sermaye ve güven konusunda başarılı örnekler arasında gösterilebilir.

Aile işletmeleri salt ekonomik kaygılarla ortaya çıkmış ve de sadece ekonomik olarak getirisi olan bir örgüt değildir. Aile işletmesi akrabalık bağlarından dolayı aynı zamanda da duygusal unsurların ağır bastığı dahası kendi içlerindeki sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerin yoğun yaşandığı bir yapıdır. Böyle bir yapıda güven kavramı diğer örgüt türlerine göre özel bir yere sahiptir. Diğer resmi örgüt yapılarına göre güven ilişkisel olarak tesis edilmiştir. Diğer örgüt türlerinde güven resmi kurallar ve sözleşmeler aracılığı ile tesis edilirken, aile işletmelerinde güven

daha çok yoğun akrabalık ilişkilerine dayanarak ilişkisel olarak tesis edilmiştir. Bu, aile işletmeleri için bazen avantaj olabilirken bazen de dezavantajlı bir unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Aile işletmeleri güvenin tesisi için elinden geleni yapmalı, oluşturmalı ancak güven konusunda bazı dezavantaj olabilecek durumları dikkate de almalıdır. Bu anlamda üretim ve yan sanayi ile Türkiye'de sanayi üretiminde önemli bir potansiyele sahip olan Konya'daki işletmelerin güven ekseninde incelenmesi gerektiği dipnot olarak ifade etmek gerekir. Topçuoğlu'nun (2003) araştırmasında ortaya koyduğu bir gerçek olarak Konya sanayisindeki ortak hareket edebilme kabiliyeti yüksek, dayanışmacı ve eşgüdümsel amaçlara sahip insanların bir araya gelmesinden teşekkül ettiği düşünülen *aile şirketleri* bu konuda dikkat çekici bir örnektir. Söz konusu çalışma'da Konya'daki aile işletmeleri için üzerinde önemle durulan bir unsur olarak akrabalık ve hemşerilik ilişkilerinden mülhem güven ve dayanışma duygusu vurgulanmaktadır. Bu yakın sosyal ilişkilerin ekonomiye tahvili ile öncelenen, toplumsal faydanın üretilmesidir, bir çeşit sosyal sermaye gücüdür. Aşağıda betimlenen bir örnek durum, işletmelerde yaşanan güven düzeyini ve sonuçlarını örneklemektedir. Aşağıda ifade edilen örnek belki işletmelerde aile üyeleri, akrabalar ve hatta hemşeriler arasında yaşanan dayanışma ve güven düzeyini anlamlı kılmaktadır.

Araştırma yaptığımız işletmelerde yaşanan bir durum güven konusunda yaşanması muhtemel durumlar için çok güzel bir örnektir. Bir kozmetik fabrikasında 30 yıla yakın bir süredir görev yapan aile üyesi bir ustabaşı, görev yaptığı sürede işletmenin maliyet analizlerine, girdilerine, çıktılarına ve kozmetik ürünleri için kullanılan her formülün sırrına mazhar olmuştur. Bu gizli bir şekilde bilme değil, işletme sahiplerinin akrabaları, yakınları ve her şeyiyle kefil oldukları bir kişi olduğu için herhangi bir şey işletmede saklanmamıştır. Ancak ilerleyen zamanlarda işletme içinde o usta ile çıkan bir anlaşmazlıkta, usta işletmeden ayrılmış ve iyi bildiği işi başka bir işletmede yapmaya başlamıştır. Ancak orada edindiği formülleri ve daha pek çok özel sırrı diğer işletmeye de taşımıştır. Bu yüzden güven konusu sosyal sermayenin oluşumu için çok önemli bir kavramdır ancak aile işletmeleri güven konusunda çağın gereklerine göre kendilerini de dönüştürmeleri gerekmektedir.

Araştırma verilerinde de beklendiği gibi aile işletmesi ortaklarının büyük kısmı ortaklarına güven duymaktadır (ort= 4,39). Biraz önce değinildiği gibi güven kavramı daha çok güvenin zedelendiği zaman telaffuz edilen bir kavramdır. Böyle bir durumun varlığını söyleyen aile işletmeleri de bulunmaktadır. Bizim araştırmamızda yaklaşık olarak işletmelerin % 13'ü ortakları ile ilgili güven konusunda bir problem yaşamıştır.

Araştırmanın paylaşım faktörü içerisinde kalan üç ifadeden birisinde, ortakların bir haksızlık karşısında birbirlerini destekleyip desteklemedikleri soruldu ve işletmelerin çok büyük bir kısmından bu ifade kabul gördü (Ort= 4,68). Diğer ifadelerin birisinde ortakların birbirinin refahını gözetmesi soruldu. Bu da (ort= 4,43) ortalama ile kabul edildi. Ortakların karşı tarafa güven duyması ile ilgili en önemli açıklayıcı ifade bu ifadedir. Bu ifadeye katılımın yüksek olması güven duygusunun tesis edildiğini göstermektedir. Son ifade ise ortakların, sorunların çözümünde birbirine yardımcı olma durumları soruldu. Bu da diğer ifadeler gibi büyük oranda kabul edildi. Zaten bu ifadeye katılmayan işletmelerde genel olarak ciddi sorunları olan işletmelerdir.

Bu faktör ile yapılan analizlerde, işletmenin tarihi ile paylaşma faktörü arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır($F= 5,952$, $p= ,001$) Araştırmaya katılan işletmelerin 1981 ve 2000 yılları arasında kurulanların, 1980 öncesinde ve 2001 yılları sonrasında kurulanlara göre paylaşma faktörüne katılımları daha yüksektir. Çok eski, yeni ve çok yeni olan işletmelerin paylaşma faktörü ortalamaları düşüktür.

Tablo – 86: Faktör 3 ve İşletmenin Kuruluş Yılı ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	1554,546	3	518,182	5,952	,001
Gruplar dâhilinde	8445,454	97	87,067		
Toplam	10000,000	100			

Ortalamalar ve Çoklu Karşılaştırmalar

	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Çoklu Karşılaştırma
---1980	25	44,8891	14,28256	1981-90*,1991-2000*
1981-1990	21	53,8402	5,37302	-1980*,2001-12*
1991-2000	24	54,4555	6,98571	-1980*,2001-12*
2001-2012	31	48,0709	7,85253	1981-90*,1991-2000*
Toplam	101	50,0000	10,00000	

Not (*) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmeler bir ülkenin ekonomisinin can damarlarıdır. Aile işletmelerinin de tüm dünya ekonomilerinde büyük çoğunluğunu KOBİ ölçeğindeki işletmeler oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer, istihdamdaki büyük payları ve de özellikle sermayenin tabana yayılmasında daha doğrusu orta sınıfın gelişmesindeki katkıları aile işletmelerini tüm dünya ekonomilerinde her zaman dikkat çeken bir unsur haline getirmiştir. Ülkemiz ekonomisinde de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi konumundadır. Ülkemiz ekonomisinin de can damarını oluşturan bu işletmelerin gelişmesi, geliştirilmesi, desteklenmesi, önlerinin açılması, bilgilendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu bakımdan aile işletmeleri üzerine birçok araştırma yapılmakta, onların ilerlemesi için çalışmalar yapılmaktadır. Bizim araştırmamızda da aile işletmelerinin kurumsallaşmaları yönünde bir betimleme yapmak amacıyla ortaklık kültürü üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Bilindiği üzere bir işletme genel olarak bir kazanç sağlamak amacıyla mantıklılık, objektiflik ve kurallar esasına göre kurulur ve buna göre çalışır. Ancak aile işletmeleri bu esaslar yanında kan bağından dolayı duygusal ilişkileri hakim olan ve işletmenin birçok yapısı ve iş yapma şekilleri duygusal ilişkileri etrafınca belirlenmiş bir yapıdır. Bu özelliği aile işletmeleri için bazen avantaj bazen de dezavantaj durumunda olabilmektedir. Önemli olan aile işletmelerinin kendileri için dezavantaj olabilecek unsurlarını avantaj haline getirmeleridir. Bu yüzden aile işletmeleri kendi duygusal bağları içerisinde işletmelerin genel geçer kuralları ile bir ortaklık kültürü oluşturmaları, işletmelerini büyütmeleri ve gelecek nesillere aktarmaları gerekmektedir.

Genel olarak ülkemizde özel olarak da araştırmanın yapıldığı il olan Konya'da işletmelerin gelecek nesillere aktarım oranı çok düşük düzeydedir. Kurulum aşamasındaki heyecanını bir süre sonra kaybeden ve işletmesinde bir sinerji

oluşturamayan işletmeler hatta ikinci nesile bile devredilemeden ya ayrı birkaç işletme haline gelmekte ya da parçalanıp gitmektedirler. Etrafımızda sıkça gördüğümüz öz, has, veya diğer ek isimlerle kurulmuş birçok işletme bunlara örnek gösterilebilir. Önemli olan aile işletmeleri için beraberce çalıştığı, aynı işi, aynı ekmeği bölüştüğü ortakları ile aralarında bir sinerji oluşturup paylaşmanın ve iş bölümünün odağında sağlam bir ortaklık kültürü oluşturmalıdır.

Böylesi bir amacı sorgulama gayretindeki bu araştırmada KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürüne dair bazı sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle araştırmaya 101 aile işletmesi ortağı iştirak etmiştir. Yaş dağılımı olarak da 23-35, 36-45, 46-65 yaş olmak üzere, araştırmada verilen cevaplara göre 3 ana grup oluşturulmuş. Yaş grupları karşılaştırıldığında 3 ana grubun da birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Bir diğer değişkende de eğitim durumları sorgulanmıştır. Eğitim durumlarına göre yapılan frekans Tablolarında araştırmaya katılan işletme ortaklarının eğitim durumlarında yine benzer oranlarla yer almakla beraber özellikle ilkokul ve ortaokul mezunları ve de lisans ya da yüksek lisans mezunları beraber alındığı takdirde anlamlı bir farklılık oluşabilmektedir. Bu durumda ilkokul ve ortaokul mezunları daha yüksek orandadır denilebilir. Yine eğitim durumu ile yaş arasında yapılan çapraz tabloda ise katılımcılardan üniversite mezunlarının büyük oranda genç nesilden olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca araştırmada yapılan gözlemlerde üniversite mezunu olan gençlerin, daha çok işletmenin alanı ile ilgili, işletmeye faydası olabilecek, kimya, ekonomi, işletme, gıda mühendisliği, tekstil mühendisliği gibi alanlarda eğitim gördükleri ortaya çıkmıştır. Aile işletmeleri, gelecek yeni neslin hem eğitim açısından hem de işletmeye faydası olabilecek diğer donanımlar açısından beşeri sermayelerini artırarak işletmeye katkı yapmalarını talep etmektedirler. Bu minvalde soru formunda yer alan işletmede görev alacak yeni kuşaklarda ne gibi özellikler ararsınız sorusuna işletmelerin büyük kısmı işleri ile ilgili gerekli eğitimi almalarını, yabancı dil öğrenmelerini ve işletmenin belli kademelerinde çalışmış olmaları gibi şartları ifade etmektedirler. Aile işletmeleri işletmede görev alacak olan yeni nesillerde, gerekli donanımı elde etme şartı aramaktadır.

Araştırmada aynı zamanda işletmenin ne zamandan beri faaliyette olduğu soruldu. Araştırma verilerine göre işletmelerden en yaşlı olanı 42 yıllık bir geçmişe sahiptir. Araştırmada bu yaş seviyesinde olan işletmelerin sayısı sadece 4'tür. Kuruluş yılı ortalaması 1990'lı yıllar seviyesinde çıkmaktadır. Genel oranlara ve ortalama bakıldığı zaman işletmelerin çok eskilere dayanmayan genç işletmeler oldukları görülmektedir. Ancak işletmelerin çok eskilere dayanmamasına rağmen, yaklaşık olarak % 35'inden ayrılan ortaklar olmuştur. Yani araştırma verilerine göre son 40 yılda kurulan her 3 işletmeden 1'inde ortaklıktan ayrılma olmuştur. Ayrıca işletmelerin % 20'si işletmeden ortaklar veya ortakların ayrılmasından dolayı ciddi şekilde sermayelerinde küçülme yaşamış ve bu sermaye darlığını bünyelerinde hissetmiştir.

Aile işletmeleri genel olarak daha öncede bahsettiğimiz gibi kan bağından dolayı duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir işletme türüdür. Bu bağlamda bu unsur, aile işletmelerinin kuruluş aşamasında önemli bir durum olarak karşımıza çıkabilmektedir. Aile işletmesi kurma nedenleri incelendiğinde aileye finansal kaynak sağlamak dışında aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak en önemli nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gerekçe diğer işletme türlerinde pek rastlanan bir durum değildir. Sadece kazanç sağlamak amacıyla değil, gelecek olan ve yaşayan aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak, onlara kendi içinde güvenilir bir alan sağlamak amacıyla bu işletmeler kurulmaktadır.

Biraz önce de bahsedildiği gibi yeni gelecek kuşaklar farklı donanımlarla yetiştirilmekte ve işletme yönetiminde görev verilmektedir. Genellikle de işletmeye gelecek olan kişilerin aile üyesi olması veya aileye yeni katılmış olması önemli görülürken aile dışından herhangi bir ortak tercih edilmemektedir. Araştırmada yer alan sorular içerisinde aile dışından işletmede ortak bulunanların oranı sadece % 7'dir. Genel olarak aile işletmeleri aile dışından herhangi bir ortağı, aile bütünlüğünü bozma, sırları ifşa etme tereddütleri gibi nedenlere işletme bünyesine dahil etmemektedirler.

Aile işletmeleri aile dışından ortak bulundurmaya tercih etmemektedir. Ancak işletmesinde akraba çalışanı çokça bulundurmaktadır. Araştırmaya katılan

işletmelerin yaklaşık olarak yarısında akraba çalışanlar bulunmaktadır ve bu işletmelerin sadece % 24'ü akraba çalıştırmayı avantajlı bir durum görmektedir. Aile işletmeleri kısmen de olsa akraba çalışanları tercih etmekte ancak akraba olsa bile kişinin işe uygunluğunu ve de performansını da dikkate almaktadır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki bu işletmeler çalışacak eleman bulmada ciddi problemler yaşamaktadır. Özellikle temel eğitimin yükselmesinden dolayı, çalışacak eleman bulmada zorlanabilmekte, bulsa da verim alabilme ihtimali düşük olabilmektedir. Görüşme yapılan birçok işletmede eleman ihtiyacı vardır ancak işletmeler gerekli şartlarda eleman bulamamaktadır. Şunu da belirtmek gerekir ki, iş görenler de bir işletmeyi tercih ederken bazı şartları da istemektedirler. Özellikle kurumsallaşmış bir işletme her zaman öncelikli tercihleri olabilmektedir. Çünkü kurumsallaşmış işletmelerde, çalışanların haklarının ve çıkarlarının korunması (sigorta, izin ve diğer haklar) bir zorunluluktur. Bu yüzden aslında işletmenin marka imajı iş görenlerin işletme seçimi açısından bir hayli önemlidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi de işletmelerin örgütlenme yapıları ile ilgilidir. Ortaklığın ana unsurları, paylaşma ve iş bölümüdür. Genel olarak alandan elde edilen verilere göre iş bölümü konusunda belirsizlik görülebilmektedir. Örgütlenme yapısı içerisinde görevleri kimlerin yapacağı birçok işletmede belirli değildir. Bir ortak bugün bir görevi ifa ederken, ertesi gün başka bir görevi ifa edebilmektedir. Bu da işletmelerde, iş tanımı ve iş analizi konusunda eksiklikler bulunduğunu göstermektedir. Bu yüzden işletmelerde çok zaman, işler karışabilmekte, bir ortak başka bir ortağın alanına nüfuz edebilmektedir.

Yine örgütlenme yapıları ile ilgili elde edilen bir diğer sonuç da, işletmenin örgütlenmesinde ve işletme yapısının geliştirilmesinde gerekli unsurların işletmede uygulanma düzeyleri ile ilgilidir. Genel olarak işletmelerde kısmı de olsa ortaklar için yıllık raporlar yapılmaktadır, ancak yıl içerisinde belirli periyotlarda rapor tutma çok tercih edilen bir uygulama değildir. Aynı şekilde işletmelerde yıllık plan ve bütçeleme yapılırken, aylık plan ve bütçeleme de genellikle yapılmamaktadır. Ancak işletmeler için hayati önem taşıyan maliyet muhasebesi, alım satım sözleşmeleri ve vergilerin hesaplanması düzenli bir şekilde yapılabilmektedir. Yine burada

söylenmesi gereken önemli konulardan birisi de yurt içi ve yurt dışı fuarlara işletmelerin katılma durumlarıdır. Çok düşük oranda işletmeler yurt dışı fuarlara katılmaktadır ancak işletmelerin yarısı yurt içi fuarlara düzenli veya çok da düzenli olmasa da katılmaktadırlar. Özellikle piyasada neler olup bittiğine, pazarların durumuna, yeni trendlere, yeni teknolojilere, fırsatlara, çözümlere dair bu fuarlardan bilgi alabilmektedirler.

İşletme yapıları içerisinde değinilmesi gereken bir diğer husus de işletmelerin karşılaşmış oldukları sorunlarıdır. Aile işletmeleri hem diğer işletmelerin karşılaşmış oldukları sorunlar hem de aile işletmelerinin kendi özelliğinden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. “Sermaye yetersizliği, yeni mali kaynaklar temin edememe, piyasadaki değişimleri takip edememe, yeni ürün geliştirmede yavaş davranma, ürün ve hizmetlerde kalite standardı oluşturamama” gibi tüm işletmelerin karşılaşabileceği sorunlar ile aile işletmelerine özel, “miras veya ortaklıktan ayrılma gibi nedenlerden dolayı sermayenin küçülmesi, aile üyelerini kontrol edememe, kuşaklar arası iletişim eksikliği, akrabalıktan dolayı ortaklar arasındaki sorunların çözümlenememesi, işletme dışında ortak eşlerinin işe karışması” gibi pek sorunla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu sorunlar içerisinde aile işletmelerinin en çok karşı karşıya kaldığı sorunlar, sermaye yetersizliği, iyi bir örgüt yapısı oluşturamama, ortaklar arası iletişim eksikliği ve kuşaklar arası iletişim eksikliğidir. Aile işletmeleri karşılaşmış oldukları sorunları öncelikli olarak 3 ana nedene bağlamaktadırlar. Bunlar, kurumsal yapı oluşturamama, kuşak çatışması ve iletişim kopukluğudur. Sorunların çözümünde ilk önce başvurdukları merci kurucunun kendisidir. Kurucu akil adam konumundadır ve pek çok anlaşmazlık, pek çok işletme yapısındaki sorun kurucunun yol gösterimiyle çözümlenmektedir. Daha sonra toplantı yaparak ve de benzer işletmelerin deneyiminden faydalanılarak sorunlara çözüm bulunmaktadır.

Genel olarak her örgütün sahip olması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Özellikle işletmenin kişiliğini oluşturan, kimliğini tanımlayan vizyon, misyon ve değerler bir örgütün ana yapısıdır. Her örgüt bunu oluşturmalı, içselleştirmeli ve gelecek kuşaklara aktarmalıdır. Bu araştırmada da görüldüğü gibi işletmelerin yine

yarıya yakın bir kısmında yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerler bulunmaktadır. Ancak bu unsurları işletmesinde yazılı bir şekilde bulunduranların yine yarıya yakın bir kısmı da bunların iyi tanımlandığını ve de iyi benimsendiğini belirtmişlerdir. Yani çatısı altında bu unsurları bulunduran işletmelerin yarısı bunları tam olarak tanımlamamış ve de içselleştirmemiştir. Bunun nedeni de genel olarak işletmelerin bu unsurları kalite belgesi almak için oluşturmuş olmasındandır. Bu yüzden de işletmeyi tam olarak tarif etmeyen, işletmenin kimliğini açıklamaktan uzak vizyon, misyon ve değerler oluşturulmaktadır. Ancak işletmeler için özellikle de aile işletmeleri için bu unsurlar oldukça önem arz etmektedir. Ortaklık kültürünün ana damarı bu unsurlardır. Her aile işletmesi vizyonunu, misyonunu, değerlerini, normlarını tam olarak tarif etmeli, bunu içselleştirmeli ve bunu gelecek kuşaklara aktarmalıdır. Her aile işletmesinde bu unsurlar farklılaşabilmektedir. Çünkü her aile farklı bir kültüre sahiptir. Her aile işletmesi bu unsurların farkında olmalı ve bu unsurları işletmenin ana düsturu haline getirmelidir. Gelecek kuşaklar, bu unsurlar üzerine gelmeli ve bu unsurları benimsemelidirler. Şunu da belirtmek gerekir ki bu unsurlar tamamen değişmez kurallar değildir. Günün değişen şartlarında aile meclisi aracılığıyla da değişebilmelidir.

Araştırmada ortaklık kültürü ile ilgili elde edilen verilerden birisi de karar alma mekanizmaları ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre aile işletmeleri çok hızlı karar alabilen bir mekanizmaya sahiptir. Aslında bu veri, aile işletmelerinin genel bir özelliğini de gözler önüne sermektedir. Bu işletmeler küçük, esnek yapıları ile çok hızlı karar alabilen ve bunu çok çabuk uygulamaya geçirebilen işletmelerdir. Bu zaman zaman işletmeler için avantaj olabilirken zaman zaman da dezavantaj olabilmektedir. Çok hızlı karar almanın neticesinde, bazen işletme politikası hızlıca eyleme dökülebilmekte, böylece yeterli sorgulama yapılmadan uygulamaya geçilen bu kararlardan aynı hızla geri dönülebilmektedir. Özellikle kurumsallaşmayı sağlayamamış işletmelerde, uygun profesyonel kişilere danışmadan alınan kararlar zaman zaman sorunlara yol açabilmektedir.

Ortaklık ile ilgili bir diğer önemli başlık ise işletmede ortaklar arasında yapılan toplantılarla ilgilidir. İşletmeler sık sık toplantı yapmakta ancak toplantılar

çok da verimli geçmemektedir. Yapılan bu toplantılar daha çok belirlenen bir tarihte değil, günün her hangi bir saatinde beraberce buldukları işletme ortamında bir brifing, bir değerlendirme havasında geçen toplantılardır. Bu yüzden toplantı tutanakları genellikle tutulmamaktadır. Böylelikle de toplantı konuları ile ilgili bir feedback alamamaktadırlar. Dolayısıyla aile işletmelerinin toplantı kültürü konusunda bazı sorunlar yaşadığı rahatlıkla söylenebilir.

Aile işletmesi ortaklarında yetki ve sorumlulukların dağıtımında tam bir organizasyon sağlamada bazı zorluklar yaşanmaktadır. Özellikle iş tanımının ve iş analizinin yapılmamış olması böyle bir sonucu doğurabilmektedir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların dağıtımında, o görevi ifa edecek kişinin sadece tecrübi durumuna bakılmaktadır. Görevi ifa edecek kişinin kişiliğine ve yeteneğine çok fazla önem verilmemektedir. Örneğin kişilik olarak durağan, insan ilişkilerinde zayıf olan bir kişi pazarlama bölümünde görev alabilmektedir. Bu da o görevi ifa eden bir kişi için bir yabancılaşma unsuru haline dönüşebilmektedir.

Ayrıca işletmelerde büyük çoğunlukla ortaklar, finansman, insan kaynakları, yönetim ve planlama konusunda deneyimleri vardır ancak bu konularda gerekli bir eğitim almamışlardır. Bu işler daha çok geleneksel usullerle devam etmektedir ve yeni kuşakların da bu alanlarda kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Bunlarla beraber işletmelerde organizasyon yapma konusunda, değişen durumlara çabuk uyum gösterme konusunda, finans kaynaklarını ve zamanı verimli kullanma konusunda, kapsamlı projelerin içinde yer alma konusunda ve risk alma konusunda problemler bulunmaktadır.

Ortaklar arası iletişim konusu yine ortaklık kültürünün inşasında önemli konulardan birisidir. Aile işletmelerindeki ortaklar, iletişim kanallarını açık tutmalı, eğer ki iletişim engelleri varsa bunlarla baş etmelidirler. Araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi şudur ki bu da çok önemlidir. Ortaklar genellikle birbirini çok iyi dinlemektedir. Ancak birbirini anlamada problemler yaşamaktadırlar. Yine herkes tabir yerindeyse bildiğini yapmaya devam edebilmektedir. Ayrıca hataları düzeltme, başarıları takdir etme ve gergin anlarda birbirini yatıştırıcı rol üstlenme konusunda sorunlar bulunmaktadır.

Çatışma konusu örgütsel yapının bir diğer önemli konusudur. Aile işletmeleri zaman zaman çatışmaya girmekte, işletme bundan kısmen de olsa etkilenmektedir. Kendi işletme içi çatışmalarının haricinde ortak eşlerinin anlaşmazlığı, işletmedeki işlere karışması az da olsa çatışma konusu olabilmektedir. Ancak işletme ortakları bu çatışmaları çözebilecek gücü kendilerinde görmektedir.

Genel olarak teorik ve uygulamalı bölümlerinden oluşan bu araştırma KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürlerini betimlemeyi dönük bir araştırmadır ve aile işletmelerinde ortaklık kültürünün inşası yönünde dikkat çekme eğilimindedir. Aile işletmeleri daha öncede bahsedildiği gibi ülke ekonomilerinin can damarlarıdır. Bu işletmelerde ortaklık kültürünün inşası, işletmeyi sağlam temellere oturtacak ve gelecek nesillere taşıyacak olan bir unsurdur. Her işletme kendi kültürü etrafında vizyon, misyon, değerler, inançlar, kahramanlar gibi bir çok unsuru birleştirip paylaşma ve işbirliği ekseninde sağlam bir ortaklık kültürü geliştirmelidir. Bu kültürün oluşumunda da aile anayasası hazırlama bir çözüm olarak aile işletmelerinin önünde durmaktadır. Aile anayasası ile aile işletmeleri ortaklık kültürü inşa ederek, sağlıklı iletişimin, sadakatin, güvenin, paylaşmanın, iş bölümünün, sevgi ve saygının, sorumluluk bilincinin işletmelerinde oturmasını ve gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlayabileceklerdir.

EK 1: İSTATİSTİK DAĞILIMLAR VE TABLOLAR

Tablo–87: Ortaklar Arasında Görüş Ayrılıkları Vardır İfadesi İle Ortaklar Arasında İşletmeye Zarar Veren Fikir Uyuşmazlığı Vardır İfadesi Çapraz Dağılımları

Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır		Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.				
		Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Tamamen katılmıyorum	Sayı	7	1	0	0	0
	Yüzde	87,5	12,5	,0	,0	,0
Katılmıyorum	Sayı	5	10	0	2	0
	Yüzde	29,4	58,8	,0	11,8	,0
Fikrim yok	Sayı	3	1	0	0	0
	Yüzde	75,0	25,0	,0	,0	,0
Katılıyorum	Sayı	22	12	4	17	2
	Yüzde	38,6	21,1	7,0	29,8	3,5
Tamamen Katılıyorum	Sayı	1	2	0	10	2
	Yüzde	6,7	13,3	,0	66,7	13,3
Toplam	Sayı	38	26	4	29	4
	Yüzde	37,6	25,7	4,0	28,7	4,0

Tablo–88: Ortaklarınız İle Ne Sıklıkta Fikir Uyuşmazlığına Düşersiniz İfadesi İle Yaşadığınız Fikir Ayrılıkları İşletmenizi Olumsuz Olarak Ne Derece Etkiliyor İfadesinin Çapraz Dağılımları

Ortaklarınız ile ne sıklıkta fikir uyuşmazlığına düşersiniz		Bu yaşadığınız fikir ayrılıkları işletmenizi olumsuz olarak ne derece etkiliyor			
		Çok etkiliyor	Kısmen	Etkilemiyor	Çok etkiliyor
SIKSIK	Sayı	10	2	0	12
	Yüzde	83,3%	16,7%	,0%	100,0%
ARASIRA	Sayı	13	44	26	83
	Yüzde	15,7%	53,0%	31,3%	100,0%
Toplam	Sayı	23	46	26	95
	Yüzde	24,2%	48,4%	27,4%	100,0%

Tablo-89: Ortaklık ve Ortaklar Arası İletişim Ölçeği Frekans Dağılımları

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
C1-1 Karar Alma						
1- İşletmede kararlar çabuk alınır	S	5	9	3	27	57
	%	5	8,9	3	26,7	56,4
2- Her birim kendi içinde belirli kararları alır	S	16	27	6	23	29
	%	15,8	26,7	5,9	22,8	28,7
3- Önemli kararlar ortaklarla beraber alınır	S	3	1	0	35	62
	%	3	1	0,0	34,7	61,4
4- Önemli kararlar uzman yöneticiler ve ortaklarla beraber alınır.	S	45	1	3	16	36
	%	44,6	1	3	15,8	35,6
5- İşletmedeki stratejik kararlardan tüm ortakların haberi olur	S	1	2	2	29	67
	%	1	2	2	28,7	66,3
6- Yönetim Kurulu alınan stratejik kararların sonuçlarını izler	S	2	2	4	28	65
	%	2	2	4	27,7	64,4
7- İşletme içindeki veya dışındaki durumlar için kararların nasıl alınacağı bellidir	S	3	15	8	27	48
	%	3	14,9	7,9	26,7	47,5

C1-1 Toplantı

1- Toplantılarda ortaklara gündem maddeleri hakkında yeterli bilgi verilir.	S	3	3	4	31	60
	%	3	3	4	30,7	59,4
2- Toplantı tutanakları tutulur saklanır	S	54	14	2	12	19
	%	53,5	13,9	2	11,9	18,8
3- Herkesin toplantıda bulunması sağlanır	S	0	1	0	31	69
	%	0,0	1	0,0	30,7	68,3
4- Toplantıda her ortak rahatça her konu hakkında görüşünü ifade eder	S	0	4	0	34	63
	%	0,0	4	0,0	33,7	62,4
5- Toplantılarımız verimli geçer.	S	2	22	3	37	37
	%	2	21,8	3	36,6	36,6

C1-2 Yetki -Sorumluluk ve Kullanımı

1-Ortakların deneyimine göre görev ve sorumluluk verilir.	S	2	4	2	28	65
	%	2	4	2	27,7	64,4
2-Ortakların kişiliğine uygun görev ve sorumluluk verilir.	S	10	20	3	44	24
	%	9,9	19,8	3	43,6	23,8
3-Yetki ve sorumluluklar işletmenin hedeflerine uygun şekilde dağıtılır.	S	1	9	10	43	38
	%	1	8,9	9,9	42,6	37,6
4-Yetki ve sorumlulukların işleyişi denetlenir.	S	0	3	1	49	48
	%	0,0	3	1	48,5	47,5
5-Ortaklar yetki ve sorumluluklarını kabullenmiştir.	S	0	10	0	40	51
	%	0,0	9,9	0,0	39,6	50,5
6-Ortaklar yetki ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirir.	S	4	9	7	36	45
	%	4	8,9	6,9	35,6	44,6
7-Her ortak kendi sınırlarını iyi bilmektedir.	S	2	7	4	38	50
	%	2	6,9	4	37,6	49,5

C1-4 Bilgi ve Uzmanlaşma

1- Ortakların işletme yönetiminde deneyimi vardır	S	0	1	0	32	68
	%	0	1	0	31,7	67,3
2- Ortakların işletme yönetiminde eğitimi vardır.	S	62	9	0	16	14
	%	61,4	8,9	0	15,8	13,9
3- Ortakların finansal yönetimde deneyimi vardır.	S	0	1	1	44	55
	%	0	1	1	43,6	54,5
4- Ortakların finansal yönetimde eğitimi vardır.	S	62	11	1	16	11
	%	61,4	10,9	1	15,8	10,9
5- Ortakların insan kaynaklarında deneyimi vardır	S	3	8	2	47	41
	%	3	7,9	2	46,5	40,6
6- Ortakların insan kaynaklarında eğitimi vardır	S	64	16	4	10	7
	%	63,4	15,8	4	9,9	6,9
7- Ortakların planlama konusunda deneyimi vardır	S	2	3	0	47	49
	%	2	3	0,0	46,5	48,5
8- Ortakların planlama konusunda eğitimi vardır	S	62	12	4	17	6
	%	61,4	11,9	4	16,8	5,9
9- Ortaklar planları uygulamada yeteneklidir	S	2	9	5	50	35
	%	2	8,9	5	49,5	34,7
10- Ortaklar organizasyon yapma konusunda yeteneklidirler.	S	1	11	4	51	34
	%	1	10,9	4	50,5	33,7
11- Ortaklar değişen durumlara çabuk uyum göstermektedir.	S	6	9	5	45	36
	%	5,9	8,9	5	44,6	35,6
12- Ortaklar işleri hallederken finans kaynaklarını verimli kullanabilmektedir.	S	4	14	8	39	36
	%	4	13,9	7,9	38,6	35,6
13- Ortaklar işlerde zamanı verimli kullanmaktadır	S	6	14	5	39	37
	%	5,9	13,9	5	38,6	36,6
14- Ortaklar kapsamlı projelerin içinde yer alabilir.	S	4	18	11	34	34
	%	4	17,8	10,9	33,7	33,7
15- Ortaklar gerektiğinde risk alabilir	S	2	17	5	51	26
	%	2	16,8	5	50,5	25,7
16- İşletmede bir problemle karşılaşıldığında ortaklar yeni ve yaratıcı çözümler bulur.	S	0	8	2	60	31
	%	0,0	7,9	2	59,4	30,7
17- Bilgi beceri ve tecrübe ortaklar ile paylaşılır	S	0	0	2	47	52
	%	0,0	0,0	2	46,5	51,5

C1-4 Ortaklar Arası İletişim

1- Ortaklar birbirini dinler	S	4	0	0	29	68
	%	4	0	0	28,7	67,3
2- Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar	S	10	26	7	25	33,
	%	9,9	25,7	6,9	24,8	32,7
3- Ortaklar birbirine her konuda güvenir.	S	4	4	5	23	65
	%	4	4	5	22,8	64,4

4- Ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.	S	0	0	2	35	64
	%	0,0	0,0	2	34,7	63,4
5- Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.	S	0	2	3	36	60
	%	0,0	2	3	35,6	59,4
6- Ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder	S	2	10	3	30	56
	%	2	9,9	3	29,7	55,4
7- Ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verişi yapar.	S	0	5	4	38	54
	%	0,0	5	4	37,6	53,5
8- Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.	S	1	3	1	42	54
	%	1	3	1	41,6	53,5
9- Ortaklar arasında görüş farklılıkların rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.	S	0	7	4	44	46
	%	0	6,9	4	43,6	45,5
10- Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur.	S	2	4	2	49	44
	%	2	4	2	48,5	43,6
11- Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder	S	4	25	0	32	40
	%	4	24,8	0,0	31,7	39,6
12- Ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir	S	6	47	3	15	30
	%	5,9	46,5	3	14,9	29,7
13- Ortaklar bir haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler.	S	0	0	2	28	71
	%	0,0	0,0	2	27,7	70,3
14- Gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.	S	3	27	1	39	31
	%	3	26,7	1	38,6	30,7

C1-5 Çatışma

1- Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır	S	8	17	4	57	15
	%	7,9	16,8	4	56,4	14,9
2- Ortak eşleri iyi anlaşıyor	S	41	10	2	34	14
	%	40,6	9,9	2	33,7	13,9
3- Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var	S	68	6	4	15	8
	%	67,3	5,9	4	14,9	7,9
4- İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var	S	40	18	6	35	2
	%	39,6	17,8	5,9	34,7	2
5- Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar	S	43	19	1	36	2
	%	42,6	18,8	1	35,6	2
6- Ortaklar eleştirilerinde yapıcı değildir	S	34	20	7	38	2
	%	33,7	19,8	6,9	37,6	2
7- Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez	S	29	21	3	40	8
	%	28,7	20,8	3	39,6	7,9
8- Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyumsuzluğu vardır.	S	38	26	4	29	4
	%	37,6	25,7	4	8,7	4
9- Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.	S	41	31	4	21	4
	%	40,6	30,7	4	20,8	4
10- Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.	S	44	46	4	5	2
	%	43,6	45,5	4	5	2
11- Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor	S	48	33	6	6	8
	%	47,5	32,7	5,9	5,9	7,9

EK 2: ANKET FORMU**ANKET FORMU****Anket No:.....**

Bu soru formu Selçuk Üniversitesi, Sosyoloji Bölümünde hazırlanmakta olan doktora tez çalışmasının bir parçası olarak düzenlenmiştir. Bu araştırmada Konya’da KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürleri, ortaklık yapıları ve ortaklar arasındaki iletişim durumları hakkında bilgi edinilecektir Sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar, sonuçların daha sağlıklı ve gerçekçi olarak ortaya konulmasına yarayacaktır. Ayrıca vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma ile sınırlı tutulacak ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. İlginizden dolayı teşekkür ederiz.

Araştırma Görevlisi: Uğur ÇAĞLAK
Tel: 0505 8140970

A- Yöneticiye Dair Bilgiler**A1-Yaş****A2-Medeni Durum****A3-Eğitim Durumunuz**

- İlkokul Ortaokul Lise
 Üniversite (Bölüm adı belirtiniz).....
 Yüksek Lisans Doktora

A4-İşletmedeki göreviniz nedir?

- Yönetim kurulu başkanı
 Yönetim kurulu üyesi (ortak)

A5-Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız? [.....]**A6-İşletmenin yöneticisi kimdir?**

- Kurucunun kendisi
 Kurucunun ailesinden birisi
 Uzman yönetici
 Diğer.....

B-İşletmenin Yapısı, İşleyişi ve Kurumsallaşması**B1-Bu işletme kaç yılında kuruldu? [.....]**

B2-İşletmenin kuruluşu nasıl gerçekleşti?

(Lütfen tek seçenek işaretleyiniz.)

- Bir başka işletmeden ayrılarak kuruldu
 Bir işletmeden bağımsız halde aile üyeleri ile kuruldu
 Aile büyüğü tarafından tek başına kuruldu
 Daha önce kurulmuş olan işletme devralındı
 Diğer(Lütfen belirtiniz).....

B3-Kuruluş aşamasında işletmeyi kurduğunuz başka kişiler var mıydı?(Cevabınız hayır ise lütfen B5 no'lu soruya geçiniz)

- Evet Hayır tek başına kuruldu

B4-İşletmenizi kaç ortak ile kurdunuz? [.....]**B5-Şu anda işletmenizde kaç ortak bulunmaktadır? [.....]****B6- Şimdiye kadar işletmeden ayrılan ortak oldu mu? (Cevabınız evet ise lütfen ayrılan ortak sayısını belirtiniz.)**

- Evet ortak Hayır

B7-Aşağıda aile işletmesi kurma nedenlerine dair bazı ifadeler yer almaktadır. Siz de bir aile işletmesi oluştururken aşağıdaki ifadelerin kurulma aşamasında sizce ne derece önemli olduğunu belirtiniz.

	1- Hiç Önemli Değildi	2- Kısmen Önemliydi	3- Çok Önemliydi
1- Çocuklarıma fırsat ortaya çıkarmak	1	2	3
2- Aile mirasını kalıcı hale getirmek	1	2	3
3- Aileyi bir arada tutmak	1	2	3
4- Finansal olarak dışarıya muhtaç olmamak	1	2	3
5- Kendi emeklilik ve kişisel planlarım	1	2	3
6- Liyakatli çalışanları korumak	1	2	3
7- Aileye finansal güvenlik sağlamak	1	2	3
8- Topluma yararlı olmak	1	2	3
9- Aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak	1	2	3

B8-İşletmenizin faaliyet alanı nedir?.....**B9-İşletmenizin hukuki yapısı nedir?**

- Adi Şirket Komandit Şirket
 Anonim Şirket Limited Şirket
 Diğer.....

B10-İşletme; (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- Ürün üreten bir işletmedir.
 Hizmet üreten bir işletmedir
 Ticaret yapan bir işletmedir.

B11-İş yerinizde 10 yılı aşkın süredir çalışan elemanlarınız var mı? (Varsa lütfen kaç kişi olduğunu belirtiniz)

- EvetKişi Hayır

B12-Son üç yıl içerisinde iş gücü sayınızda herhangi bir değişim oldu mu?(Değişim varsa lütfen yüzde belirtiniz)

- Arttı %..... Azaldı %..... Değişim olmadı

B13- İşletmenizdeki iş görenler arasında akrabalarınız var mı? Evet
 Hayır

B14- Cevabınız evet ise işletmede akraba çalıştırmanın;

- Avantajları dezavantajlarından fazla
 Dezavantajları avantajlarından fazla
 Avantajlar ve dezavantajlar birbirine yakın bir oranda

B15-İşletmenizde iş gören alımı yapılırken aşağıdaki kriterler ne derece dikkate alınır?

	Hiç	Ara sıra	Sık Sık
1 Performans ve işe uygunluk kriterlerini göze alma	1	2	3
2 Sınavla işe alınma	1	2	3
3 Aile bireyleri ve akrabalar tercih edilmesi	1	2	3
4 Aile fertlerinin tavsiyesi	1	2	3
5 Çevreden gelen ricalar	1	2	3

B16-İşletmenizde aşağıdaki görev alanlarını takip etmekte kim sorumludur ve bu görev alanlarıyla ilgili yazılı bir sisteminiz var mıdır? (Lütfen görevlerin karşısına o görevleri yapanın kim olduğunu belirten numarayı listeden yazınız ve yazılı bir sisteminiz olup olmadığını var/yok şeklinde belirtiniz.)

0- Bu görev alanı takip edilmez

1- Belirli bir ortak 2- Ortaklardan herhangi birisi

3- Uzman yönetici 4- Her birimin şefi

5- Diğer.....

Örgütlenme	No	Var	Yok
1-İdari yapılanma işleri			
2-Tesis ve araçların durumu			
3-Üretim miktarının belirlenmesi			
4- Üretilcek mal ve hizmetlerin belirlenmesi			
5- Pazarın belirlenmesi			
6- İşe alma ve işten çıkarma			
7- Çalışma koşullarının belirlenmesi			
8- İş görenlerin güvenliği			
9- Yöneticilerin belirlenmesi			
10- Yetki ve sorumlulukların dağılımı			
11- Yeni teknolojilerin belirlenmesi			
12- Muhasebe			
13- Bankalar ile iletişim			
14- Hammadde temini			
15- Müşterilerle ilişkiler			
16- Çalışanlar ile ilişkiler			
17- Karın dağıtım			
18- Reklâm tanıtım ve halkla ilişkiler			

B17-Kurulumunuzdan bu yana iş yerinden ayrılmalar gibi nedenlerden dolayı sermayenizde bir küçülme oldu mu?

Evet

Hayır

B18-Yönetim kurulunda aile üyesi dışında üye var mı?

(Varsa lütfen kaç kişi olduğunu belirtiniz)

Evet kişi

Hayır

B19-İşletmeninin sahip olduğu kalite standartları ile ilgili belge ve sertifikalarınız var mı?

- Hayır, Yok
 Evet, var (Lütfen sahip olduğunuz belgeleri belirtiniz)

- ISO9000 ISO 14000
 ISO 16949 ISO 22000
 BS 25599 ISO 27001
 HACCP TSE
 Diğer

B20-İşletmenizde uluslar arası standartlarda bir muhasebe sistemi var mı?
(Cevabınız hayır ise lütfen **soru B25**'e geçiniz)

- Evet Hayır

B21- Eğer varsa bu muhasebe sistemini verimli bir şekilde kullanabiliyor musunuz?

- Evet Hayır

B22-Ulusal bir marka haline gelmiş bir ürününüz var mı?

- Evet Hayır

B23- Dolaylı veya doğrudan ihracat yapıyor musunuz?

- Evet Hayır

B24-Sizin gibi ürünler üreten veya satan, rekabet içinde olduğunuz işletmeler var mı?

(cevabınız “hiç işletme yok” ise **Soru B28**'e geçiniz.)

- Birçok işletme var
 Birkaç işletme var
 Hiç işletme yok

B25-Eğer varsa o işletmelere kıyasladığınızda işletmenizi hangi konumda görüyorsunuz?

- Çok iyi
 İyi
 Ne iyi/ne kötü
 Kötü
 Çok kötü

B26-Bu piyasada rakipleriniz ile rekabet ederken size avantaj sağlayan en öncelikli yol hangisidir?

(Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)

- Fiyat
 Kalite
 Yenilikçi ürünler
 Bölgesel konum
 Yurt dışı bağlantıların iyi olması
 Müşterinin taleplerine göre esnek üretimde bulunma
 Diğer.....

B27-Aşağıda işletmenin yapısı ile ilgili bazı konular yer almaktadır. Bunlar işletmenizde hangi ölçüde uygulanmaktadır?

İşletme Yapısı	1- Uygulanmamaktadır		
	2- Kısmen Uygulanmaktadır		
	3- Düzenli Uygulanmaktadır		
1- Düzenli rapor tutma	1	2	3
2- İşletmede tüm ortaklar için yıllık rapor hazırlama	1	2	3
3- İşletmede tüm ortaklar için 6 aylık rapor hazırlama	1	2	3
4- İşletmede tüm ortaklar için 3 aylık rapor hazırlama	1	2	3
5- İşletmede tüm ortaklar için aylık rapor hazırlama	1	2	3
6- Yıllık plan ve bütçeleme	1	2	3
7- Aylık plan ve bütçeleme	1	2	3
8- Maliyet muhasebesi	1	2	3
9- Alım satım sözleşmeleri hazırlama ve güncelleme	1	2	3
10- Vergileri düzenli hesaplama	1	2	3
11- Araştırma-geliştirme uygulamaları	1	2	3
12- Kalite kontrol uygulamaları	1	2	3
13- Üretim kontrolü	1	2	3
14- Bilgi teknolojisi kullanımı	1	2	3
15- Sistemli pazar araştırması	1	2	3
16- Yurt içi fuarlara katılım	1	2	3
17- Yurt dışı fuarlara katılım	1	2	3
18- İnsan kaynakları yönetimi	1	2	3
19- Performans değerlendirme	1	2	3
20- Başarıları değerlendirmeye tabi tutma	1	2	3
21- Başarısızlıklar değerlendirmeye tabi tutma	1	2	3
22- Çalışanlara -ortaklar dâhil- düzenli eğitim verme	1	2	3
23- İşler için sistematik bir planlama yapma	1	2	3
24- Bilgi paylaşımı ve sorunların çözümü için resmi bir yapı oluşturma	1	2	3

B28- İşletmenizin yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerleri var mıdır?(Cevabınız hayır ise soru B32'ye geçiniz)

- Evet Hayır

B29- Bu vizyon, misyon ve değerler iyi bir şekilde tanımlanmış mıdır?

- Çok iyi tanımlanmıştır
 Kısmen tanımlanmıştır
 İyi tanımlanmamıştır

B30- Bu vizyon, misyon ve değerler işletmenizde iyi bir şekilde benimsenmiş midir?

- Çok iyi benimsenmiştir
 Kısmen benimsenmiştir
 İyi benimsenmemiştir.

B31- İşletmenin geleceği ile ilgili yazılı kısa orta ve uzun vadeli hedefleriniz var mıdır? (Cevabınız hayır ise soru B35'e geçiniz)

- Evet Hayır

B32- Bu hedefler iyi bir şekilde tanımlanmış mıdır?

- Çok iyi tanımlanmıştır
 Kısmen tanımlanmıştır
 İyi tanımlanmamıştır

B33-Hedeflerin belirlenen sürede ne kadar gerçekleştiğine ilişkin bir değerlendirme yapılır mı?

- Evet Hayır

B34-Aşağıdaki işletmelerin karşılaşmış oldukları bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar işletmenizi ne derece etkiliyor?

	1- Hiç etkilemiyor	2- Etkilemiyor	3- Etkiliyor	4- Çok etkiliyor
1- Sermaye yetersizliği	1	2	3	4
2- Yeni mali kaynaklar temin edememe	1	2	3	4
5- Miras veya ortakların işten ayrılması sonucu sermayenin bölünmesi	1	2	3	4
6- Piyasadaki değişimleri takip edememe	1	2	3	4
7- Yeni ürün geliştirmede yavaş davranma	1	2	3	4
8- Ürün ve hizmetlerde kalite standardı oluşturamama	1	2	3	4
9- Risk almaktan kaçınma	1	2	3	4
10- Profesyonel yönetici eksikliği	1	2	3	4
11- İyi bir örgüt yapısı oluşturamama	1	2	3	4
12- İş ve görev tanımı yapmama	1	2	3	4
13- Aile üyelerini kontrol edememe	1	2	3	4
14- Ortaklar arası iletişim eksikliği	1	2	3	4
15- Stratejik düşünememe	1	2	3	4
16- Kuşaklar arası iletişim eksikliği	1	2	3	4
17- Yeni kuşaklara devir planlamasının yapılmaması	1	2	3	4
18- Yetenekli aile bireylerini işe çekememe	1	2	3	4
19- İlk kuşağın kendi arasındaki çatışma	1	2	3	4
20- 2. veya 3. Kuşağın kendi arasındaki çatışma	1	2	3	4
21- Kuşaklar arası çatışma	1	2	3	4
22- Akrabalıktan dolayı ortaklarla sorunların çözümlenememesi	1	2	3	4
23- İşletme dışında ortak eşlerinin işe karışması	1	2	3	4
24- İşletme dışında ortak çocuklarının işe karışması	1	2	3	4

B35-Sizce işletme sorunlarınız nereden kaynaklanıyor?

(Sizin için önemli olan ilk üç seçeneği 1, 2, 3 şeklinde sıralayınız)

- Kurumsal yapı oluşturamama
- Aile üyeleri ile profesyonel yönetici arasındaki çatışma
- İşletme içindeki Aile üyesi sonraki kuşak ile çatışma
- Profesyonel yönetici bulamama
- İşletme dışındaki aile içi çatışmalar
- İletişim kopukluğu
- Yetki ve sorumluluk paylaşımında eşitsizlik
- Yetki ve sorumluluk alanlarının tam belirlenmemiş olması
- Diğer.....

B36-İşletmede sorunlarınızı nasıl çözüyorsunuz?

Sorunların Çözümü	Hiç	Ara sıra	Sık Sık
1-Profesyonel yöneticiden yardım alarak	1	2	3
2-Danışmanlardan yardım alarak	1	2	3
3-Benzer işletmelerin deneyiminden yararlanarak	1	2	3
4-Kurucunun yol gösterimiyle	1	2	3
5-Ortaklarla toplantı yaparak	1	2	3
6-Geniş aile toplantıları düzenleyerek	1	2	3

C- ORTAKLIK VE ORTAKLAR ARASI İLETİŞİM

C1 Aşağıda işletmelerdeki ortaklık yapısı ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.

C1-1 Karar Alma	1- Tamamen Katılmıyorum				
	2- Katılmıyorum				
3- Fikrim Yok					
4- Katılıyorum					
5- Tamamen Katılıyorum					
1- İşletmede kararlar çabuk alınır	1	2	3	4	5
2- Her birim kendi içinde belirli kararları alır	1	2	3	4	5
3- Önemli kararlar ortaklarla beraber alınır	1	2	3	4	5
4- Önemli kararlar uzman yöneticiler ve ortaklarla beraber alınır.	1	2	3	4	5
5- İşletmedeki stratejik kararlardan tüm ortakların haberi olur	1	2	3	4	5
6- Yönetim Kurulu alınan stratejik kararların sonuçlarını izler	1	2	3	4	5
7- İşletme içindeki veya dışındaki durumlar için kararların nasıl alınacağı bellidir	1	2	3	4	5
C1-2 Toplantı					
1- Toplantılarda ortaklara gündem maddeleri hakkında yeterli bilgi verilir.	1	2	3	4	5
2- Toplantı tutanakları tutulur saklanır	1	2	3	4	5
3- Herkesin toplantıda bulunması sağlanır	1	2	3	4	5
4- Toplantıda her ortak rahatça her konu hakkında görüşünü ifade eder	1	2	3	4	5
5- Toplantılarımız verimli geçer.	1	2	3	4	5
C1-3 Yetki – Sorumluluk ve Kullanımı					
1-Ortakların deneyimine göre görev ve sorumluluk verilir.	1	2	3	4	5
2-Ortakların kişiliğine uygun görev ve sorumluluk verilir.	1	2	3	4	5
3-Yetki ve sorumluluklar işletmenin hedeflerine uygun şekilde dağıtılır.	1	2	3	4	5
4-Yetki ve sorumlulukların işleyişi denetlenir.	1	2	3	4	5
5-Ortaklar yetki ve sorumluluklarını kabullenmiştir.	1	2	3	4	5
6-Ortaklar yetki ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirir.	1	2	3	4	5
7-Her ortak kendi sınırlarını iyi bilmektedir.	1	2	3	4	5

C1-4 Bilgi ve Uzmanlaşma					
1- Ortakların işletme yönetiminde deneyimi vardır	1	2	3	4	5
2- Ortakların işletme yönetiminde eğitimi vardır.	1	2	3	4	5
3- Ortakların finansal yönetimde deneyimi vardır.	1	2	3	4	5
4- Ortakların finansal yönetimde eğitimi vardır.	1	2	3	4	5
5- Ortakların insan kaynaklarında deneyimi vardır	1	2	3	4	5
6- Ortakların insan kaynaklarında eğitimi vardır	1	2	3	4	5
7- Ortakların planlama konusunda deneyimi vardır	1	2	3	4	5
8- Ortakların planlama konusunda eğitimi vardır	1	2	3	4	5
9- Ortaklar planları uygulamada yeteneklidir	1	2	3	4	5
10- Ortaklar organizasyon yapma konusunda yeteneklidirler.	1	2	3	4	5
11- Ortaklar değişen durumlara çabuk uyum göstermektedir.	1	2	3	4	5
12- Ortaklar işleri hallederken finans kaynaklarını verimli kullanabilmektedir.	1	2	3	4	5
13- Ortaklar işlerde zamanı verimli kullanmaktadır	1	2	3	4	5
14- Ortaklar kapsamlı projelerin içinde yer alabilir.	1	2	3	4	5
15- Ortaklar gerektiğinde risk alabilir	1	2	3	4	5
16- İşletmede bir problemle karşılaşıldığında ortaklar yeni ve yaratıcı çözümler bulur.	1	2	3	4	5
17- Bilgi beceri ve tecrübe ortaklar ile paylaşılr	1	2	3	4	5
C1-5 Ortaklar Arası İletişim					
1- Ortaklar birbirini dinler	1	2	3	4	5
2- Ortaklar her konuda birbirini iyi anlar	1	2	3	4	5
3- Ortaklar birbirine her konuda güvenir.	1	2	3	4	5
4- Ortaklar birbirlerinin inanç ve değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
5- Ortaklar birbirine gerçekten değer verir.	1	2	3	4	5
6- Ortaklar birbirine duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder	1	2	3	4	5
7- Ortaklar birbiri ile önemli konularda sürekli görüş alış verışı yapar.	1	2	3	4	5
8- Ortaklar birbirlerinin refahını gözetir.	1	2	3	4	5
9- Ortaklar arasında görüş farklılıklarını rahatça dile getirildiği bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
10- Ortaklar sorunların çözümünde birbirine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
11- Ortaklar birbirinin başarılarını takdir eder	1	2	3	4	5
12- Ortaklar birbirinin hatalarını nazikçe düzeltir	1	2	3	4	5
13- Ortaklar bir haksızlık karşısında birbirini mutlaka destekler.	1	2	3	4	5
14- Gergin anlarda ortaklar birbirlerini yatıştırıcı rol üstlenir.	1	2	3	4	5
C1-6 Çatışma					
1- Ortaklar arasında görüş ayrılıkları vardır	1	2	3	4	5
2- Ortak eşleri iyi anlaşamıyor	1	2	3	4	5

3- Ortak çocukları arasında anlaşmazlıklar var	1	2	3	4	5
4- İşletmede iş alanları ile ilgili görüş ayrılıkları var	1	2	3	4	5
5- Ortaklar ile mali konularda anlaşmazlık çıkar	1	2	3	4	5
6- Ortaklar eleştirilerinde yapıcı değildir	1	2	3	4	5
7- Ortaklar eleştirilmeyi kabul etmez	1	2	3	4	5
8- Ortaklar arasında işletmeye zarar veren fikir uyuşmazlığı vardır.	1	2	3	4	5
9- Ortaklar birbirleri ile iletişime girmekte zorlanıyor.	1	2	3	4	5
10- Ortaklar problemleri çözebilecek güçte değildir.	1	2	3	4	5
11- Ortaklar birbirleri arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek için çaba sarf etmiyor.	1	2	3	4	5

C1-6 12 Ortaklarınız ile ne sıklıkta fikir uyuşmazlığına düşersiniz(cevabınız "Hiç" ise soru C2'ye geçiniz)

Sık sık Ara sıra Hiç

C1-6 13 Bu yaşadığınız fikir ayrılıkları işletmenizi olumsuz olarak ne derece etkiliyor?

Çok Etkiliyor Kısmen Etkiliyor Etkilemiyor

C1-6 14 İşletmenizde her hangi bir çatışma halinde problem nasıl çözülür?

.....

C2- Bir aile işletmesi olarak ortaklarınız ve aileleri ilgili önemli bir karar alırken duygusallık sizi ne derece etkiliyor?

Çok Etkiliyor Kısmen Etkiliyor Fikrim Yok
 Pek Etkilemiyor Hiç etkilemiyor

C3-İşletmenizde 2. veya 3. kuşak ortaklarınız var mı?

(cevabınız Hayır ise C8. Soruya geçiniz)

Evet Hayır

C4- Bu sonraki kuşak ile iletişiminizden memnun musunuz?

Hiç Az Kısmen Çok Çok fazla

C5- Bu sonraki kuşak ortaklarınızın işletmede performanslarından memnun musunuz?

Hiç Az Kısmen Çok Çok fazla

C6-İşletmede işe başlayacak 2. veya 3. kuşak kişiler var mı? (cevabınız Hayır ise soru C10'a geçiniz)

Evet Hayır

C7- İşletmede işe başlayacak olan yeni kuşakların başlamadan önce tamamlaması gereken görevler var mıdır?(eğitim, dil öğrenimi, öncelikle işletmenin belli kademelerinde yer alma, ihracatı ve ithalatı öğrenme gibi) cevabınız hayır ise **soru C11'e** geçiniz)
 Evet Hayır

C8- Varsa şartlarınız nelerdir?(.....)

C9- İşletmede ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluklar, işletmenin gelecek kuşaklara devri gibi konuları kapsayan (Aile Anayasası) resmi bir belge var mı?

Var Yok Hazırlanıyor

C10- Eğer yoksa böyle bir belgeye ihtiyacınız olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle böyle bir belgeye ihtiyacımız var
 İhtiyacımız var ama nasıl hazırlanacağını bilmiyorum
 Böyle bir belge işletme için gereksiz

C11- Ortaklık faaliyetlerinizi düzenlemek için her hangi bir yerden danışmanlık ya da benzeri bir destek alıyor musunuz? (Yardım alıyorsanız yardım aldığınız yeri belirtiniz ve **Soru C16'**ya geçiniz)

Evet Hayır

C12- Eğer almıyorsanız bunun nedenleri sizce nelerdir? (Lütfen İlk üç seçeneği 1, 2, 3 şeklinde sıralayınız)

Bunun için yeterli bir bütçe ayırmadık
 Bu konu için nereden yardım alacağımızı bilmiyoruz
 Bunun için uygun insan kaynağı bulamadık
 Bu iş için yardım alacağımız bir yer bulamadık
 Bu konu ile ilgili yeterli bir bilgimiz yok
 İşletme kültürü açısından böyle bir yardıma hazır değiliz
 Böyle bir desteğe ihtiyacımız yok
 Diğer.....

C13-Sizce böyle bir yardım alınması için neler yapılmalıdır?

(Lütfen İlk üç seçeneği 1, 2, 3 şeklinde sıralayınız)

İşletmenin böyle bir yardımı kabullenmesi gerekir.
 Bu şekil bir yardım için plan ve bütçeleme gerekir.
 STK'ların yardım etmesi gerekir.
 Devlet kuruluşlarının yardım etmesi gerekir.
 Odaların yardım etmesi gerekir.
 Kanun ve yönetmeliklerle zorunlu hale getirilmelidir.
 Diğer

C14- Bugüne kadar ortaklık sürecinize bakarak kıyaslamamız gerekirse;

- Ortaklık süreci Avantajları dezavantajlarından fazla
 Ortaklık süreci dezavantajları avantajlarından fazla
 Avantajlar ve dezavantajlar birbirine yakın bir oranda

C15- Beş yıl sonrası düşündüğünüzde ortaklığınızı nerede görüyorsunuz?

- Ortaklığımız iyi bir zeminde bozulmadan devam edecektir
 Ortaklığımız bozulabilir ve bazı ortaklar ayrılabilir
 Ortaklığımız dağılır ve işletmede tek başıma kalabilirim
 Ortaklığımız dağılır ve ortaklardan biri işletmeyi tek başına götürebilir.

C16- Eğer işletmeniz ortak bir işletme olmasaydı şimdi kendinizi tahminen nerede görürdünüz?

- Çok daha iyi bir durumda olurum.
 Kötü bir durumda olurum.
 Ortaklık olsun veya olmasın çokça değişiklik olmazdı

C17- Hayatınızda ortaklık süreci size ne gibi katkılar sağladı?

- | | | |
|--|-------------------------------|--------------------------------|
| Ekonomik olarak büyümemi sağladı | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| İtibar kazandırdı | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Ciddi bir çevremi olmasını sağladı | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Ailemi bir arada tutmayı sağladı | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Aile sermayesinin bölünmesine engel oldu | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| Kendimi geliştirmemi sağladı | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |

C18-İşletmenizin bugünkü durumunu değerlendirdiğinizde on yıl sonra işletmenizi nerede görüyorsunuz?

- Daha iyi bir durumda
 Daha kötü bir durumda
 Aynı durumda

C19- Genel olarak işletmedeki ortaklığınız ili ilgili eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.

.....

İstedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.

İşletmenin Adı.....

Anketimize katıldığınız için teşekkürler

KAYNAKÇA

- Abdus-semi' el-Mısri (1953), “İslam'da Ticaret Adabı”, *A.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (Çev. Ramazan Şimşek), Ankara, C. XXV.
- Abouzai, Sana (2011), *The IFC Family Business Governance Handbook*, International Finance Corporation, Washington, USA.
- Akdoğan, Asuman (2000), “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı.16. Kayseri.
- Akdoğan, A. ve Mirap, O. S. (2008), “Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Akın, Mahmut H. (2011), *Toplumsallaşma Sözlüğü*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Akkaya G. ve İçerli Y. (2001), “Kobi’lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:3, İzmir.
- Alaylıoğlu, Nihat (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Alpugan, Oktay (1998), *Küçük İşletmeler*, Per Yayınları, Trabzon.
- Alver, Köksal (2011), “Siyasal Eylem Alanı Olarak Kültür”, *Kültür Sosyolojisi*, (Ed: Köksal Alver-Necmettin Doğan), Hece Yayınları, Ankara.
- Aron, Raymond (1992), *Sınıf Mücadelesi*, (Çev. Erol Güngör), Dergah Yayınları, İstanbul.

- Ateş, Özgür (2003), *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydemir, M. Ali (2011), *Sosyal Sermaye: Topluluk Duygusu ve Sosyal Sermaye Araştırması*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Aydın, Mustafa (1997), “Zihniyet Sorunu: Mahiyeti, Oluşumu, Türleri ve Günümüzdeki Bazı Problemleri.” *Tezkire*, Üç Aylık Derleme, II, 11-12, Ankara.
- Aydın, Mustafa (1997), *Kurumlar Sosyolojisi*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Aydın Mustafa (2011), “Kültür Sosyolojisinin Temel Kavramları”, *Kültür Sosyolojisi*, (Ed: Köksal Alver-Necmettin Doğan), Hece Yayınları, Ankara.
- Bayıksel, Şeyma Ö. (2011), Kuşak Ne Zaman Değişmeli?,
<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4220>, Son Erişim Tarihi.10.11.2011.
- Bayındır, Abdulaziz (2000), “Başlangıçtan Günümüze Kadar İslam Toplumunda Madeni Paralar ve Kâğıt Paralar”, *İ.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, İstanbul.
- Beşkardeşler, Halil (2010), *Türkiye ve Dünyada Risk Sermayesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Birben, Üstüner (2009), “Cibal-i Mübaha”, *II. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi*, 19-21 Şubat 2009, SDÜ, Isparta.
- Bronstein, Ezra (2012) In Defense of the “Better Bailout,” *A Heter-Iska Comparison*,
http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=eza_bronstein , Son Erişim Tarihi: 31.03.2012.

- Budak, Yusuf (2009), “Mesleki Eğitimde İhtiyaç Analizi ve İşlevsel Eğitim Programı”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı:245, Ankara.
- Bulut, Mehmet (2005), “Osmanlılarda Ekonominin Finansmanı Meselesine Yeniden Genel Bir Bakış”, *İslami Araştırmalar Dergisi*, Cilt 18, Sayı 4. TEK-DAV, Ankara.
- Bumin, D. Ö, Onat, F ve Tunçel, T. (2011) *Türk Ticaret Kanunu*, TOBB Yayınları, Ankara.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2011), *Aileden Kuruma Aile Anayasası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Can, M. Erdem (2011), “Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre Limited Şirket Ortağının Borçları ve Yükümlülükleri”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* C. XV, Y. 2011, Sa. 4.
- Canatan, K. ve Yıldırım E. (2011), *Aile Sosyolojisi*, Açılım Kitap, İstanbul.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2004), *Sermaye Piyasası ve Menkul Değer Analizi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Çağan, Kenan (2007), “Türk Sosyolojisi ve Baykan Sezer”, *A.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: IX, Sayı: 2, Afyon*.
- Çağlak, Uğur (2005), *Kobi’lerde Yatırım Eğilimleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan G.S.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikkaya, Hasan (1996) *Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Çetin, Halis (2002), “Liberalizmin Tarihsel Kökenleri”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Sivas, 79-96
- Çizakca, Murat (1999), *İslam Dünyasında ve Batıda İş Ortaklıkları Tarihi*, (Çev. Şehnaz Layıklel), Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.

- Çokgezen M., Koraltürk, M ve Genç H. (2004) “Cumhuriyetin İlk Yıllarında İş Dünyasının Profili”, <http://mimoza.marmara.edu.tr/~mcokgez/Makaleler/teracimson.pdf>, Son Erişim Tarihi: 16.05.2012
- Demiryürek, Mehmet (2011), “Kıbrıs Şer’iye Sicillerine Göre XVIII. Yüzyılın İlk Yarısında Kıbrıs’ta Kurulan Para Vakıfları (Vakf-ı Nükûd)”, *Turkish Studies*, Sayı 6/1 Kış, Ankara.
- Deo, Mark (2011), “The Importance of Family Businesses in America”, <http://articles.markdeo.com/2011/07/importance-of-family-businesses-in.html>, Son Erişim Tarihi,03.10.2011.
- Doğan, Necmettin (2011), “Kültür Sosyolojisinde Yöntem Arayışları”, *Kültür Sosyolojisi*, (Ed: Köksal Alver-Necmettin Doğan), Hece Yayınları, Ankara.
- Donneley, Robert (1996), “The Family Business” *Family Business Sourcebook in Georgia*, Business Owners Research., Georgia.
- Dreux, Dirk R. (2011), “Financing Family Business: Alternatives To Selling Out Or Going Public”, <http://www.narvaandcompany.com/pdfs/Dreux-Financing-Family-Business-%20Alternatives-to-Selling-Out.pdf>, Son Erişim Tarihi: 18.10.2011.
- Elgünler, T. ve Fener T. (2011), “İletişim Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi”, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC*, July 2011 Volume 1, Issue 1, İstanbul.
- Ercan S ve Gökdeniz, İ. (2009), “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, *Bilig*, Bahar / 2009, sayı 49.
- Erdem, M. Burhan (2001), “İktisat Tarihi”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Erdem, Ferda (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: Ferda Erdem), Vadi Yayınları, Ankara.

- Erdoğmuş, Nihat (2007), *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşanın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Erkmen, Turhan (2012), “Örgüt kültürü: Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve liderlikte Önemi”, *Örgüt Sosyolojisi*, (Ed: Memet Zincirkıran), Dora Yayınları, Bursa.
- Esen, Hüseyin (2002), “İslam Hukuku Açısından Müsadere”, *D.E.Ü.İlahiyat Fakültesi Dergisi* Sayı XV, İzmir.
- European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry (2009), “Final Report Of The Expert Group Overview Of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures And Existing Studies”, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-ntrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf, Son Erişim Tarihi: 18.10.2011
- Fındıkçı, İlhami (2008), *Aile Şirketleri*, Alfa Basım, İstanbul.
- Fukuyama, Francis (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çev. Ahmet Buğdaycı), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul
- Fukuyama, Francis (2009). *Büyük Çözülme: İnsan Doğası ve Toplumun Yeniden Oluşturulması*. (Çev. Hasan Kaya), Profil Yayıncılık, İstanbul.
- Gedikli, Fethi (1998), *Osmanlı Şirket Kültürü*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Gel, Mehmet (2010), “Kanûnî’nin Para Vakfı Yasağını Kaldıran 1548 Tarihli “Hükm-i Şerif”inin Yeni Bir Nüshası”, *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, Kırgızistan.
- Genç, Nurullah (2007), *Ortaklık Kültürü*, Müsiad Yayınları, İstanbul
- Gerber, Haim (1981), “The Muslim Law of Partnerships in Ottoman Court Records, *Studia Islamica*”, No. 53 (1981), Maisonneuve and Larose, Paris.

- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gompers Paul and Lerner Josh (2001) “The Venture Capital Revolution The Journal of Economic Perspectives”, *American Economic Association*, Vol. 15, No. 2 (Spring, 2001), USA.
- Gökçe, Birsen (1996), *Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar*, Savaş Yayınevi, Ankara.
- Güçlüay, Sezgin (2001), “Ortaçağda Ticari Müesseseler (Bankalar, Birlikler, Şirketler)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 11 Sayı: 2, ELAZIĞ.
- Gülce, Bekir (2001), *İslam'ın Ekonomik Boyutu*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2012), *120 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu*, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günver, B. Akingüç, (2004), “ Aile İşletmelerinin Geleceği, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.
- Güvenç, Bozkurt (1996), *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Harris, Ron (2009), “The Institutional Dynamics of Early Modern Eurasian Trade: The Commenda and the Corporation”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier B.V.
- Health Canada*, (1996), *Guidelines for Working with the Private Sector* Ottawa: Health Promotion and Programs Branch, September, Canada.
- Hebert, Robert (2010), “Working for Family Business- Part 1- The Stonewood Perspective”,

http://www.dangletech.com/index.php/articles/entry/the_stonewood_perspective_-_working_for_family_businesses_-_part_1/, Son Erişim Tarihi: 18.10.2011.

Hillman, Robert W. (1997), “Limited Liability In Historical Perspective”, *Washington and Lee Law Review*, Volume 54 Issue 2, Washington.

Hodgson, Geoffrey M. (2002), “The Legal Nature of the Firm and the Myth of the Firm-Market Hybrid”, *International Journal of the Economics of Business*, 9:1, London, UK.

Institute For Family Business, (2011), “The UK Family Business Sector An Institute for Family Business Report by Capital Economics”, London,

İstanbul Sermaye Piyasası Kurulu (2010), Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları, SPK Yatırımcı Bilgilendirme Kitapçıkları–6, Ankara.

İşcan Ö.F. ve Timuroğlu M. K. (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1, Erzurum.

İzzetbegoviç, Aliya (2003), *Doğu ve Batı Arasında İslam*, Nehir Yayınları, İstanbul.

Karl R. Bareither (2011), A Different Model for Wealth Transfer Planning, <http://www.fbrsystem.com/families/family-owned-business.html>, Son Erişim Tarihi: 10.11.2011.

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

Karpuzoğlu, Ebru (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Karpuzoğlu, Ebru (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları İstanbul.

- Kazanç, Ticaret Ortaklık, <http://www.hadisiserif.com/kazanc-ticaret-ortaklik-fiyat/mesaj-406>, Son Erişim Tarihi:19.03.2012.
- Kılıç, Ünal (2009), “Hz. Peygamber’in Ahlâk’ı ve Güzel Ahlâka Verdiği Önem”, *C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, XIII/1, Sivas.
- Kırım, Arman (2001), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Köse, Murtaza (1996), *İslam Hukukunda Anonim Ortaklıklar*, Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temel İslam Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
- Köse, Murtaza (2002), “Ticaret Hukuku Tarihi Açısından Mudarebe ve Commenda Ortaklıklarının Etkileşimi Hakkında Bir Deneme”, *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı: 17, Erzurum.
- Kula, Veysel, “İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, AKÜ Yayını, 22–24 Mayıs 2003, Afyon.
- Kur’an-ı Kerim ve Türkçe Açıklamalı Meali* (2003), (Çev. Hayreddin Karaman ve Diğ.), Kral Fehd Mushaf-ı Şerif Basım Kurumu, Medine.
- Kutlu H.A. ve Demirci N. S. (2007), “KOBİ’lerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Önerileri”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, 7-8 Aralık 2007, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Mandl, Irene (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute For SME Research, Vienna.
- Meriç, Cemil (1986), *Kültürden İrfana*, İnsan Yayınları, İstanbul.
- Moles, Abraham (1983), *Kültürün Toplumsal Dinamiği*, (Çev. Nuri Bilgin), Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.

- Mumcu, Uğur (1969), “Türkiye'nin Yapısal Özellikleri ve Anayasal Düzeni”, *A.Ü.H.F. Dergisi*, C.XXVI, Ankara.
- Okan, Neval (2003), “İngiliz Ortaklıklar Hukukunda Kurucu ve Kurucuların Görev ve Sorumlulukları”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003/2, Eskişehir.
- Özbaşar, Sera (2006), “Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özcan, Tahsin (2008), “Osmanlı Toplumuna Özgü Bir Finansman Modeli: Para Vakıfları”, *Çerçeve Dergisi*, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Özkiraz, Ahmet (2007), “Sabri F. Ülgener’de Zihniyet ve Gerikalmışlık - Osmanlı’dan Günümüze Yapısal bir Çözümleme-“, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No.:36, Mart 2007, İstanbul.
- Özler, H, Özler A. D. ve Gümüştekin G. E. (2006), “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Özler, H., Özler A. D, ve Gümüştekin G. E. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, Konya.
- Papatya G. ve Hamşioğlu A. B. (2004), “Rekabetin Yeni Gerçeklinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.
- Papatya, N. ve Papatya G. (2004), “Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi Ve Bir Faaliyet

Portföy Çalışması”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.

Parekh, Bhikhu (2002), *Çok kültürlülüğü Yeniden Düşünmek*, (Çev. Bilge Tanrıseven), Phoenix Yayınları, Ankara.

Pryor, John H. (1977), “The Origins of the Commenda Contract”, Vol. 52, No. 1, Medieval Academy of America Publişed.

Rekabet Kurumu, (2010), *Rekabet Terimleri Sözlüğü*, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara.

Resmi Gazete, (2012), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, Sayı: 28457, 4 Kasım 2012.

Said, Cevdet (1998), *Bireysel ve Toplumsal Değişmenin Yasaları*, İnsan Yayınları, İstanbul.

Sayılı H. ve Ağca V, (2006), “ Aile İşletmelerinde Aile kültürünün İç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri kongresi Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul.

Sevinçgül, Ömer (2006), *Hadis El Kitabı*, Zafer Yayınları, Ankara.

Siems, Mathias (2008), “The Foundations of Securities Law”, *Published in European Business Law Review*, Vol. 20, Berlin, Germany.

Sombart, Werner (2008), *Burjuva, Modern Ekonomi Dönemine Ait İnsanın Ahlaki ve Entelektüel Tarihine Katkı*, (Çev.Oğuz Adanır), Doğu Batı Yayınları, Ankara.

Sunar, Lütfi (2011), *Türkiye’de İş Ortaklıkları*, İGİAD Yayınları, İstanbul.

Şimşek, Osman (2006), “Zihniyet, Girişimcilik ve Kobi-Sosyoloji İlişkisi”, *Tühis*, Cilt: 20, Sayı:3, Ankara.

- Şimşek, Mehmet (1985), “Osmanlı Cemiyetinde Para Vakıfları Üzerinde Münakaşalar”, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Ankara.
- Tabakoğlu, Ahmet (1986), *Türk İktisat Tarihi*, Dergah Yayınları, İstanbul
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1982). “Bivalent Attributes of The Family Firm”, Harvard Business School, , Family Business Review IX (2), Cambridge, Massachusetts.
- Taşdelen, Servet (2005), *Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları: Anonim Şirketlerin Tarihi, Hukuku ve Ekonomisi Üzerine*, ÜPV Yayınları, Ankara
- Tdk.gov.tr,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51117b8de193d2.85258840, Son Erişim Tarihi: 04.02.2012.
- Tetik, N. ve Uluyol, O. (2005), *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi İşletmeleri Uygulaması*, Atlas Yayınevi, İstanbul.
- Tezcan, Mahmut (1985), *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Tikici M. ve Çobanoğlu Y. (2004), “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasındaki Temel Unsurların Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18 Eylül 2004 Sayı: 3-4, Erzurum.
- Topçuoğlu, Abdullah (2003). *Akrabalık ve Hemşerilik İlişkilerinin Toplumsal Sermaye Değeri*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Türk Borçlar Kanunu*, (2011), Resmi Gazete, Sayı : 27836
- Udovitch Abraham, (1962), “At The Origins Of The Western Commenda: Islam, Israel, Byzantium?” *Speculum, Medieval Academy of America*, Yale, USA.

- Ulukan, Cemil (1999), *Aile işletmelerinin Büyüme Süreci*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ülgener Sabri F. (1983), *Zihniyet, Aydınlar ve İzm'ler*, Mayaş Yayınları, Ankara.
- Ülgener Sabri F. (1991), *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Ülgener, Sabri F. (2006) "İktisadi Hayatta Zihniyetin Rolü ve Tezahürleri" *Ülgener Sabri F: Makaleler*; (Der. Ahmed Güner Sayar), Derin Yayınları, İstanbul.
- Ünlü, Sezen (2007), *Aile Yapısı ve İlişkileri*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Unver, İsmail (2011), Brüksel zirvesi, [http://www.haberkonya.com/ Ismaail_Unver+Bruksel_Zirvesi_yazi1182.html](http://www.haberkonya.com/Ismaail_Unver+Bruksel_Zirvesi_yazi1182.html), Son Erişim tarihi: 12.11.2011.
- Ünal, A. ve Çelik, T. (2010), "Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye'de Çalışma Ahlakı", *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler*, 8/1, Manisa.
- Villaval, Valery (2009), *The Open Innovation Model; Exploring The Differences Between Family and Non-Family SMEs*, Thesis for The Degree of Master of Science in International Business, Maastricht University School of Business and Economics, Maastricht, Holland.
- Vural A. B. ve Sohodol, Ç. (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve öneriler Üzerine Bir çalışma", *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan 2004. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Weber Max (2007), *The History Of Commercial Partnership in the Middle Ages*, Rowman and Littlefield Publishers, United Kingdom.
- Weber, Max (2007), *General Economic History*, Cosimobooks, New York.

- Weber, Max (2002), *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, (Çev. Zeynep Gürata), Ayraç Yayınları, Ankara
- Wittkuhn, Franziska (2009), *Professionalization of Top Management Teams in Family Businesses*, Master Thesis, Universiteit Maastricht Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht, Holland.
- Yanlı, V. ve Akın M. Y. (2011), *Yeni Türk Ticaret Kanunu*, KPMG, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., İstanbul.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2004), “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.
- Yeni Türk Ticaret Kanunu (2011), Resmi Gazete, Sayı: 27846.
- Yeni TTK'da Şirketleri Sevindirecek Değişiklik*, (2012),
<http://www.gumrukticaret.gov.tr/icerik/30/1638/yeni-ttk-da-sirketleri-sevindirecek-degisiklik.html>, Son Erişim Tarihi: 29.05.2012
- Yıldız, Arif (2008), *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya`da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Kitabevi, İstanbul.
- Yılmaz, Koray (2011), “Eleştirel Politik İktisat Çerçevesinde İktisat Zihniyeti Vehbi Koç Üzerine Bir Deneme”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2011/1, İstanbul.
- Ziadeh, Farhat J (2004), “Hicaz’ın Sosyo-Ekonomik Tarihine Bir Kaynak Olarak El-Muvatta”, (Çev. A. GEZER ve R. ÖZMEN), *İstem*, Yıl:2, Sayı:4, Konya.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	UĞUR ÇAĞLAK	İmza:		
Doğum Yeri:	KONYA			
Doğum Tarihi:	20.04.1980			
Medeni Durumu:	EVLİ			
ÖĞRENİM DURUMU				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Alâeddin İ.Ö.O		Konya	1992
Ortaöğretim	Dumlupınar Ortaokulu		Konya	1995
Lise	Konya Lisesi		Konya	1998
Lisans	Selçuk Üniversitesi	Sosyoloji	Konya	2002
Yüksek Lisans	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	Genel Sosyoloji ve Metodoloji	İstanbul	2005
İlgi Alanları:	Endüstri Sosyolojisi, Boş Zamanlar Sosyolojisi, Kent, Din, Güven			
İş Deneyimi:	2006'dan bu yana Selçuk Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Araştırma Görevlisi.			
Tel:	0 505 814 09 70 (gsm) – 0 332 223 15 08 (iş)			
Mail:	ugurcaglak@gmail.com			
Adres	Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Oda No:213 Alaeddin Keykubat Kampüsü Selçuklu/Konya			