

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İKİNCİ KUŞAĞIN “KURUMSALLAŞMA” KONUSUNA BAKIŞ AÇISI

Meltem Onay Özkaya * Canan Muter Şengül **

Özet

Günlük dilde aile şirketleri denildiğinde, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurması anlaşılmaktadır. Sade bir yaklaşımla; ailenin işin sahipliğini üstlendiği, yönetimde yetkinin merkezileştiği ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir işletme yapısından söz edilmektedir.

Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Dolayısıyla, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir “aile anayasası”nın olması ve gelecek ikinci kuşağın da, bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekir.

Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın amacı; aile şirketlerinin ne ölçüde kurumsallaşma çabası içinde oldukları ve yeni neslin de bu konuya ne kadar sahip çıktığını belirleyebilmektir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, İkinci Kuşak, Kurumsallaşma

1. GİRİŞ

Aile şirketleri ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramla ilgili birçok farklı tanıma rastlanmaktadır. Aile şirketleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir (Fındıkcı, 2005:17). Tanımların her birinin konuyu başka bir yönden ya da çekim merkezi açısından ele aldığı görülmektedir. Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken, bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir. Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelikli olarak ele alınmaktadır (Brockhaus, 2000:47; Barnes ve Hershon, 1976:105; Dyer, 1986:85; Lansberg, 1988:451; Stern, 1986:45; Davis, 1986:9; Akat, Budak, 2002:7).

* Doç.Dr., Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

** Araş.Gör., Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar şunlardır:

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketlerinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketlerinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konudur.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ AMACI, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinin kuruluş nedenleri arasında; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatlı çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak bulunmaktadır (Vera ve Dean, 2005:321; Ward, 1987:145).

Aile şirketleri hem kuruluşunda, hem gelişiminde hem mülkiyet ediniminde ama özellikle rekabet ortamında çok güçlü avantajlara sahiptir (Fındıkçı, 2005a:75, Aronoff, 2004:155). Hızlı karar verebilmesi, gözü kara hareket edebilmesi, “olmazsa olmaz”ı çok zorlaması, aile birliğinden gelen gücün kullanılması, amatör ruhun kaybedilmemesi, karşılıklı saygı ve itaatin daha rahat geliştirilebilmesi gibi açılardan çok önemli avantajlara sahip oldukları söylenebilir (Curimbaba, 2002:239; Hatch, 1997:33).

Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişim aşamasında yaşanan başlıca dezavantajlara bakıldığında “kurumsallaşamama” eğiliminin öncelik aldığı görülebilir. Aslında aile şirketi olmayan kurumların da başlıca sorunu kurumsallaşamamaktır. Ancak aile şirketlerinde belirli bir sistematığe geçiş süreci diğerlerine göre daha zor olabilmektedir, çünkü; girişimci büyük

Kurumsallaşma ve İkinci Kuşak

zorluklarla kurup geliştirdiği, adeta evladı gibi baktığı kurumu paylaşmada, başkalarının inisiyatifine bırakmada ciddi zorluklar çekmektedir. Ayrıca, işin sahiplerinin işin başında olmaları; patronların yer yer profesyonel kişilerle yarışması; aile içi sorunların işe yansıtılması, son olarak da “ikinci kuşağın” karşılaştığı sorunlar aile şirketleri için bir yandan avantajlar sağlarken diğer yandan da dezavantajlı bir durumla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Neubauer, 2003:269; Mustakallio ve vd., 2002: 205; Chua ve vd, 2003:89, Sherwood, 2005:52; Hendrick, 2003:45-69).

2.2. KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları strateji ve taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılığına düşebilirler (Mustakallio vd., 2002: 207). Değişen dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunabilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Kurumsal yapı yani kurumsallaşma denildiğinde, genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve tamamen işi profesyonellere bırakmaları anlaşılmaktadır. Ancak, tam tersine patronların işin başında olması, diğer çalışanlarla kolektif bir durum çalışma ruhu kurulmasında çok önemli faydalar sağlayacaktır. Kurumsallaşma işletmenin bir “sistem” haline gelmesi demektir (Chua ve vd., 2003:90, Robins, 1990:34-39; Fındıkçı, 2000:27).

2.3. AİLENİN KURUMSALLAŞMASI İLE AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile şirketleri için çok daha önemlidir (Fındıkçı, 2005a:84). Çünkü aile, duyguların baskın olduğu bir birlikteliktir. Bir aile işletmesinin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Aile anayasasının yazılması bu yapının oluşumunda ailenin kurumsallaşmasında ilk adımı oluşturacaktır.

2.4. AİLENİN KURUMSALLAŞMASINDA İLK ADIM: AİLE ANAYASASI VE AİLE KONSEYİ

Aile şirketi anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan bir araçtır (Fındıkçı, 2005:11-13). Sihirli bir değnek değildir. Ancak ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. Kurumsallaşmanın en önemli adımı olarak “aile şirketi anayasası”nın gerekliliğine inanıp bu konuda karar vermiş olmak, aile üyeleri için çok önemli bir aşamadır. Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç; kurumun işleyişini, günlük davranışların gelişiğüzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir.

2.5. YENİ KUŞAKLARIN, KURUMSALLAŞMA KONUSUNA BAKIŞ AÇISI

Bir aile şirketi, aile bireylerinin sahipliğinin baskın olduğu ve şirket yönetiminin işletmeyi bir “aile işletmesi” olarak algıladığı yapılanmadır. Bu aşamada sorulması gereken soru, “aile işletmelerinde birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında yönetim anlayışı açısından belirgin farklılıklar var mıdır? ” sorusudur. Eğer aile işletmeleri; ailenin, aile üyelerinin ve işin oluşturduğu sistemlerden oluşuyorsa ve bu sistem içerisindeki değişimler birbirlerini nasıl etkileyecektir? Birinci kuşak, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden çok aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirketlerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketleri ise ikinci veya üçüncü kuşağın da sahiplik ve yönetime katıldığı işletmelerdir. Yani, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeşlerin çocukları hatta kuzenler bile bulunmaktadır. Böyle bir durumda sorularımızı çoğaltmak mümkün olabilir. Yani, yönetimde kimler hak sahibidir? Kimlerin sözü daha çok geçerlidir? Kurumsallaşmayı hangi kuşak daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır? (Sonfield ve Lussier, 2004:191, Dyer, 1988:85, Gallo, 2004:135-147; Golden, 2003:21-30).

3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; Manisa yöresinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin ne ölçüde kurumsallaştıklarını tespit edebilmek, diğeri ise; kuşaklar arasında kurumsallaşmaya bakış açısı açısından bir farklılığın bulunup-bulunmadığını ortaya koyabilmektir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma örnekleme, Manisa’da faaliyette bulunan ve “MAGİAD – Manisa Genç İşadamları Derneği” mensubu olan 50 işletmeden oluşmaktadır. Örneklemin seçiminde, dernek üyelerinin listesinden yararlanılmıştır. Bu listede toplam 97 işletme bulunmasına rağmen araştırmada 50 işletme dikkate alınmıştır. Bunun en önemli nedeni; 20’den fazla eleman çalıştıran üretim ve hizmet işletmelerinin, daha az çalışan sayısı bulunan işletmelere göre kurumsallaşma konusunda daha ciddi önlemler almış olabileceğidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örneklem grubundaki işletmelerin ve işletme yöneticilerinin temel özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorular; ikinci bölümde, Fındıkçı (2005a) tarafından geliştirilen ve işletmelerin ne ölçüde kurumsallaşmış olduklarını belirlemeye yönelik 23 soru ifadesi bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, işletme yöneticilerinin kendi işletmelerini ne ölçüde kurumsallaşmış gördüklerini açıklamaya yönelik 4 soru ifadesi; dördüncü ve son bölümde ise, genç kuşakların, kurumsallaşma konusuna bakış açılarını belirlemeye yönelik Sonfield ve Lussier (2004) tarafından geliştirilen 14 soru ifadesi yer almaktadır.

Araştırma 2006 yılında, Nisan ayı başında başlanarak, 1 ay içerisinde tamamlanmıştır. Anketler, araştırmacılar tarafından örneklem grubunda ele alınan 50 işletmenin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 11,5 Paket Programında değerlendirilmiş ve kuşaklar arasındaki farklılıklar korelasyon analizi, ki-kare testi ve t-testi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4. Araştırmanın Önermeleri

Araştırmanın amacına uygun olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile kuşaklar arasında kurumsallaşma konusuna bakış açısını belirlemeye yönelik farklılıkları tespit etmek amacıyla araştırmada dokuz önermeden yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmada ele alınan 50 işletmenin, genel karakteristikleri aşağıdaki gibidir:

- Kuruluş yılları dikkate alındığında; 1960 yılı öncesi kurulan “2 işletme”, 1961-1970 yılları arasında “2 işletme”, 1971-1980 yılları arasında “15 işletme”, 1981-1990 yılları arasında “15 işletme”, 1990 yılı sonrasında “16 işletme” bulunmaktadır. Buna göre, ele alınan şirketlerin büyük bir çoğunluğunun, 1971 yılı sonrası kurulan ve kurumsallaşma açısından iki kuşak arasındaki farklılığı belirlemede anlamlı ilişkiler bulunmasına yardımcı olabilecek işletmeler olabileceği düşünülebilir.

- İşletmelerin %66’sı “üretim”; %24’ü “hizmet”, %10’u “hem üretim hem de hizmet” alanında faaliyet göstermektedir.

- İşletmelerin faaliyette buldukları sektörlerle bakıldığında %18’i “demir-çelik”; %18’i “tekstil”; %6’sı “gıda”; %16’sı “inşaat”; %2’si “reklamcılık”; %2’si “orman ürünleri” ve %14’ü ise “diğer” seçeneğini işaretleyen “dayanıklı tüketim malları, petrol ürünleri, vb” iş alanlarında bulunmaktadırlar.

- İşletmelerin, %5’i “Adi Şirket”; %35’i “AŞ”; %60’ı “Ltd. Şti.” şirket yapısına sahiptirler.

- İşletmelerin %68’inde “ 20-50 ”, %18’in de “51-100 ”; %4’ün de “101-150 ”; %4’ün de “ 151-200 ”; %6’sın da ise “200 den fazla” çalışan bulunmaktadır. Yani, örneklem grubunun büyük bir çoğunluğunu, 50’den az sayıda çalışan bulunduran işletmeler oluşturmaktadır.

- Ankete yanıt veren 50 işletme yöneticisinin, %70’i “üst düzey yönetici”; %24’ü “orta düzey yönetici”; %6’sı “alt düzey yönetici” pozisyonundadır.

- Ankete yanıt veren 50 işletme yöneticisinden %18’i “0-1 yıldır”; %26’sı “2-4 yıldır”; %10’u “5-7 yıldır”; %16’sı “8-10 yıldır”; %30’u “10 yıldan daha fazla” süre içerisinde, örneklemde ele alınan işletmelerde çalışmaktadırlar.

4.2. Araştırma Önermelerinin Analiz Sonuçları

Önerme 1: “Birinci kuşak aile üyelerinin bulunduğu işletmeler ile ikinci kuşak aile üyelerinin bulunduğu işletmeler arasında, kurumsallaşma açısından farklılıklar bulunmaktadır.”

Birinci kuşak ile ikinci kuşak aile üyeleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla araştırmada iki kriter dikkate alınmıştır. Bunlardan birincisi; “yaş”, diğeri ise “eğitim”dir.

Birinci ve ikinci kuşakların “kurumsallaşma” konusuna bakış açısını belirlemeden önce, ele alınan şirketlerde çalışan kişilerin, kaçınıcı kuşak oldukları ve yaş ortalamaları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Çalışanların ait olduğu Kuşak / Yaş Grubu

		kuruluşta kaçınıcı kuşak					Topla m
		birinci kuşak	ikinci kuşak	üçüncü kuşak	aile mensubu değilim	diğeri	
yaşınız	25'den küçük	0	9	2	0	0	11
	26-30	1	6	3	0	0	10
	31-40	0	10	0	1	1	12
	41-50	3	2	0	4	0	9
	51-60	0	2	1	1	0	4
	60'dan büyük	3	1	0	0	0	4
Total		7	30	6	6	1	50

Tablo 1 verileri dikkate alındığında, araştırmada ele alınan örneklem grubunun büyük bir çoğunluğunun “ikinci kuşak” olduğu görülmektedir. Bu da elde edilen sonuçların, yeni kuşakların “kurumsallaşmaya bakış açısını” açıklamakta anlamlı sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 1 verileri dikkate alındığında, ele alınan şirketlerde 31 yaşın altında olan ikinci kuşak gençlerin daha genç, dinamik, atılımcı, çevreyi daha iyi algılayan ve değişime daha kolay adapte olabilen kişiler olabileceği ve “kurumsallaşma” konusuna daha yakın olacakları tahmin edilmektedir. Durum böyle olunca da, bu gruplamaya giren 21 kişinin ankete vermiş olduğu yanıtlar,

daha dikkat çekici hale gelecektir.

Kuşaklar arasındaki farklılığı belirleyebilmek amacıyla, dikkate alınan ikinci faktör “eğitim”dir. Tablo 2’de, kuşaklar arası, eğitim farklılıkları gösterilmektedir.

Tablo 2: Kuşaklar arası, eğitim farklılıklarına yönelik bulgular

		Kuşak sayısı				Toplam
		1	2	3	3'den fazla	
Eğitim düzeyi	İlkokul	0	0	1	0	1
	Ortaokul	1	0	0	0	1
	Lise	2	8	0	1	11
	Fakülte/yüksekok.	5	18	6	1	30
	Yüksek Lisans	1	4	1	0	6
	Doktora	0	1	0	0	1
Toplam		9	31	8	2	50

Tablo 2 verileri dikkate alındığında, eğitim faktörünün de, “kurumsallaşmaya bakış açısını” değiştirebileceği tahmin edilmektedir. Bu kuşak gençlerin, yüksek öğrenim yaptıkları, daha yeni bilgilerle donanımlı oldukları tahmin edilmektedir. Sonuçlar göstermiştir ki; ele alınan örnekleme, ikinci kuşak ve üstü, genellikle bir fakülte bitiren gençlerden oluşmaktadır. Birinci kuşak ise, genellikle “lise” mezunudur.

Önerme 1’de belirtilen ifadeyi test edebilmek amacıyla, kurumsallaşma envanterinde sorulan 23 ifadenin ortalaması alınmıştır. Tablo 3’de, kuşaklar arasındaki farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3: Kuşaklar arası, Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
IFADEORT	Equal variances assumed	.407	.527	1.576	48	.121
	Equal variances not assumed			1.611	46.222	.114

Kurumsallaşma ve İkinci Kuşak

Tablo 3 verilerine göre, birinci kuşak ile ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kuşaklar arasındaki yaş ile ilgili farklılığı tespit edebilmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; sig (2-tailed) değeri **0,121** olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde eğitim düzeyi ile ilgili yapılan t-testi sonuçlarına göre; sig (2-tailed) değeri **0,399** tespit edilmiştir. Bu durumda, sig(2-tailed) değeri 0,05'ten büyük olması nedeniyle, Önerme 1, kabul edilebilir. Yani, kuşaklar arasında hem yaş değişkeni hem de öğrenim düzeyi açısından farklılıklar bulunmaktadır.

Önerme 2: “: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticileri ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticileri arasında, üst yönetimde profesyonel yöneticilerle çalışma açısından farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 2'yi test edebilmek amacıyla, araştırmada demografik özellikleri belirlemeye yönelik 20. sorudaki “üst düzey yöneticiler arasında, aile üyesi olmayanların sayısı kaçtır” ifadesi dikkate alınarak, kuşaklar arasındaki yaş ve eğitim düzeyine bakılmıştır. Tablo 4'de değişkenler arası ilişki gösterilmektedir.

Tablo 4: Kuşaklar arası, Üst Yönetiminde Profesyonel Yöneticilerle Çalışma İsteği

	Eğitime göre ayırım		Total	YAŞA		Total
	<lisans	>=lisans		<31	>31	
aile üyesi olmayanlar	7	14	21			
1	3	10	13			
2	1	3	4			
3	1	6	7			
3'den fazla	1	4	5			
Total	13	37	50			

	YAŞA		Total
	<31	>31	
aile üyesi olmayanlar	9	12	21
1	7	6	13
2	1	3	4
3	2	5	7
3'den fazla	2	3	5
Total	21	29	50

(a)

(b)

Tablo 4b verileri dikkate alınarak yapılan ki-kare test sonuçlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında aile üyesi bulunmayan işletmeler ile yöneticilerin

yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (sig. 2-tailed değeri **0,780**). Tablo 4a verileri dikkate alınarak yapılan ki-kare test sonuçlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında aile üyesi bulunmayan işletmeler ile yöneticilerin eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (**,872**). Bu durumda, kuşaklar arasında, üst yönetime aile üyelerinin dışında profesyonel yöneticilerin dahil edilmesi konusunda bir farklılığın bulunmadığı gözlemlendiği için, Önerme 2, red edilebilir. Aralarında bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere yapılan korelasyon analizine göre, üst düzey yöneticiler arasında aile üyesi bulunmayan işletmeler ile yöneticilerin gerek yaş grupları arasında gerekse eğitim düzeyleri açısından da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (**0,089/ 0,136**).

Önerme 3: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticileri ile kadın aile üyesini işletmeye dahil etme konusunda birinci kuşak aile işletmesi yöneticileri arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

Tablo 5, değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 5: Kuşaklar arasında, kadın aile üyesinin işletmeye dahil edilme oranı

	eğitime göre ayırım			Total
	<lisans	>=lisans	Total	
yok	8	12	20	
aile	2	16	18	
üyelerinden	1	6	7	
kaçı bayan	1	2	3	
3'den fazla	1	1	2	
Total	13	37	50	

	YAŞA			Total
	<31	>31	Total	
yok	6	14	20	
aile	9	9	18	
üyelerinden	4	3	7	
kaçı bayan	2	1	3	
3'den fazla	0	2	2	
Total	21	29	50	

(a)

(b)

Tablo 5b verileri dikkate alınarak yapılan ki-kare test sonuçlarına göre, işletmede aktif olarak çalışan aile üyelerinden kadın sayısı ile yöneticilerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (sig.2-tailed değeri **,341**). Tablo 5a verilerine göre, işletmede aktif olarak çalışan aile üyelerinden kadın sayısı ile yöneticilerin eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (**,259**). Bu durumda, kuşaklar arasında, işletmede aktif olarak çalışan aile üyelerinden kadın sayısı açısından bir farklılığın bulunmadığı gözlemlendiği için, Önerme 2, red edilebilir. Yani, kuşaklar arasında kadınların yönetimde bulunması konusuna istatistiki açıdan bir farklılık yoktur. İşletmede

Kurumsallaşma ve İkinci Kuşak

aktif olarak çalışan aile üyelerinden kadın sayısı ile yöneticilerin yaşları arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek için yapılan korelasyon analizinde gerek yaş grupları gerekse eğitim düzeyleri açısından da aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (**-0,092/ 0,074**).

Önerme 4: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticileri ile takım-bazlı yönetim anlayışını benimsemeye, birinci kuşak aile işletmesi yöneticileri arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 4’de belirtilen ifadeyi test edebilmek amacıyla; ankette “Şirketinizde önemli yönetim kararları, sadece üst yönetim tarafından değil; şirketteki aile üyeleri arasında da tartışılarak, ortak bir şekilde verilir”; “Şirketinizde üst yönetimin tarzı babaerkil değil, daha objektif ve formel esaslara dayanmaktadır”; “Şirkette yönetim kurulu oluşturulmuştur”; “Yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır ve yetki devri sağlanmıştır” sorularına yanıt verenlerin ortalama sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 6: Kuşaklar arasında, takım-bazlı yönetim anlayışı ilişkisi

			öğrenim düzeyi				TAKIM
TAKIM	Pearson Correlation	1	-,060	Yaşınız	Pearson Correlation	1	,084
	Sig. (2-tailed)	.	,680		Sig. (2-tailed)	.	,564
	N	50	50		N	50	50
Öğrenim Düzeyi	Pearson Correlation	-,060	1	TAKIM	Pearson Correlation	,084	1
	Sig. (2-tailed)	,680	.		Sig. (2-tailed)	,564	.
	N	50	50		N	50	50

(a)

(b)

Kuşaklar arasında yaş farkı değişkeni dikkate alınarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (**0,084**). Kuşaklar arasında konuyla ilgili farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare test sonuçlarına göre, (sig. 2-tailed değeri) **,595** olarak tespit edilmiştir. Kuşaklar arasında eğitim düzeyi değişkeni dikkate alınarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasında negatif yönlü (**-0,060**) olmasına rağmen, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Takım bazlı yönetim anlayışını benimseme ile yöneticilerin

eğitim düzeyleri arasında farklılığın olup olmadığını anlamak üzere yapılan ki-kare test sonuçlarına göre (sig. 2-tailed değeri) ,**307** olarak tespit edilmiştir. Ki-kare test sonuçları dikkate alındığında Önerme 4 red edilebilir. Kısaca kuşaklar arasında, takım-bazlı yönetim anlayışını kabul etme arasında farklılıklar bulunmamaktadır.

Önerme 5: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticileri ile aile üyeleri arasında çatışma ve anlaşmazlık yaşama konusunda, birinci kuşak aile işletmesi yöneticileri arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

Önermeyi test edebilmek amacıyla; “Aile üyeleri şirkette yönetim kararları ile ilgili sık sık farklı fikirlerde olmakta ve çatışma yaşanmaktadır” ifadesine 31 yaş ortalamasının üstü olan yöneticilerin bulunduğu 29 işletmeden %69’u; 31 yaş altındakilerin bulunduğu 21 işletmede ise %86’sı olumsuz yanıt vermiştir. Eğitim düzeyi farklılıklarına göre lisans altı eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 13 işletmede bu oran %62 iken lisans ve lisans üstü eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 37 işletmede ise %81’dir. Değişkenler arasında yapılan ki-kare test sonuçlarına göre, yöneticilerin yaş grupları ile çatışma oranları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (sig. 2-tailed değeri ,**591**). Eğitim düzeyi ile çatışma oranları arasında yapılan ki-kare test sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (**,166**). Bu durumda, Önerme 5, red edilebilir. Yani; kuşaklar arasında çatışma ve anlaşmazlık düzeyleri açısından farklılık bulunmamaktadır. Aile üyeleri arasında çatışma ve anlaşmazlık yaşama değişkeni ile yöneticilerin yaşları arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi göre gerek yaş grupları arasında gerekse eğitim düzeyi açısından da aralarında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (**-0,082/ 0,189**).

Önerme 6a: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin yaş grupları ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin yaş grupları arasında, kendilerinden sonra gelecek kişiyi belirleme planlarında farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 6b: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında, kendilerinden sonra gelecek kişiyi belirleme planlarında farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 6a ve 6b’yi test edebilmek amacıyla; “Şirketinizde üst yönetim tarafından, gelecekte işin başına gelecek olan küçük yaşta aile üyeleri için tüm üyelerinin bildiği spesifik planlar yapılmıştır” şeklindeki ifadeye 31 yaş üstü yöneticilerin bulunduğu 29 işletmeden %76’sı; 31 yaş altı yöneticilerin bulunduğu 21 işletmeden %86’sı olumlu yanıt vermişlerdir. Eğitim düzeyi farklılıklarına göre, lisans ve lisans üstü eğitim gören 37 işletmenin %76’sı ile

Kurumsallaşma ve İkinci Kuşak

lisans altı eğitim gören 13 işletmenin %92'si olumlu yanıt vermişlerdir. Değişkenler arasında yapılan ki-kare test sonuçlarına göre, yöneticilerin yaş grupları ile planlı olma arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (sig.2-tailed değeri ,777). Bu durumda, Önerme 6a, red edilebilir. Eğitim düzeyleri ile planlı olma arasında yapılan ki-kare test sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (**,057**). Bu durumda, Önerme 6b, red edilebilir. Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, gerek yaş grupları gerekse eğitim düzeyi açısından anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (**-0,094/ -0,356**).

Önerme 7 : “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticileri ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticileri arasında, stratejik yönetim aktivitelerine zaman ayırma açısından farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 7'yi test edebilmek amacıyla; “Şirketinizin üst yönetiminin zamanının çoğu, günlük faaliyetlerden ziyade şirketin uzun vadeli gidişatı ile ilgili düşüncelerle geçmektedir” şeklinde ifadeye 31 yaş üstü yöneticilerin bulunduğu 29 işletmeden %86'sı; 31 yaş altı yöneticilerin bulunduğu 21 işletmeden %86'sı olumlu yanıt vermiştir. Eğitim düzeyi farklılıkları dikkate alındığında ise, lisans ve lisans üstü eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 37 işletmenin % 86'sı ile lisans altı eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 13 işletmenin %85'i soruya olumlu yanıt vermiştir. Değişkenler arasında yapılan ki-kare testi sonuçlarına göre, yöneticilerin yaş grupları ile stratejik yönetim aktivitelerine zaman ayırma arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (sig.2-tailed değeri ,981). Eğitim düzeyleri ile stratejik yönetim aktivitelerine zaman ayırma arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (**,854**). Bu durumda, Önerme 7, red edilebilir. Yani her iki kuşak yönetici grubu stratejik yönetim aktivitelerine zaman ayırmamaktadır. Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, gerek yaş grupları gerekse eğitim düzeyi açısından da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (**0,076/-0,106**).

Önerme 8a: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin yaş grupları ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin yaş grupları arasında, dışarıdan danışman ve profesyonel destek hizmeti alma konusunda farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 8b: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında, dışarıdan danışman ve profesyonel destek hizmeti alma konusunda farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 8a ve 8b’yi test edebilmek için, “ şirketimiz dışarıdan danışmanlık veya profesyonel destek hizmetleri almaktadır” şeklinde ifadeye 31 yaş üstü yöneticilerin bulunduğu 29 işletmeden % 83’ü; 31 yaş altı yöneticilerin bulunduğu 21 işletmeden %67’si olumlu yanıt vermiştir. Eğitim düzeyi farklılıklarına göre, lisans ve lisans üstü eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 37 işletmenin %76’sı ile lisans altı eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 13 işletmenin %77’si olumlu yanıt vermiştir. Değişkenler arasında yapılan ki-kare testi sonuçlarına yaş grupları ile dışarıdan danışman ve profesyonel destek hizmeti alma konusunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (sig.2-tailed değeri ,057). Bu durumda, Önerme 8a, red edilebilir. Eğitim düzeyleri ile dışarıdan danışman ve hizmet alma konusunda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (,487). Bu durumda, Önerme 8b, red edilebilir. Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, gerek yaş grupları gerekse eğitim düzeyi açısından da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,316/ -0,109).

Önerme 9a : “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin yaş grupları ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin yaş grupları arasında, finansal yönetimde daha ileri yöntemler kullanma konusunda farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 9b: “İkinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında, finansal yönetimde daha ileri yöntemler kullanma konusunda farklılıklar bulunmaktadır.”

Önerme 9a ve 9b’yi test edebilmek için, “finansal yönetimde daha ileri yöntemler kullanma ” şeklinde ifadeye 31 yaş üstü yöneticilerin bulunduğu 29 işletmeden % 86’sı; 31 yaş altı yöneticilerin bulunduğu 21 işletmeden %90’ı olumlu yanıt vermiştir. Eğitim düzeyi farklılıklarına göre, lisans ve lisans üstü eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 37 işletmenin %89’u ile lisans altı eğitim gören yöneticilerin bulunduğu 13 işletmenin %85’i olumlu yanıt vermiştir. Değişkenler arasında yapılan ki-kare testi sonuçlarına yaş grupları ile finansal yönetimde daha ileri yöntemler uygulama açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (sig.2-tailed değeri ,791). Bu durumda, Önerme 9a, red edilebilir. Eğitim düzeyleri ile finansal yönetimde daha ileri yöntemler uygulama açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur (,048). Bu durumda, Önerme 9b, kabul edilebilir.

6. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hayatın anlamının ne olduğu sorulduğunda, yirminci yüzyılın ünlü psikologu Freud bu soruyu şu iki sözcük ile tanımlamıştır: “Lieben und

Kurumsallaşma ve İkinci Kuşak

Arbeiten". Yani "sevmek ve çalışmak" (Kırım,2003:5). Freud'a göre mutluluğun iki atardamarı olan bu iki unsurdan birisi eksik olduğunda insanlar hayatta yeterince mutlu yaşayamazlar. Pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru "aile ve işidir". O nedenle bu iki unsuru aynı anda içerebilen "aile şirketleri", kamusal-ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir ve o nedenle de ayrı bir inceleme konusu oluşturmaktadır. Zira, içinde barındırdığı "duygusal" boyut nedeniyle sıradan bir işletmeden çok farklı unsurları vardır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi; "şirketin kurumsallaşması" yani, amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin hazırlanması, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir. İkinci boyut ise, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır.

Yani, bir aile anayasasının oluşturulmasını, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyini oluşturarak iletişimin artırılmasını, bir çalışma sistemiğinin oluşturulmasını, bir devir planının yapılmasını ve hissedar sözleşmesinin hazırlanmasını gerektirmektedir.

Aile işletmeleri ile ilgili yazında belirtilen araştırmalar dikkate alınarak yapılan araştırmanın birinci amacına yönelik olarak verilen yanıtlara göre, Manisa'da faaliyette bulunan 50 aile işletmesinin kurumsallaşma konusunda belirli girişimlerde buldukları söylenebilir. Ancak işletmelerin kurumsallaşmada yetersiz kaldıklarını düşündükleri konular arasında "aile şirketi anayasası" ile "aile meclisi prosedürü" nün oluşturulması bulunmaktadır.

Bu durum göstermektedir ki, ele alınan şirketlerin büyük bir çoğunluğu, "kurumsallaşma" olgusunun, şirketleri için önemli olduklarının farkındadırlar.

Araştırmanın ikinci amacına göre, kuşaklar arasında kurumsallaşma konusuna bakış açıları arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için, dokuz önermeden yararlanılmıştır. Sonuç olarak; oluşturulan önermeler arasında sadece Önerme 1 ve Önerme 9b'nin kabul edilebileceği diğer önermelerin ise red edilebileceği düşünülebilir.

Yani; ele alınan işletmelerde kuşaklar arasında; kurumsallaşma düzeyinde gerek eğitim gerekse yaş grupları açısından belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, ikinci kuşak aile üyelerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe, işletme ile ilgili plan yapma ile finansmanla ilgili yeni yöntemleri uygulama konusunda aktif girişimde bulduklarını söylemek mümkün olabilir.

Yapılan araştırmada en dikkat çekici sonucu, Önerme 8 ile elde edilmiştir çünkü; işletmenin danışman hizmetlerinden yararlanması konusunda

ikinci kuşağın, birinci kuşak aile üyelerine göre daha aktif olacakları düşünülmüştür. Ancak, alınan sonuçlara göre, birinci kuşak aile üyesi yöneticilerin, ikinci kuşak aile üyesi yöneticilere göre “danışman hizmeti almaya” daha gönüllü oldukları tespit edilmiştir. Bu durum işletmelerin kurumsallaşma konusunda belirli faaliyetlere başlamış olduklarını göstermesi açısından önemli olduklarını göstermektedir.

Sonuç olarak, yapılan araştırmanın ve çıkan sonuçların geliştirmekte olan bir sanayi şehri olan Manisa yöresinde, faaliyette bulunan elli işletmenin ne ölçüde kurumsallaştıklarını açıklamasının yanında, bu kurumsallaşma çabası içerisinde bulunan aile üyelerini birbirinden ayıran bazı temel faktörleri açıklaması açısından da, yazına katkıda bulunulacağı tahmin edilmektedir.

Abstract

In common language, family business is an entrepreneurship of a family which ends by job formation. So we talk about an organization structure where the family holds the ownership, the management and the application of the job.

Institutionalization is number of policies applied on all kind of interaction and communication in the organization what ever the subject is. Consequently an organization should identify appropriate written rules for all kind of processes, adopt a family constitution and train following generation along this philosophy.

The aim of this study is to bring up the institutionalization effort of family businesses and how much the following generation cares about it.

Key Words: Family Business, Following Generation, Institutionalization.

KAYNAKÇA

AKAT İ., G. BUDAK ve G., BUDAK (2002), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 7.

ARONOFF, C.(2004), “If-Perpetuation Family Organization Built on Values”, *Family Business Review*, March, 17,1; ABI/INFORM Global, 55.

BARNES., HERSHON (1976), “Transferring Power In The Family Business”, *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

BROCKHAUS, R.H. (2004), “Family Business Succession: Suggestion for Future Research”; *Family Business Review*; Jun; 17,2; ABI/INFORM Global, 165.

Kurumsallaşma ve İkinci Kuşak

- CURIMBABA, F. (2002), “The dynamics of women’s roles as family business manager”, *Family Business Review*, Sep, 15,3, ABI/INFORM Global, 239.
- CHUA, J.H., J.J CHRISMAN ve P. SHARMA (2003),” Succession and nonsuccession concern of family and agency relationship”, *Family Business Review*, Jun, 16,2; ABI/INFORM Global, 89.
- DYERS Jr. W.G. (1986), *Cultural Change In Family Firms: Anticipating and Managing Business And Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- DAVIS P.(1986), Family Business: Perspectives on Change”, *Agency Sales Magazine*, June, 9-16.
- FINDIKÇI İ. (2000), “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 27.
- FINDIKÇI, İ. (2005), “Family Firm in Turkey: The Struggle for Change”, *Family Business*, Winter, 11-13.
- FINDIKÇI İ. (2005a), Aile Şirketleri, İstanbul, Alfa Yayınları, 81-90.
- GALLO, M.A. (2004), “The Family Business and Its Social Responsibilities”, *Family Business Review*, Vol: XVII, No:2, June, 135-147.
- GOLDEN,A. (2003), “What Makes a Leader: Personal Experience in Leading Through Values”, Family Firm Institute Annual Conference, 21-30.
- KIRIM, A. (2003), Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Kitapevi, 5-9.
- LANSBERG HABBERSHON Timoty G., WILLIAMS, Mary, MACMILLAN, Ian., (2003), “ Unified systems perstective of family firm performance” , *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- HENDRICK, Francois M.M. (2003), “Family, farm and factory: Labor and family in the transition from protoindustry in 19th-century Twenty, the Netherlands”, *History of the Family*, 8, 45-69)
- HATCH, M.J. (1997), *Organization Theory*, New York: Oxford University Press, Inc., 200.
- MUSTAKALLIO, M vd. (2002), “Relations and Concractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic “; *Family Business Review*, Sep, 15,3; ABI/INFORM Global, 205.

- NEUBAUER, H. (2003), “The Dynamics of Succession in Family Business in Western Countries”, *Family Business Review*, Dec, 14:4, ABI/INFORM Global, 269.
- ROBINS, S. (1990), *Organization Theory, Structure, Design and Application*, USA: Prentice-Hall International Inc, 29.
- VERA, C.F; DEAN.M.A. (2005), “An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession”, *Family Business Review*, Dec: 18,4; ABI/INFORM Global, 321.
- STERN, M. H. (1986), “Inside The Family-held Business”, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- SHERWOOD, B. (2005), “Advice for the Family Business’ Next Generation: The Odds are Against You”, *Sherwood Business Management Corp.*, 47
- SONFIELD, M.C. ve R.N. LUSSIER (2004), “First-, Second and Third-Generation Family Firms: A Comparison”, *Family Business Review*, Sep: 17,3; ABI/INFORM Global, 189
- WARD, J.L. (1987),”Keeping The Family Business Healthy”, San Francisco, CA: Jossey Bass.