

Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma[▲]

Management Problems of Family Businesses: A Study in Adana

Cüneyt SORGUN¹
Murat TÜRK²

ÖZET

Bu çalışma, bir alan çalışması olarak, ülkemizdeki aile şirketlerinin yönetim sorunlarının literatürdeki yönetim sorunlarıyla karşılaştırma niteliği taşımaktadır. Anket yöntemi kullanarak Adana ilinde faaliyet gösteren 267 aile şirketi yöneticisinin katıldığı bu çalışma ile Adana ilindeki aile şirketlerinin yönetim sorunlarının tespit edilmesi amaçlanmakta ve literatürdeki aile şirketleri sorunlarıyla karşılaştırılması yapılmaya çalışılmaktadır. Sonuçları açısından bu çalışmada literatürdeki aile şirketleri sorunları ile benzerlikler doğal olarak bulunmakla birlikte, literatürde var olan aile şirketleri sorunları ile Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerindeki sorunlar arasında bir takım farklılıklarında bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Yönetim, Yönetim Sorunları

ABSTRACT

This study compares the management problems of the family businesses in Turkey with the management problems of indicated in the literature. It aims to define the management problems of family businesses in Adana province by carrying out a questionnaire applied to 267 family businesses. Then it compares them with the problems of family businesses in the literature. The study concludes that while there are some similarities between the management problems of the family businesses in Adana province and the management problems indicated in literature, there are same differences as well.

Keywords: Family Businesses, Management, Management Problems

[▲] Bu makale Cüneyt SORGUN'un, Murat TÜRK danışmanlığında tamamladığı yüksek lisans tezinden(2007) türetilmiştir.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, E-mail: cuneysorgun@hotmail.com

² Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F., E-mail: murat_turk@nigde.edu.tr

1. Giriş

Bu çalışmada, aile şirketlerinde yaşanan sorunların literatürde var olan sorunlarla karşılaştırılması yapılmaya çalışılacaktır. Çalışmaya katılan aile şirketlerinde yaşanan sorunlar ile literatürde var olan sorunların birbiriyle örtüştüğü var sayımı kabul edilirken, bu karşılaştırmanın önem derecesinin ne olduğu anlaşılmasına çalışılacaktır.

Bu çalışma ile Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde yönetim sorunlarının ne oranda yaşandığı, şirket yöneticilerinin bu sorunlardan hangilerinin kendi şirketleri için daha önemli olduğu belirlenmeye çalışılacak ve bu belirlenen sorunların diğer aile şirketlerine kaynak oluşturabilmesi ve şirket yöneticilerinin kendi şirketleri için belirleyecekleri politikalarda bu hususları dikkate alabilmelerine katkı sağlayacaktır.

Aile şirketleri toplumdaki genel düşüncenin aksine küçük şirket anlamında olmayıp, büyüklüğüyle ölçülmeden sadece ailenin kontrolünde olan şirketler olarak düşünülmektedir. Aile şirketleri genellikle, faaliyet gösterdikleri endüstri alanları, sektörleri ve yapıları ile birbirlerinden ayırt edilmektedir. Ancak global ekonomilerin temelini oluşturan aile şirketleri bütün endüstrileri, sektörleri içinde kapsayan bir segmente sahip ve bu ekonomiler için gereklidirler (Craig ve Moores, 2006: 2). Ülke ekonomilerin temellerini oluşturan ve ülkelerin kalkınmasında kaldıraç görevi yapan aile şirketlerinin varoluşunun temelini duygusal bağ, sevgi ve çalışma isteği oluşturmaktadır.

Aile şirketleri ile ilgili yapılan araştırmalara göre aile şirketlerinin başarılı olabilmeleri için gerekli olan unsurlar, uzun dönemli yatırımlar yapmak, uygun ortaklıklar kurmak ve ortaklarla güçlü bir iletişim içerisinde olmak, aile şirketinin yöneticisinin kararları çok güçlü bir şekilde almaktan ve karar alırken ortakların etkisi altında kalmamaktan, hissedarlarla olan ilişkilerde bağlantıları sıkı tutarak ve yapılan işleri onaylamalarını sağlamaktan, aile üyeleri ve şirket arasındaki ilişkide, şirketi aile üyelerinden bağımsız bir hale getirmekten geçmektedir (Miller ve Le Breton, t.y.: 1).

1.1. Aile Şirketi

Dünyada ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli şirketler, buldukları ülkelerin ekonomilerine işlerlik ve canlılık kazandırmaktadırlar. Ülkelerin ekonomilerini ayakta tutan bu şirketlerin büyük bir bölümü ise aile şirketleridir. Aile şirketleri buldukları ülke içerisindeki ekonomik ve sosyal varlıkları ile küçümsenmeyecek bir konumdadırlar. Aile şirketleri tanımlanırken birbirine benzer tanımlar yapılmakla birlikte, mülkiyet, kanbağı, yönetim hakimiyeti, (Karpuzoğlu, 2001: 18) ailenin geçimini sağlama koşulu, yönetim kademelerinde aile üyelerinin çalışması gibi aralarında küçük farklılıklar olan birçok tanıma rastlamak mümkün olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 18; Ateş, 2005: 2-3).

Aile şirketlerinin kuruluş aşamasında büyük çoğunluğu, şirket sahibinin hakimiyetinde, hem sahiplik, hem girişimcilik hem de yöneticilik özelliklerini bir arada tek kişide

toplanan bir yapıda kurulmaktadır. Kurucu yönetici için aile şirketi ayrı bir varlık olarak düşünülmemektedir. Diğer aile üyelerinin bu yapının içerisinde, girişimci, yönetici hâkimiyetindeki şirkette, kurucunun uygun gördüğü zamanda, yöneticinin istediği pozisyonda çalışabildiği için, kurucu üyeye ve şirkete bağlılıkları artmaktadır (Kesken vd., 2006: 344).

Fındıkçı aile şirketinin gelişimini, kuruluş, gelişim (esnaf olma niteliği), aile ekonomik katkı sağlama, büyüyen karlılık ile ilk mücadelelerin başlaması, doyuma ulaşma, inişe geçiş, işlerin yerinde sayması neticesinde zorunlu olarak ortaya çıksa da kurumsallaşma çabaları, işlerin kötüye gitmesi, tasfiye aşamaları olarak dokuz farklı dönemde açıklamıştır. (Fındıkçı, 2005: 23-28).

Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin %98’i KOBİ’lerden oluşmaktadır. Aile şirketlerinin oranı ise %95’tir. Bu durum küçük şirketlerin çoğunun aile şirketi olduğunu göstermektedir (Pazarcık, 2003: 22). Türkiye’deki aile şirketlerinin yaşam süreleri ile ilgili istatistiki bir bilgi bulunmamakla birlikte, ortalama yaşam süresi 17-20 yıl arasında olup; en eski aile şirketinin 1777 yılında kurulduğu ve 4. kuşağa kadar geldiği bilinmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 28).

Türkiye’de aile şirketlerinin kuruluş ve gelişimi ile ilgili yazılı bilgi ve belgelere ulaşma imkanı mümkün olmamaktadır. Bunun en önemli nedeni, İstanbul Sanayi Odasının kayıtlarının yıllar içerisinde kaybolması ya da devrin alfabesi ile yazılması nedeniyle anlaşılmasının olmamasıdır. Türkiye’deki aile şirketleri ile ilgili düzenli kayıtlara ulaşmak ancak 1925’lerden sonra mümkün olmuştur (Göker ve Üçok, 2006: 46).

Dünya genelinde var olan şirketlerin, %65-80’inin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. “Fortuna 500” listesinin %40’ı aile şirkettir. Dünyanın en gelişmiş ekonomilerinden biri olan ABD’de aile şirketlerinin oranı %90, İngiltere’de %70, İsveç’te %79, Finlandiya’da %80, Fransa’da %60, Almanya’da %83, Hollanda’da %75, İspanya’da %76 ve hatta İtalya’da bu rakam %99’lara kadar çıkmaktadır (En kalabalık aile İtalyan en uzun ömürlüsü Japon, *milliyet*, 30.10.2006).

Bütün dünyaya kendini kabul ettiren ve marka haline gelen aile şirketleri, ABD’de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi şirketlerdir. Türkiye’de de tanınmış aile şirketleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş gibi şirketler ilk aile gelen şirketler arasında bulunmaktadır (Kırım, 2003: 4).

1.2. Aile Şirketinde Yönetim Problemleri: Teorik Tartışma ve Literatür Taraması

Aile şirketleri de diğer şirketler gibi yaşayan birer organizasyon olarak bilinmektedir. Bütün organizasyonlarda olduğu gibi, aile şirketlerinde çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Literatürde, yaygın olarak ileri sürülen aile şirketleri için önemli olarak görülen yönetim sorunları şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim Fonksiyonları ve Stratejik Yönetim İle İlgili Sorunlar (Tetik ve Uluyol, 2005)
- Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma İle İlgili Sorunlar (Sağlam, 2004; Türkel ve Yaşa, 2006; Özdemir, 2004; Kocaman, 2006 ve Aysan, 2006: 672).
- Profesyonelleşme ve Profesyonelleşme İle İlgili Sorunlar (Ulukan, 2006; Fındıkçı, 2005; Özgen ve Doğan, 1997; Genç vd., 2006 ve Feltham vd., 2005).
- Çatışma ve Çatışma İle İlgili Sorunlar (Şahin vd., 2006; Kılıç ve Özgen, 2006; Bakan ve Yeşil, 2006; (Torun ve Ercan, 2006; Leonard ve Straus, 1997; Erdoğan, 1999 ve Başaran, 2000).
- Liderlik ve Liderlik Sorunları (Ceylan ve Begeç, 2000; Koçel, 2003; Ertürk, 2000 ve Şimşek vd., 2003 ve Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Fındıkçı, 2005 ve Erk Tosuner, 2007: 1).
- Nepotizm ve Nepotizm İle İlgili Sorunlar (Lea, 2005; Özler vd., 2006 ve Bayhan, 2002).
- Finansal Yapı İle İlgili Sorunlar (Güngör Ak, 2006 ve Yücel, 2001).
- Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi ve Kuşak Değişimi İle İlgili Sorunlar (Adsan ve Eren Gümüştekin, 2006; Schwerzler, 2007; Özbaşar, 2006 ve Tilelyioğlu, 2006).

2. Yöntem

Adana'da faaliyet gösteren aile şirketlerinin karşılaştığı yönetim sorunlarının tespiti amacı ile yürütülen bu çalışmada gerekli veriler aile şirketlerine yönelik olarak geliştirilen anket aracı ile temin edilmiştir. Gerek Türkiye'de gerekse Adana'da faaliyet gösteren şirketlerin hangilerinin aile şirketi statüsünde olduğuna dair çalışmada kullanılacak bir listenin mevcut olmaması nedeni ile ana kütlenin belirlenmesinde bazı varsayımlar yapmak gerekmiştir. Literatürdeki önceki çalışmalarda vurgulanan görüş, Türkiye'de kurulan şirketlerin önemli bir kısmının Limited şirket olduğu ve Limited şirketlerinin çoğunlukla aile şirketleri olarak tanımlanabilecek şahıs şirketlerine benzer olduğudur (Kishalı, 2006: 164). Adana'da faaliyet gösteren Limited şirketlerin listesi KOSGEB'in veri tabanından temin edilmiş ve bu listede yer alan 1510 firma bu çalışmanın ana kümesini oluşturmuştur (www.kosgeb.gov.tr).

Anket sonuçlarının genelleştirilebilmesi için seçilen örnek sayısının örnekleme yapılan ana kütleyi yansıtır büyüklükte olması gereklidir. Ana kütleye ait isim listesi temin edildikten sonra, bu çalışmada ana kütle için gerekli örnek sayısı Moser ve Kalton (1979) tarafından örnek büyüklüğünün tespitinde kullanılması önerilen formül yardımı ile tespit edilmiştir.

Örnek büyüklüğünün tespitinde, standart hatanın 0.05 ve ana kütledeki değişimin (the variability in the population) %50 olacağı varsayılmış olup, bu varsayımlar altında çalışmada gerekli olan en az örnek sayısının 100 olması gerektiği hesaplanmıştır.

Hesaplanan gerekli en az örnek sayısı, ana kütlelerin genişliği ve anket çalışmalarında cevap oranları dikkate alınarak rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiş 350 şirkete anket, anketörler aracılığı ile yollanmıştır. Gönderilen anketlerden 271 adeti geri dönmüş, 4 şirket yöneticisi tarafından doldurulan anket ise, şirketlerin aile şirketi olmaması nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır.

Gönderilen anketlerden 267'si geçerli sayılarak analize tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık olarak %67'dir ve toplam cevap bu çalışmada hesaplanan en az gerekli olan örnek sayısının üzerindedir. Cevaplanan anket toplamı bu çalışmada tespit edilen ana kütlelerin yaklaşık %18'ini oluşturmaktadır. Çalışmada toplanan verilerin analizinde Excell ve SPSS-X paket programları kullanılmıştır.

3. Bulgular

Çalışmada öncelikle şirket yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuş daha sonra da, Literatürde var olan aile şirketlerinin yönetim sorunlarının Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri ile karşılaştırılması yapılarak, 267 aile şirketi yöneticisinin mevcut sorunlara katılım düzeyleri test edilmiştir.

Tablo 1: Aile Şirketleri Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Yüzde
Cinsiyet	
Kadın	17,20%
Erkek	82,80%
Yaş	
20–30	4,50%
31–40	43,10%
41–50	43,40%
51 ve üzeri	9,00%
Şirket Ortaklığı	
Şirket Ortağı	70,80%
Yönetici	29,20%
Eğitim	
İlkokul	7,90%
Ortaokul	10,10%

Lise	28,80%
Lisans	35,20%
Yüksek Lisans	13,50%
Doktora	4,50%

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere çalışmaya katılan aile şirketleri yöneticilerinin yaklaşık % 83'ünün erkek yöneticilerden, % 17'lik bölümünün ise bayan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu oranlar literatürdeki bayan yönetici azlığı konusundaki görüşleri destekler niteliktedir. Tablo 1'de aile şirketi yöneticilerinin yaş dağılımları da verilmiş ve çalışmaya katılan aile şirketi yöneticilerinin, çok büyük bir kısmının orta yaş grubunda (30-50) arasında olduğu görülmektedir. Orta yaş grubu yöneticilerin oranı yaklaşık % 87'dir.

Tablo 1'de aile şirketi yöneticilerinin, %71'ini oluşturan 187 kişi çalışmaya katılan şirketlerin ortağı olduklarını belirtmişlerdir. Şirket ortağı olmayan, sadece şirket çalışanı olan yöneticilerin oranının ise 78 kişi ile % 29 da kaldığı görülmektedir. Bu verilere göre Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri yöneticilerinin önemli bir kısmının şirketle ortaklık bağı bulunan kişilerden olduğu görülmektedir.

Aile şirketi yöneticilerinin eğitim durumlarıyla ilgili dağılıma bakılınca, yöneticilerin % 53'ünün Üniversite ve Lisansüstü eğitimlerini tamamladıkları görülmektedir. Şirket yöneticilerinin yarısından fazlasının yükseköğrenim eğitimlerini tamamlamaları, ilkokul mezunu şirket yöneticilerinin oranının yaklaşık % 8 de kalması, şirketlerin eğitime verdiği önemi ortaya koymaktadır.

Literatürde var olan yönetim sorunlarının, Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketleriyle karşılaştırılması amacıyla hazırlanan bu çalışmada şirket yöneticilerinin, literatür taraması sonucunda önemli görülen 8 soruna katılım düzeyleri tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tablo 2: Aile Şirketlerindeki Yönetim Sorunları

Aile Şirketlerindeki Yönetim Sorunları	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yönetim Fonksiyonları ve Stratejik Yönetim ile İlgili Sorunlar					
% (Yüzde)					
Yetki ve Sorumluluğun Dengeli ve Açık şekilde Belirlenmemesi	16,9	30	15,7	34,5	3
Denetimin Sadece Tepe Yönetimi Tarafından Yapılması	19,1	28,8	13,5	33	5,6
Uzun Vadeli Planlama yapılamaması	9	41,9	13,1	24,7	11,2
İş Bölümü ve Uzmanlaşmanın Yeterli Düzeyde Olmaması	6,7	32,2	19,9	35,6	5,6
Misyon ve Vizyonun Belirlenmemesi	18	41,9	16,5	23,6	0
Kurumsallaşma ile İlgili Sorunlar					
Kurumsallaşmanın Sağlanamaması	37,1	27	21	13,9	1,1
Kurum Kültürünün Yerleşmemesi	13,5	34,8	31,1	19,5	1,1
Profesyonelleşme ile İlgili Sorunlar					
Profesyonel Yöneticiye İhtiyaç Duyulması	5,6	30,3	13,1	39	12
Çatışma ile İlgili Sorunlar					
Aile Üyeleri Arasında Aile İçi Çatışma Sorununun Dağılımı	32,6	34,5	10,1	17,2	5,6
Liderlik ile İlgili Sorunlar					
Aile Üyelerinin Yönetici Olabilmeleri İçin Kriterlerin Önceden Belirlenmemesi	6,7	25,8	33,7	27	6,7
Nepotizm ile İlgili Sorunlar					
Şirkette Çalışan Aile Üyelerine Ayrıcalıklı Davranılması	15,7	29,2	9	33,7	12,4
Finansal Yapı ile İlgili Sorunlar					
Finansal Yapı ve Fonksiyonel Departmanların Bulunmaması	12,4	30	12	39	6,7
Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi ve Kuşak Değişimi ile İlgili Sorunlar					
Yönetimi Devralacak Adayın Belirlenmemesi	4,5	27,7	29,2	34,1	4,5

Çalışmada aile şirketlerinde literatürde var olan yönetim sorunlarından, yönetim fonksiyonları ile ilgili olan sorunlar değerlendirilecek olursa, şirket yöneticilerine, “yetki ve sorumluluğun dengeli ve açık bir şekilde belirlenememesi aile şirketleri açısından bir sorundur,” şeklindeki soruya katılım düzeylerinin belirlenmesi istenmiştir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi verilen cevaplara göre aile şirketi yöneticilerinin yaklaşık % 47’si bu soruna kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum yanıtını verirken sorun olara görmeyen ve katılmıyorum diyen yöneticilerin oranı % 34’tür. Yaklaşık % 16’lık bir orandaki şirket yöneticisi ise fikrim yok yanıtını vermiştir. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 3’tür.

Denetimin sadece tepe yönetimi tarafından yapılması ve denetim işinin profesyonel şirketlerce yapılmamasını sorun olarak gören şirket yöneticilerinin oranı yaklaşık % 48, sorun olarak görmeyenlerin oranı % 39 ve fikir belirtmeyenlerin oranı ise yaklaşık % 13’tür.

İş bölümü ve uzmanlaşmanın yeterli düzeyde olmamasının sorun olduğu belirten şirket yöneticilerinin oranı % 39, sorun olmadığını belirten yöneticilerin oranı % 41 ve fikir belirtmeyenlerin oranı ise yaklaşık % 20’dir.

Bu veriler ışığına oranlara bakılırsa, Yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde belirlenememesini, denetimin sadece tepe yönetimi tarafından yapılması ve iş bölümü ve uzmanlaşmanın yeterli düzeyde olmaması gibi sorunları, şirketleri açısından sorun olarak kabul etmeyen şirket yöneticilerinin oranının yüksekliği dikkat çekicidir. Bunun nedeni de, örnek kütle içerisindeki yöneticilerin % 71’ini, aile şirketinde ortaklık payının bulunmasına, yetki ve sorumlulukları diğer çalışanlara dağıtan konumunda bulunmasına bağlanabilir.

Yönetim fonksiyonlar ve stratejik yönetim ile ilgili sorunlardan uzun vadeli planlama yapılamaması yargısına şirket yöneticilerinin % 51’nin katıldığı, % 36’sının katılmadığı ve % 13’ünün fikir belirtmediği görülmektedir. Stratejik yönetim boyutunda ise, Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere, eğitim seviyeleri oldukça yüksek olan şirket yöneticilerinin vizyon ve misyon kavramları hakkında bilgi sahibi oldukları ve şirketlerinin vizyon ve misyonlarının belirlenmemesini önemli bir sorun olarak gördükleri % 60’lık katılım düzeyiyle anlaşılmaktadır. % 24’lük oranda şirket yöneticisi bu soruna katılmazken, fikrim yok diyenlerin oranı ise % 16 olarak belirlenmiştir. Her iki sorun ile ilgili oranlar, şirket yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile paralellik göstermektedir.

Kurumsallaşma ile ilgili sorunlar bölümünde katılımcıların % 64’lük bir oranda kurumsallaşmayı şirketleri için önemli bir sorun olarak gördüklerini göstermektedir. % 15 oranındaki katılımcı, kurumsallaşmayı sorun olarak görmezken % 21 oranındaki katılımcıda fikir belirtmemiştir. Kurum kültürünün yerleşmemesi sorunuyla ilgili verilerde, katılımcıların % 48’i bu soruna katılırken, % 21’i katılmamış ve % 31’i ise fikir belirtmemiştir. Fikir belirtmeyenlerin oranının bu kadar fazla olmasının nedeni, kurumsallaşma faaliyetlerinin şirketlerde yerleşmemesi olarak gösterilebilir.

Profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmasını şirketlerde sorun olarak gören şirket yöneticilerin oranı % 36 iken, sorun olarak görmeyen şirketlerin oranı da % 51'dir. Fikir belirtmeyenlerin oranı ise, % 13 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3: Aile Şirketleri Profesyonel Yönetici Dağılımı

Değişken	Yüzde
Profesyonel Yönetici Dağılımı	
Evet	31,10%
Hayır	68,90%

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere çalışmaya katılan aile şirketlerinin yaklaşık % 69'unda profesyonel yöneticinin bulunmadığı, yaklaşık olarak sadece % 31'inin profesyonel yöneticilerle çalıştığını göz önüne alındığında, profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulması ilgili soruna şirket yöneticilerinin neden katılmadıkları daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların şirketlerde çalışan aile üyeleri arasında aile içi çatışma sorunuyla ilgili yargıya, % 67 oranında katıldıklarını belirtmişler, % 23 oranında katılımcı böyle bir sorunun yaşanmadığını belirtmiştir. Fikir bildirmeyenlerin oranı ise % 10'da kalmıştır.

Aile üyelerinin yönetici olabilmeleri için aranan kriterlerin önceden belirlenmemesi sorununa, % 32 oranında kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bunu sorun olarak görmeyen şirket yöneticilerinin oranı ise, yaklaşık % 34'tür. Yine % 34'lük bir orandaki yönetici ise konu ile ilgili fikir beyan etmemişlerdir. Aile şirketlerinde nepotizm (kayırmacılık) ile ilgili soruna yöneticilerin % 46'sı katılmazlarken, % 45'i bu soruna katıldıklarını belirtmişlerdir. Fikrim yok diyenlerin oranı ise % 9'da kalmıştır.

Finansal yapı ve fonksiyonel departmanların bulunmaması sorununa katılımcıların katılım düzeylerine bakıldığında, % 46 oranında katılmadıkları ve bu departmanların bulunmamasını sorun olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerin % 42'sinin soruna katıldıklarını belirtmişlerdir. Fikrim yok diyenlerin oranı % 12 olarak belirlenmiştir.

Aile şirketlerinin kuşak değişimi ile ilgili sonraki kuşakta yönetimi devralacak adayın belirlenememesi sorununa katılımcıların % 32'si katılırken, % 39'u katılmamıştır. Fikrim yok diyenlerin oranı ise % 29 olarak gerçekleşmiştir.

4. Sonuç

Literatürde yer alan ve çalışmada kısaca özetlenen aile şirketlerinin sorunlarına ilişkin bütün bu değerlendirmelerin ışığında, Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde bu sorunların ne ölçüde yaşandığı ampirik olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna

yönelik olarak hazırlanan kapsamlı bir anket çalışması Adana ilinde 267 aile şirketine uygulanmış ve anketlerin istatistiki analizleri sonucunda aile şirketlerinin yönetim sorunlarının tespitine yönelik önemli bulgulara ulaşılmıştır. Ampirik analiz sonucu elde edilen bulgular sırasıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Bu çalışmada, öncelikli olarak aile şirketlerinin ekonomideki öneminden bahsedilmiş ve şirketlerde karşılaşılan problemler literatür incelemesi ile ortaya konulmuştur. Literatürde belirtilen, aile şirketlerinde var olan yönetim sorunlarına, Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde de karşılaşıp karşılaşılmadığının araştırılmasına yönelik olarak kapsamlı bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın ampirik bölümünde elde edilen bulgulara göre aile şirketlerinin genel olarak yaşadığı sorunların, Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin de küçük farklılıklara rağmen yaşadıkları ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada aile şirketi yöneticilerinin büyük çoğunluğunun orta yaş yöneticilerden oluştuğu ve aile şirketlerinde, şirket yönetiminde yeni kuşaktan veya gençlerden oluşan bir yönetici profilinin benimsenmediği tespit edilmiştir. Eğitim durumları ele alındığında ise, aile şirketlerinin, yöneticilerinin eğitime büyük önem verdikleri ve yöneticilerin çoğunluğunun üniversite mezunlarından oluştuğu, yüksek lisans ve doktora çalışmalarını tamamlayarak akademik anlamda da ilerleme sağlayanların oranının bir hayli fazla olduğu görülmektedir. Bu bulguların ışığında, aile şirketlerinde artık sadece girişimci, sermayedar bir yapının değil aynı zamanda profesyonel bir yapının da gelişmeye başladığı söylenebilir. Fakat bu gelişmeler önemli olmakla birlikte profesyonel yapının tam olarak gerçekleştirilebilmesi için aile şirketlerinde genç ve eğitilmiş yöneticilerin şirketin başına geçmelerine imkan sağlayacak yapısal dönüşümün de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde yapılan araştırmaya göre, yöneticilerin büyük bir bölümünün şirkette ortaklığının bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürde aile şirketlerinin tanımları incelendiğinde şirketteki sahipliğin veya ortaklığın aile şirketi olarak kabul edilebilmenin ana esaslarından biri olduğu göz önüne alınacak olursa, Adana ilindeki aile şirketlerinde durumun, literatürü destekler nitelikte şirket yöneticilerinin genellikle aile şirketlerinin ortağı oldukları belirlenmiştir.

Türkiye'deki bütün şirketlerde, şirket ortağı ve yönetici olarak kadınların sayısal olarak çok az oldukları literatürde sıkça dile getirilmektedir. Araştırma sonuçları, cinsiyet dağılımları dikkate alındığında, Adana ilindeki aile şirketlerinde de kadın yöneticilerin oranının düşük ve kadın yöneticilerin sayısal olarak az olduğu belirlenmiştir.

Adana ilinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, şirketlerin büyük bölümünün birinci kuşak % 59,9 oranında aile şirketlerinden oluşmaktadır. İkinci kuşak şirketlerin oranı % 27,7 olarak belirlenmiştir. Ancak burada % 12,4'lük oranla üçüncü kuşağı yaşayan aile şirketlerinin oranının yüksek olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır.

Yönetim fonksiyonları ve stratejik yönetim açısından aile şirketlerinde görülen sorunların başında şirket yöneticisinin iş başındayken uzun vadeli planlama

yapmayarak, gerek şirket stratejilerinin belirlenmesinde gerekse işi bırakmada isteksiz davranması planlama açısından sorunlara yol açmaktadır. Bu durum şirketin tek kişinin yönetimine bağlı kalması nedeniyle uzun dönemde şirketin varlığını tehlikeye atabilmektedir. Aile şirketlerinde iş ve görev tanımlamalarının yapılmaması nedeniyle, yetki, sorumluluk alanları belirlenmediğinden şirkette karmaşık bir yapı ortaya çıkmakta bu durumda örgütlemeyi imkansız hale getirmektedir. Ayrıca, şirkette amaçların birbiriyle çakışması koordinasyon sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

Yürütme fonksiyonu yönetimin diğer fonksiyonlarının gerçekleşmesinden sonra şirketi harekete geçirecek yönetim faaliyetleri olarak bilinmektedir. Aile şirketlerinde yürütme fonksiyonunda ortaya çıkan en önemli sorun nepotizm (kayırmacılık) dir. Denetim fonksiyonunun da ortaya çıkan sorun ise, şirket yöneticisinin bütün fonksiyonları tek elden icra etmeye çalışması olarak bilinmektedir. Bu sorunun ortaya çıkış nedeni ise, yöneticinin bütün yönetim fonksiyonlarını tek başına gerçekleştirmeye çalışması nedeniyle, kendi kendini denetlemesi anlamına geldiğinden bir sorun teşkil etmektedir. Ayrıca şirket misyonunun ve vizyonunun belirlenmemesi de sorun olarak görülmektedir. Şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve uzun dönemde hayatta kalmasının sağlayabilmesi için, misyon ve vizyonunu belirlemeleri ve belirlenen bu misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda stratejik planlar oluşturarak bu planları uygulaması gerekmektedir.

Yapılan çalışmada, aile şirketlerindeki en önemli yönetim sorununun kurumsallaşamama olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma bir anlamda şirketin aile etkisinden kurtularak özerk bir yapıya sahip olması anlamına gelmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, şirket içerisindeki önemli görevlere şirket dışından, aile üyesi olmayan uzmanların getirilmesi kurumsallaşma sürecini hızlandıracaktır. Aile şirketleri, yönetsel açıdan sorun yaşamak istemiyorlarsa, iş bölümü yaparak, yetki devirlerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Şirket sahibi yöneticilerin, kurumsallaşabilmek için verdikleri cesur kararlar şirketlerin kurumsallaşmalarını sağlayabilecektir.

Aile şirketlerinde ayrıca profesyonel yöneticilerin bulunmaması ve profesyonel yönetici desteğini almak istememeleri de sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun kaynağı ise, şirket yöneticilerinin şirketteki hâkimiyetlerini kaybetmek istememeleri, şirket içerisinde uzmanlık olarak kendisinden daha donanımlı birinin olması şirket yöneticilerini tedirgin etmesi olarak gösterilebilmektedir. Profesyonel yönetici desteği alımı, şirketlerin kurumsal yönetime geçiş ve kurumsallaşma anlamında bir adım attığının göstergesi olarak algılanmaktadır. Haliyle, bu desteği almakta istekli olmayan aile şirketlerinde kurumsallaşamamanın getirdiği problemler ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde örgüt kültürünün yerleşmemesi, şirketler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak yapılan araştırma sonuçlarına göre, Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketi yöneticilerinin, örgüt kültürünün yerleşmemesini yönetim sorunu olarak değerlendikleri görülmekle birlikte, örgüt kültürü ile ilgili olarak, pek çok şirket yöneticisinin ise bu önemli sorunun varlığından haberdar olmamaları, ilginç bir nokta

olarak değerlendirilmektedir. Eğer aile şirketleri, kurumsallaşmayı istiyorlar ise, şirketlerine ait örgüt kültürünü yerleştirmeleri gerekmektedir.

Aile şirketleri açısından ortaya çıkan bir diğer sorunda, aile şirketlerinde çözümü konusunda çok büyük sıkıntıların yaşandığı, aile içi çatışmalardır. Özellikle aile şirketinin kuruluş aşamasında karşılaşmadığı çatışma sorunu, aile şirketlerinin kuruluşundan sonraki aşamalarda çözümlenmesi oldukça güç bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Şirket sahibinin işin başındayken devir planlamasını yapmayarak, kendisinde sonra şirketi kimin yöneteceğine karar vermemesi, şirket içerisindeki iktidar kavgalarını ateşleyecek ve çatışmayı kaçınılmaz hale getirecektir. Bu tür çatışmalar, özellikle kardeş ve kuzen ortaklığından meydana gelen şirketlerde daha yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Ayrıca, şirkette çalışan aile üyelerinin üst düzey yönetici olabilmelerinin şartları belirlenerek, gerekli kriterlerin önceden aile anayasasına konularak, hayata geçirilmesi şirket içerisindeki çatışmaların önlemesi açısından önemlidir.

Aile şirketlerinde ortaya çıkan ve yönetim sorunlarının büyük çoğunluğunun kaynağını oluşturan belki de en önemli sorunlardan biriside, nepotizm (kayırmacılık) olarak bilinmektedir. Şirket içerisinde aile bireylerinin kayırılması, şirketteki diğer çalışanların motivasyonlarının bozulmasına, çatışmaların yaşanmasına, profesyonel yöneticilerin etkin çalışmamasına gibi birçok soruna neden olabilmektedir. Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde yapılan çalışmanın analiz edilmesi sonucunda, şirket yöneticilerinin şirketlerde nepotizmin bulunmadığı belirtilmiş olması literatürün aksine ilginç bir bulgu olarak tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinin özellikle mali durumlarının bozulduğu dönemlerde, mali yapı ve fonksiyonel departmanların varlığı daha fazla önem kazanmaktadır. Şirketin ilk dönemlerinde aile üyelerinin yaptığı harcamalar şirket açısından önem arz etmezken, ileriki dönemlerde yaşanan bir mali darboğaz sırasında sorun teşkil etmeye başlayacaktır. Her ne kadar yapılan çalışmada şirket yöneticileri mali yapı ve fonksiyonel departmanların bulunmamasını büyük ölçüde bir sorun olarak görmeseler de, literatürde mali sistemlerin tam olarak oturtulmaması şirketlerin finansman sıkıntıları yaşayacağını ve bu sorununda halka açılarak çözülebileceği belirtilmektedir.

Aile şirketlerinde kuşak değişimi ile ilgili en göze çarpıcı sorun sonraki kuşakta yönetimi devralacak adayın belirlenmemesidir. Bunun en önemli nedeni ise şirket kurucusunun yada şirketin mevcut yöneticisinin, benlik duygusuyla yönetimi bırakmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticileri bu tür bir davranışa yönlendiren tek neden ise, şirketin kurumsallaşamamasıdır. Çalışmaya katılan şirket yöneticileri literatürün aksine ağırlık olarak bu tarz bir sorunun kendi şirketlerinde yaşanmadığını belirtse de, yönetimi devralacak adayın daha önceden belirlenmemesi veya belirlenme sürecinde objektif olarak davranılmaması, önemli bir sorun olarak göze çapraktadır.

Aile şirketleri yaşadıkları yönetim sorunlarını çözebilmek ve ileriki dönemlerde de bu sorunlarla bir daha karşılaşmalarını sağlayabilmek için, şirketin gelişmesiyle birlikte,

şirketteki bir takım kuralları yazılı hale getirmeli ve şirketin bütün çalışanlarına bu yazılı metni kabul ettirmelidir. Bu metinde nelerin yer alacağı ise, şirket yönetim kurullarında ve aile konseylerinde tartışılarak herkesin üzerinde ortak görüş bildirmeleri sağlanmalıdır. Bu yazılı metinde şirketin devir planları, kariyer planlaması gibi şirket için ileride sorun olabilecek konular ele alınmalı ve bu sorunların çözümüne ilişkin bilgiler yer almalıdır. Aile anayasası olarak da adlandırılan bu yazılı metnin örgüt kültürü haline getirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ADSAN, Ebru ve Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN (2006), “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- ATEŞ, Özgür (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, 1. Baskı, Ankara.
- AYSAN, Mustafa A. (2006), Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- BAKAN, İsmail ve Salih YEŞİL (2006), “Örgütlerde Çatışma Yönetimi”, Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, (Ed. M. Şerif ŞİMŞEK ve Sait KINGİR), 1. Baskı, Nobel Yayın Evi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Üçüncü Kez Yeniden Yazım, Ankara.
- BAYHAN, Vehbi (2002), “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.26, S.1, 1-13, Mayıs, Adana.
- CEYLAN, Adnan ve Suat BEGEÇ (2000), “Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı’nda Yapılan Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Mayıs, Nevşehir.
- CRAIG, Justin B.L. ve Ken MOORES (2006), “A 10-Year Longitudinal, Invertigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms”, Family Business Review, Vol. XIX, No. 1, March, 2006
- ERDOĞAN, İlhan (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Yönetim, Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri, Nisan, İstanbul.
- ERK TOSUNER, Nurten (t.y.), “Patron ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=1162(Erişim Tarihi: 21.05. 2007).
- ERTÜRK, Mümin (2000), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım, 3. Baskı, Nisan, İstanbul.

- FELTHAM, Tammi S; Glenn FELTHAM ve James J. BARNETT (2005), “The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker” Journal of Small Business Management, 1-15.
- FINDIKÇI, İlhami (2005), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah; Ahu GÜZEL ve Esra PAMUKOĞLU (2006), “Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farklılıkları” 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- GÖKER, Anıl Z. ve Tengiz ÜÇOK (2006), “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- GÜNGÖR AK, Bihder (2006), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- KESKEN, Jülide; Derya KELGÖKMEN; Burak ÇAPRAZ ve Nazlı Ayşe AYYILDIZ (2006), “Primum Non Nosere Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- KILIÇ, Kemal Can ve Hüseyin ÖZGEN (2006), “Aile İşletmelerinde Örgüt İçi Güç Mücadeleleri: Çalışanların Güç Kazanımı ve Kullanımı Davranışlarının Örgüt Yapısı ile Etkileşiminin Kültür Bağlamında Değerlendirilmesi”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- KIRIM, Arman (2003), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- KİSHALI, Yavuz (2006), Şirketler Muhasebesi, Beta Basım Yayım, 9. Bası, İstanbul.
- KOCAMAN, Ünal (2006), “Aile Şirketlerinde Ailenin Kurumsallaşması”, http://www.ailesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=157(Erişim Tarihi: 28/08/2006).
- KOÇEL, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, 9. Bası, Eylül, İstanbul.

- LEA, James (2005), “You can Make Better Music not Singing All the Versus”,http://www.bizjournals.com/bizwomen/consultants/family_business/2005/08/01/column220.html, (Erişim Tarihi: 12.5.2007).
- LEONARD, Dorothy ve Susan STRAUS (1997), “Şirketinizin Beyninin Tamamını İşe Koymak”, (Çev. G. BULUT), Harvard Business Review on Knowledge Management, MESS Yayınları, Nisan 1999, İstanbul.
- MILLER, Dany ve Isabella LE BRETON, (2007), “Family Businesses’ Core Values Make Them Successful”, <http://www.lrp.ac/resources/familybusinesses.doc>, (Erişim Tarihi: 10.05.2007).
- MOSER, C. E. and KALTON G. (1979), Survey Methods in Social Investigation, (3rd. Ed.), Dartmouth Publishing Co. Ltd., UK.
- ÖZBAŞAR, A. Sera (2006), “Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Lütfiye (2004), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği” 3. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi, Kasım, Eskişehir, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.05.2007).
- ÖZGEN, Hüseyin ve Selen DOĞAN (1997), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, TÜBİTAK Matbaası, İş Formu No: 97/3, Ankara.
- ÖZLER, Hayrettin; N. Derya ERGÜN ve Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN, (2006), “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- PAZARCIK, Orhan (2003), “Aile Şirketlerinin Tanımı Önemi ve Yönetişimi”, I. Aile İşletmeleri Sempozyumu I Oturum, Aralık, İzmir.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (2003), Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa.
- SAĞLAM, Necdet (2004), “Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı?”<http://www.gidasanayii.com/modules.php?name=News&file=article&sid=4677> (Erişim Tarihi: 27.05.2007).

- SCHWERZLER, Don A. (2007), Family Business Expert Suggests First, Build A Strategic Plan For The Family, <http://www.family-business-experts.com/building-consensus.htm>, (Erişim Tarihi: 16.05.2007).
- ŞAHİN, Ali; Filiz Tufan EMİNİ ve Ömer ÜNSAL (2006), “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 15, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makale_goster.aspx?id=55 (Erişim Tarihi: 16.05.2007).
- ŞİMŞEK, M. Şerif; T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yaşar Ofset, Yenilenmiş 3. Baskı, Konya.
- TETİK, Nevzat ve Osman ULUYOL (2005), Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketlerindeki Uygulaması, Atlas Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- TİLEYLİOĞLU Alaeddin (2006), “Aile Şirketleri”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- TORUN, Alev ve Safiye Neslihan ERCAN (2006), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- TÜRKEL, Süleyman ve Ebru YAŞA (2006), “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci Mersin İli Örneği”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- ULUKAN, Cemil (2006), “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri MİRZE (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, 1. Baskı, Şubat, İstanbul.
- YÜCEL, Tülay (2001), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları”, I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Ekim, Nevşehir.
- <http://www.milliyet.com/2004/05/20/isyasami/ais.html> (Erişim Tarihi: 30.10.2006).
- <http://www.kosgeb.gov.tr> (Erişim Tarihi: 30.08.2006).