

MERSİN'DE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ*

Investigation of Institutionalisation Indicators of the Small and Medium Sized Enterprises Operating in Mersin

BAÜ
SBED
18(1)

Ayşehan ÇAKICI*

Burcu Şefika ÖZER*

ÖZ

87

Problem: Büyük bir çoğunluğu aile işletmesi niteliğinde olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) varlıklarını ve rekabet edebilirliklerini sürdürebilmeleri kurumsallaşabilmeleri ile yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, bilgi eksikliği duyulması, bir maliyet unsuru olarak görülmesi ve aile-iş ilişkilerinin iç içe geçmesi gibi nedenlerle KOBİ'ler kurumsallaşma sorunu yaşamaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'lerde kurumsallaşma güncelliğini devam ettiren bir sorundur ve irdelenmesi gerekmektedir.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada, kurumsallaşmanın bazı önemli göstergelerinden yola çıkılarak, Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsallaşma durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, KOBİ'ler için uygulanabilir öneriler geliştirmek ve bu önerileri KOBİ sahip/yöneticileriyle paylaşmak hedeflenmektedir.

Yöntem: Araştırmada veriler, literatüre dayalı geliştirilen anketin 1 Mart – 30 Nisan 2007 tarihleri arasında yüz yüze uygulanması ile toplanmıştır. Toplam 77 KOBİ sahip/yöneticisine ulaşılmıştır. Mersin'de 300 KOBİ'nin olduğu tahmin edildiğinden, çalışmada, %27 ana kitleyi temsil oranı elde edilmiştir. Verilerin analizinde, betimleyici istatistiklerin yanında faktör analizi, t testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır.

Bulgular ve Sonuçlar: Araştırmanın temel bulgusu, KOBİ sahip/yöneticilerinin işletmelerini kurallı bir yapıya dönüştürme çabalarının olduğudur. Örgütü kurumsallaştırma göstergeleri açısından belli bir noktaya geldikleri söylenebilse de, aile ilişkilerini kurumsallaştırma konusunda gelenekselliği devam ettirdikleri ortaya çıkmıştır.

Öneriler: KOBİ sahip ve yöneticilerine özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması konusunda, aile işletmesi anayasası hazırlama, yönetim kurulu ve aile meclisi oluşturma ile devir planlaması yapmaları önerilmektedir. Kurumsallaşmalarını başarıyla tamamlamış işletmelerle kıyaslamaya gitmeleri ve bu konuda danışmanlık hizmeti almaları salık verilmektedir.

Anahtar kelimeler: KOBİ'ler, kurumsallaşma, aile işletmeleri, Mersin

ABSTRACT

Problem: There has been a close relationship between institutionalisation and the sustainability of existence and competitive situation of small and medium sized enterprises (SMEs) of which vast majority are family companies. SMEs have been facing with the problem of institutionalisation with a variety of reasons such as lacking knowledge, being family business and accepting it as a cost issue. Therefore, institutionalisation in SMEs is a current problem and it should be investigated.

Research Aims: In this research, the level of the institutionalisation in SMEs has been studied through the use of the indicators of some institutionalisation, operating in Mersin. The objectives of this study have been to improve applicable proposals and share these proposals with owners/managers of SMEs.

Method: Data, in the research, had been collected via a face to face questionnaire based on the literature, between 1 March and 30 April 2007. 77 SMEs owners/managers of the 300 SMEs in Mersin which is 27 per cent, had been reached in the study. Besides descriptive statistics, factor analysis, t-test and ANOVA were used in data analysis.

* Makale, Mersin Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri birimi tarafından desteklenen bir çalışmadan bir kesit sunmaktadır.

* Yard. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

* Arş. Gör., Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Findings and Results: Main finding of the research is that the owners/managers of SMEs make efforts to turn their firms into firms that have rules. Although it might be said that they have come to a certain level for the institutionalisation indicators, they continue to use traditional view points in institutionalisation of family relationships.

Recommendations: Regarding the institutionalisation of family relationships, setting up a constitutional charter, board of directors and family council and also handing over planning have been proposed to the owners/managers of SMEs. Additionally, benchmarking themselves with the firms that have completed their institutionalisation successfully and taking consultation have also been suggested.

Key words: SMEs, institutionalisation, family companies, Mersin.

1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülke ekonomilerinde yarattıkları katma değerle, istihdama ve sosyal kalkınmaya olan katkılarıyla çok önemli bir yere sahiptirler. Gelişmekte olan ülkelerde tüm üretimin, satışların ve katma değerinin %90’dan fazlası KOBİ’ler tarafından yaratılmaktadır (Prater ve Ghosh, 2005: s.155). Genellikle ailenin finansman kaynaklarıyla kurulmaları, dinamik ve esnek bir yapı göstermeleri ve de işsizlikle mücadelenin vazgeçilemez yolu olmaları nedeniyle, sistemin sigortası olarak görülmekte ve pek çok ülkenin kalkınma programında teşvik kapsamına alınmaktadır.

Ekonomilerde sayısal çoğunluğa sahip KOBİ’ler genellikle aile işletmesi niteliği taşır. Aile işletmeleri genel olarak, işletmenin mülkiyet hakkının ve yönetim yetkisinin iki veya daha fazla aile bireyinin elinde bulunduğu, her iki hakkın da yeni kuşaklara devredilebildiği, iş-aile ilişkilerinin iç içe geçmiş olduğu ekonomik birimler olarak tanımlanmaktadır (Trueblood, 2006: s.469; Gürol, 2006: s.449). Yaygın kullanılan bir başka tanımlamaya göre, aile, firmayı yönlendiren stratejiler üzerindeki kontrolü elinde tutuyor ve firmanın günlük işlemlerinde aile üyesinden birçok jenerasyon yer alıyorsa bu işletmelere aile işletmesi denilmektedir (Smyrnios vd. 2003: s.36; Sharma, 2004: s.4). Bu tanımlamayı dikkate alarak, ABD’de 24.2 milyon aile işletmesinin olduğu ve bu işletmelerin, istihdamın %27-62’sini, milli gelirin ise, %29-64’nü sağladığı belirtilmektedir (Sharma, 2004: s.4).

Yönetimi ve politikaları önemli ölçüde tek veya birkaç aile üyesi tarafından belirlenen bu işletmeler, büyüdükçe kurumsallaşamadıkları için evrensel işletme kurallarına uyumda zorlanmaktadır. Pek çok çalışma, aile işletmelerinin birbirini izleyen nesillerle genişleme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Oysa büyümek, nesil faktöründen ziyade yönetiminin profesyonelleşme düzeyinden etkilenir (Sanfield ve Lussier, 2004: s.191). Ayrıca, işletmeyi ilk kuran kişinin yatırım yapma ve başarıya tutkusu, yeni kuşaklarda aynen devam etmeyebilmektedir. Nitekim, dünyada ve Türkiye’de aile şirketlerinin üçüncü kuşağa geçme oranının %15-20, ömürlerinin ise 25-30 yıl sınırında kaldığı, bunun da en önemli nedenlerinin, yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama olduğu belirtilmektedir (Masatoğlu, 2006: s.268). Bu nedenlerle yazında, işletmelerin süreklilik gösterebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, kurumsallaşma alt yapılarını tamamlamaları, genel bir öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş çevrelerinde ve toplumda güven uyandıran bir firma olmanın ve rekabette güçlü olabilmenin de kurumsallaşmaktan geçtiği bilinmektedir.

Kurumsal baskı ve talepler, işletmelerin kurumsallaşma yönünde strateji geliştirmelerine ve uyum göstermelerine yol açmaktadır (Goodstein, 1994: s.350). Örneğin, Uluslararası Standart Örgütü (ISO), işletmelerin, kalite standart

belgelerini alabilmeleri için, iş ve süreçlerinde kural ve düzenlemeler yapmalarını gerektirmiştir. Aynı şekilde AB'ne uyum çerçevesinde Türkiye'de 2009'dan itibaren uygulanacak olan Basel II şirketlerimiz açısından yeni standartlar ve kurallar getirecektir. Uluslararası derecelendirme kuruluşlarından yüksek puan alabilmek için KOBİ'ler kurumsallaşmak zorunluluğunu hissedeceklerdir.

Ne var ki, KOBİ'lerin, kendilerine özgü bir takım dezavantajları bulunmaktadır ve bunlar kurumsallaşmalarını engelleyebilmektedir. Akraba kayırmacılığı, varis seçiminde sorunlar, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının belirsizliği, aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının kimi zaman farklılık göstermesi, aile içi çatışmalar ve geleneksel yönetim yaklaşımlarını sürdürmeleri gibi dezavantajlar, kurumsallaşmalarını zorlaştırabilmektedir.

Kuşkusuz KOBİ'ler, bazı avantajlara da sahiptir. Daha esnek olmaları, değişikliklere daha duyarlı olmaları, desteklendiklerinde teknolojik yenilikler yapabilmeleri, sade örgüt yapıları, girişimcilik ruhuna sahip olmaları ve aile bağlarının güçlü olması en önemli avantajlarıdır. Aile işletmesi şeklinde örgütlenmeleri ise, kendi finansman kaynaklarına sahip olmalarına, bağımsız hareket etme yeteneği kazanmalarına ve daha hızlı kararlar alabilmelerine imkân tanımaktadır. Ayrıca, aile değerleri, işletme kültürünün işlerlik kazanmasında etkili olmakta ve ailenin geleceğini göz önüne alan işletme sahipleri, daha uzun vadeli düşünerek güvenilir bir kurum olma imajına ve sahiplik duygusuna önem vermektedir.

Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesi ile ilgili olup, süreçleri ve yükümlülükleri kapsamaktadır. Bu yükümlülükler, iş çevresi elemanlarından topluma kadar uzanmaktadır (Shorfman, 1994: 236). Kurumsallaşma tanımlamalarında ortak payda, örgütlerin kişilerden bağımsız sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Selznick (1996: s.271), bu yapıya ek olarak, bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin varlığını ve bir kurumsal kimliğe sahip olunmasını da kurumsallaşma kapsamında ele almaktadır. Bir örgüt kurumsallaştıkça, belli özelliklere sahip olma ve farklı yetenekler elde etme eğilimindedir (Leaprott, 2005: s.216). Bu bağlamda, kurumsallaşmış aile işletmelerini, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kurallara göre işleyen, kişiye göre uygulamaların olmadığı, iş ve faaliyetlerin standart hale getirildiği, yeniliklerin yakından izlendiği, çalışanlarına, kamuoyuna, devlete, müşterilerine, tedarikçilerine katkıda bulunan ve aile-iş ilişkilerini de belli kurallara bağlayan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.

2. TÜRKİYE'DE KURUMSALLAŞMA DURUMU

Türkiye'de, aile işletmelerinin, neden kurumsallaşmaları gerektiği ve nasıl kurumsallaşabileceklerinin önünü aydınlatan pek çok bilimsel araştırma bulunmaktadır (Fındıkcı, 2005; Karpuzoğlu, 2004; Tetik ve Uluyol, 2005; Gümüştekin ve Adsan 2006). Bununla birlikte işletmelerin görünürde kurumsal oldukları, bazı göstergeleri bünyelerine katsalar da gerçekte kurumsal olmadıkları belirtilmektedir (Atila ve Küskü, 2006). Yapılan ampirik araştırmalarda (Baraz, 2006; Aydınlik ve Karagülle, 2006) aile şirketlerinde, kurumsallaşmanın gereği konusunda belli bir bilinç düzeyine ulaşılmış olduğu bulgulansa da, kurumsallaşma sorunsalının güncelliğini koruduğu görülmektedir.

Örneğin, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırmada (Karpuzoğlu, 2000), plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre olarak sayılan işletme faktörlerinin tamamı için, kurumsallaşmanın yeterince önemsenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsallaşmanın yönetsel boyutuyla ilgili olarak, İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ulusal ve yabancı kökenli işletmelerde yapılan bir

araştırma (Okur, 2003), her iki grubun da farklı kurumsallaşma sorunlarının olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada, uluslararası işletmelerin, kültürel farklılıklar nedeniyle örgüt yapılanmalarında ve yatırımlarında, ulusal işletmelerin ise, aile şirketi kimliği, profesyonel yönetici istihdamı ve stratejik düşünememe gibi nedenlerle sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir.

Aile işletmesinin yönetsel uygulamalarını kurumsallık açısından değerlendiren bir başka araştırmada (Aydınlık ve Karagülle, 2006), işletmenin yeni kuşağa devrinin, ancak yetki sahiplerinin ölüm, yaşlılık gibi sebeplerle şirketten ayrılması halinde yapılması, işletmede çok sayıda aile üyesinin istihdam edilmesi, çalışanları değerlendirmede performans kriterlerinin olmaması gibi uygulamalarla, kurumsal bir yapıdan uzak olduğu sonucuna varılmıştır.

Yine, işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemek amacıyla, orta ölçekli işletme sahip ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma (Fındıkçı, 2006: s.102), katılımcıların %94'ünün kurumsallaşma ve planlama sorununun varlığını kabul ettiklerine işaret etmektedir.

Kuşkusuz, işletmelerin kişi yönetiminden, çağdaş ve bilimsel yönetim anlayışına ve sistemli bir yapıya kavuşturulması bütün işletmeler için arzu edilen bir durumdur. Ancak aile işletmelerinde, sahip ile özdeşleşen işletmelerde duygular ve ilişkiler daha fazla işin içine girmekte ve kurumsallaşma yolunda mesafe kat etmek o kadar da kolay olmamaktadır.

Bu nedenle, Mersinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsallaşmaya nasıl bakıldığı ve kurumsallaşma yolunda ne kadar ilerleme sağlandığı araştırılmaya değer bulunmuştur. Mersin ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve mikro ölçekli işletmeleri de kapsama dâhil ederek kurumsallaşma sürecini inceleyen bir araştırmaya (Türkel ve Yaşa 2006) rastlanmıştır. Araştırma, aile şirketlerinin kurumsallaşabilmek için gereken aşamalara önem verdiklerini, ancak uygulamada zorlandıklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırma, imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekteki işletmeleri içermekte ve kurumsallaşma göstergeleri daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır. KOBİ'lerde kurumsallaşma araştırmalarının ve bu konuda uygulanabilir öneriler geliştirmenin önemini koruduğu düşünülmektedir.

3. KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

Varlığını sürdürmek canlılar kadar işletmeler için de temel amaçtır. İşletmedeki iş ve faaliyetlerin mantık temelinde bir takım kurallara bağlanması ve bunların yazılı hale getirilmesinin işletmenin ömrünü uzatacağı ve işletmenin çevre elemanlarında kurumsal güven oluşturacağı bu konudaki araştırmacı ve yazarların ortak kanısıdır. (Fındıkçı, 2005; Karpuzoğlu, 2004; Tetik ve Uluyol, 2005).

Kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılanın, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Ancak, özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile işletmelerinde, kurumsallaşmaktan anlaşılması gereken, hem "işletme" hem de "aile ilişkileri"nin içinde bulunulan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Aile ilişkileri ile işletmenin kurumsallaşması aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde, hem aile bağları güçlü hale gelecek hem de işletmenin başarılı ve uzun ömürlü olma şansı daha yüksek olabilecektir. Bu nedenle aile işletmelerinde kurumsallaşma çalışmaları, "işletmenin kurumsallaşması" ve "aile ilişkilerinin kurumsallaşması" olmak üzere iki temel aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Fındıkçı, 2006: 84; Bayrak Kök, 2005: s.48-52). Sadece işletmenin sistemli hale getirilmesi değil aile-iş ilişkilerinin de kurumsallaşması gereği, giderek daha fazla kabul gören bir anlayıştır.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının temel göstergeleri; aile konseyinin kurulması, aile anayasasının yazılması, yönetim kurulunun oluşturulması, devir planlamasının ve miras planının yapılmasıdır (Tileylioğlu, 2006: s.19; Adsan ve Gümüştekin, 2006: s.180). Aile anayasası, aile üyelerinin üçüncü şahıslarla ve işletmesiyle olan ilişkilerinde, aile üyelerince kabul edilen, tüm aile bireyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması halinde belirli yaptırımları olan kurallar ve değerlerden oluşan bir belgedir (Karpuzoğlu, 2004: s.160). Aile anayasasının konuları; ailenin misyon, vizyon ve değerleri, yönetim ilkeleri, aile üyelerinin istihdam ve ücret politikası, devir ilkeleri, sahiplik hakları, kar dağıtım kılavuzu gibi işlerin işleyişini kolaylaştıran kurallar ve anlaşmalardan oluşur (Sağlam, 2006: s.507). Aile konseyi danışmanlık şirketinden de yararlanarak aile anayasasını hazırlayabilir. Aile konseyi, yönetim kurulundan farklıdır. Konsey, şirkette görev alsın veya almasın, tüm aile bireyelerinden oluşmaktadır. Belli aralıklarla bir araya gelen konsey, grubun durumunu görüşmekte, tavsiye kararları almakta ve gerekli uyarıları yapmaktadır. Görevi, yeni nesil aile bireyelerinin gelişmelerini ve işe yönelmelerini sağlamak ile mevcut işi aile hedeflerine göre düzene sokmaktır. Yönetim kurulunun temel görevleri ise, ortakları temsil etmek ve çıkarlarını korumak, işletme stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemektir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: s.180). Yönetimin ve kontrolün, ailenin bir sonraki nesline geçtiği aile işletmelerinde, devir planlaması hayati önem taşır. Devir planlaması, kuşaklar arası başarılı bir yönetim geçişi ile varisin eğitimini ve gelişimini amaçlayan bir plandır (Yalçın ve Gürel, 2006: s.72). Miras planı ise, hâlihazırdaki işletme sahiplerinin vefatından sonra mülkiyeti devralacak kişinin belirlenmesine ilişkin plandır.

İşletmenin kurumsallaşmasının temel göstergeleri ise, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir örgüt yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır (Bayrak Kök, 2005: s.49-50; Akdoğan, 2000: s.41; Güner, 2006: 420). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, tutum, değerler ve davranışsal normları içeren bilişsel bir çerçevedir (Greenberg ve Baron 2003: s.515). Aile işletmelerinde hâkim olan kültürel değerler, aileden gelir ve işletmenin kimliğini kazanmasında belirleyici rol oynar (Sayılı ve Ağca 2006: s.254). İşletmenin bir kurum olarak algılanmasında örgüt kültürü önemli bir göstergedir. Profesyonelleşme işte uzmanlaşmaktır. Profesyonelleşme, işlerin profesyoneller tarafından yönetilmesi veya varislerin profesyonelleştirilmesi anlamındadır (Bayrak Kök, 2005: s.86). Eğitim ve yetiştirme, örgütün değerlerini, çalışma sistemlerini, hedeflerini öğretmek işinde ve işyerinde istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır (Uzunçarşılı vd., 2000: s.31). Kurumun insana bakış açısı, çalışanlarına, müşterilerine ve kamuoyuna yönelik olumlu girişim, sistem ve değerlerinin olmasıdır (Akat ve Atılgan, 1992: s.40-42). Sistemli bir örgüt yapısı, biçimsel olarak belirlenmiş, örgütsel düzenlemeler ve ilişkilerdir. İş, faaliyet ve süreçlerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, görev tanımları, tanımlara uygun elemanların yerleştirilmesi bu kapsamda düşünülebilir. Bu yapının şematize edilmesi yetki dağılımını görmeyi sağlar. Sistemli bir yapı, plan ve politikaların ışığında iyi örgütlenmiş koordineli bir işleyişi de içerir. Kurumsal yönetişimin en önemli göstergesi olarak görülen iç denetim sistemi, işletme içinde hazırlanan muhasebe bilgilerinin ve raporların doğruluğunun incelenmesi, işletme içi uygulamaların yönetim plan ve politikalarına uygunluğunun kontrol edilmesi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Güner, 2006: s.443).

Yazında, bu göstergelerden hareketle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi konusunda yorumlar yapılabilmektedir. Bu araştırmada ise, işletmenin kurumsallaşma düzeyine ilişkin değerlendirmeler; misyon ve vizyon ifadesi, yazılı plan, politika ve prosedürler, profesyonelleşme, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iç denetim sistemi, performans değerlendirme sistemi, personel seçme sistemi, eğitim faaliyetleri, belgelere dayalı iş yapma, işin işletme sahibine bağımlılığı, işbirliği ve iletişim, aile üyelerini ücretlendirme yöntemi, standart belgelerine sahiplik ve eğitim/danışmanlık hizmeti alma durumu gibi bir çok göstergeden yola çıkılarak yapılmıştır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması düzeyine ilişkin değerlendirmeler ise; aile anayasası, aile konseyi (meclisi), yönetim kurulu ve devir planlaması göstergeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Bunlardan devir planlaması ayrıca irdelenmiştir. Çünkü devir planlaması aile ve şirket için kritik önemdedir. Yönetimin ve kontrolün ailenin bir sonraki nesline geçebilme ve varlığını devam ettirebilme başarısı, büyük ölçüde, lider yönetici olabilecek özellikteki varisin belirlenmesine ve yetiştirilmesine yani devir planlamasına bağlıdır.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLARI

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, Mersin’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsallaşma düzeylerine ilişkin bir değerlendirmede bulunmak amaçlanmıştır. Değişimi yakalayabilmenin, rekabet edebilmenin ve büyüebilmenin temel bileşeni olarak görülen, kurumsallaşma sorunsalında alınan mesafeyi gözler önüne sererek, durum görüntülenmek istenmiştir. Böylelikle, KOBİ’lerin en önemli sorunlarından biri olarak görülen kurumsallaşma konusunda, sahip/ yöneticilerinde bir farkındalık yaratmak ve araştırma sonuçları ile geliştirilen önerileri onlarla paylaşmak hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, geliştirilen bir anket aracılığı ile toplanmıştır. Anketin geliştirilmesi sürecinde ilgili literatür (Atila ve Küskü, 2006; Fındıkcı, 2005; Baraz 2006) incelenmiş ve çalışmanın amacına uygun bir anket formu düzenlenmiştir. Ayrıca, yönetim organizasyon alanındaki bazı akademisyenlerin görüş ve önerileri alınmıştır. Geliştirilen anket, bazı işletme sahipleriyle ön görüşme yapılarak test edilmiş ve bunun sonucunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Araştırmanın ana kütesini Mersin il merkezinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" tanımı dikkate alınmıştır. Buna göre, 10-49 arası çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler küçük, 50-250 arası çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası’ndan (MTSO) alınan “1997 İmalat Sanayi Envanteri”ne göre 10+ çalışanı olan işletmelerin sayısı 194’tür. Yine MTSO’dan alınan bilgilere göre, Mersin’de faaliyet gösteren imalat sektöründeki 10-250 arası çalışanı olan KOBİ sayısı tahmini olarak 300’dür. Anketler, kolayda örnekleme kullanılarak 1 Mart-30 Nisan 2007 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmış, çok az işletmeye ise e-posta ile ulaşılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonunda 77 kullanılabilir anket sayısına ulaşılmıştır. Böylece, araştırmada Mersin’deki KOBİ’lerin yaklaşık %27’sine ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan ankette, işletme ve işletme sahibine ilişkin genel bilgiler, kurumsallaşma göstergelerine ilişkin önermeler,

işletmelerde işleyişle ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmeye, işletme sahibi/yöneticisine ve işleyişe yönelik sorular tanımlayıcı istatistik, kurumsallaşma göstergelerine yönelik önermeler faktör analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadan elde edilen sonuçlar yalnızca Mersin ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgilidir. Mersin gelişmekte olan sanayi yapısı, serbest bölgesinin varlığı ve yeni yapılanan Organize Sanayi Bölgesinin varlığıyla pek çok yeni girişime imkân tanımaktadır. Bu nedenle, araştırma alanı olarak Tarsus-Mersin Organize Sanayi Bölgesi seçilmiştir. Bu sınırlamanın temel nedeni ilçelere gitmenin zaman ve parasal açıdan maliyetli oluşudur. Ancak araştırmanın sonuçlarının Mersin ili dışındaki KOBİ'ler açısından da yararlı olacağı düşünülmektedir.

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bulgular ve değerlendirmeler; KOBİ'lere ilişkin bilgiler ile kurumsallaşma göstergelerine ilişkin bilgiler başlıkları altında ele alınmıştır.

5.1. KOBİ'lere İlişkin Bilgiler

Tablo 1, araştırmaya katılan KOBİ'lere ilişkin bazı bilgileri ortaya koymaktadır. Buna göre; kuruluş yılı itibariyle 47 yıllık geçmişi olan KOBİ oranı sadece %18'dir. İşletmelerin %82'sinin 1990 yılından sonra kurulduğu anlaşılmaktadır. Bunun %39'u, henüz 7 yıllıktır. KOBİ sayısının artış seyrini, 1980 sonrası uygulanan dışa açılma ve serbest piyasa ekonomisi politikaları ve buna bağlı olarak Mersin Serbest Bölgesi ve Organize Sanayi Bölgesinin açılmasıyla ilişkilendirmek olasıdır. Ayrıca ekonomik kalkınma programında KOBİ'lerin desteklenmesi ve teşvik edilmesinin bir sonucu olarak, bu sayının giderek artış göstereceği söylenebilir.

Tablo 1. KOBİ'lere İlişkin Bazı Bilgiler (n:77)

Özellik	n	%	Özellik	n	%
Kuruluş Yılı			Hukuki Yapı		
1970-1989	14	18,2	Limited şirket	66	85,7
1990-1999	33	42,8	Anonim şirket	10	13,0
2000 ve sonrası	30	39,0	Şahıs şirketi	1	1,3
Çalışan Sayısı			Yönetici sayısı		
Küçük ölçekli (10-49)	58	75,3	1-3 arası yönetici	44	57,1
Orta ölçekli (50-250)	19	14,7	4 ve daha fazla yönetici	33	42,9
Yönetici/sahibin eğitimi			Yönetici/sahibin yaşı		
İlköğretim	3	3,9	20-30 yaş arası	11	14,3
Lise	16	20,8	31-40 yaş arası	25	32,5
Ön lisans	10	13,0	41-50 yaş arası	31	40,3
Lisans	45	58,4	51-60 yaş arası	9	11,6
Lisansüstü	3	3,9	61 ve üstü	1	1,3

İşletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında; işletmelerin %85,7'si limitet şirket, %13'ü anonim şirket ve %1,3'ü ise şahıs işletmesidir. Limitet şirket sayısının fazla olması, kuruluşunun anonim şirket kurmaya oranla daha kolay olmasıyla, şirket ortaklarının payları oranında şirket borçlarından sorumlu olmalarıyla ve şahıs işletmelerine oranla bir takım vergi avantajlarının bulunmasıyla açıklanabilir.

Çalışan sayısından hareketle, işletmelerin %75'inin küçük, %25'inin ise, orta ölçekli işletme olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma yapılan işletmelerdeki toplam çalışan sayısı 3276'dır.

Araştırma yapılan KOBİ'lerin %57'sinde 1-3 arası yönetici, %43'ünde ise 4 veya daha fazla yönetici çalışmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları yönetici sayılarının, çalışan sayısına, departmanlaşma düzeyine, işletmenin finansal gücüne bağlı olarak değişiklik göstereceği söylenebilir.

Tablo 1'den, araştırmaya katılan işletme sahibi/yöneticilerinin %3,9'nun ilköğretim, %20,8'inin lise, %13'ünün ön lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. %58,4'ü lisans ve %3,9'u ise lisansüstü eğitim almıştır. İşletme sahibi/yöneticilerinin yaklaşık %62'sinin en az lisans düzeyinde eğitim aldıkları ve ayrıca bir kısmının (%13) ön lisans yaptıkları düşünüldüğünde, genel olarak eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olması uzun vadede, kurumsallaşmanın algılanmasında ve uygulanmasında yararlı sonuçlar sağlayabilir.

İşletme sahibi/yöneticilerinin %14'ü 31 yaşın altında olup çok gençtir. 31-50 arası yaşa sahip olan işletme sahibi/yöneticileri ise, kümülatif olarak %73'dür. Buradan da anlaşılacağı gibi, kuruluş yılları itibarıyla de genç sayılan KOBİ'lerin, sahip ve yöneticileri de genç ve orta yaşlıdır. Eğitimli genç girişimcilerin daha profesyonel bir yaklaşıma sahip olmaları beklenir.

5.2. Kurumsallaşma Göstergelerine İlişkin Bilgiler

Kurumsallaşma durumuyla ilgili göstergeler; birinci grup kurumsallaşma göstergeleri, ikinci grup kurumsallaşma göstergeleri, diğer kurumsallaşma göstergeleri ve devir planlamasıyla ilgili göstergeler olmak üzere dört başlık altında irdelenmiştir. Böyle bir sınıflama yapma gereği, soruların kendi içinde belli bir mantık çerçevesinde yapılandırılmasındandır. Birinci grupta yer alan sorular "evet" veya "hayır" yanıtı gerektirmekte iken, ikinci grup sorular, 0-10 arası bir puan vermelerini gerektiren türdendir. Üçüncü grupta yer alan göstergeler, uygun seçenekleri işaretlemelerine elverişli sorulardan oluşmuş ve nihayet devir planlamasıyla ilgili gösterge açık uçlu olarak sorulmuştur. Böylece KOBİ'lerin hangi kurumsallaşma göstergelerine sahip oldukları, hangilerinin farkında oldukları ve önemsedikleri, devir planlamasıyla ilgili sorunun neden kaynaklandığına ilişkin ayrıntılı bilgi edinileceği düşünülmüştür.

5.2.1. Birinci Grup Kurumsallaşma Göstergeleri

Tablo 2'de, işletme sahibi/yöneticilerinden "evet" veya "hayır" şeklinde yanıtlamaları istenen birinci grup kurumsallaşma göstergeleri yer almaktadır. Böylelikle, sorulan kurumsallaşma göstergelerinin işletmede olup olmadığına ilişkin bir fikir edinmek amaçlanmaktadır. "Evet" yanıtının fazla olduğu göstergeler bilinen ve önem verilen kurumsallaşma göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. (%70 ve yukarısı önemsenen, %40 ve altı önemsenmeyen).

Tablo 2. Birinci Grup Kurumsallaşma Göstergeleri

Kurumsallaşma Göstergeleri	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
İşletmenizin belirlenmiş bir misyon ifadesi var mı?	61	79,2	16	20,8
İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ifadesi var mı?	61	79,2	16	20,8
İşletmenizde bütün faaliyetlerin yazılı hale getirildiği plan ve programlar var mı?	54	70,1	23	29,9
Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı bulunmakta mıdır?	52	67,5	25	32,5
İşletmenizde aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama bulunmakta mıdır?	50	64,9	27	35,1
Çalışma biçimleri ve aldığınız kararların dayandığı yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarınız bulunmakta mıdır?	56	72,7	21	27,3
İşletmenizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarınızın beraber katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?	68	88,3	9	11,7
İşletmenizde aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta mıdır?	55	71,4	22	28,6
İşletmenizin "aile işletmesi anayasası" bulunmakta mıdır?	22	28,6	55	71,4
İşletmenizin nesiller arası üst yönetim devir planlaması bulunmakta mıdır?	18	23,4	59	76,6
İşletmenizin aile üyeleri tarafından bilinen bir miras planı bulunmakta mıdır?	9	11,7	68	88,3
İşletmenizde aile meclisi bulunmakta mıdır?	24	31,2	53	68,8
İşletmenizin yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ ortakları seçme kriterleri belirlenmiştir?	32	41,6	45	58,4
İşletmenizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?	45	58,4	32	41,6
İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?	66	85,7	11	14,3
İşletmenizde bütün iş ve faaliyetler belgelendirilmekte midir?	74	96,1	3	3,9
İşletmenizde belli bir dönem bulunmadığınızda işler gerektiği gibi yürümekte midir?	69	89,6	8	10,4
Ortalama	48	62,3	29	37,7

Tablo 2'den, araştırmaya katılan işletme sahip/yöneticilerin %79'unun, yazılı olarak bir misyon ve vizyon ifadesine sahip oldukları görülmektedir. Bu göstergelerin önemsenme düzeyi yüksektir. Başarılı ve süreklilik sağlayan işletmelerin, misyonu doğrultusunda vizyonu olan, geleceği öngörerek izleyeceği stratejiyi belirleyen ve buna göre kurumsal yapısını oluşturan işletmeler olduğu kabul edilmektedir.

Örgütlerde kurumsallaşma sürecinin önemli bir göstergesi de, iş, faaliyet ve süreçlerin yazılı hale getirilmesidir. Araştırmaya katılan işletmelerin %70'i bütün faaliyetlerini yazılı plan ve program haline getirmekte, %72'si çalışma biçimlerini ve aldıkları kararları, yazılı prosedür ve politikalar haline dönüştürmektedir. Örgütlerin görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirildiği resmi örgüt yapısının mevcut olup olmadığına ilişkin önermeye, katılımcıların %67,5'i "evet" yanıtını vermiştir. Bu önermeyi kontrol etmek için anket formuna yerleştirilen "organizasyon şemanız var mıdır?" sorusuna verilen %85,7 oranındaki "evet" yanıtı, örgüt yapısının oluşturulduğunu desteklemektedir. Ancak, bu sonuç aynı zamanda ankete katılan işletme sahibi/yöneticilerin bir kısmının, iki sorunun aynı şeyi ifade ettiğini bilmediklerini de göstermektedir. Bu durum, özellikle standart belgelerinin alınmasında "organizasyon şeması" hazırlamak zorunda olan işletmelerin ezbere hareket etmelerine bağlanabilir. Bununla birlikte işletmelerin çoğunun, yapı ve süreçlerini kurumsallaştırmada önemli mesafe kat ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %65'i, aile üyesi olsun veya olmasın tüm çalışanların yazılı olarak belirlenmiş performans kriterlerine göre değerlendirildiğini belirtmiştir. Duygusal nedenlerle aile üyelerinin performans değerlendirmesine pek gidilmediği, görünürde yapıldığı bire bir görüşmelerden edinilen bir izlenimdir.

Katılımcıların %88'i, aile üyesi ya da aile üyesi olmayan çalışanlarla birlikte işletmeyle ilgili kararların alındığı düzenli toplantılar yapıldığını ifade etmişlerdir. Düzenli toplantıların yapılması, işletme faaliyetlerinin gidişatından herkesin haberdar olmasını, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ve çalışanların yaratıcı fikirlerinin paylaşılmasını sağlayabilir. Ancak bazı işletme sahipleri düzenli olarak değil, ihtiyaç duyduklarında, bazıları ise, tüm çalışanlarla değil sadece ortaklar ve genel yöneticiler düzeyinde toplantı yaptıklarını dile getirmiştir.

İç denetim sistemi, işletme içinde hazırlanan muhasebe bilgilerinin ve raporların doğruluğunu incelemek, işletme içi uygulamaların yönetim plan ve politikalarına uygunluğunu kontrol etmek ve aksayan konularda çözüm geliştirmek açısından önemlidir. Aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışları da denetlenmiş olur. Kurumsallaşmasını tamamlayamamış işletmelerde objektif ve belgelere dayalı bilgiler yerine kişiye ve güvene dayalı bilgilerle denetim işi yürütülmektedir (Güner 2006: s.423-425). Dolayısıyla iç denetim sistemi önemli bir kurumsallaşma göstergesidir. Katılımcıların %71,4'ü, işletmelerinde aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sisteminin olduğunu belirtmiştir. Bu durum işletmelerin etkinliklerini ölçmeye yönelik kurumsal bir bakış açısının olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde irdelenen iç denetim mekanizmaları Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde önem kazanmaktadır. İç denetimin, örgütün kabul edilmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki etkinliği ölçmek ve değerlendirmek yoluyla risk yönetimi, kontrol ve yönetim hakkında işletme sahibine/yöneticisine tarafsız bir görüş sunduğu kabul edilmektedir.

Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisi profesyonelleşmedir. İşletmelerin yönetim kurullarında, aile üyesi dışından da profesyonellere yer verip vermedikleri sorulmuştur. Katılımcılardan %58'i işletmelerinde profesyoneller bulunduğunu, %42'si ise yönetim kurulunda aile üyesi dışından yönetici bulunmadığını belirtmiştir. Bu durum, yönetici olarak aile dışından kimsenin istihdam edilmediğini veya aile dışından yönetici bulundurulsa da, karar verici organda yer verilmediğini gösterebilir. Yapılan bir araştırmada (Çakıcı 2002: s.36), sırasıyla; gerek duyulmaması, ücretinin yüksek olması, işletme sahibi gibi işletmeye bağlı olmayacağı düşüncesi ve bulunma güçlüğü profesyonel yönetici çalıştırmama nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle, KOBİ'lerin aile üyeleri arasından lider yöneticiyi bugünden hazırlamaları daha da elzem hale gelmektedir.

KOBİ'lerin pek çoğu, limitet şirket şeklinde kurulmuştur, dolayısıyla yasal olarak yönetim kurulları bulunmamaktadır. Ancak burada yönetim kurulu ifadesiyle kastedilen işletme yönetimini üstlenen aile üyeleri, üst düzey yöneticiler ve ortaklardır. Bu bağlamda, " yönetim kuruluna aile üyesi veya ortağın seçilebilmesi için belli kriterler aranmakta mıdır?" sorusu sorulmuş ve %41,6 oranında "evet" yanıtı alınmıştır. İyi eğitim almış olmak, işletmeye bir şeyler katabilecek birikimde olmak, aile üyelerine kendini ispat etmiş olmak, aranan kriterler arasındadır. Katılımcı işletmelerin çoğu, yönetim kurulu oluşturmadıklarını belirtmişlerdir. Mersin ilinde yapılan bir başka araştırmada (Türkel ve Yaşa 2006: s.617) düzenli toplanan bir yönetim kurulunun olduğunu belirten aile işletmesi oranı, sadece %52 olarak ortaya çıkmıştır.

Kurumsallaşmada, iş-işletme sahibi bağımlılığının azaltılması, sahip/yöneticinin olmadığı dönemlerde de, işlerin gerektiği gibi yürümesi önemli bir göstergedir. Kuşkusuz, aile işletmelerinin temel özelliği kurucu sahip veya aile bireylerinin işletmenin başında olmalarıdır. Ancak işleri idare eden kurucu sahip, olmadığı zaman işler aksıyor veya yeterli performans gösterilemiyorsa, kurumun varlığından ziyade kişinin varlığı öne geçmiş demektir. Katılımcıların %89,6'sı işlerinin başında olmadıklarında işlerin gerektiği gibi yürüyebileceğine inanmaktadır. Bu bulgu, işlerin belli bir sistemle yürüdüğünü ve çalışanların becerisine güven duyulduğunu düşündürtebilir.

Belgelere dayanarak iş yürütmek de önemli kurumsallaşma göstergelerindedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %96 gibi çok yüksek bir oranı, iş ve faaliyetlere ilişkin her şeyin belgelendirildiğini belirtmiştir. “Belgelerle iş yürütmek” en çok önemsenen kurumsallaşma göstergesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, güvenilen bir kurum olma anlayışının varlığını gösterebilir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına ilişkin göstergeler, işletmenin kurumsallaşmasına ilişkin göstergeler kadar önemlidir. İşletme yönetiminin geleceğini belirleme ve iş ile aile ilişkilerini ayırma önemli ölçüde buna bağlıdır. Bu kapsamda, aile anayasasının oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Aile işletmesi anayasasına sahip olduklarını belirtenlerin oranı, sadece %28,6'dır. Benzer şekilde, üst yönetim devir planlaması yapanların oranı %23,4, aile meclisi oluşturanların oranı %31,2 ve aile üyelerinin de bildiği bir miras planına sahip olanların oranı %11,7'dir. Bu oranlar çok düşük düzeydedir. Ancak, Türkiye'de aile konseyi ve aile anayasasını oluşturmuş işletme sayısının çok az olduğu ve olanların da, Sabancı Holding, Koç Holding, Eczacıbaşı Holding, Kurtsan Holding gibi büyük aile işletmeleri olduğu belirtilmektedir. Bu oranın, ABD'de %25, Almanya'da %15 düzeyinde kaldığı (Adsan ve Gümüştakin, 2006: s.184) dikkate alınır, Mersin'deki KOBİ'ler için yukarıdaki verilerin gerçekten ziyade niyeti yansıtabileceği düşünülebilir.

Yukarıdaki veriler değerlendirildiğinde işletmelerin kurumsallaşma önünde önemli adımlar attıkları, ancak çoğunluğunun aile işletmesi şeklinde olduğu KOBİ'lerin, aile ilişkilerini henüz kurumsallaştıramadıkları söylenebilir. Oysa aile anayasası, aile konseyi, yönetim kurulu ve devir planlaması, iş ile aile arasındaki ilişkileri düzenleyerek ve yönetimin sürekliliğini sağlayarak, işletmeye kurumsal bir kimlik kazandırmaktadır. Bilindiği üzere aile gibi birincil gruplarda bağlılık ve iletişim çok güçlü olabildiği gibi çatışmalar da çok şiddetli yaşanır. Bu nedenle, aile ilişkilerinin kurumsallaşması, şirketin bir nevi sigortası olabilmektedir.

5.2.2. İkinci Grup Kurumsallaşma Göstergeleri

İkinci grup göstergeler işletmenin kurumsallaşma göstergeleri arasında yer alan, işbirliği, iletişim, personel seçme sistemi, performans değerlendirme sistemi, iş çevresinde güvenilir olma, iş ve süreçleri standartlaştırma, eğitim faaliyetleri, örgüt kültürü, kurallarla iş yapmak şeklinde belirlenmiştir. Burada “var” “yok” şeklinde bir değerlendirme yapmak yerine, kurumsallaşma düzeyi hakkında yorum yapılmak istenmiştir. Sorulan her bir gösterge için, KOBİ sahipleri, 0 “hiç yoktur”, 1 “çok zayıf” ve 10 “çok iyi” aralığında olmak üzere bir puan vermişlerdir. Verilen puanlar, KOBİ sahip/yöneticilerinin, işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri hakkında, kendi değerlendirmelerini ortaya koymaktadır. KOBİ'lerdeki kurumsallaşma göstergelerinin kaç faktörde toplanabileceğini görmek amacıyla da faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce, 77 işletme sahibi/yöneticisinden elde edilen bilgilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği indeksi, Bartlett Küresellik testi

sınanmıştır. KMO örneklem yeterlilik indeksi, %60’dan yüksek olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2004; Nakip, 2003). Araştırmamızda KMO örneklem yeterliliği: %73,7; Bartlett küresellik testi: X^2 : 281,996, s.d.: 55, $p < 0.001$ bulunmuştur. 11 önermeden oluşan ikinci grup kurumsallaşma göstergeleri ölçeğinin Alpha güvenilirlik katsayısı .7814 bulunmuştur. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde öz değeri 1’den büyük olanların dikkate alınmasına, bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az .500’lük korelasyona sahip olmasına, maddelerin en az .500 düzeyinde eş kökenliliğe sahip olmasına ve ayrıca verilerin Varimax ile döndürülmesine karar verilmiştir. Faktör analizi sonuçları, Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. İkinci Grup Kurumsallaşma Göstergelerine İlişkin Faktör Analizi

	Eş kökenlilik	Yükü	Öz değeri	Açıklanan varyans	Ortalama	Güvenilirlik
I-İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ (3 madde)			2,357	21,426	7,4632	.8173
Birimleriniz arasındaki iletişim	.825	.899				
Birimleriniz arasındaki işbirliği	.845	.896				
İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü	.706	.615				
II.STANDARTLAŞTIRMA (4 madde)			2,144	19,488	7,6006	.7095
İşletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması	.694	.759				
İşletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	.692	.720				
Çalışanlarınızın yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği bir uygulama	.671	.675				
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi	.631	.634				
III.GÜVENİLİR KURUM OLMA ANLAYIŞI (2 madde)			1,394	12,674	6,8312	.3846
İş çevresinde güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları	.846	.817				
İşletmenizde objektif ve sistematik ölçütlere göre verilen ödül ve teşvik sistemi	.752	.597				
IV.PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI (1 madde)			1,331	12,102	7,5325	-
İşletmenizde nitelikli aile üyesi veya ortak yoksa, dışarıdan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi anlayışı	.848	.886				
V.EĞİTİM VE YETİŞTİRME (1 madde)			1,202	10,926	6,4156	-
İşletmenizde yürüttüğünüz eğitim ve yetiştirme uygulamaları	.918	.928				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 76,616
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %73,7; Bartlett küresellik testi: X^2 : 281,996, s.d.: 55, $p < 0.001$;

Genel ortalama: 7,3093; Ölçeğin tamamı için Alpha: .7814;
Yanıt kategorileri: Hiç yoktur: 0; Çok zayıf: 1Çok iyi: 10

Tespit edilen beş faktör toplam varyansın % 76,616’sını açıklamaktadır. Birinci faktör, toplam varyansın %21,4’ünü açıklamaktadır. Bu faktörde, örgütteki işbirliği ve iletişimi içeren önermeler bir araya gelmiştir. Faktördeki temel etkenler “birimleriniz arasındaki iletişim” (.899) ve “birimleriniz arasındaki işbirliği“ (.896) olarak belirlenmektedir. Buradan işletmelerin birimler arasındaki iletişimin ve işbirliğinin önemli olduğu sonucu çıkarılabilir. “İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü” (.615), birinci faktör içinde göreceli olarak daha az etkiye sahip olan önermedir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Güçlü bir örgüt kültürünün geliştirildiği işletmelerde ise, birimler arasındaki işbirliğinin ve iletişimin yüksek olması beklenen bir sonuç olmaktadır.

İkinci faktör, toplam varyansın %19,488'ini açıklayan standartlaştırma faktörüdür. Bu faktördeki temel etkenler, "işletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması" (.759) ve "işletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması" (.720) olarak belirlenmektedir. Kurumsallaşmanın, örgüt iş, yapı ve süreçlerinin kurallı bir yapıya dönüştürülmesi olarak düşünüldüğünde, bunun önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Yükleri görece olarak daha düşük olan bu faktöre ilişkin diğer iki önerme, "çalışanlarınızın yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği bir uygulama" (.675) ve "personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi" (.634) olarak belirlenmiştir.

Üçüncü faktör, toplam varyansın %12,674'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde temel etken .817 yüküyle "iş çevresinde (çalışan, tedarikçi, kamuoyu, v.s.) güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları" olmuştur. İkinci etken ise .597 yükü ile "işletmenizde objektif ve sistematik ölçütlere göre verilen ödül ve teşvik sistemi" önermesi olmuştur. Bu iki önermenin, ilki çalışanları da kapsayan tüm iş çevresinde güvenilen bir kurum olmayı, ikincisinde ise çalışanlar gözünde güvenilen bir kurum olmayı açıklamaktadır.

Dördüncü faktör, toplam varyansın %12,102'sini tek önermeyle açıklamaktadır. Bu, .886 yük değeriyle "işletmenizde nitelikli aile üyesi veya ortak yoksa, dışarıdan nitelikli yöneticiler istihdam edilmesi anlayışı" önermesidir. Bu faktör, profesyonel yönetim anlayışı olarak adlandırılmıştır. Kurumsallaşma çoğu zaman dışarıdan profesyonel yönetici atamakla eş anlamda kullanılmaktadır. Kurumsallaşmada esas, profesyonel yönetici atamaktan ziyade, profesyonel yönetim anlayışının egemen olmasıdır. Bunun yanında, alanında yetişmiş, eğitim düzeyi yüksek, tecrübeli bir profesyonel yönetici istihdam etmenin de, bu anlayışı yerleştirmekte önemli bir payı olduğu düşünülebilir.

Tablo 3'e göre beşinci faktör, toplam varyansın % 10,926'sını, yükü .928 olan "işletmenizde yürüttüğünüz eğitim ve yetiştirme uygulamaları" önermesiyle açıklamaktadır. Örgüt içinde her kademedeki çalışan ve yöneticiler için işletme bünyesinde veya dışarıdan destekli olarak gerekli iş eğitimlerinin verilmesi, çalışanların alanlarında daha donanımlı olmalarını sağlamanın yanında, örgüte bağlılıklarını da arttırabilecektir. Özellikle imalat sektöründe çalışan işletmelerde, çalışanlar mesleki eğitim almış olsalar bile iş başında yetiştirilmeleri gerekebilmektedir. İkinci grup kurumsallaşma göstergelerine ait faktörlerin ortalaması dikkate alındığında; standartlaştırma, profesyonel yönetim ve işbirliği-iletişim alanlarında göreceli olarak diğer iki faktöre göre daha iyi durumdadırlar.

5.2.3. Diğer Kurumsallaşma Göstergeleri

Bu grupta yer alan kurumsallaşma göstergeleri; yazılı planlar, aile üyesi veya dışardan uzman yönetici istihdamı, aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler arasında yetki ve sorumluluk paylaşımı, eğitim ve danışmanlık hizmeti alma çabası, çalışan aile üyesi ve ortakları ücretlendirme yöntemi ve standart belgelerine sahiplik durumu ile ilgilidir. Bu grupta yer alan sorulara, KOBİ sahip/yöneticilerine birden fazla yanıt verme olanağı verilmiştir. Böylelikle araştırmaya, kurumsallaşma düzeyleri konusunda yorum zenginliği katabilmek amaçlanmıştır.

Yazılı planların yapılması, işletmelerde kurumsallaşma işaretlerinden biri sayılmaktadır. Tablo 4'de görüldüğü gibi, işletmelerin %84,4'ü, üretimlerine ilişkin planlar yapmaktadır. %79,2'si satın alma planı, %66,2'si finansmana ilişkin plan, %62,3'ü pazarlama planı yapmaktadır. Bütçe hazırlayanların oranı %59,7'dir. İnsan kaynakları ve AR-GE'ye yönelik planlar ne yazık ki, yüksek oranlarda yapılmamaktadır. Bunların yanı sıra, sorunların tespitine yönelik, günlük işleyişe yönelik planlar ve yatırım planları yaptıklarını söylemişlerdir. İşletmelerin pek

çoğu taahhüt işleri yaptıklarını, sipariş usulü çalıştıkları için de planlarını yazılı hale getirmediğini dile getirmiştir.

Tablo 4. Yazılı Plan Hazırlanan Fonksiyonlara İlişkin Dağılım

Yazılı planlar	N	%
Bütçe	46	59,7
Pazarlama	48	62,3
Finansman	51	66,2
Satın alma	61	79,2
AR-GE	18	23,4
İnsan kaynakları	24	31,2
Üretim	65	84,4
Stratejik plan	38	49,4
Diğer	6	7,8

Mersin’de
Faaliyet
Gösteren

Yapılan araştırmalarda (Özgener, 2003). KOBİ’lerin genellikle planlamaya gereken önemi vermediği, düşünsel düzeydeki planların yazıya dökülmediği ortaya çıkmaktadır. Aslında planlama büyük işletmelere nazaran bu tür işletmelerde daha önemli bir yere sahiptir. Çünkü, işletme planlama sonucu ortaya çıkacak zararı ortadan kaldıracak yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmamakta veya kaynaklarının tümünü bu iş için kullandığından iflasın eşiğine gelebilmektedir.

İşletme büyüdükçe çeşitli işletme fonksiyonları için uzman yönetici çalıştırılması da, kurumsallaşma göstergeleri arasındadır. Aile üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimine bakılmaksızın yönetimde yer almaları sık rastlanır bir durumdur. Tablo 5’e göre, işletmelerde daha çok (%78) üretim işlevinden sorumlu uzman yönetici ve muhasebe fonksiyonundan sorumlu uzman (%70) istihdam edilmektedir. Genellikle işletmede muhasebeden sorumlu çalışanlar olmakta, ama dışarıdan bir mali müşavirle anlaşılmaktadır. KOBİ’lerin %51’i pazarlama, %48’i ise satın alma fonksiyonu için uzman yönetici istihdam etmektedir. Finans yöneticisi çalıştıranların oranı %41,6’dır. İşletmelerde finansmana yönelik kararları genel olarak işletme sahiplerinin verdikleri gözlenmektedir. İşletmelerde AR-GE çalışmalarına yönelik uzman yöneticilerin oranı sadece %20,8’dir. Bunların yanında bazı işletmelerde kalite kontrol yöneticileri veya danışmanlar istihdam edilmektedir. Pek çok işletmede satın alma ve pazarlamaya aynı yönetici bakmaktadır.

Tablo 5. Uzman Yönetici İstihdam Edilen Fonksiyonlar

Uzman Yönetici	N	%
Üretim	60	77,9
Satın alma	37	48,1
Pazarlama	40	51,
AR-GE	16	20,8
Finansman	32	41,6
Muhasebe	54	70,1
İnsan kaynakları	23	29,9
Diğer	12	15,6

Tablo 6, yukarıda belirtilen uzman yöneticilerin kaç tanesinin aile üyelerinden oluştuğunu göstermektedir. “Hiçbiri aile üyelerinden oluşmuyor” diyenlerin oranı %37,7’dir. Yalnız bir tanesi diyenlerin oranı %15,6, “iki yönetici aile üyesidir” diyenlerin oranı %26’dır. Araştırmaya katılan işletmelerden üçü, tüm işletme fonksiyonlarına işletme sahibi/yönetici olarak kendisinin baktığını söylemiştir.

Tablo 6. Uzman Yöneticilerin Kaçının Aile Üyesi Olduğuna İlişkin Dağılım

Aile Üyesi	N	%
Hiç biri aile üyesi değildir	29	37,7
1 yönetici	12	15,6
2 yönetici	20	26,0
3 yönetici	8	10,4
4 yönetici	2	2,6
5 yönetici	2	2,6
6 yönetici	1	1,3
Tüm işletme fonksiyonlarıyla işletme sahibi ilgilenmektedir	3	3,9

BAÜ
SBED
18(1)

101

Ayrıca, işletme sahibi/yöneticilerine "işletmeniz için kilit önem taşıyan elemanınızın (uzman yönetici, ustabaşı gibi) yedeği var mı?" sorusu yöneltmiş ve %69'u yedeğin olduğunu, %31'i ise elemanlarının yedeğinin olmadığını belirtmişlerdir. Kişilerden bağımsız bir yönetim anlayışının ve uygulamalarının var olduğu kurumsallaşmış bir işletmede, önemli bir pozisyonda yer alan çalışanın yedeğinin bulunması önem arz etmektedir.

Profesyonel (uzman) yönetici istihdam etmek, yetki ve sorumluluklarla ilgili olarak karar almayı da gerektirmektedir. Tablo 7, aynı düzeydeki işletme sahibi yöneticiler ile işletme sahiplerinden olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Buna göre; %8'i işletme sahibi olmayanların yetki ve sorumluluklarının daha fazla olduğunu, %28'i aralarında denklik bulunduğunu, %52'si ise, işletme sahibi olanların daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olduğunu belirtmiştir. %12'si ise işletmede aynı düzeyde çalışan işletme sahibi yönetici ile sahip olmayan yöneticinin bulunmadığını söylemiştir. Yetki ve sorumlulukların daha çok işletme sahibinde bulunması, kurumsallaşmanın henüz yerleşiklik kazanmadığının belirtisi olarak anlaşılabilir. İşletme sahipleri, geleneksel yönetim anlayışlarını sürdürmekte ve yetki devri hala bütünüyle uygulanmamaktadır.

Tablo 7. Yöneticiler Arasındaki Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımına İlişkin Dağılım

Yetki ve Sorumlulukların paylaşımı	N	%
İşletme sahibi olmayanların yetki ve sorumlulukları daha fazladır	6	7,8
Denktir	22	28,6
İşletme sahibi olanların yetki ve sorumlulukları daha fazladır	40	51,9
Aynı düzeyde çalışan sahip olmayan yönetici yoktur	9	11,7
Toplam	77	100,0

Kurumsallaşmanın göstergelerinden bir tanesi de, aile üyesi ve ortakların maaşlarının ve kar paylarının nasıl belirlendiğiyle ilgilidir. Kurumsal olmayan işletmelerde geleneksel olarak devam eden anlayış, işletme kasasının aile üyesi ve ortakların ihtiyaçlarına açık olduğudur. Nitekim Tablo 8'den de görülebileceği gibi, yaklaşık %50'lik oran, bu anlayışı yansıtmaktadır. Katılımcıların %40'ı, aile üyeleri veya ortakların ortaklık sözleşmesinde yer aldığı gibi yasal olarak önceden belirlenmiş bir ücret almakta olduğunu belirtmiştir. Aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı ücreti aldıklarını ifade edenlerin oranı ise, %9 dur. Bir işletme sahibi, hiçbir şekilde işletmeden para almadığını, tümünü işletmede bıraktığını dile getirmiştir.

Tablo 8. Aile Üyelerinin veya Ortaklarının Nasıl Ücretlendirildiklerine İlişkin Dağılım

Ücretlendirme	N	%
Önceden belirtilmiş bir ücret alırlar	31	40,3
İhtiyaç hissettikçe ücret alırlar	38	49,4
Aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı ücreti alırlar	7	9,1
Diğer	1	1,3
Toplam	77	100,0

Hissedar dahi olsalar yöneticilere (kar payı hariç) maaş ödenmesinin, hissedar aile üyelerinin ve ortakların ne zaman ne miktarda kar payı alacağından önceden belirlenmesinin rasyonel bir çözüm olacağı, aksinin işletme dengelerini bozacağı ve her zaman sorun teşkil edeceği belirtilmektedir (Alayoğlu, 2006: 523; Baraz, 2006: 122). Yeni kuşakların harcama konusunda, kurucu sahip kadar sorumlu davranmadıkları rastlanan olaylardır. Örneğin bir yönetim danışmanı, hizmet verdiği işletmelerden birinde, işletme sahibinin iki oğlundan birinin aylık harcamasının 10 bin dolar iken, diğerinin 500 bin dolar olduğunu gözlemlemiştir. İşletme sahibi ile yaptığı konuşmalarda, işletme sahibi baba, bu durumdan rahatsız olduğunu ancak kendisinin çok yoksulluk çektiğini, çocuklarının rahat yaşaması için de harcama sınırı koymadığını dile getirmiştir (Munyar, 2007).

Kurumsallaşma ile ilgili bir diğer gösterge, sahip oldukları standart belgeleri ile ilgili olabilir. Tablo 9, işletmelerin hangi standartlara ilişkin belgeler bulduklarını göstermektedir. İşletmelerin %45’i ISO 9000 ve serisine, %6,5’i ISO 14000, HACCP ve CE belgelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. %32,5’i TSE belgesine sahiptir. Diğer seçeneğinde, sahip oldukları belgelerle ilgili açıklamaları bulunmaktadır. Sahip oldukları belgeler genel olarak, yurt dışı ürün belgesi, ISO 22000, gıda ile temas eden ürünlerde madde ve malzeme üretim sertifikası, OHSAS, AP154, ISO 18000, otomotiv 16949 belgesi, müşteri “Code of Conduct” prosedürü, TAB TK, ISO 22000, faydalı model sertifikası, Avrupa Sağlık Bakanlığı Sertifikası, v.b. sayılabilir.

Tablo 9. Sahip Oldukları Standart Belgelerine İlişkin Dağılım

Sahip olunan standart belgesi	N	%
ISO 9000 ve serisi	35	45,5
ISO 14 000	5	6,5
HACCP	5	6,5
CE	5	6,5
TSE	25	32,5
Gıda kodeksi	13	16,9
Diğer belgeler	21	27,3
Belge yoktur	22	28,6

Herhangi bir belgeye sahip olmayanların oranı, %28,6’dır. Standart belgelerine sahip olma aşamasında, organizasyon şemalarının hazırlanması, kalite el kitaplarının oluşturulması, misyon, vizyon ifadelerinin belirlenmesi ve/veya gözden geçirilmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarının, süreçlerinin standart hale getirilmesi gibi işlemler, işletmelerin görünürde de olsa, kurallı bir yapıya bürünmesini sağlamaktadır.

KOBİ’lere standart belgesi alma nedenleri sorulmuş ve şu bulgulara ulaşılmıştır: İşletmelerin %57’si, üretim ve yönetim sistemlerindeki kalite ve etkinliği arttıracığını düşündüğü için, %47’si, işletmesinin prestijini arttırmak ve uluslararası rekabette söz sahibi olabilmek için belge aldığını belirtmiştir. Uluslararası ticaret yapılan firmaların, bazı standart belgelerini şart koşması (%35), devlet ihalelerinde zorunluluk getirilmiş olması (%21), sektördeki diğer işletmelerin bu belgelere sahip olması (%17), devlet ve diğer kuruluşların destek-teşviklerinden yararlanmak (%12) standart belge almalarının diğer nedenleridir. Bu durum, kurumsal çevrenin KOBİ’leri belli düzenlemeler yaparak kurumsallaşmaları yönünde etkilediğini göstermektedir.

Kurumsallaşma konusunda bilgi açıklarını giderme eğilimlerini görebilmek için, araştırmaya katılan KOBİ’lere, herhangi bir eğitim veya danışmanlık alıp almadıkları sorulmuştur. KOBİ’lerin %45,5’i, bu konuda yardım aldığını beyan ederken, %52’si böyle bir eğitim veya danışmanlık almadıklarını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte bazı KOBİ sahipleri/yöneticileri, KOSGEB'ten "nitelikli eleman desteği" aldığını belirtmiştir.

5.2.4.Devir Planlamasına İlişkin Kurumsal Göstergeler

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden birisi de, devir planlamasıdır. Tablo1'e dönüp bakıldığında, katılımcıların %76.6'sının işletmelerinde devir planlamasının olmadığını belirttiği görülür. Halefin belirlenerek yetişmesini sağlamak devir planlamasının ana amacıdır. Yönetimin sürekliliği buna bağlıdır. Bu nedenle, araştırmaya katılan KOBİ sahip ve yöneticilerine "işletmenizde yapılan devir planlaması kapsamında yönetimi devralacak halefin (yeni kuşağın) eğitimi ve yetiştirilmesi için ne gibi uygulamalar mevcuttur" şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Yapılan içerik analizinin sonunda, "halef belirlememe nedenleri" ve "halef yetiştirme uygulamaları" şeklinde iki ana tema ortaya çıkmıştır. Kelime tekrar sayısına göre de yüzdeler hesaplanmış (Tablo 10).

Tablo 10. Üst Yönetim Devir Planlaması Kapsamında Yürütülen Eğitim ve Yetiştirme Uygulamaları

Üst Yönetim Devir Planlaması Kapsamında Yürütülen Eğitim ve Yetiştirme Uygulamaları	N	%
1. Halef Belirlememe Nedenleri	19	40,4
İşletmenin yeni kurulmuş olması	6	12,7
Çocukların henüz küçük olmaları	5	10,6
Bir öngörünün bulunmaması	4	8,5
Eğitim alacak bir sonraki kuşağın olmaması	3	6,4
Kuşak devrinin yeni yapılmış olması	1	2,2
2. Halef Yetiştirme Uygulamaları	28	59,6
Çocuklarımızı yeni kuşak olarak üniversiteye gönderip eğitmekte ve yetiştirmekteyiz	12	25,5
Çocuklarımız henüz küçük ama ilerde eğitim almalarını sağlayacağız	8	17,1
Devir planlamasına basamak basamak geçiyoruz	4	8,5
Çocukların işi tanımlarını sağlıyoruz	3	6,4
Staj imkanları sunuyoruz	1	2,1
Toplam	47	100,0

1. Halef Belirlememe Nedenleri: KOBİ'lerin %40'ı halef belirlemediklerini belirtmiştir. Buna neden olarak %12,7'si işletmesinin yeni kurulmuş olduğunu, böyle bir şeye henüz ihtiyaçlarının olmadığını, %10,6'sı ise devretmeyi düşündükleri çocuklarının henüz küçük yaşta olduklarını dile getirmiştir. İşletme sahiplerinin yaş ortalamalarının genç olduğu ve KOBİ'lerin %82'sinin 17 yıldır(1990'dan buyana) faaliyette oldukları düşünüldüğünde, bu sonuç olası gözükmemektedir. Ancak devir planlaması, kurucu sahibin vefatını veya iş yapamaz hale gelmesini bekleyen bir konu değildir. Tam tersi, sahibin sağlığında yapması gereken bir iştir. Katılımcıların %8,5'i bu konuda herhangi bir öngörüsünün olmadığını vurgulamıştır. Bu durum, KOBİ sahip/yöneticilerinin, daha çok günlük işletme faaliyetlerine odaklandığını çağırılmaktadır. KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin %6,4'ü hali hazırda işletmeyi devredecekleri bir sonraki kuşağın olmadığını dile getirmiştir. Bu işletmelerin ömürlerinin, işletme sahibinin ömrüyle sınırlı kalacağı veya satın alınma yoluyla sahipliğin el değiştirebileceği söylenebilir. KOBİ sahiplerinden birisi, işletmeyi bir sonraki kuşağın yeni devraldığını, bu nedenle henüz böyle bir planlamanın yapılmadığını belirtmiştir.

Aile işletmelerinde yönetimin devrinde karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma (Yalçın ve Günel 2006), firmaların, aile işletmesi olarak devam etmeyi istediklerini fakat yönetimi devretmeye yönelik planlarını hazırlamadıklarını ortaya koymuştur. Araştırmacılar, kurucunun ölümünü

anımsatması, kurucunun gücü elinden bırakmak istememesi, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu, nesiller arası rekabet duyguları ve bir sonraki kuşağın şirkete katılma isteksizliği gibi nedenlerle devir planlamasının bir tabu haline geldiğini belirtilmektedir.

Halef (varis) seçimi aile işletmelerinin karşılaştığı temel konularından biridir. Batı ve doğu toplumlarında aile işletmelerinin liderleri hangi kriterlere göre halef seçiyor? Sorusunu Hintli ve Kanadalı kurucu liderler üzerinde araştıran Sharma ve Rao (2000:320) şu sonuçlara ulaşmıştır: Kendini işletmeye adanması ve güvenilir olması her iki toplumda da halefte aranan özelliklerdir. Ancak Hintli liderler için halefin kendi soyundan olması aşırı derecede önemliyken Kanadalı liderler için önemli değildir. Kanadalı işletmelerle karşılaştırıldığında Hintli olanlar halefin geçmiş deneyim ve performansına daha düşük önem vermektedir.

2. Halef Yetiştirme Uygulamaları: Araştırmaya katılan KOBİ sahiplerinin yaklaşık %60'ı halef yetiştirmeye çalışmaktadır. Faaliyet gösterilen iş alanına ilişkin mesleki eğitim ve yetiştirme uygulamalarını gerçekleştirenlerin oranı %25,5 olarak ortaya çıkmıştır. Yeni kuşak genellikle işletme, mühendislik gibi alanlarda eğitim almaktadır. İşletmeye gelip gitmekte, işle ilgili bazı sorumluluklar yüklenmesi sağlanmaktadır. KOBİ sahipleri/yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde, yeni kuşağın eğitimine özel bir önem verdikleri gözlenmiştir. KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin %17'si, çocuklarının henüz küçük yaşta olduklarını ancak onları işletmelerini ilerde devralacak yeni kuşak olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle çocuklarının gerekli eğitimi almalarını sağlamaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Devir planlamasını, ailenin gençlerini izleyerek ve işletmenin kendi yönetim alt yapısını da sağlamlaştırarak planlı, basamak basamak bir sırayla yapmaya çalıştıklarını ifade eden KOBİ sahiplerinin oranı %8,5 olarak belirlenmiştir. Çocuklarının henüz küçük olmalarına rağmen, hafta sonları veya yaz tatillerinde, işletmeye getirmekte olan, bu şekilde işi tanımalarını, sahiplenmelerini sağlamaya çalışan, eğilimlerini bu yolla gözlemlemeye çalışan KOBİ sahiplerinin oranı ise, %6,4'tür. Devir için, bir sonraki kuşağın aile üyesi olmasının şart olmadığını belirterek, işletme olarak staj imkanları sunan ve bu şekilde eğitilmiş gençleri gözlemleme yolunu seçen işletme tek de olsa mevcuttur. Kan bağıının bizim toplumda da önemli olduğu gözlemler arasındadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mersin ilinde, KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerini değerlendirmek üzere yapılan bu araştırmada, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- KOBİ'lerin yaklaşık %82'si 1990 yılından sonra kurulmuş olup, büyük bir çoğunluğunun hukuki biçimi, limitet şirkettir. İşletmelerin %74'ü birinci kuşak tarafından yönetilmektedir. Yöneticilerin %75'i üniversite mezunudur.
- Kurumsallaşma göstergelerine bakıldığında, daha çok "işletmenin kurumsallaşması" yönünde, iş-sahip bağımlılığının azaltılması, işlemlerin belgelere dayandırılması, güvenilir bir kurum olma, insana bakış açısı, yönetim ve örgüt yapısı, yazılı plan ve politikaları, profesyonelleşme, iş ve süreçlerin standartlaştırılması bağlamındaki sorulara verdikleri yanıtlar, işletmelerini kurallı, sistemli bir yapıya dönüştürme çabalarının olduğunu göstermektedir.
- "Aile ilişkilerinin kurumsallaşması" yönünde sorulan, aile meclislerinin, aile işletmesi anayasalarının, işletmeyi bir sonraki aşamada kimin yöneteceğine ilişkin devir planlamasının olup olmadığı sorularına verilen cevaplardan, bu konuda, henüz çok eksikleri olduğu belirlenmiştir. Aile ilişkilerini kurumsallaştırmada bilgi açıklarının olabileceği dikkate alınmalıdır.

- Yapılan faktör analiziyle, işletmenin kurumsallaşma göstergelerine ilişkin önermeler, beş faktörle açıklanabilmektedir. Bunlar, iletişim ve işbirliği, standartlaştırma, güvenilir bir kurum olma anlayışı, profesyonel yönetim anlayışı, eğitim ve yetiştirme olarak belirlenmiştir. Faktör analizinde ortalamalardan hareketle, “standartlaştırmanın” ve “iletişim/işbirliğinin” kurumsallaşmada ön plana çıktığı söylenebilir.

Mersin’deki KOBİ’lerin diğer kurumsallaşma göstergeleriyle ilgili olarak da şunlar söylenebilir:

- KOBİ’lerde başta üretim ve satın alma olmak üzere işletmenin temel fonksiyonlarıyla ilgili planlama yapılmaktadır.
- En fazla üretim ve muhasebe de uzman yönetici istihdam edilmektedir. Fonksiyonel uzman yöneticiler daha çok aile üyesidir (%62).
- KOBİ’lerin %28’inde hiçbir standart belgesi bulunmamakta, %72’sinde ise başta ISO 9000 serisi olmak üzere değişik standart belgeleri bulunmaktadır. Standart belgelerinin gerek devlet ihalelerinde gerekse ihracatta şart koşulması ve kalite göstergesi olması bu belgelerin alımını zorlamakta, bu da daha kurumsal bir yapıyı tetiklemektedir.
- KOBİ sahiplerinin yarısı, ihtiyaç hissettikçe ücret almaktadır. Alınacak pay veya ücret konusunda bir ölçünün olmaması en büyük hatalardan birisidir. İşletmeye değil de aileye hizmet eden kasa, bir gün işletmeyi iflasın eşğine getirebilmektedir.

Sonuç olarak, Mersin’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin, işletmenin kurumsallaşması konusunda fikir sahibi oldukları ve işletmelerini kurallı bir yapı haline dönüştürmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür. Ancak, bunların uygulamada etkin biçimde yer bulmasının henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması konusunda yeterli bir bilinç oluştuğu söylenemez. Kurumsallaşabilmek için, aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılması gerektiği pek düşünülmemekte veya duygusal nedenlerle aile-iş ilişkilerini kurallara bağlamak kolay olmamaktadır. Ayrıca, aile meclisi oluşturma, aile işletmesi anayasası ve devir planlaması hazırlamanın öneminin henüz anlaşılmamış olabileceği veya anlaşılrsa dahi nasıl yapılacağı konusunda bilgi eksikliği duyulabileceği de söylenebilir.

Bu sonuçlardan ve yazından (Karpuzoğlu 2004:188 ; Fındıkçı 2005:299 ; Akdoğan 2000: 39) hareketle, KOBİ’lerin kurumsallaşabilmeleri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. KOBİ’lerin özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasının bilincine varmaları ve henüz küçük ve yeni kurulmuş sayılan bu işletmelerin sağlıklı büyüebilmesi için kurumsallaşma faaliyetlerine öncelik vermeleri gerekliliktir.
2. KOBİ’lerde işletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici özellikleri göstermeleri nedeniyle, bu kişilerin yönetim anlayışlarının, geleceğe bakış açılarının, örgüt kültürünü belirleyecek değerlerinin neler olduğu önem kazanmakta, dolayısıyla kurumsallaşmayı nasıl algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Gerek işletme faaliyetlerini, gerekse aile ilişkilerini iyi yönetme sorumluluğunda olan işletme sahibi, her iki sorumluluğunu da paylaşmasını ve yetki devretmesini öğrenmesi gerekmektedir.
3. Aile ilişkilerini ve işletme yönetiminin etkinliğini daha iyi bir düzeye çıkarmak isteyen KOBİ sahiplerinin, kısa vadeli planlar yanında, uzun vadeli planları da önemsemesi gereklidir. Ayrıca, tüm ailenin bildiği bir miras planına, işletmeyi yönetecek sonraki kuşaklara ilişkin devir planına

sahip olmalıdır. Devir planlaması konusunda başarılı işletmelerle kıyaslamaya gidilebilir veya danışmanlık hizmeti alınabilir.

4. KOBİ sahibi, ailesini toplayarak, bir meclis sistemini oluşturmalıdır. Bu aile meclisi belirli aralıklarla toplanmalı, sıcak bir ortam oluşturulmalıdır. Her şeyden önce ailenin gelecekte kendini nasıl bir konumda, itibarda ve refah düzeyinde görmek istediğini saptaması yerinde bir hareket olacaktır. Bu toplantılar sayesinde, ailede yetişen çocukların, gençlerin gözlemlenmesi sağlanacak, onlar için kariyer planları yapılabilecektir. Sonuçta ailenin tüm gençleri ilerde işletmenin tepe yönetiminde bulunamayacağına göre, lider yöneticinin fikir birliğiyle belirlenmesi ve kabullenilmesi gereklidir. Aile meclisinde, ortaklıkta bulunan aile üyelerinin, kardeşlerin, çocukların veya eşlerin kendilerini ifade edebilecekleri bir zemin oluşturarak, olası çıkar çatışmalarının veya iletişim bozukluklarının önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Ayrıca emeklilik, miras planı gibi genellikle duygusal olarak karar verilen konulara mantık çerçevesinde bir bakış açısı getirilmelidir.
5. KOBİ'lerin anonim şirket olanlarının dışındaki işletmelerde yönetim kurulu mekanizması hukuki olarak bulunmamaktadır. Ancak, işletme ortaklarının (aile üyesi veya aile üyesi olmayan), üst düzey yönetici konumunda olan yöneticilerin bir araya gelerek düzenli, gündemli toplantılar yapmalı ve bunu boşa zaman kaybı olarak görmemelidirler. Bu düzenli toplantılar yoluyla, yeni yatırım planlarını veya mevcut durum analizlerini, çalışanların görev-sorumlulukları ve performansları üzerindeki değerlendirmelerini, denetim mekanizmasını, finansal varlık ve kaynakların etkin kullanımıyla ilgili konuları açıklığa kavuşturmalıdırlar.
6. KOBİ'lerin ömürlerinin kurucularının ömrüyle sınırlı kalmaması için, daha hayatta ve sağlıklı iken bir sonraki kuşakta işletme yönetimini, sahipliğini kimin devralacağını belirlemede fayda vardır. Bu konuda yeni kuşağın isteksizliği, bilgisizliği bir engel olarak KOBİ sahiplerini endişelendirse de, yapılacak doğru aday seçimi ve gençlerin eğitim ve yetiştirilmelerine önem verilmesi bunu giderecektir. Yeni nesil daha çocuk yaşta işletmeye zaman zaman getirilmeli, belli bir yaşa geldiğinde bazı küçük işler gördürülmelidir. Bu şekilde, değerlendirilmeleri mümkün olmakta, iş sevdiremiyorsa, yetenekli olduğu başka alanlara yönlendirilmesi kolaylaşmaktadır. KOBİ sahipleri, genelde duygusal davranarak, çocuklarının başka işletmelerde çalışmalarını istemezler. Ancak yeni kuşağın önce başka işletmelerde deneyim kazanması, hem onun işi öğrenme sürecini pekiştirmekte hem de bu tecrübe kazanma sürecinin maliyetine katlanılmamış olunmaktadır. Yeni nesil gençlerin bilmesi gereken bir husus, işletmede birebir çalışmasalar bile, işletmenin mülkiyetinde varis olarak bir paylarının olmasıdır. Bu nedenle işletmenin başarılı ve kurumsal bir kimliğe sahip olmasının kendilerini de etkileyeceği bilinciyle hareket etmelidirler.
7. Tüm bu oluşumları kapsayacak şekilde bir aile işletmesi anayasası hazırlanmalıdır. Bu anayasa ile hem işletmenin faaliyetlerini uzun vadede planlama hem de ailenin iş içindeki konumunu netleştirme imkanı yakalanabilir. Ailenin ve işletmenin değerleri uyumlaştırılarak anayasa da yerini almalıdır.
8. Aile üyesi olan veya olmayan tüm çalışanlarla işbirliği ve iletişim halinde olunması kurumsallaşma kapsamında atılacak önemli bir adımdır. İşletmede raporlama, belgelendirme, süreçleri standart hale getirme,

görev, yetki ve sorumlulukları, işe yerleştirme, atama, yükseltme ile ilgili kriterleri kısacası, tüm faaliyetleri kurallı bir hale getirilmeli, kişilere bağlı olmayan, işletme sahibinin ömründen bağımsız bir kurum geliştirilmeye çalışmalıdır.

9. Kurumsallaşma konusundaki bilgi açığı, KOSGEB, MPM, Ticaret ve Sanayi Odaları ve üniversiteler işbirliğiyle verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle giderilmeye çalışılmalıdır. MPM, KOBİ eğitim programına kurumsallaşma konusunu da dâhil etmelidir.
10. İşletmenin geleceği için yönetim yetkisi, aile içinden en eğitilmiş, yetenekli ve deneyimli kişiye verilmelidir. Aile üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişi yoksa dışardan profesyonel yönetici görevlendirilmelidir.
11. Nihayetinde, her işletme kendine has özellikler taşımaktadır. KOBİ sahipleri, iç bünyesine, özüne ve doğasına en uygun olacak şekilde, aile ilişkilerini ve işletmesini kurum niteliğine kavuşturmaya çaba göstermelidir. Kurumsallaşmaya, işletmeler daha kuruluş aşamasındayken başlamalı, büyümeyi beklememelidir. Kuşkusuz büyüdükçe daha fazla kurumsallaşma göstergelerini bünyelerine katmak durumunda kalacaklardır. Ancak mikro ölçekteki bir işletmede dahi, belgelere dayalı ve sistemli olarak iş yapmak sağlıklı büyüme işaretleridir.

Mersin’de faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerinde yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar, örnekleme ile sınırlıdır. Genellenebilirliği düşük olmakla birlikte, çoğu birbirine benzeyen bu işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi hakkında bir fikir verebilir. Bunun yanı sıra, KOBİ’lerde aile ilişkilerinin nasıl kurumsallaştırılabileceğine ilişkin disiplinler arası çalışmalara gereksinim duyulduğu da açıktır.

Teşekkür: Yazarlar, makaleye önemli katkılarda bulunan hakemlere çok teşekkür ederler.

KAYNAKÇA

- Adsan, E. ve Gümüştakin, G. E. (2006), Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası Ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 178-190.
- Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992), *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: TOBB Yayınları.
- Akdoğan, A. (2000), Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Alayoğlu Nihat (2006), Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 522-533.
- Atila, E. ve Küskü, F. (2006), Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 191-199.
- Aydınlık, A. Ü. ve Karagülle, A. Ö. (2006), Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 58-63.

- Baraz, B. (2006), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 120-129.
- Bayrak Kök, S. (2005), Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi Ve Kurumsallaşma İhtiyacı, 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs, Ankara, 41-55.
- Büyüköztürk, Ş. (2004), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2002), *Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları Ve Beklentileri*, Mersin: Mersin Üniversitesi Yayınları, Yayın No:9.
- Fındıkcı, İ. (2005), *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Goodstein, J. D. (1994), Institutional Pressures and Strategic Responsiveness= Employer Involvement In Work-Family Issues, *Academy Of Management*, 37 (2), 350-382.
- Gümüştekin, G. E. ve Adsan, E. (2006), Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 219-235.
- Güner, F. (2006), Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 420-426.
- Gürol, M. A. (2006), Türk Aile İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Nedenleri ve Bu Kategorideki İşletmeler Temelinde ve Ulusal Bağlamda Sonuçları, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 447-458.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003), *Behavior in Organizations*, 8.Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Karpuzoğlu, E. (2000), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Leaptrott, J. (2005), An Institutional Theory View of the Family Business, *Family Business Review*, 18 (3): 215-228.
- Masatoğlu, H. (2006), Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 268-270.
- Munyar, V. (13 Mayıs 2007), Patronun Oğlu Ayda 500 Bin Dolar Harcıyordu, 60 Bin Dolara İndirttim, *Hürriyet Gazetesi*, s.8.
- Nakip, M. (2003), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Okur, B. (2003), *Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi: İstanbul.

- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 137-161.
- Prater, E. and Ghosh, S. (2005). Current Operational Practices of U.S. Small and Medium-Sized Enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 155-169.
- Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 499-510.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2006), Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 253-264.
- Sanfield, M. C. and Lussier, R. N. (2004), First, Second and Third-Generation Family Firms: A Comparison, *Family Business Review*, 17(3): 189-202.
- Selznick, P. (1996), Institutionalizm "Old" And "New", *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277.
- Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17 (1): 1-35.
- Sharma, P. and Rao, A. S. (2000), Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study, *Family Business Review*, 13 (4): 313-321.
- Smyrnios, K. X., Ramano, C. A., Tanewski, G. A., Karofsky, P. I., Millen, R. and Yılmaz, H. R. (2003), Work-Family Conflict: A Case Study of American and Australian Family Businesses, *Family Business Review*, 16 (1): 35-50.
- Tetik, N. ve Uluyol, O. (2005), *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Malatya Aile Şirketleri Uygulaması*, Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Tileylioğlu, A. (2006), Aile Şirketleri, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 15-2.
- Türkel, S. ve Yaşa, E. (2006), Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 614-622.
- Trueblood, M. (2006), Best Practices of Successful American Family-Owned Businesses, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 469-479.
- Uzunçarşılı, Ü. Toprak, M. ve Ersun, O. (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2006), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, 72-88.

Yard. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI

1988 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 1990 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında “Özel İşletmelerde Personel Yönetimi ve Çalışma İlişkileri: Malatya’daki Özel İşletmelerde Bir Uygulama” konulu teziyle yüksek lisansını tamamladı. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında “İşletmelerde İşgücü Planlaması: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması” konulu teziyle, 1998 yılında doktor unvanını aldı. “Yönetim ve Organizasyon”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Örgütlerde Davranış” ve “İşletme Bilimine Giriş” derslerini yürütmektedir. İlgili alanları insan kaynakları yönetimi, KOBİ’ler ve kadın girişimcilik konularıdır. Halen “örgütlerde iş gören sessizliği” konusunda çalışmalarını yürütmektedir. Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Mersin’de
Faaliyet
Gösteren

Burcu Şefika ÖZER

1982 yılında Diyarbakır’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana’da tamamladı. 2004 yılında Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı ve araştırma görevlisi oldu. 2007 yılında yüksek lisansını tamamlayarak Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora programına başladı.

110