

Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi

Ahmet SARITAŞ*
Samet GÜRSOY**
Sema SARI***

Öz

Aile şirketlerinin profesyonelleşmesi yolundaki en büyük adım olan kurumsallaşma, şirketlerin faaliyetlerini yürütebilmesi ve gelişmesi açısından büyük avantaj yaratmaktadır. Fakat aile şirketleri genel olarak “tek patronlu yönetimi” benimsedikleri için kurumsallaşmaya olumlu bakmamaktadırlar. Bu durum ise profesyonelleşme yolunda gecikmelere sebep olmaktadır. Şirketlerin devamlılığını sürdürebilmesi için kurumsallaşması gereklidir. Şirketlerin ihracatı, ülke ekonomisinin büyümesi için büyük bir etkidir. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşması daha çok önemlidir. Kurumsallaşan şirketlerin büyümek ve kar oranlarını artırmak amacıyla dış pazarlara açılıp ürünlerini ihraç etmesi gerekmektedir. Dış pazarlarda pazar payına ortak olduktan sonra paylarını arttırmalıdır. Bu arttırmada en büyük etken kurumsallaşmadır ve kurumsallaşmanın firmaların ihracat oranlarını artırması konusunda olumlu etkileri vardır. Bu çalışmada anket yöntemiyle Burdur ve Bucak OSB’de bulunan aile şirketlerinden elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşması ile birlikte ihracatlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, İhracat.*

Effects of Institutionalization on Family Business in International Marketing Activities

Abstract

The biggest step for family businesses is the institutionalizing which offer to carry out the activities of companies in terms of development. However, family businesses are generally adopted “one-man management, they do not positive about an idea of institutionalization. This situation leads to delays towards the professionalization, and institutionalization is necessary to maintain the continuity of the company. Exports of the company is a major factor for the growth of the national economy. Therefore, institutionalization of family companies is becoming much more important. Institutionalized companies need to grow and to increase the rate of profit by exporting their products to opened foreign markets. After joining to market share abroad, companies should increase their share in foreign markets. Institutionalization is the most important factor in this increase and institutionalization has other positive effects on firms to increase their export rates. In this study, family-owned companies around Burdur and Bucak Organized Industrial Zone (OIZ) used as a study material by the survey method and obtained data were analyzed using statistics program. Analysis results showed that the family-owned company increased their exports capacities after the institutionalization.

Key Words: *Family Business, Institutionalization, Exports*

* Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Üniversitesi Öğretim Üyesi, saritas@mehmetakif.edu.tr

** Öğr. Gör., Mehmet Akif Üniversitesi Öğretim Elemanı, sametgursoy@mehmetakif.edu.tr

*** Öğr. Gör., Mehmet Akif Üniversitesi Öğretim Elemanı, semasari@mehmetakif.edu.tr

Giriş

Dünyada küreselleşme ile birlikte dış ticaret hızla artmış ve uluslararası pazarlarda yoğun bir rekabet oluşmuştur. Ulusal şirketlerin de, küreselleşme sürecinde kendilerini yoğun rekabete hazır bulundurmaları gerekmektedir. Türkiye'deki şirketlerin %95'lik kısmı aile şirkettir. Bu şirketlerin ülke ekonomisi açısından önemi oldukça yüksektir. Bununla birlikte aile şirketlerinin devamlılığını sağlamaları önemli bir gelişme olacaktır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile daha sistemli ve profesyonel bir yapı oluşturularak, bu şirketlerde devamlılığın sağlanması için bir adım atılmış olacaktır. Ayrıca, kurumsallaşmayı sağlayabilen şirketler, uzun vadede rekabet için de avantaj elde etmiş olacaklardır. Aile şirketlerinde şirket yönetimine egemen olan ve kendine özgü amaçları bulunan aile, bu şirketleri farklılaştırmaktadır. Aile bireylerinin hem birbirleriyle, hem şirketle olan ilişkileri, şirketin geleceğini ve devamlılığını etkileyen bir unsurdur.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, aile şirketleriyle ilgili kavramsal terimler açıklanarak aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri anlatılmıştır. İkinci bölümde aile şirketlerinde kurumsallaşma ögeleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde uluslararası pazarlama kapsamında ihracat, dördüncü bölümde de Burdur ve Bucak OSB'de faaliyet gösteren 40 aile işletmesi üzerinde anket yöntemiyle kurumsallaşmanın ihracata etkileri incelenmiştir.

1. Aile Şirketleri Kavramı ve Önemi

Aile şirketlerinin sayının ve bu işletmelere olan ilginin artmasından dolayı aile şirketleri hakkında yapılan tanımlar ve çalışmalar da artmıştır. Aile işletmeleri dört grupta kategorize edilmektedir; mülkiyet yönetimi –mülkiyeti ya da yönetimi veya her ikisini de temsil eden aile-, aile katılımlı bağımlı alt sistemler, nesil transferleri, önceki grupların kombinasyonları (Van Den Heuvel, 2006:28).

Aile şirketi tanımı ve kavramı tarihsel olarak çok önceleri başlamamakla birlikte, 1988 yılında aile şirketi çalışmalarını konu alan ilk dergi "The Family Business Review" yayınlanmıştır (Astrachan, 2003:567-572). Aile şirketleri kapsam ve sınırları açısından farklılık göstermektedir. Özellikle mirasın dağılmaması amacıyla kurulan ortaklıklardır. Potobsky'e göre; Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler aile şirketleridir." Aile şirketi; aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış bireyler tarafından kurulan bir şirket çeşididir (Bilgin, 2007:6). Benght Karlöf ve Ö. Teoman aile şirketini "Aile servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan bir şirket biçimidir." şeklinde tanımlanmıştır (Arslan, 2006:5). Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz edebilir (Bilgin, 2007:8). Aile şirketlerinde, yönetim açısından incelendiğinde, genellikle şirket sahibi ve üst yöneticisi aynı şahıstır. Kurucu aile bireyleri, sağlıklıyken şirketlerini başkalarına devretmeyi düşünmemektedirler. Şirket sahipleri kendileri oldukları için, onlara göre genel müdür veya yönetim kurulu başkanının da kendileri olmaları doğaldır ve genellikle

bu yüzden şirket sahibi ve tepe yöneticisi aynı kişidir. Kurucu ortakların birçoğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini başkalarına devretmeyi düşünmemektedirler (Akbulut, 2013:6).Diğer bir yandan bu şirketlerin dar anlamda sadece kendi içlerinde yaşayan bir örgüt olmaktan uzak, ülke ekonomisi için büyük önemi olan kurumlar oldukları da unutulmamalıdır (Craig and Moores, 2006: 2).

Dünyada özel sektör işletmelerinin önemli bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Türkiye’de bu oran oldukça yüksektir.

Şekil 1: Ekonomiye Kayıtlı Aile Şirketlerinin Oranı

Ekonomiye Kayıtlı Aile Şirketlerinin Oranı	
Ülke	Oran(%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: Murat Kiracı ve İbrahim Alkara, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* C:11, S:1, 2009, S.7.

1.1. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin birçok önemli avantajı vardır. Bunlar; esnek çalışma saatleri, işletmeye sadık olan personeller, bireysel sorumluluğa özendirilen bir yapı olması, personeli çalışmaya teşvik edici bir ortam vb. (Doğan, 2014:26).

Aile şirketleri diğer işletmelere göre daha farklı özelliklere sahiptirler. Bu özellikler aile şirketlerinin diğerlerine göre daha etkili şekilde faaliyet göstermesini sağlar. 1986 senesinde US News and World Report Dergisi ABD’de bu konu üzerinde bir araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırmada en büyük 47 aile şirketinden 31 tanesi diğer şirketlere göre daha iyi performans göstermişlerdir.

Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Aramak" isimli kitabında mükemmel olarak gösterilen işletmelerin neredeyse hepsi aile şirkettir (Çağlayan, 2005:8).

Aile şirketlerinin başlıca güçlü tarafları; **ailenin özverili çalışması** (Kıran, 2007: 7), **çalışanların işletmeye bağlılığının fazla olması** (Çağlayan, 2005: 10), geçmişten geleceğe **aile kültürü** (Yıldırım, 2007:19), tecrübe ve uzmanlık aile fertlerinden işe sonradan dahil olan yöneticilere göre daha üstün konuma getirmektedir. Genç aile bireyleri daha hızlı bir şekilde yükselebilmekte (Altınkaynak, 2007:13), tanınmış aile veya işletmeler; rakipler, müşteriler ve tedarikçiler gözünde pozitif bir imaja ve güce sahip olabilmekte (Şanal, 2011:21). Aile şirketlerinde finansal kaynaklar çoğunlukla aile fonlarından sağlanma olanağı, başkaları tarafından denetlenmekten ziyade tüm işleri kendi istedikleri şekilde yapabilme özgürlüğüne sahip olma, işte çıkan ptüzlerin personel (aile fertleri) tarafından büyük bir özveriyle düzeltilmeye çalışılmaktadır (Altınkaynak, 2007:13-14).

Aile şirketlerinin taşıdığı zayıf yönlerin önemli bir bölümü kan ve duygu bağının yarattığı sakıncalardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapının belirsizliği, sınırlı sermaye gibi yapısal sorunlar da aile şirketlerini diğer şirketler karşısında olumsuz yönde etkileyen diğer faktörlerdendir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmayı sağlayamadığı durumlarda ömürleri kısa olmaktadır. Yöneticilerin işin başında olmaları, patronların yeri geldiğinde uzman kişilerle yarışması, ailede yaşanan problemlerin işe yansıtılması ve ikinci kuşağın yaşadığı problemler aile şirketleri için hem olumlu hem olumsuz durumlar ortaya çıkarmaktadır (Doğan, 2014: 28). Bunun yanında daha çocuk sayılabilecek yaşta aileden olduğu için çalışanların şirketteki yaptığı işler ve davranışlar şirketin geleceği için problem olabilmektedir. Deneyimlerini sadece bu şirketlerde çalışarak elde etmesi yeterli olmayabilir. Onun yerine yabancı birinin çalışması bu sorunu çözücü niteliktedir (Carney, 2005:250).

Nepotizm küçük aile şirketlerinde kendilerini örgüte adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yoldur. Kayırılan akrabalar, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım göstermektedir ve nepotizm aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırmaktadır (Büte, 2011:386). Ayrıca, nepotizm sayesinde genç nesillerin, çalışmayan ve meslek sahibi olmayan kişiler olarak, aile sisteminin dışına itilmesi engellenmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010:97).

Aile şirketlerinde alışagelen davranış daha çok, önceki şirket yetkilerinin yaptıkları yöntem ve stratejileri devam ettirmek şeklindedir. Bu da şirketin geleceğini olumsuz yönde etkilemektedir. (Çağlayan, 2005: 15-16).

Genelde yönetimin tek elde toplanması ve tek merkezden koordine edilmesi olarak adlandırılan merkezci örgüt yapısına sahip olma, en üstte bulunan liderin yetkilerini devretmemek istemesi ile sonuçlanmaktadır (Çağlayan, 2005:16). Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler ve bu yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar

arasında da belirsizlik yaratarak işletmeye zarar verir (Sadri, 2013: 11). İşletmelerin bir sonraki devir için yaptıkları planlamalarda aile üyeleri arasındaki ilişki büyük önem arz etmektedir. Lider olarak seçilen kişinin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde görevi bırakması işletmenin hedeflerinden sapmalara ve bunun getirdiği maddi ve manevi zararlara yol açmaktadır (Yıldırım, 2007:22).

2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma; sosyal yapı içinde davranış düzenliliği sağlayan kurallar, tüm bireylere belirli roller yükleyen inançlar, normlar ve bu bireylerin oluşturduğu örgütler sistemine verilen addır (Greif, 2005).

Kurumsallaşma, tüm sosyal yapılar için önemlidir. Fakat bu durum aile şirketleri için daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü ailede duygular daha yoğundur. Duyguların yoğun olduğu bu yapı ticari bir hedefe yöneldiğinde belirli bir mantık ve kurallar zincirine gereksinim duyulmaktadır. Yoğun bir duygu yoğunluğu ile işe başlayan aile üyeleri zamanla şirketlerini büyütme isteyecekler ve yönetim kadrolarına aile ile duygu bağı olmasına bakılmaksızın profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu doğacaktır. İşler büyüdükçe belirli bir sistematige ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artacaktır. İşte bu geçiş sürecini mantıklı ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri varlıklarını gelecek nesillere devredebilme şansı bulacak iken bu süreci değerlendirmeyi başaramayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır (Taşkın, 2014: 81).

Aile şirketlerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada 3. kuşağa ulaşma oranı % 15-% 20 dolaylarında olup ortalama ömürleri ise 25-30 yıldır. Bu başarısızlığın en önemli sebebi olarak da yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama gelmektedir (Şengün, 2011: 57).

3. Uluslararası Pazarlama Kapsamında İhracat Kavramı

Bir malın, yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun şekilde Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını veyahut ilgili müsteşarlıkça ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemleridir (Ekonomi Bakanlığı İhracat Yönetmeliği, 2006). İhracat işlemlerinin başlangıcından, mal bedeli dövizlerin yurda getirilmesine kadar olan aşamaları düzenleyen mevzuat üç ana grupta toplanır. Bunun yanında, özel kanunlarından kaynaklanan yetkileri kullanan Bakanlıklarımızın da ihracat ile ilgili düzenlemeleri mevcuttur.

Şirketlerin uluslararası pazarlara açılmasına teşvik eden en önemli nedenler şunlardır (Doğan vd., 2003:115):

- İç Pazar talebinin azalması,
- İşletmelerdeki atıl kapasitenin kullanılması düşüncesiyle üretimin artırılarak ihracata yönelmenin karlılığı ve satışları artırması,
- İç pazar rekabetindeki riski dağıtmak,
- İç pazarlardaki ömrünü tamamlayan ürünlerin ömrünü uzatmak,
- Dış pazardaki vergi, teşvik vb. avantajlardan faydalanmak,
- Dış pazarlarda rekabeti öğrenerek iç pazarı geliştirmek,
- Şirketin politik etkinliğini artırmak.

4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Kurumsallaşmış aile şirketleriyle yapılan çalışmada örneklem olarak Burdur ve Bucak OSB’de faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan 40 kişi ile anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiştir. Yapılan anket çalışması 42 sorudan oluşmaktadır. İlk bölüm aile şirketlerinin kurumsallaşması, daha sonraki bölüm ise kurumsallaşmış aile şirketlerinin ihracat üzerindeki değişiklikleri değerlendirilmek üzere tasarlanmış sorulardan oluşmaktadır. Ankette kullanılan sorular demografik sorular, kurumsallaşmaya yönelik Likert tipi sorular, şirketlerin ihracat departmanına yönelik sorular ve kurumsallaşmış şirketlerin ihracat değişim oranlarını gösteren Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Mercan’ın 2004 yılındaki yüksek lisans tezi, Bilgin’in 2007 yılındaki yüksek lisans tezi, Sökmen’in 2006 yılındaki yüksek lisans tezleri ile Altıntaş ve Özdemir’in 2006 yılındaki çalışmasından uyarlanarak elde edilen sorular daha sonra SPSS programı ile analiz edilip, yorumlama yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan hipotezler şunlardır:

H1: Kurumsallaşan aile şirketlerinde ihracat uzmanı istihdamı ihracata olan eğilimi artırır.

H2: Kurumsallaşan aile şirketlerinde ihracat uzmanı istihdamı ihracat satışlarını artırır.

H3: Kurumsallaşan aile şirketlerinde ihracat uzmanı istihdamı kar marjını artırır.

H4: Kurumsallaşan aile şirketlerinde ihracat uzmanı istihdamı ihracat yapılan ülkedeki pazar payını artırır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		
İşletmedeki görevi	Frekans	Yüzde%
İşletme Sahibi/Yönetici	6	15
İşletme Sahibi	10	25
Yönetici	6	15
Pazarlama Müdürü	2	5
İhracat Müdürü	1	2,5
Pazarlama Birim Sorumlusu	1	2,5
İhracat Birim Sorumlusu	2	5
Diğer (Muhasebe)	12	30
Yaş Aralığı		
20-29	6	15
30-39	17	42,5
40-49	13	32,5
50-59	4	10
Eğitim Durumu		
İlkokul	1	2,5
Ortaokul	0	0
Lise	13	32,5
Lisans	23	57,5
Yüksek Lisans	3	7,5
Cinsiyet		
Kadın	6	15
Erkek	34	85

Tablo 2: İşletmeye Dair Genel

İşletmeye Dair Genel Özellikler		
İşletme Türü	Frekans	Yüzde%
Adi Şirket	0	0
Kolektif Şirket	0	0
Komandit Şirket	0	0
Anonim Şirket	8	20
Limited Şirket	30	75
Grup	2	5
Diğer	0	0
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör		
Makine	9	22,5
Tekstil	1	2,5
Otomotiv	0	0
Akaryakıt	0	0
Nakliyat	0	0
İnşaat	3	7,5
Diğer	27	67,5
İşletme Kuruluş Yılı		
1980-1989	3	7,5
1990-1999	19	47,5
2000-2009	17	42,5
2010-2015	1	2,5
İşletme Çalışan Sayısı		
0-9	1	2,5
10-49	20	50
50-249	13	32,5
250+	6	15
Kuşak		
1.Kuşak (Patron)	32	80
2.Kuşak (Varis Kardeşler)	7	17,5
3.Kuşak (Varis Kuzenler)	1	2,5
4.Kuşak	0	0

Tablo 1'e bakıldığında katılımcılarının % 85 gibi bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir ve % 42 gibi oranla da katılımcıların 30-39 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Ankete katılanların %30 gibi bir oranla büyük çoğunluğunun muhasebe departmanında çalıştıkları görülürken, bu oranı % 25 ile ikinci sırada işletmelerin kendi sahipleri takip etmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise çalışanların % 57,5'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2' ye göre ankete katılan şirketlerin %75'i Limited Şirketlerden, %20'si ise Anonim şirketlerden oluşmaktadır. Değerlendirilen şirketlerin %67,5'i mermer sektöründe faaliyet göstermektedirler. Ankete katılan şirketlerin %47,5'i 1990-1999 yılları arasında faaliyet göstermeye başlayan ve %50'si 10-49 personel ile küçük boyutlu olan işletmelerdir. Şirketlerin %2,5 gibi çok az bir kısmı 2010-2015 yılları arasında kurulmuştur. Bu işletmeler kuruluş yılından itibaren %80 oranında 1.Kuşak tarafından faaliyetlerine devam etmekte olup, anket çalışmasına 4.kuşaktan faaliyetlerine devam eden bir katılım söz konusu olmamıştır.

Tablo 3: Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların Frekans Yüzde Dağılımı (%)

İfadelere Katılım Derecesi (%)	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum
Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer.	50	37,5	12,5	0	0
Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun, adil seçim ve yerleştirme var	45	42,5	5	5	2,5
Aile dışı çalışanlar belirli eğitimlere tabi tutulur	40	42,5	10	2,5	5
Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir	45	27,5	20	2,5	5
Yönetimin bir sonraki nesile geçişini planlayan, önceden hazırlanmış bir devir planımız var	17,5	42,5	27,5	5,0	7,5
Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi edilir	35	45	12,5	5	2,5
Aile üyeleri de performans denetimine tabi tutulur.	25	40	17,5	10	7,5
Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanlarında fikri alınır	37,5	32,5	15	10	5
Aile üyesi çalışanlara görev dağılımı yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır	35	30	25	5	5

Kurumda nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikli aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir	50	35	10	2,5	2,5
Kurumda performans standartları aileden olan ve olmayan personel için eşit şekilde uygulanır	32,5	35	22,5	2,5	7,5
Terfiler de aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın, işe uygun eleman terfi edilir	42,5	27,5	20	7,5	2,5
Satış hedefleri en azından yıllık olarak oluşturulur ve bu yıllık hedef her ay alt hedeflere bölünür	22,5	27,5	22,5	15	10
Kurumda, mevcut ürünler için mevcut pazarlama geliştirilmesine veya yeni pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılır	50	22,5	12,5	12,5	2,5
Kurumda rakiplerin ürünleri, dağıtım kanalları, satış stratejileri v.b konular sürekli olarak incelenir	40	35	20	5	0
Aile içindeki çatışmalar, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek biçimde, süratle çözüme kavuşturulur	50	22,5	17,5	5	5
Kurumda aileden olan ve olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur	35	32,5	12,5	10	10
Kurumda ki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler	42,5	27,5	12,5	12,5	5
Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır	45	22,5	20	5	7,5
Kurum için faaliyette bulunduğu sektördeki gelişmeler önemlidir	77,5	17,5	5	0	0
Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-ekonomik koşulları önemlidir	70	22,5	5	2,5	0
Kurum rakiplerinin değişim ve gelişmeler karşısında ki davranışlarını takip eder	52,5	27,5	10	5	5
Kurum çevre koşullarındaki değişime adapte olabilmek için pazarı geliştirme ve pazarı çeşitleme yoluna gider	55	25	7,5	5	7,5

Kurumda sektör liderlerini takip etmeye önem verilir	57,5	27,5	12,5	0	2,5
--	------	------	------	---	-----

Tablo 3'e göre kurumsallaşmaya yönelik genel olarak olumlu bir tutum vardır. Katılımcı şirketlerin %57,5'i sektör liderlerini takip etmeye önem vermektedirler. Aynı zamanda faaliyette bulunan sektördeki gelişmelerin önemli olduğu katılımcıların %77,5'i tarafından önemli olduğunu belirtilmiştir ve aynı zamanda katılımcıların %50'si aile içindeki çatışmaların kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek biçimde hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulduğunu ifade etmiştir. Aile dışından şirketlere alınan çalışanların eğitime tabi tutulduğu %42,5 oranında kısmen kabul edilmektedir. Fakat aile üyelerinin performans denetimi katılımcıların %40'ı tarafından kısmen kabul edilmektedir. Katılımcıların %85'i aile şirketlerinde nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile dışından olan nitelikli kişileri yönetici olarak kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Aile şirketlerinde çalışan katılımcıların, %70'i faaliyette bulunan ülkenin sosyo-ekonomik koşullarının önemini kabul etmekte ve aynı zamanda yine aile şirketlerinde çalışan katılımcıların %52,5'i rakiplerin davranışlarını takip etmektedirler.

Tablo 4: İhracata Yönelik Tutumlar Frekans Yüzde Dağılımı

İfadelerin Yüzde Dağılımı %	Çok arttı	Az arttı	Değişmedi	Az düştü	Çok Düştü
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat eğiliminiz arttı	40	40	20	0	0
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat satışlarınız arttı	25	42,5	30	2,5	0
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat satışlarının, toplam satışa oranı arttı.	25	47,5	25	2,5	0
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde kar marjı arttı	22,5	32,5	40	5	0
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde firmanızın en çok ihracat yaptığı ürün grubunda ihracat yapılan ülkedeki pazar payı arttı	15	20	60	2,5	2,5
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde rakiplerinize oranla ihracat oranınız arttı	20	20	57,5	2,5	0

Tablo 4'e göre şirketler kurumsallaşma ile profesyonel bir yapıya ulaştıktan sonra dış pazara olan eğilimleri genel olarak pozitif yönde artmaktadır.

Kurumsallaşma, şirketlerin ihracata yönelik tutumlarını ve eğilimlerini artırmıştır. Kurumsallaşma ile şirketlerin ihracata olan eğilimleri ihracat satışlarında da olumlu bir etki oluşmuştur. Fakat bu artış şirketlere çok fazla olumlu yönde yansımamıştır. Toplam satışlar içerisinde, ihracat satışlarını incelediğimizde ihracat satışları artış gösterse de, beklenen düzeyde gerçekleşmemiştir. Kurumsallaşma ile ihracat satış oranları artsa da, ihracat kar marjında artış beklenen seviyede olmamıştır. Kar marjında değişikliğin az olması şirketlerin satış ve ihracattan daha çok kurumsallaşma da yönetime önem verdikleri görülmektedir. Yönetime de daha çok önem verdikleri için dış pazar payında da değişiklik olmamıştır. Bu da rakiplerine göre ihracat oranında yüksek oranda artmadığını göstermektedir.

Tablo 5. İhracat Uzman İstihdamının İhracata Etkisi T-Testi

Grup İstatistikleri					
	İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu?	Katılım Sayısı	Katılımcıların Cevaplama Oranları	Standart Sapma	Standart Ortalama Hata
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat olan eğiliminiz arttı	Evet	22	1,45	,596	,127
	Hayır	18	2,22	,732	,173
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat satışlarınız arttı	Evet	22	1,68	,646	,138
	Hayır	18	2,61	,698	,164
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat satışlarınızın, toplam satışa oranı arttı.	Evet	22	1,64	,581	,124
	Hayır	18	2,56	,705	,166
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde kar marjı arttı	Evet	22	1,95	,844	,180
	Hayır	18	2,67	,767	,181
	Evet	22	2,36	1,002	,214

Kurumsallaştıktan sonraki dönemde firmanızın en çok ihracat yaptığı ürün grubunda ihracat yapılan ülkedeki pazar payı arttı	Hayır	18	2,83	,618	,146
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde rakiplerinize oranla ihracat oranınız arttı	Evet	22	2,09	,921	,196
	Hayır	18	2,83	,514	,121

Tablo 5'te kurumsallaştıktan sonra ihracata olan eğilim ve satışları ile ihracat uzmanı istihdamının T-testi ile karşılaştırması yer almaktadır. Yapılan karşılaştırma sonucunda uzman istihdam eden şirketlerin 1.45'lik oran ile ihracata olan eğilimlerinde artış gözlenmiş olup, uzman istihdam etmeyen şirketlerde bu oran 2.22'lik olarak tespit edilmiştir. Bu durumda ihracat yapan şirketlerde uzman istihdamının gerekliliği görülmektedir. Uzman istihdam eden şirketlerin ihracata olan eğilimleri arttığı gibi ihracat satışları da artmıştır. Bu artış katılımcıların 1.68'lik oranıyla uzman istihdamının önemini vurgulamaktadır. 2.61'lik oran ile görülüyor ki uzman istihdam etmeyen şirketlerde ihracat satışların da değişiklik olmadığını göstermektedir. Uzman istihdam etmeyen şirketlerin 2.56'lik oranla ihracat satışlarının, toplam satışa oranla değişiklik olmadığı gözlenmektedir. Uzman istihdamı ihracat eğilimlerinde ve satışlarında genel olarak pozitif yönde etki oluştursa da, bu pozitif yönlü etki ihracat kar marjında oluşmamaktadır. Kurumsallaşmış ihracatta uzman istihdam eden şirketlerin rakiplerine kıyasla 2,09'luk oranla ihracat oranlarında artış gözlenmiştir. Bu da ihracatta uzman istihdamının oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Tablo 6: İhracata Eğilim Tablosu

		İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu ?	
		Evet	Hayır
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracata olan eğiliminiz arttı	Çok arttı	13	3
	Az arttı	8	8
	Değişiklik yok	1	7

Kurumsallaşan şirketlerde ihracat uzmanı istihdamı ihracata olan eğilimleri 21 katılım artırmıştır. Yani şirketlerin %50'sinden daha fazlasının kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracata olan eğilimlerinin arttığına yönelik

görüşler bildirilmiştir. İhracat uzmanı istihdam etmeyen şirketlerin kurumsallaşmasına rağmen ihracata olan eğilimlerinde 7 katılım ile değişiklik olmadığı, 11 katılım ile eğilimin arttığı tespit edilmiştir.

Tablo 7: İhracat Satış Tablosu

		İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu?	
		Evet	Hayır
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat satışlarınız arttı	Çok arttı	9	1
	Az arttı	11	6
	Değişiklik yok	2	10
	Az düştü	0	1

Kurumsallaşan şirketlerin ihracat uzmanı istihdam etmesi, ihracat satışlarındaki artışını olumlu yönde etkilediği gözlenmektedir. İhracat uzmanı istihdam eden şirketlerde düşüş gözlenmemekle birlikte değişiklik olmaması çok az firmada gerçekleşmiştir.

Tablo 8: İhracat Satışının Toplam Satışa Oranı Tablosu

		İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu ?	
		Evet	Hayır
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat satışlarının, toplam satışa oranı arttı.	Çok arttı	9	1
	Az arttı	12	7
	Değişiklik yok	1	9
	Az düştü	0	1

Kurumsallaşan şirketlerde ihracat uzmanı istihdam edilmesinin ihracat satış oranlarını artırdığı gözlenmiştir. Bu artış, ihracat satışlarının, toplam satışa oranını da pozitif yönde etkilemiştir. Fakat ihracat uzmanı istihdam etmeyen 9 firmada değişiklik gözlenmemekle birlikte 7 firmada artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda ihracat uzman istihdamının satışları etkilediği yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 9: İhracat Kar Marjı Tablosu

		İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu ?	
		Evet	Hayır
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde kar marjı arttı	Çok arttı	8	1
	Az arttı	7	6

	Değişiklik yok	7	9
	Az düştü	0	2

Kurumsallaşan şirketlerde ihracat uzmanı istihdam eden 22 şirketin 15'i kurumsallaştıktan sonraki dönemde kar marjlarının arttığını söylemektedir. İhracat uzmanı istihdam etmeyen şirketlerden 18 şirketin 9'unda değişiklik gözlenmemektedir. Bu durumda ihracat uzmanı istihdamının kar marjı arttırdığını yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 10: İhracat Yapılan Ülkedeki Pazar Payı Tablosu

		İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu?	
		Evet	Hayır
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde firmanızın en çok ihracat yaptığı ürün grubunda ihracat yapılan ülkedeki pazar payı arttı	Çok arttı	5	1
	Az arttı	6	2
	Değişiklik yok	10	14
	Az düştü	0	1
	Çok düştü	1	0

Kurumsallaşan aile şirketlerinde ihracat uzmanı istihdam etmeyen 18 şirketin 14'ünün kurumsallaştıktan sonraki dönemde en çok ihracat yaptığı ürün grubunda ihracat yapılan ülkedeki pazar payında değişiklik olmadığı gözlemlenmektedir. İhracat uzmanı istihdam eden 11 firmada artış gözlemlendiği halde, 10'unda değişiklik olmamıştır. Bu durumda kurumsallaşmanın ihracatta pazar payından daha çok, satışlara etki ettiği görülmektedir.

Tablo 11: Rakiplere Oranla İhracat Oranı Tablosu

		İhracat konusunda uzman istihdam ediliyor mu ?	
		Evet	Hayır
Kurumsallaştıktan sonraki dönemde rakiplerinize oranla ihracat oranınız arttı	Çok arttı	7	1
	Az arttı	7	1
	Değişiklik yok	7	16
	Az düştü	1	0

Kurumsallaşan şirketlerde ihracat uzmanı istihdam etmeyenlerin kurumsallaştıktan sonraki dönemde ihracat oranında 18 şirketin 16'sında rakiplerine oranla değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir. İhracat uzmanı istihdam eden şirketlerde 22 şirketin 14'ünün ihracat oranında artış görülse de, 7 şirketin ihracat oranlarında değişiklik gözlemlenmemiştir.

Tablo 12: Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	N of Items
,781	46

Tablo 12'ye bakıldığında SPSS programı ile hazırlanmış olan "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İhracata Etkileri" anket formunun Cronbach's Alpha güvenilirlik testi yapılmış ve güvenilir (C. Alpha= 0,781) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre, Burdur ve Bucak OSB'lerde incelenen şirketlerin kurumsallaşmaya yönelik genel tutumları olumludur. Aile şirketleri değişime adapte olma, pazarı geliştirme ve pazarı çeşitleme yolunda sürekli olarak çalışmalar yapmaktadırlar ve sektör liderlerini takip etmeye önem vermektedirler. Aile içi anlaşmazlıklar, şirket faaliyetlerini olumsuz olarak etkilediği için kısa sürede anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmaya çalışmaktadırlar. Kurumsallaşma ile aile şirketleri, şirket yönetiminde profesyonel bir yapıya geçmişlerdir. Kurumsallaşan şirketler, şirket yönetimini gelecekte devir alacak kuşağı gerekli eğitime tabi tutmaktadırlar ve aynı zamanda aile dışından şirketlere alınan çalışanların eğitime tabi tutulması gerektiği düşüncesindedirler. Aile şirketlerinde nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile dışından olan nitelikli kişilerin yönetici atanması gerektiği görüşü hakimdir. Tüm bu durumlara göre aile şirketlerinin akrabalıktan çok, profesyonelleşmeye önem verdiğini göstermektedir. Fakat şirketlerin gelecekte şirket yönetimini devralacakları önceden belirleme hususunda eksikleri bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin, kurumsallaşma ile profesyonel bir yapıya ulaştıktan sonra ihracata yönelik olumlu düşünceleri ve eğilimleri artmıştır. Kurumsallaşma ile aile şirketlerinin ihracata olan eğilimleri ihracat satışlarında da olumlu bir etki oluşturmuştur. Kurumsallaşma ile ihracat satış oranları artsa da, ihracat kar marjındaki artış beklenen seviyede olmamıştır. Kar marjında değişikliğin az olması şirketlerin satış ve ihracattan daha çok kurumsallaşmada yönetime önem verdiklerini göstermektedir. Yönetime de daha çok önem verdikleri için dış pazar payında da değişiklik olmamıştır.

İhracat uzmanı istihdam eden aile şirketlerinin uzman istihdam etmeyenlere göre ihracata olan eğilimlerinde daha fazla artış olmaktadır. Bu durumda ihracat yapan şirketlerde uzman istihdamının gerekli olduğu söylenebilir. Uzman istihdam eden şirketlerin ihracata olan eğilimleri arttığı gibi ihracat satışları da artmaktadır. Uzman istihdamı ihracat eğilimlerinde ve satışlarında genel olarak pozitif yönde etki oluştursa da, bu pozitif yönlü etki ihracat kar marjında oluşmamaktadır. Kurumsallaşmış ihracatta uzman istihdam eden aile şirketlerinin rakiplerine kıyasla ihracat oranlarında artış olmaktadır. Bu da ihracatta uzman istihdamının oldukça

önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kurumsallaşan aile şirketlerinin ihracat uzmanı istihdam etmesi, ihracat satışlarındaki artışını da olumlu yönde etkilemektedir. İhracat uzman istihdamı satışları olumlu olarak etkilemektedir. Kurumsallaşan aile şirketlerinde ihracat uzmanı istihdamı şirketlerin kurumsallaştıktan sonraki dönemde kar marjlarını artırmaktadır. Kurumsallaşma ihracatta pazar payından daha çok, satışlara etki etmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, kurumsallaştırmanın aile şirketlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, kurumsallaşmanın hem bu tür işletmeler hem de ulusal ekonomi açısından yaratacağı katma değer dikkate alınarak aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerine önem verilerek teşvik edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akbulut, A., (2013), Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi, *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Akdoğan, H.ve Seyrek, İ. (2004), Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, *İstanbul Kültür Üniversitesi*, İstanbul.
- Altınkaynak, S. K. (2007), Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Altıntaş, H. ve Özdemir, E. (2006), “İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobilere Yönelik Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, 183-204.
- Arslan, E. T. (2006), Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilimleri, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.
- Astrachan, J.H. (2003), “Commentary on The Special Issue: The Emergence of A Field”, *Journal of Business Venturing*, 18:5, 567-572.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010), “ Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 93-109.
- Bilgin, N. (2007), Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, S.6.
- Büte, M. (2011), “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamalı İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1. S.15. 383-404.
- Carney, M. (2005). “Corporate Governance and Competitive in family Controlled Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 249-265.

- Craig, J.B.L ve Moores, K. (2006): “A 10 Years Longitudinal Inversigation of Strategy Systemsand Environment on Innovation in Family Firms” *Family Business Review*, Vol 19 no:1.
- Çağlayan, Z. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, *Ankara Sanayi Odası*, Ankara.
- Doğan, Özlem İpekgil, Marangoz, Mehmet ve Topoyan, Mert (2003), “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 114-139.
- Doğan, R. (2014), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma”, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.
- Ekonomi Bakanlığı, “İhracat Yönetmeliği”, www.Ekonomi.Gov.Tr, (25.12.2015).
- Greif, A., (2005), *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*.Forthcoming, Cambridge University Press,.
- Kıran, C. (2007), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İosbe’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, S.3.
- Kıracı, M. Ve Alkara, İ. (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C:11, S:1, 167-197.
- Mercan, D. (2004), *Kobilerde Dışsal Danışmanlık ve İletişim Hizmetlerinin Rolü: İhracatçı Kobilere Yönelik Bir Araştırma*, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Muter Şengül, C. ve Onay Özkaya, M. (2006), “Aile Şirketlerindeki Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın ‘Kurumsallaşma’ Konusuna Bakış Açısı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 109-126..
- Sadri, S. (2013), *Aile Şirketlerin Yönetimi*, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Sökmen, G.A. (2006), *Firma Kaynakları, İhracat Stratejileri ve Uluslararasılaşma Derecesi: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Şanal, M. (2011), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, Adana.
- Şengün, Halil İ. (2011), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Malatya.

- Taşkın, G. (2014), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Deęiřimi- Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul.
- Van Den Heuvel, J. (2006), Governance and Boards in Small and Mediumsized Family Businesses, *Doctoraatsproefschrift, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen*.
- Yıldırım, Ahmet F. (2007), Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Deęerleri zerine Isparta İlinde Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.