

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLE ŞİRKETLERİNİN
YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

ESKİŞEHİR AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Nurhan AYDIN

1984

İ Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

I- AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI, TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ	4
I.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI	4
I.2. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ	6
A- Cumhuriyet Öncesi	
B- Cumhuriyet Sonrası	
II- AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI	10
II.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ	10
II.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN SAKINCALARI	12

İKİNCİ BÖLÜM

ESKİŞEHİR AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARIYLA İLGİLİ UYGULAMA SONUÇLARININ DE- ĞERLENDİRİLMESİ

I- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	19
II- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	20
III- ŞİRKETLERLE VE MÜTEŞEBBİSLERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	21
IV- YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞI VE FONKSİYONLARINA İLİŞKİN SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	35
V- AKRABALIK İLİŞKİSİ BULUNMAYAN ÜST VE ORTA KADEME YÖNETİCİ- LERLE İLGİLİ SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I- SONUÇ VE ÖNERİLER	56
EKLER	65
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	75

T A B L O L A R

Tablo I	Kuruluş Yılları İtibariyle Şirketler	21
Tablo II	Faaliyet Alanlarına Göre Şirketler	22
Tablo III	Şirketlerin Anonim Şirket Olma Nedenleri	23
Tablo IV	Şirketlerin Ünvanı, Çalışan Personel Sayısı, GörüŖülen Yöneticiler	26
Tablo V	Sahiplik Açısından Şirket Sermayelerinin Durumu .	27
Tablo VI	Şirketlerin Halka Açılmama Nedenleri	30
Tablo VII	Kurucuların Babalarının İşleri	31
Tablo VIII	Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticiler	32
Tablo IX	Yöneticilerin Yönetim Hakkındaki Düşünceleri	35
Tablo X	Yöneticilerin İş Başarısı Hakkındaki Düşünceleri.	36
Tablo XI	Profesyonel Yöneticilere Göre Kendilerinin Yö- netime Getirilme Nedenleri	38
Tablo XII	Mal Sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yöne- tici Getirilmesinin Sakıncaları	39
Tablo XIII	Planlamada İstenen Başarıya Ulaşamama Nedenleri .	42
Tablo XIV	Bölüm Yöneticilerinin Önemli Kararları Bağımsız Olarak Alabilme Durumları	44
Tablo XV	Örgüt Şemasının Olması ve Uygulanmasının Önemi	45
Tablo XVI	İşle İlgili Sorunlar Açısından Yöneticilerin Düşünceleri	51
Tablo XVII	Yönetimle İlgili Sorunlar Açısından Yönetici- lerin Görüşleri	52

KISALTMALAR

bkz.	: Bakınız
B.	: Baskı
Ç.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
der.	: Derleyen
E.İ.T.İ.A.	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa

GİRİŞ

Eskilerin düzeyinde yapılan bu araştırmamıza bulgularını Türkiye genelinde geçerli sayabilir miyiz? Hayır ise

"Türk özel kesiminde" diye başlayan cümleler var.

24 0 caka kararlar?

İktisadi kalkınmasını karma ekonomik sistemle gerçekleştirmeyi benimsemiş olan ülkemizde, özel sektör yönünden sanayileşme, yaklaşık 1950'li yıllarda başlamış, 70'li ve 80'li yıllarda da hızlanarak gelişimini sürdürmüştür. Bu sanayileşme süreci sanayi ve ticaret şirketlerinin sayısında, büyüklüğünde, şirketlerdeki yönetici sayısında artışlara neden olmuştur. Önceden tek kişiyle ya da aile bireylerince kurulan ortaklıklar, gelişime ayak uydurarak daha geniş ortaklıklara doğru yönelmişlerdir. Bununla birlikte bir kısım şirketlerde tüm faaliyetlerin tek bir kişi (patron-sermayedar) ya da aynı aileden gelen sınırlı sayıdaki kişilerce yönetilir olması ise bir çok sorunların çıkmasına ortam hazırlamıştır.

Türk müteşebbisleri dar aile çerçevesinin dışına henüz çıkamamışlardır. Şirketin başında bulunan küçük sermaye gruplarının yaklaşık yarısının (% 48) aile bağları bulunan kimse-lerden meydana geldiği, sermayenin ise yaklaşık % 55'inin aile fonlarından oluştuğu 1974'de yapılan bir araştırmada görül-

mektedir(1).

Bu gerçeğin günümüzde de çok değişmediği söylenebilir. Bu nedenle Eskişehir'de bu tür şirketlerin özelliklerini, karşı karşıya buldukları yönetim ve organizasyon sorunlarını araştırma ve öneriler getirme, bu çalışmanın amacını oluşturmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde; aile şirketlerinin tanımı, Türkiye'de aile şirketlerinin tarihi gelişimi, aile şirketlerinin üstünlükleri ve sakıncaları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde uygulama sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, uygulama sonuçlarından çıkan önemli sorunlar belirlenmeye ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

(1) Erdoğan SORAL, Özel Kesimde Türk Mütesebbisleri (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 72, 1974), s.71.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

I- AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Toplumların sosyal, ekonomik ve politik koşullarına paralel olarak yönetim ve şirket anlayışının da gelişmekte ve değişmekte olduğu görülmektedir. İlk yönetici tipi, yetkisini mülkiyet ve ayrıcalıklı bir aileden olma gibi özelliklerden alan bir yönetici tipidir. İlk şirketler de aile bireylerinin oluşturduğu küçük ortaklıklardır. Günümüzde bu durum değişmekle birlikte özellikle gelişmekte olan ülkelerde tek patron hakimiyetindeki küçük şirketlerde rastlanmaktadır.

I-1. AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI

Türk Ticaret Hukukunda aile şirketlerinin özel bir tanımını yoktur. Alman Ticaret Hukuku ise akrabalar arasında kurulan bir şirketi aile şirketi olarak kabul eder (1).

(1) Tuğrul ANSAY, Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No: 90, 1971), s.32.

Literatürde aile şirketlerinin çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması o şirketin aile şirketi olarak nitelendirilmesi için yeterli bir unsurdur, denilmektedir. İlgili araştırmalar şu nitelikleri de ortaya koymaktadır.

- Ailede en az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmiş olması,

- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocuklarının şirketin yönetiminde görev alması,

- Aile bağlarının diğer faktörler yanında, yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,

- Şirket ününün aileyle gelişmesi,

- Aileye mensup birinin şirketteki mevki onun aile içindeki durumunu etkilemesi gibi (2).

Ansay (3) "Az ortaklı anonim şirketler aile şirkettir. Bunlara kapalı şirketler de denir. Genellikle bu şirketler bir ailenin mensupları arasında kurulduğundan aile şirketi adı bu şirketler için yaygın olarak kullanılmaktadır" demektedir.

Yukarıdaki tanımlarda ortak özellik bir şirketin yönetiminin ve kontrolünün bir ailenin elinde olmasıdır. Bu güç ise şirket sermayesinin önemli bir kısmına, bir ailenin sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

(2) Şan OZ-ALP, Küçük İşletmeler (Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 90/49, 1971), s.64.

(3) ANSAY, s.32.

I-2. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, gelişmenin diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüşmüşlerdir (4). Türk özel sektöründeki aşamaları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- A. Cumhuriyet öncesi
- B. Cumhuriyet sonrası

A. Cumhuriyet öncesi:

Türkiye Cumhuriyeti Osmanlı İmparatorluğundan geri bir tarım ülkesi teslim almıştır. Osmanlı sanayisini:

- Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar,

- Yerli özel sektör,

- Tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak uç kesime ayırmak mümkündür(5).

Osmanlı Devletinde en itibar gören işler siyasi ve askeri faaliyetler olmuştur. Devlet kesiminin uğraşmaları genelde askeri alanda hizmet veren kuruluşlardır.

(4) Özer Uçuran ÇİLLER, "Türkiye'de İyi Bir Profesyonel Yönetime Doğru", Milliyet, 23 Ekim 1976.

(5) Türkiye'de Toplumsal ve Ekonomik Gelişimin 50 Yılı (Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayın No: 683, 1973), s.138.

Yerli özel sektör ise el sanatları seviyesinde dağınık ve kapalı aile şirketi niteliği gösteriyordu. Osmanlı İmparatorluğunun uzun tarihi boyunca ticaret ve sanatın gelişmiş olması, Türk'lerin bu tür işlere kötü gözle bakmalarından ileri gelmektedir(6). Dolayısıyla bu tür işler azınlıklar (Musevi, Rum, Ermeni vs.) tarafından yapılmakta idi.

B. Cumhuriyet sonrası:

Cumhuriyetin ilk yıllarında iktisadi gelişmenin özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmesine ve azınlıkları saf dışı etme yolunda çabalar sarfedildi. İlk on yılda özel teşebbüs geniş şekilde, en müsait şartlarda teşvikine rağmen yetersiz kalmıştır. İlkel teknik, hileli imalat, cüzi yatırım, yüksek maliyet özel sanayimizin özelliklerinden idi. Bu devirde hiç bir özel teşebbüsün modern fabrikalar kurduğu ya da çekirdekten yetişmiş sanayi erbabına sahip olduğu görülmemiştir(7).

Savaşı
yeni
şirket
niteli?

Devletçilik dönemi olarak belirtilen 1930-50 döneminde 1929 Dünya ekonomik bunalımı karşısında büsbütün güçsüzleşmiş olan özel kesim yanında kamu kesimi, yeni sanayi tesisleri kurmaya başlamıştır. Devletçiliğin uygulanması, özel teşebbüsleri engeller nitelikte değil, aksine destekler özellik gösteriyordu. Bu dönemde yer alan müteşebbisler, savaşın getirdiği piyasa koşullarından büyük faydalar sağlamışlardır. Gene bu dönemde bürokrasiden özel kesime geçen müteşebbislerin yoğun olduğu görülmektedir(8).

(6) G. Alpander GUVENÇ, "Türkiye'de Müteşebbisler ve Özel Teşebbüs", Sevk ve İdare Dergisi, S.9 (Eylül 1967), s.27.

(7) Doğan AVCIOĞLU, Türkiye'nin Düzeni Dün-Bugün-Yarın (İstanbul: Tekin Yayınevi, 1982), s.395-400.

(8) Erdoğan SORAL, Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:72, 1974), s.38.

1950-60 döneminde liberalist bir ekonomi politikası uygulanması, sağlanan kredi kolaylıkları, yatırım özendirmele-ri ve enflasyon orta katmanlardan da bir girişimci tabakanın oluşmasını sağlamıştır(9).

Bugünün halihazırdaki en büyük firmaları 1930-40 ile 1950-60 dönemleri arasında kurulmuş olanlardır. Bu dönem müteşebbisleri orta halli ailelerden gelmekte olup, akrabalık bağları oldukça kuvvetlidir. Türk iş hayatında bir kuruluşa sermaye koymak için ailenin kendi imkanlarından faydalanmak adettir. Sermayenin çoğunluğu bir aileye ya da akrabalık ilişkisi bulunan birkaç aileye aittir. Sermayeye sahip olan grup üst düzey yönetim pozisyonlarını aile bireylerine veya yakın akraba ve çevresine ayırmaktadır(10).

1960-70 dönemi şehirleşmenin hızla arttığı bir dönemdir. İç talepteki artışlar ticari ve sanayi faaliyetlerin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Ulaşım ve iletişim olanaklarının artmasıyla Türk ekonomisi kapalı statik bir durumdan, dinamik bir hale gelmiştir. Ticaretin yanında, sanayi ve hizmet sektöründe de önemli gelişmeler görülmüştür(11). Küçük sanayi önceki dönemini yitirerek müteşebbislerin ailelerinden, yakın akrabalarından, arkadaşlarından temin ettikleri kaynaklar yeterli gelmemeye başladı. Bu dönemlerden itibaren şirketlerde halka açılmaya doğru bir eğilim görüldüyse de bu durum genel-

(9) Metin HEPER, "Değişen Türkiye'de Bazı Geleneksel Üst Kademe Yöneticilerinin Eğilimleri", Amme İdaresi Dergisi, C.VII, S.2(Haziran 1974), s.81-82.

(10) GÜVENÇ, s.32.

(11) SORAL, s.38-47.

likle gerçek halka açılma özelliği göstermiyordu. Halka borçlanma yani halkın elindeki küçük tasarrufları kendi yatırım alanlarına çekme alanına gelmekteydi(12).

1970-80 yılları boyunca sanayi ve müteşebbisler hükümetin sağladığı çeşitli koruyucu önlemler yanında şiddetli enflasyonun yarattığı yüksek kârları, fazla zorlanmadan elde ettiler. Bu koşulların doğal bir sonucu olarak da müteşebbislerin başarısı, sürekliliği, büyümesi için müteşebbislik yeteneği yeterli oldu ve yönetim yeteneği arkaolanda kaldı.

1980 sonrası yıllarda bazı endüstri dallarında rekabentin artması, şirketlerin büyümesi ve bu büyümenin getirdiği karışıklıklar, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devletin getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda aile şirketi niteliğini koruyan dar kapsamlı ortaklıklarda çok ortaklı ve halka açık şirketlere doğru hareketler görüldü. Bu gelişimin doğal bir sonucu olarak da şirketlerin yönetiminde mal sahibi yöneticiler yanında profesyonel yöneticilerin sayısında önemli artışlar oldu.

Başta holdingler olmak üzere büyük şirketlerde görülen bu davranış henüz istenen düzeyde yaygınlaşmamış ise de iktisadi gelişmenin doğal sonucu olarak örneklerin giderek artacağı söylenebilir.

(12) A.Nejat OLÇEN, Halka Açık Şirketler ve Sermaye Piyasası, Tartışmalı Konferans (Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın No: 17, 1974), s.17.

II- AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI

Aile şirketlerinin üstünlüklerini ve sakıncalarını ortaya koyarak, bu tip şirketlerin daha iyi değerlendirilmesi yapılabilir.

II-1. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ

Literatürde genellikle aile şirketlerinin sakıncaları üzerinde durulmasına karşın, üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Aile ile şirketin bir arada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesi yanında, üstünlüklerini de göz ardı etmek mümkün değildir. Üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir(1).

- Önemli oranlarda mali kaynakların sağlanması

Konu bilhassa sermayenin kıt olduğu az gelişmiş ülkeler açısından daha önemlidir. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bu ülkelerde şirketler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada

(1) OZ-ALP, s.65; Ayrıca bu konuda bkz.: Brian SCANLON, "Family Chief Should Distinguish Clearly the Issues of Ownership and Management", International Management (Ağustos 1983). s.8.

büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Aile şirketlerinde ise bu durum daha az önemdedir. Hem kuruluşlarında, hemde sonraki dönemlerinde sermaye ihtiyaçları, büyük ölçüde aile fonlarından sağlanabilmektedir.

çünkü aynı büyüklükte kalan aile şirketlerinin durumu?

- Tanınmış aile ünvanının sağladığı sosyal ve iş çevresi

Bir şirket kurulurken gerekli sermaye yanında, şirketin tutunup tutunamayacağı, yeni müşteriler bulup bulamayacağı önemli ve başarılması uzun zamanı gerektiren hususlardır. Aile şirketleri ise bu yönden büyük avantajlara sahiptir. Öncelikle şirket kurulmuş bir tezgahdır. Kredi sağlamada, hammadde temininde, pazarlama gibi faaliyetlerde tanınmış bir ünvanın sağlayacağı faydalar küçümsenmeyecek üstünlüklerdir(2).

- Yönetim politikalarında devamlılığı ve yeknesaklığı sağlanabilme

Şirketin yaşama ve gelişme gücünü etkileyebilecek bir öneme sahip olan işletme politikalarında sürekliliğin ve yeknesaklığın sağlanması, gerek kamu ve gerekse diğer şirketler karşısında aile şirketlerinin sahip olduğu önemli bir avantajdır.

Günümüzde gerek kamu kuruluşlarının ve gerekse çok ortaklı şirketlerin başarısızlık nedenlerinin en önemlilerinden biri de sık sık yöneticilerin değişmesi ve dolayısıyla da yönetim felsefesinin kişilerle birlikte değişmesidir.

(2) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, 2.B. (Ankara: Savaş Yayınları No: 3, 1982), s.269.

- İşletmeyle yakından ilgili ve birbirleriyle devamlı temasta bulunan ortaklara sahip olma.

Aynı aileden gelme, benzer kültürel özellikler taşıma, günün önemli bir bölümünde birlikte olma nedeniyle aile bireyleri arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama diğer şirketlere nazaran daha kolaydır.

- Hızlı kararlar alabilme.

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın verdiği güçle, yeni yöntemler uygulamak, yeni teknikler kullanmak gibi önemli kararları alma konusunda hızlı hareket edebilme olanağına sahiptir. Aynı zamanda temettü peşinde koşan ortakların olmaması nedeniyle de uzun vadeli girişimlerde bulunabilirler(3).

II-2. AİLE ŞİRKETLERİNİN SAKINCALARI

- Aile şirketlerine yapılan en sık eleştiri nepotizm (Akrabaların kayırılması) dır.

Aile şirketlerinde kilit pozisyonlara eğitim ve yeteneğe bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi durumu sık sık gündüz konusu olmaktadır. Ailevi bağlar ve sorumluluklar şirkete karşı sorumluluklardan daha önce gelmektedir. Şirkette aynı işi çok daha başarılı biçimde yürütecek kimselerin bulunmasına

(3) Erdoğan SORAL ve İlhan TEKELİ, Halk Sektörü Sorunu (İstanbul: Gelişim Yayınları, 1976), s.145.

rağmen kan bağıının aranması şirketin gelişimi için sakınca teşkil etmektedir(4).

Sadece aileden olma (family-only mania) endişesi, pek çok aile şirketinde başarısızlık nedeni olmuştur. Aile geniş bile olsa şirketin ihtiyacı olan çeşitli branşlarda (işletme, muhasebe, pazarlama, mühendislik, hukuk vb.) uzman kişileri bulmak mümkün değildir(5).

Az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda bir kısır döngünün varlığına işaret eden bazı bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin, Meksika'da dar gelirli katmanlardan ancak çok az sayıda kişi işletmeciliğe, iş sahibi olmaya istek ve eğilim göstermektedir. Yüksek yönetim pozisyonları ancak yüksek katmanlardan gelenlere açık bulundurulmaktadır. Yüksek katmanlardan gelenler genellikle tutucu, aile bütünlüğüne saygı duyan, dolayısıyla da aile işletmelerinde yüksek sorumluluk taşıyan pozisyonları yetenek ve eğitime fazlaca önem vermeksizin aile bireylerine bırakan kişilerdir. Bu nedenle de dar gelirli katmanlardan gelen yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler ya şirket ve yöneticilik işlerine giremiyorlar ya da girdiklerinde yükselme imkanı bulamıyorlar(6).

Meksi
örneği
Türk
ye
uçu
karak.
ni?

- Otoritenin merkezleşmesi

Aile şirketlerinde görülen yanlış bir uygulama da otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır.

- (4) Samir KHALAF ve Emilie SHWAYRI, "Family Firms and Industrial Development the Lebanese Case", Economic Development and Cultural Change, C.XV (Ekim 1966), s.61-62.
- (5) Elmer H.BURACK ve Thomas M.CALERO, "Seven Perils of the Family Firm", Nation's Business, C.LIX (Ocak 1981), s.63.
- (6) J.A. KAHL, "Three Types of Mexican Industrial Workers", Economic Development and Cultural Change, S.8 (1960), s.164-173

Literatürde aynı konuda pek çok şikayetler yapılmıştır. Almanya'da, İtalya'da, Fransa'da ve Belçika'da da aynı uygulamalara rastlanmıştır. Genelde mal sahibi yönetici şirkette çalışanların inisiyatif ve hâyâl gücü eksikliklerinden şikayet ederek az yetki dağıtırlar. Bu yüzden de etkin ve yaratıcı yönetim için gerekli zamanı kendine ayıramaz. Şirket onun varlığında nefes alır, onun ayrılması durumunda ya dağılacaktır ya da büsbütün yeniden örgütlendirmek gerekecektir. Lübnan'da da aile şirketleri için aynı şeyler söylenmesine karşı, yapılan bir araştırmada yetkinin en azından aile bireyleri arasında dağıldığı görülmektedir. Yetki en üst tabakada toplanmıştır. Hatta astlar sorumluluktan kaçmak için en rutin işleri bile üstlerine bıraktığı sık sık görülmektedir. Tepe yöneticiler (aile grubunun üyeleri) nadiren tek başına sorumluluk alırlar. Onlar yalnızca grupla alternatifleri test edip tartıştıktan sonra karara varırlar. Bu şartlar altında yetkinin merkezleşmesi sıkıcı bir usul olarak görülemez. Hatta astların duygu ve düşüncelerine de başvurarak onların bilgi ve deneyiminden de faydalanırlar(7).

işleri
son yıllarda
başlıca sebepleri
ortaya çıkarmak için
örnek alınması
nedendir

Şirketin büyümesi ve daha çok kâr etmesi ancak yetkinin daha fazla göçerilmesiyle mümkündür. Şirket tek kişinin hakiyetinden (the one man show) çıkarılarak diğer aile üyelerinin pratik deneyimlerini artırmalı, yeteneklerini geliştirmeli ve yetenekli aile dışı kişilerden de faydalanılmalıdır(8).

Sermaye artırımına giderken mal sahibi yöneticiler teşebbüste otorite ve prestijinin daralmasını düşünerek, dışarıdan yeni ortaklar almak yerine gerekli sermayeyi kendi çev-

(7) KHALAF ve SHWAYRİ, s.63-64.

(8) BURACK ve CALERO, s.64.

resinden ya da mali kurumlardan bulmaya çalışacaktır. Mali kurumlardan sağlanacak kredi kendi öz sermayelerine bağlı kalacağından, teşebbüsün gelişmesini engelleyici bir durum ortaya çıkacaktır(9).

Bunlardan başka aile şirketlerinde diğer bir yanlış uygulama da yönetimin her basamağı için yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş, iş tanıtım ve sınıflandırılmasına gereken önemin verilmemiş olmasıdır. Aile üyelerinin de aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da uymamaları, şirkette çalışan aile dışı kişilerin kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilememelerine neden olmaktadır(10).

- Babaerkillik (Paternalizm)

İşçi-işveren ilişkilerinde görülen bu durum genellikle müteşebbislerin işçilerine bir babanın çocuklarına bakışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşveren işçilere yeterli maddi imkan ve birtakım sosyal hizmetler sağlamakla sorumlu, çalışanlar ise verimli ve bağlılıkla çalışmadan sorumludurlar. Kararların çoğu mal sahibi yönetici tarafından ve astlara danışılmadan verilmektedir. Genellikle baskıcı ve yasaklayıcı tutum gösteren mal sahibi, astlarından verilen emirlere uymalarını, alınan kararları yerine getirmelerini, itiraz etmemelerini istemektedir(11).

- Tutuculuk (Conservatism)

Gelişmiş ülkeler bu gelişmelerini büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluşlar gerçekleştiren, sürekli bi-

(9) SORAL, s.147-148.

(10) KHALAF ve SHWAYRİ, s.61.

(11) KHALAF ve SHWAYRİ, s.65-66.

limsel araştırmalar yapan dinamik müteşebbislere borçludur. Büyük çaplı teşebbüslerin başında genellikle profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olmakla birlikte en önemli nedeni, profesyonel yöneticinin mal sahibi yöneticiye oranla tutucu olmamasıdır. Profesyonel yöneticiler teşebbüs- te hızlı ve sürekli bir büyümeyi sağlayacak kararları almakta daha cesurdurlar(12). Mal sahibi yöneticiler yeniliklere, gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler. Ayrıca çıkar ve prestijleri yönünden sakıncalı olduğu ve otoritelerinin zayıflayacağı endişesi ile sürekli ve hızlı büyümeye fazla rağbet etmeyebilirler.

Nesilden nesile geçen bir takım davranış standartlarının gelişmesi, aile şirketlerinde bazı sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Babam da, dedem de böyle yaptı başarılı oldu, ben de başarılı olabilirim düşüncesi, şirketin gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir(13).

- Aile üyeleri arasında rekabet

Günün önemli bir bölümünde birlikte olan aile bireyleri arasında iş dışında aile içi anlaşmazlıkların çıkması da mümkündür. Önemli olan bu anlaşmazlıkları kısa zamanda çözümlenektir. Aksi takdirde bu anlaşmazlıklar şirketi de etkileyebilir.

Aile bireyleri arasında doğabilecek bir diğer anlaşmazlık konusu da ileride yönetimin kime bırakılacağı sorunudur.

(12) SORAL, s.147-148.

(13) KHALAF ve SHWAYRI, s.65-66.

Bu sorun pekçok aile şirketinin dağılmasına neden olmuştur. Bu nedenle yöneticiler kendilerini ölümsüz olarak görmemeli, gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemelidirler. Bu hem adayın daha iyi eğitilmesine yardımcı olabileceği gibi, sonradan doğabilecek aile içi çatışmalarının da önüne geçebilecektir(14).

(14) BURACK ve CALERO, s.64.

İKİNCİ BÖLÜM

ESKİŞEHİR AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLE
ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON
SORUNLARIYLA İLGİLİ UYGULAMA
SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, şirketler ve müteşebbislerle ilgili genel bilgiler, yöneticilerin yönetim anlayışı ve fonksiyonları, akrabalık ilişkisi bulunmayan orta ve üst düzey yöneticilerle ilgili sorular ve alınan cevapların bir değerlemesi yapılmaya çalışılmıştır.

I - ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamına Eskişehir il merkezindeki büyük sanayi şirketlerinden aile şirketi özelliği gösterenlerin bir kısmı alınmıştır. Şirketlerin aile şirketi olarak nitelendirilmesinde, yönetim ve denetimin bir ailenin elinde bulunması ve şirket sermayesinin önemli bir kısmına sahip olunması aranmıştır. Büyüklük ölçüsü olarak da "25 ve daha çok daimi personel çalıştırma" esas alınmıştır(1).

Kapsama alınan şirketlerin belirlenmesinde, Eskişehir Sanayi Odası Kayıtlarından ve Rehberinden, Eskişehir Bölge Ticaret Müdürlüğü kayıtlarından faydalanılmıştır.

(1) 25'den fazla personel çalıştıran yerlerin araştırma kapsamına alınmasındaki neden, 25 ve daha fazla personel çalıştıran işletmelerde yönetim kademesinin oluşmaya başlamasıdır. Bkz.: Şan ÖZ-ALP ve diğerleri, Eskişehir Sanayi Firmaları Yöneticileri (Eskişehir: E.I.T.I.A.Yayın No:199, 1976), s.2.

II- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada iki ayrı soru kağıdı kullanılmıştır. Birinci soru kağıdı şirketlerin üst düzey yöneticilerine (genel müdür ve genel müdür yardımcıları) ikinci soru kağıdı şirketlerde çalışan ve şirket kurucularıyla akrabalık ilişkisi bulunmayan üst ve orta kademe (bölüm veya dairedaki müdürler, servis şefleri, idare amirleri vb.) yöneticilerine yöneltilmiştir. Araştırma kapsamına alınan 16 şirketin 13'ünde karşılıklı görüşme yapılarak cevaplar alınmıştır. Diğer 3'ünde ise soru kağıdı şirket yöneticilerinden birine bırakılarak ilgili kimselerce cevaplandırıldıktan sonra alınmıştır.

III- ŞİRKETLERLE VE MÜTEŞEBBİSLERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

III- 1. Kuruluş Yılları İtibariyle Şirketler

Araştırma kapsamına giren 16 şirket arasında 1923'den önce kurulmuş hiçbir şirket bulunmamaktadır. 1923-50 döneminde 2, 1951-60 döneminde 1, 1961-70 döneminde 4, 1971-80 döneminde 6 ve 1980 den sonra ise 3 şirket kurulmuştur.

Görüldüğü gibi kapsama giren şirketlerin büyük kısmı 1960 planlı kalkınma döneminden sonra kurulmuştur.

Tablo I

Kuruluş Yılları İtibariyle Şirketler

Şirketlerin Kuruluş Yılları	Sayı
1923'den önce	-
1923-50	2
1951-60	1
1961-70	4
1971-80	6
1981-1984	3
Toplam	16

III- 2. Faaliyet Alanlarına Göre Şirketler

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de sanayileşme, önce fazla teknik ve sermaye gerektirmeyen, doğa kaynaklarını işleyen gıda ve toprak sanayisinde faaliyette bulunan şirketlerle başlamış, sonraları daha çok sermaye ve teknoloji gerektiren sektörlerde gelişimini sürdürmüştür.

Eskişehir'deki sanayileşme hareketi de bu gelişmeye benzer nitelikler göstermektedir. Halen faaliyette bulunan şirketlerin en eskileri gıda ve kiremit-tuğla alanında faaliyette bulunan şirketlerdir. 1961 ve sonrası kurulan şirketler ise hazır yapı elemanları, makine ve yedek parça imalatı vs. gibi daha çok sermaye gerektiren, daha ileri teknoloji uygulayan sektörlerde kurulmuşlardır.

Tablo II
Faaliyet Alanlarına Göre Şirketler

Faaliyet Alanı	Sayı	Toplam
Gıda Sanayii:		6
Un	2	
Bisküvi	3	
Şekerleme	1	
Toprak Sanayii:		3
Kiremit Tuğla	3	
Makine ve Yedek Parça İmalatı	3	3
Madeni Eşya İmalatı	1	1
Tekstil, Deri, Konfeksiyon ve Hediyeelik Eşya Ürünleri	1	1
Yapı, Yapı Elemanları Kereste ve Mobilya İmalatı	1	1
Döküm ve Demir İmalatı	1	1
Toplam		16

III- 3. Hukuki Şekillerine Göre Şirketler

Şirketlerden 4'ü kollektif şirketten, 1'i limited şirketten anonim şirket haline dönüştürülmüşlerdir. Diğerleri ise, başlangıçta anonim şirket olarak kurulmuşlardır. Anonim şirkete dönüştürülen şirketler, Eskişehir'de faaliyette bulunan şirketlerin en eskilerindendir. 16 şirketten sadece 1 tanesi, üç nesilden beri faaliyette bulunmaktadır. Diğer şirketlerin ise, iki nesilden beri faaliyette bulunduğu anlaşılmıştır.

Türk özel teşebbüslerinin anonim şirket statüsünü seçmelerindeki amaç, daha çok sermaye sağlamakdan ziyade şirketin sürekliliğini sağlamak, sınırlı sorumluluk taşımak, vergi indiriminden ve teşvik tedbirlerinden faydalanmak, kolay kredi temin etmektir(1).

Kapsama giren aile şirketlerinde de bu durum açıkça gözlenebilmektedir.

Tablo III
Şirketlerin Anonim Şirket Olma Nedenleri

	I	II	III	IV	V	VI	Top.	Tartılı İndeks Top.	
a)Sınırlı sorumluluk	1	7	1	4	1	-	14	59	65
b)Kolay sermaye temini	1	2	-	1	-	-	4	23	25
c)Teşvik tedbirlerinden faydalanmak	1	3	1	1	-	-	6	28	31
d)Şirket yaşamını devam ettirmek	13	1	2	-	-	-	16	91	100
e)Kolay kredi temini	-	2	4	3	-	-	9	35	38
f)Vergi tasarrufu sağlamak	-	-	6	4	2	1	13	41	45

(1) ANSAY, s.66-72.

Çalışmada bazı sorulara verilen cevapların önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Alınan cevapların anlamlı değerlendirilmesini sağlamak açısından, tartılı toplamların hesap edilmesi yolu tercih edilmiştir. Birinci öneme alternatif sayısına eş bir tartı, ikinci öneme bir eksiği, üçüncü öneme iki eksiği.... şeklinde devam eden tartılar vererek toplamları alınmış, böylece herbir alternatif için ağırlıklı toplamlar elde edilmiştir. Karşılaştırmanın daha kolay yapılabilmesi için en büyük ağırlıklı toplam 100 kabul ederek diğerleri buna oranla hesaplanmıştır. Bu değerler tabloların indeks sütununda görülmektedir.

Örneğin Tablo III de "a" alternatifi için toplam 14 şirket cevap vermiştir. 14 şirketin 1'i sınırlı sorumluluğu I. önemde 7'si II. önemde, 1'i III. önemde, 4'ü IV. önemde, 1'i V. önemde göstermiştir. I. öneme 6, II. öneme 5, III. öneme 4... vererek "a" alternatifi için tartılı toplam değeri elde edilmektedir. Bu işlemi diğer alternatifler için de yaparak, tartılı toplam sütunu elde edilir. Tartılı toplam sütunu dikkate alınarak alternatifler arasında bir sıralama yapmak mümkünse de, en büyük tartılı toplamı 100 kabul edip, diğer tartılı toplam değerleri buna oranlayarak, indeks sütununun elde edilmesiyle, alternatiflerin daha anlamlı karşılaştırmaları sağlanabilmektedir. Burada "d" alternatifi 100 birimlik bir öneme sahip olarak I. önemde, 35 birim az "a" alternatifi II. önemde, 55 birim az olan "f" alternatifi III. önemde, 62 birim az olan "e" alternatifi IV. önemde, 69 birim az olan "c" alternatifi V. önemde, 75 birim az olan "b" alternatifi ise VI. önemde olduğu görülmektedir. İndeks sütunu alternatifler arasındaki farklılığı da göstermesi açısından yararlıdır.

Şirketlerdeki süreklilik sorunu anonim şirketler aracılığı ile çözümlenebilmektedir. Gerçekten de şahıs şirketlerinde ortaklardan birinin ölümü, şirketin sona ermesi sonucunu

doğurmaktadır. Oysa anonim şirketlerin kişisel nedenlerle son bulması olasılığı azdır.

Çağımızda iktisadi faaliyetlere yatırım yapan sermayedarlar, sorumluluklarının yaptıkları yatırım miktarı ile sınırlı kalmasını isterler. Şahıs şirketleriyle mümkün olmayan bu durum, anonim şirketlerle mümkün olabilmektedir.

Üçüncü neden olarak görülen vergi tasarrufu sağlama amacının, tesbit edilen indeks değerinden gerçekte daha büyük olabileceği, şirketlerle görüşme sırasında hissedilmiştir. Her ne kadar açıkça söylenmek istenmemesine rağmen, önemli bir oranda vergi tasarrufu sağlama, anonim şirket statüsünü tercih ettirmiştir.

Dördüncü neden olan kolay kredi temini, Eskişehir aile şirketleri için fazla bir öneme sahip olmamakla birlikte, bir şahıs şirketine nazaran anonim şirkete kredi vermek, kredi verecekler için daha güvenilirdir.

Beşinci neden olarak teşvik tedbirlerinden faydalanmak sadece birkaç büyük şirket için söz konusudur. Onlar dışında diğer şirketler nisbeten dar kapsamlı küçük şirketlerdir. Bu şirketler, henüz şahıs şirketi niteliğinden çıkamamışlardır. Dolayısıyla onların anonim şirket statüsünde kurulması, teşvik tedbirlerinden faydalanmak amacını taşımamaktadır.

Sonuncu neden olarak gösterilen kolay sermaye temini bizdekinin aksine batıdaki anonim şirketlerin bu statüde kurulmalarının ilk nedenidir(2).

(2) ANSAY, s.145-148.

III- 4. Çalıştırdıkları Personel Sayısına Göre Şirketler
ve Bu Şirketlerde Görüşleri Alınan Yönetici Sa-
yıları

Tablo IV

Şirketlerin Ünvanı, Çalışan Personel Sayısı, Görüşülen Yöneticiler

Sıra	Şirket Ünvanı	Toplam Personel Sayısı	Ankete Alınan Yöneticiler
1	Eti Gıda Sanayi ve Tic.A.Ş.	1207	4
2	Tam Gıda Sanayi ve Tic.A.Ş.	756	8
3	Kılıçoğlu Toprak San.ve Tic.A.Ş.	515	1
4	Eston Esk.Beton San. ve Tic.A.Ş.	319	2
5	Cicisan Gıda San. ve Tic.A.Ş.	269	1
6	Gisa Giyim San. ve Tic.A.Ş.	252	2
7	Entil Endüstrisi Yatırımları Tic.A.Ş.	207	2
8	Eti Pazarlama	205	3
9	Fil Toprak Sanayi ve Tic.A.Ş.	173	3
10	Yasin Çakır Un Sanayi ve Tic.A.Ş.	102	2
11	Anamak Anadolu Makine San.ve Tic.A.Ş.	60	3
12	Es-En Eskişehir Makine ve Tesis İmalatı Sanayi ve Tic.A.Ş.	59	1
13	Pak Un Sanayi ve Tic.A.Ş.	59	2
14	Eti Makine Sanayi ve Tic.A.Ş.	56	2
15	Koyuncular Toprak Sanayi ve Tic.A.Ş.		2
16	Yılmazlar Jant Sanayi ve Tic.A.Ş.	30	1
Toplam			39

III- 5. Sahiplik Yönünden Şirket Sermayesi

Aşağıda Tablo V de görüldüğü gibi aile şirketlerinin bir özelliği olarak, sermayenin % 51 ve daha fazlasına bir kişi ya da aynı aile bireyleri tarafından paylaşıldığı şirket sayısı 15 dir. Kapsama alınan şirketlerin 10'unda (% 62) sermayenin tamamı bir aile üyeleri arasında paylaşılmıştır. Şirketlerin 4'ünde (% 25) % 75'den daha fazlası, 1'inde (% 6.5) % 51-75'i, 1'inde ise % 51-40'ına bir aile sahiptir. Sadece 1 şirkette aile, sermayenin % 40'ına sahip olmasına rağmen diğer hisse sahiplerinin payları küçük olduğundan, yönetim ve denetim gene aynı aile bireylerince paylaşılmaktadır. Dolayısıyla bu şirket de aile şirketi olarak araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Tablo V
Sahiplik Açısından Şirket Sermayelerinin Durumu

Sermaye Oranı		Şirket Sayısı	%
% 100	Tek bir kişi ya da aynı aileye ait olma	10	62
% 75-100	"	4	25
% 51-75	"	1	6,5
% 51-40	"	1	6,5

Tek bir şirkette şirket kurulurken halka müracaat edilmiş, diğer şirketler ise ani kurulmuştur.

Şirketlerde sermaye, anonim şirket esprisi dışında küçük bir sermaye grubundan sağlanmıştır. Dolayısıyla aile kabuğunun dışına henüz taşamamıştır.

Kapsama giren 16 şirketin 4'ü Eti Şirketler Grubu altında Kanatlı ailesinin, 3'ü Zeytinoğlu Şirketler Grubu adı altında Zeytinoğlu ailesinin yönetim ve kontrolü altındadır. Firuz Kanatlı ve Yavuz Zeytinoğlu hem bu gruplardaki bir şirketin genel müdürleri, hem de grubun genel müdürleridir. Gruptaki diğer şirketlerin yönetimi ise profesyonel yöneticilere bırakılmıştır.

Diğer 9 şirketin 3'ünde şirketin yönetimi profesyonel yöneticiye bırakılmıştır. Birinde mal sahibi yöneticilerin ani ölümleri ve yerlerine geçecek aileden birinin olmaması nedeniyle, diğerinde de buna benzer bir nedenle, 3'ünde ise mal sahibinin yoğun işleri nedeniyle şirkette uzun yıllar çalışmış yeğenini, profesyonel yönetici olarak şirketin yönetimine getirmesi şeklinde tezahür etmiştir.

Kalan 6 ailenin sahip olduğu şirketlerde aileden bir ortağın şirketin başına diğer ortakların genel müdür yardımcısı ve diğer önemli pozisyonlara getirildiği, gerçekte ise tüm ortakların genel müdür gibi davrandıkları, aile şirketlerinin tüm özelliklerini taşıyan şirketlerdir.

Türk özel kesiminde birkaç halka açık şirket dışında sermayede payı olup da yönetime katılmayan müteşebbislerin sayısı çok azdır. Eskişehir özel kesiminde de bu tutum ve davranışlar gözlenmektedir. Yöneticilik ve mal sahipliği fonksiyonları henüz birbirinden ayrılmamıştır.

III- 6. Yönetim Kurulları Yönünden Şirketler

Kapsama giren 16 şirketin 8'inin yönetim kurulunda çoğunlukta olmamakla birlikte aile dışı üyeler bulunmakta, diğer 8 şirketin yönetim kurulları ise, tamamen aile bireylerince oluşturulmuştur.

Türkiye genelinde olduğu gibi Eskişehir'de de faaliyet gösteren özel kesim teşebbüslerinde yönetim kurullarının formaliteden öteye gidememiş olduğu söylenebilir. Kurullar işi yürüten ortaklarla ölen ortakların eşleri veya diğer varisleri tarafından oluşturulmuştur. Dolayısıyla kurul toplantıları bir aile toplantısına benzemektedir. Gerçek fonksiyonlarını yerine getirememektedir.

III- 7. Şirketlerin Sermaye Artırma Durumları

Kapsama alınan 16 şirketin 6'sında sermaye artırımı yapılmıştır. Sermaye artırımı yapan şirketlerin 4'ü sermaye artırımını mevcut ortaklardan, 1 tanesi bankalardan 1 tanesi de hem mevcut ortaklardan hem de bankalardan sağlamıştır. Yeni hisse senedi çıkararak ya da yeni ortaklar alarak sermaye artırımına giden şirkete rastlanılmamıştır.

Bu durum bize Eskişehir aile şirketlerinin merkeziyetçi tutumunun henüz değişmediğini, finansal ihtiyaçlarının aile fonlarından sağlamanın genel bir tutum olduğunu göstermektedir.

"Sermaye artırımına giderken halka açılmayı düşünüyor musunuz?" sorusuna 16 şirketin 15'inden "hayır" cevabı alınmıştır. Kendini halka açık olarak kabul eden sadece bir şirketten "evet" cevabı alınmıştır.

Tablo VI

Şirketlerin Halka Açılmama Nedenleri

	I.	II.	III.	Toplam	Tartılı	T.İndeks
a)Yönetim ve Kontrol yetkisinin daralması	13	-	-	13	39	100
b)Firma sırlarının ortaya çıkması	-	1	2	3	4	10
c)Hızlı karar alınmasının mümkün olamaması	2	7	-	9	20	51

Tablo IV'ün indeks sütunu incelendiğinde "yönetim ve kontrol yetkisinin daralması"nedeni I. önemde, bundan 49 birim az olan "hızlı karar almanın mümkün olamaması" II. önemde, 90 birim az olan "c" alternatifi ise III. önemde görülmektedir. Diğer alternatiflere oranla "c" nin çok az bir önemi olduğu görülmektedir.

Tablo VI da da görüldüğü üzere, şirketlerin halka açılmama nedenlerinin başında yönetim ve kontrol yetkisinin daralması gelmektedir. Müteşebbislerin bu davranışlarının nedeni olarak, aile bütünlüğünün sarsılacağı, uyumun bozulacağı gibi endişelerin hakim olduğu söylenebilir.

İkinci neden olarak hızlı karar almanın mümkün olmaması gelmektedir. Aile şirketlerinin önemli bir avantajı olarak hızlı karar alma gösterilebilir. Karar organını oluşturan aile bireyleri arasında karar almanın, diğer şirketlere oranla daha kolay olacağı açıktır. Müteşebbisin alınan kararlarda yönetim kuruluna hesap vermekle değil, bilgi vermekle sorumlu olması hızlı karar alınabilmesine olanak sağlamaktadır. Hızla değişen ekonomik koşullar karşısında böyle bir avantaja sahip olma durumu, diğer şirketler için mümkün olmayan önemli bir

üstünlüktür.

III- 8. Kurucuların Babalarının İşleri

Gelişmiş batı ülkelerinde tarımda yaratılan birikim ticaret sınıfını, ticaret sınıfının gerçekleştirdiği sermaye birikimi ise sanayiye aktarılarak sanayi sektörü oluşmuştur. Bu oluşum yüzyıllar içinde gerçekleşmiştir. Sanayileşmenin ilk basamaklarını tırmanmakta olan Türkiye'de çarpık bir gelişim görülmektedir. Yapılan bir araştırmada özel müteşebbislerin baba mesleklerinin % 37 tüccar, % 14 sanayici % 20 çiftçi, % 6 serbest meslek, % 10 memur, % 10 esnaf, % 3 zanaatkar olduğu, çok ortaklı şirket girişimcilerin ise % 24 tüccar, % 3 sanayici, % 30 çiftçi, % 3 serbest meslek, % 34 memur, % 6 esnaf ve % 6 zanaatkar olduğu anlaşılmıştır(3). Sermaye birikiminde memurluğun önemli bir kaynak teşkil etmesi araştırmanın ilginç sonuçlarından biridir.

Tablo VII

Kurucuların Babalarının İşleri

İşler	Sayı	%
Tüccar	4	37
Sanayici	3	27
Çiftçi	3	27
Serbest Meslek	-	-
Memur	-	-
İşçi	1	9
Toplam	11	100

(3) SORAL ve TEKELİ, s.155.

Eskişehir aile şirketlerinde bu oranlar % 37 tüccar, % 27 sanayici, % 27 çiftçi, % 9 işçi olarak görülmektedir.

Görüldüğü üzere kapsama giren şirketlerin sermayelerinin en önemli kaynağını ticaret, sanayi ve çiftçilik oluşturmuştur.

III- 9. Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticiler

Tablo VIII

Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticiler

	Mal Sahibi Yön. Sayı	Profesyonel Yön. Sayı
İlk	-	-
Orta	4	-
Yüksek	-	1
Yüksek Lisans	4	6
Doktora	-	1

Mal sahibi yöneticilerin yarısı yüksek öğrenim görmüşlerdir. Profesyonel yöneticilerin ise hepsi yüksek öğrenimlidir. Orta öğrenim düzeyinde hiç profesyonel yönetici yok iken, mal sahibi yöneticilerin 4'ü orta öğretim düzeyindedir.

Yüksek öğretim yapmış mal sahibi yöneticilerin 2'si mühendislik 2'si işletmecilik dalında öğrenim görmüşlerdir. Diğer 4 mal sahibi yönetici ise babalarının yanında çalışarak, onların deyiimiyle "çekirdekten yetişerek" bu göreve getirilmişlerdir.

Profesyonel yöneticilerin 6'sı mühendislik, 2'si işletmecilik konusunda öğrenim görmüşlerdir. Eskişehir'de de Türkiye genelinde görülen duruma büyük bir uygunluk görülmektedir. Yapılan bir araştırmada özel sektördeki yöneticilerin % 43.64'ü, mühendislik, % 21.52'si işletmecilik-yöneticilik, % 14.24'ü. iktisat öğrenimi görmüş kimselerden oluştuğu görülmüştür(4).

Türkiye'de teşebbüslerin başına getirilmiş ve çoğu mühendislik öğrenimi görmüş yöneticilerin ekonomi ve işletmecilik kavramlarına yabancı kaldıkları ve iş hayatına mühendislik açısından baktıkları görülmektedir. Mühendis yöneticilerin mutlaka iyi bir ekonomi ve işletmecilik formasyonunun da bulunması hem şirket hem de genel ekonomi için bir zorunluluktur.

Görüşülen mühendis yöneticiler, bilhassa insan ilişkileri konusunda sıkıntıda olduklarını, şirkete genellikle üretim yönünden baktıklarını, diğer yönlerde eksikler hissettiklerini, açıklıkla belirtmişlerdir.

III- 10. Müteşebbislerin Çocukları Hakkındaki Planları

Araştırmaya katılan tüm müteşebbisler çocuklarının işlerini devam ettirmesini arzu etmektedirler. Müteşebbislerin çocuklarının büyük bir kısmı henüz orta eğitim düzeyinde bulunmaktadır. Çocuklarının da isteklerine uymakla birlikte, ileride alacağı üst düzey yöneticilik için öncelikle teknik konularda öğrenim görmelerini ve yöneticilik konusunda da yurt dışında çeşitli kurslara katılmalarını istemektedirler.

(4) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'de Uygulama (Eskişehir: E.I.T.I.A. Yayın No: 172/107, 1976), s.133.

III- 11. Ticari Hayatta Aile Ününün Sağladığı Avantajlar

İki şirket dışında aile ününün hem kredi kolaylığı hem de hazır bir piyasa avantajı sağladığı belirtilmiştir. İki şirket ise günümüzde ticari hayatta aile ününün fazla fayda sağlamadığını, kredi üne değil, şirketin bilanço durumuna göre verildiğini belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere aile ünü, hem kredi, hem de hazır piyasa sağlama bakımından diğer şirketlere oranla aile şirketlerine büyük avantajlar sağlamaktadır.

III- 12. Türkiye'de, Yabancı Ülkelerde Ortak, Yönetim Kurulu Üyeliği, Müdür veya Sahip Olarak İştirakler

Araştırmaya katılan şirket müteşebbislerinden 5'i herhangi bir şirkete ortak, yönetim kurulu üyeliği, müdür veya sahip olarak iştiraklerinin olmadığını söylemişlerdir. Diğerleri ise toplam 20 şirketle ortaklık ilişkisi, bunlardan 16'sında hem ortak hem de yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Bir müteşebbisin yurt dışında kurulmuş şirketi bulunmaktadır.

Müteşebbislerin çeşitli sektörlerdeki teşebbüslere ortak yönetim kurulu üyesi, yönetici ya da sahip olarak iştirakleri şirketlerdeki yayılmayı vermesi yönünden anlamlıdır.

Eskişehir aile şirketlerinde yayılma yönünden oldukça başarılı olduğu söylenebilir.

IV- YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞI VE FONKSİYONLARINA
İLİŞKİN SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

IV- 1. Yöneticilerin Yönetim Hakkındaki Düşünceleri

Tablo IX
Yöneticilerin Yönetim Hakkındaki Düşünceleri

	Evet	%	Hayır	%
"Yöneticilik yeteneği bireylerde doğuştan ya vardır ya da yoktur, sonradan edinilemez. Dış ülkelerden aktarılan yöneticilik bilgileri Türkiye gibi değişik koşullara sahip bir ülkede uygulanamaz" görüşlerinin doğruluğuna inanıyor musunuz?	6	38	10	62

Araştırma kapsamına giren 16 şirketin 6'sının genel müdürü bu düşüncenin doğruluğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Bu 6 genel müdürün 5'i mal sahibi yönetici 1'i profesyonel yöneticidir. Bu düşüncenin doğru olmadığını belirten 10 genel müdürün 3'ü mal sahibi yönetici, 7'si ise profesyonel yöneticidir.

Görüldüğü gibi mal sahibi yöneticiler yönetim yeteneğinin doğuştan gelen bir yetenek işi olduğunu, bunun eğitimle kazanılamayacağına düşünürlerken, profesyonel yöneticiler yönetimin de diğer mesleklerde olduğu gibi, eğitimle kazanılan bir meslek olduğu görüşündedirler.

IV- 2. Yöneticilerin İş Başarısını Yansıtan Faktörler
Hakkında Düşünceleri

Tablo X
Yöneticilerin İş Başarısını Yansıtan Faktörler
Konusunda Düşünceleri

	I.	II.	III.	Toplam	Tartılı Top.	İndeks
a) Tahsil	7	9	-	16	39	96
b) Tecrübe	9	7	-	16	41	100
c) Seyahatler	-	-	16	16	16	39

Tahsil ve tecrübe hemen hemen aynı önemde gösterilmiştir. 6 mal sahibi yönetici ile 3 profesyonel yönetici tecrübeyi birinci önemde gösterirken, 2 mal sahibi yönetici ile 5 profesyonel yönetici tahsili birinci önemde göstermişlerdir. 16 yönetici seyahatleri III. önemde göstermiştir.

IX ve X'uncu tablolardan, mal sahibi yöneticilerin yönetimi, doğuştan gelen bir yetenek olarak gördükleri, eğitime tecrübeye verdikleri önemden daha az önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bu ise yöneticilerin eğitilmesine yeterli ağırlık verilmesini engeller niteliktedir.

Mal sahibi yöneticilerin bu şekilde düşünmelerinin nedenleri psikolojiktir. Bu yöneticiler nisbeten kısa süre içinde başarı kazanmışlardır. Bu başarıları bilimsel tekniklerden faydalandıklarından değil, sanayinin kuruluş ve yeni gelişme dönemine denk gelmeleri dolayısıyla. Bu dönemlerde başarıyla olmak ise nisbeten kolaydır.

Bugün şirketlerin tümünün mali ve hukuki konular başta olmak üzere, faaliyet kollarının özelliklerine göre çeşitli

konularda müşavirlik hizmetlerinden faydalandıkları görülmektedir. Bu ise müteşebbislerin eğitime daha çok önem vermeye başladıklarının bir göstergesidir.

Çevrenin hızla değiştiği günümüzde, yönetimin artan karmaşıklığı karşısında, yöneticinin kendini daima yenilemesi gerekmektedir. Batı ülkelerinden aktarılan yöneticilik bilgileri doğrudan doğruya değil, ülke koşulları gözönüne alınarak uygulanabilir hale getirilebilmesi ancak eğitimli yöneticilerle mümkün olabilir.

IV- 3. İş Sahasında Uygun Nitelikte Yönetici Olup Olmaması Konusunda Yöneticilerin Düşünceleri

Profesyonel yöneticilerin 2'si (% 25 ile) mal sahibi yöneticilerin 5'i (% 63) iş sahasında günün gereklerine uygun nitelikte yönetici yoktur cevabını vermişlerdir. Bunun yanında 6 (% 75) Profesyonel yönetici ile 3 (% 37) mal sahibi yönetici günün koşullarına uygun nitelikte yönetici bulunduğu düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

Ankara, İstanbul gibi büyük şehirlere oranla Eskişehir istenilen düzeyde yönetici bulmak yönünden daha az şanslıdır. Eskişehir'in sosyal ve kültürel imkanlar açısından kısıtlı olması nedeniyle, bu nitelikteki yöneticileri Eskişehir'e getirmek zor olmaktadır. Bunun yanında mal sahibi yöneticilerin bu nitelikteki yöneticilere gerekli ücreti ödemede istekli olmaları ve daha sonraki cevaplarda görüleceği üzere onların kendileri kadar bağlılıkla çalışmayacakları, zarar rizikosunun olmaması nedeniyle de etkin kararlar alamayacakları endişesiyle, gerekli yetkiyi vermemeleri, bu sorunun kısa sürede çözümlenemeyeceğini göstermektedir.

IV- 4. Mal Sahibi Yöneticilerin İleride Şirket Yönetimini Profesyonel Yöneticiye Bırakma Konusundaki Düşünceleri

8 mal sahibi yöneticinin 2'si ileride şirket yönetimini profesyonel yöneticiye bırakmayı düşündüklerini, diğer 6'sı ise çocuklarını eğiterek yönetimi onlara devretmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tablo XI

Profesyonel Yöneticilere Göre Kendilerinin Yönetime Getirilme Nedenleri

	I.	II.	III.	Top.	Tartılı Top.	İndeks
a) Firma pazarlarının büyümesi, teknolojik yenilikler karşısında yeteneklerinin kâfi gelememesi.	5	2	1	8	20	100
b) Firmanın sürekliliğini sağlama.	1	2	5	8	12	60
c) Daha basyonel kararlar alma.	2	4	2	8	16	80

Bu soru yönetime profesyonel yöneticinin getirildiği şirketlerdeki yöneticilere sorulmuştur.

Tabloda da görüldüğü üzere profesyonel yönetici getirilmede I. neden olarak "a" şıkkı gelmektedir. Bundan 20 birim az önemde "c" II. neden , 40 birim az olan "b" şıkkı ise III. neden gösterilmiştir.

Dolayısıyla şirketlerin büyümesi, çeşitli fonksiyonel ihtisaslaşmalar, hızlı teknolojik yenilikler ve benzer nedenler sonucunda mal sahibi yöneticilerin ne eğitimlerinin ne de yeteneklerinin kâfi gelememesi, yönetime profesyonel yönetici getirilmesinin en önemli nedeni olmaktadır.

Buradan şu neticeyi çıkarmak mümkündür. Şirketlerin büyümesiyle çeşitli fonksiyonel ihtisaslaşmalar, hızlı teknolojik yenilikler, işçi işveren arasındaki sorunlar ve benzer nedenlerle mal sahibi yöneticilerin artık tek başlarına ne eğitimleri ne de yetenekleri kâfi gelememektedir. Bunun neticesi olarak da şirketlerin yönetimine profesyonel yöneticiler getirilmektedir.

IV- 5. Mal Sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları

Tablo XII

Mal Sahiplerine Göre Yönetime Profesyonel Yönetici Getirilmesinin Sakıncaları

	I.	II.	III.	Top.	Tartılı Top.	İndeks
a) Profesyonel yöneticinin mal sahibi yönetici gibi bağıllıkla çalışamaya çağlı.	7	1	-	8	23	100
b) Pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması.	-	2	5	7	9	39
c) Zarar rizikosunun dolayısıyla etkin kararları alamayacakları.	1	6	1	8	16	70

Profesyonel yöneticilerin mal sahibi yöneticiler gibi bağıllıkla çalışmayacağı görüşü birinci önemde, zarar rizikosu olmaması nedeniyle etkin kararları alamayacakları ikinci önemde, pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticiler kadar olamayacağı görüşü ise üçüncü önemde kabul edilmiştir.

Mal sahiplerinin en fazla üzerinde durdukları konu profesyonel yöneticilerin kendileri kadar bağıllıkla çalışmayacağıdır. Gerçekten de profesyonel yöneticiler mal sahibi yöneticiler gibi bağıllıkla çalışır, denilemez. Şirketin geleceğinin tehlikeye girmesi ya da istenen başarıya gösterememesi durumunda başka bir şirkete geçmesi mümkündür. Mal sahibi yönetici için bunu düşünmek söz konusu değildir. Bunun yanında yetki ve sorumluluklar vererek, fikirlerine sık sık başvurarak, çeşitli özendirme tedbirleriyle profesyonel yöneticilerin de daha çok bağıllıkla çalışmalarını sağlanabilir.

İkinci önemde zarar rizikosunun olmaması nedeniyle etkin kararları alamayacakları görüşüdür ki tartışılabilir bir görüştür.

Görüşülen mal sahibi yöneticilerin ortak görüşleri şu şekilde özetlenebilir.

Her ne kadar batılı anlamda yetişmiş profesyonel yöneticiler varsa da, bunların tecrübeleri parasal risk değerlendirmelerinde yetersiz kalmaktadır. Profesyonel bir yöneticinin yapacağı hatalı bir değerlendirme sonucunda şirketin uğrayacağı maddi zarar, doğrudan mal sahibine yansır. Buna karşılık profesyonel yöneticinin uğrayacağı maddi zararın aynı ağırlıkta olması düşünülemez görüşünde birleşmektedirler.

Üçüncü önemde ele alınan pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticiler kadar olamayacağı görüşü de eleştirilebilir.

Çünkü böyle bir kanı, muhtemelen mal sahibi yöneticilerin kendi davranışlarından kaynaklanmaktadır. Bilhassa parasal konularda her kararın kendileri tarafından verilme zorunluluğunu hisseden mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere deneyim imkanı tanımamaktadırlar. Deneyim yetersizliğinden dolayı profesyonel yöneticiler alacağı kararlarda ürkek bir tavır takınacaklar, belki de karar verememe durumuyla karşı karşıya kalacaklardır.

IV- 6. Şirketlerin Genel Plan ve Programlarının Hazırlanma Şekilleri

Kapsama giren 16 şirketin 4 (% 25) ünde genel plan ve programların tümü, aile bireylerinin oluşturduğu yönetim kurulunca hazırlanmaktadır. 6 (% 37,5) şirkette yönetim kurulu ile birlikte genel müdürler de plan ve programların hazırlanmasına katılmaktadır. Bu şirketlerin genel müdürleri profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Son 6 (% 37,5) şirkette ise plan ve programların hazırlanmasında yönetim kurulu etkin olmakla birlikte, genel müdürlerin ve bölüm yöneticilerinin de önerileri alınmakta olduğu belirtilmiştir.

Plan ve programların yönetim kurulu ve genel müdürlerce hazırlandığı belirtilen şirketlerde katılmanın, birlikte tartışarak karar verme şeklinde olduğu söylenmiştir.

Bu duruma göre, kapsama giren aile şirketlerinin % 25'inde kararlar sadece aile bireyleri, % 37,5'inde genel aile bireyleri fakat diğer yöneticilerin de fikirleri alınarak, % 37,5'inde ise üst düzey yöneticileriyle tartışarak alınmaktadır.

% 37,5'i oluşturan ve kararların birlikte tartışılarak alındığı şirketler ihtisaslaşmanın arttığı ve teknolojinin diğer şirketlere oranla ileri olduğu şirketlerdir.

Dolayısıyla şirketler büyüdükçe ve teknoloji arttıkça kararlar aile kabuğunun dışına taşabilmektedir.

IV- 7. Planlamada İstenen Başarının Elde Edilememe Nedenleri

Tablo XIII

Planlamada İstenen Başarıya Ulaşamama Nedenleri

	I.	II.	III.	Top.	Tartılı Top.	İndeks
a)Planlama için gerekli bilgilerin bulunmaması.	-	6	4	10	16	34
b)Planlama faaliyeti yürütecek personelin yokluğu	-	4	4	8	12	28
c)Ekonomik, siyasal, sosyal koşullardaki belirsizlikler	15	1	-	16	47	100

Tüm şirketler planlamadan istenen başarının sağlanamamasına ilk neden olarak ekonomik, siyasal ve sosyal şartlardaki değişiklikleri göstermişlerdir. Bu yönden yöneticileri fazlaca eleştirmek mümkün değildir. Çünkü şirketleri etkileyen ekonomik ve politik şartlar (İşletme-dışı faktörler) çok sık dalgalanmalar göstermektedir. Her ne kadar bu değişiklikler, yapılan planların sık sık yeniden düzenlenmesini gerektiriyorsa da etkin bir yönetim bu değişiklikleri değerlendirebilecek başarıyı gösterebilmelidir.

Şirket yönetimi, iç ve dış faktörler karşısında şirketi amaçlarına en uygun bir biçimde ulaştıracak ve çevre koşullarıyla uyumlaştıracak bir "beyin" görevine sahiptir. Şayet

bu beyin görevini yaparsa şirket başarıya ulaşacaktır(1).

İkinci ve üçüncü önemde gösterilen planlama için gerekli bilgilerin ve yetenekli personelin bulunmaması nedeniyle planlamada başarılı olamama kanımca daha çok önemlidir. Bu faktörler yönetimin kontrolü altındaki işletme-içi faktörlerdir.

Burada yöneticilerin işletme-içi faktörlerdeki başarısızlık durumlarını, işletme-dışı faktörlere bağlamak suretiyle kendi kusurlarını gizlemek amacıyla olduklarını söylenebilir.

IV- 8. Şirketlerde Bölüm Yöneticilerinin Önemli Kararları Bağımsız Olarak Alma Durumları

Profesyonel yöneticilerin bulunduğu 8 şirketin 6'sında (% 75) bölüm yöneticileri bağımsız olarak bölümleriyle ilgili kararları alabilmektedirler. Yönetimde profesyonel yöneticilerin bulunduğu diğer 2 şirket ile yönetimde mal sahibinin bulunduğu 1 şirket, bölümleriyle ilgili kararları tepe yöneticisiyle birlikte almaktadır. 1 şirkette bölümleriyle ilgili kararları doğrudan doğruya tepe yönetici almaktadır. Diğer mal sahibi yönetimindeki 6 şirkette ise bölümleriyle ilgili kararlar bölüm yöneticilerinin de önerileri alınarak tepe yöneticileri tarafından verilmektedir.

Görüldüğü gibi profesyonel yöneticiler mal sahibi yöneticilere oranla daha fazla yetki dağıtmaktadırlar.

(1) ARTAN, s.15.

Tablo XIV

Bölüm Yöneticilerinin Önemli Kararları Bağımsız
Olarak Alabilme Durumları

	Sayı	%
a) Bölüm yöneticisine de danışma.	6	38
b) Doğrudan doğruya tepe yöneticisine bırakma	1	6
c) Ortak karar alma.	3	18
d) Bağımsız karar alma.	6	38
Toplam	16	100

Kararların büyük oranda üst aşamalarda verilmesi üst yöneticilerin yönetim alanını genişletmekte ve yüklerin artmasına neden olmaktadır. Şirket içindeki her raporun masalarından geçmesini ve her belgede imzalarının da bulunmasını istemek, üst yöneticilerin ayrıntılarla boğulmalarına ve karar verme sürecinde gecikmelere neden olmaktadır.

Nitekim yapılan görüşmeler sırasında birçok yönetici patronlarının (mal sahibi yönetici) finansal konularda daha hassas olduklarını, gerektiğinde küçük bir harcama kararında bile imzalarının bulunmasını istediklerini belirtmişlerdir.

IV- 9. Örgüt Şeması ve Uygulaması Konusunda Yöneticilerin
Düşünceleri

Kapsama giren şirketlerin 12'sinde örgüt şemasının bulunduğu, 4'ünde ise bulunmadığı belirtilmiştir. Örgüt şeması

olan 8 şirketin mevcut durumu örgüt şemasına büyük benzerlik gösterdiği, bunun yanında 4'ünde benzerlik göstermediği belirtilmiştir.

Tablo XV
Örgüt Şemasının Olması ve Uygulanmasının
Önemi

	Sayı	%
a) Önemsiz	2	13
b) Orta önemde	3	19
c) Çok önemli	11	68
Toplam	16	100

Şirketlerin 11'inde (% 70) örgüt şemasının uygulanmasının çok önemli olduğu belirtilmiştir. Bu 11 şirketin 8'inde örgüt şemasıyla mevcut durumun büyük benzerlik gösterdiği, 3'ünde ise örgüt şemasının olmasına karşın, mevcut duruma az benzerlik gösterdiği fakat örgüt şemasının uygulanmasının çok önemli olduğu belirtilmiştir. Örgüt şeması olmayan 2 şirket örgüt şemasının olmasının ya da uygulanmasının önemli olmadığını, 3 şirket ise orta önemde olduğunu söylemişlerdir.

Önemsiz ve orta önemde olduğu belirtilen şirketler mal sahibi yöneticilerce yönetilen ve diğer şirketlere oranla daha küçük olup aile şirketi özelliklerinin daha belirgin olduğu şirketlerdir.

IV- 10. Yönetici Personelin Yetkileri ve Sorumluluklarının Belirlenme Şekilleri Yönünden Şirketler

16 şirketin 8'inde (% 50) yetki ve sorumluluklar açıkça, diğer 8 şirkette ise açıkça belirlenmemiştir. Yetkilerin ve

sorumlulukların açıkca belirlendiği belirtilen şirketlerin 4'ün de (% 25) yetki ve sorumluluklar sözlü olarak 4'ünde ise yazılı olarak belirlenmiştir.

Sadece 4 (% 25) şirkette yetki ve sorumlulukların açıkca ve yazılı olarak belirlenmiş olması, örneğe giren şirketlerin büyük bir çoğunluğunda (% 75) yetki ve sorumluluklarının açıklık kazanmadığı, dolayısıyla yetki ve sorumluluk çatışmalarının varlığını ortaya çıkarmaktadır.

IV- 11. Kontrol Faaliyeti Yönünden Şirketler

16 şirketin 10'u sadece birkaç yıldan beri maliyet muhasebesi yapmaktadırlar. Diğerlerinde ise maliyet muhasebesi yapılmamaktadır. Genelde bu şirketlerin muhasebeleri aile dışı bir muhasebeci tarafından düzenlenmektedir.

Şirketlerdeki gelişme basit (I.aşama), fonksiyonel (II. aşama) ve bağlı işletmeler grubu (III. aşama) olarak gösterilebilir(2).

Kapsama giren şirketlerin büyük bir kısmı henüz basit işletme aşamasının özelliklerini göstermektedir. Tek birim halinde " tek adam gösterisi" yapılmaktadır. Şirketlerde üretim ve satış bölümleri olması yanında finansman, personel, araştırma ve geliştirme gibi bölümler oluşmamıştır. Bağlı işletmeler aşamasına gelmiş şirketlerde bile biçimsel bir denetim sistemi, objektif ödüllendirme ve cezalandırma sistemi geliştirilmemiştir. Yönetim anlayışı şirketteki gelişmenin arkasında kalmıştır.

(2) Sera ÖZBAŞAR, İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi (İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981), s. 40.

IV- 12. Şirketlerin Çeşitli Bölümleri Arasında Koordinasyon

5 şirket bölümler arasında koordinasyon probleminin önemli olmadığını, diğer 11 şirket ise bölümler arasında koordinasyon probleminin önemli olduğunu belirtmiştir.

Önemli bir koordinasyon probleminin olmadığını belirten şirketler bunun nedeni olarak, şirketi yönetenlerin birbirleriyle akraba olduklarını, anlaşma ve işbirliğinin çok daha kolay sağlanabildiğini belirtmişlerdir.

Diğer 11 şirket ise bölümleri arasındaki koordinasyon probleminin yetki ve sorumluluklarının açık ve yazılı olarak belirtilmediğinden kaynaklandığını söylemişlerdir.

Buradan şöyle bir neticeye varılabilir; üst yönetim basamaklarının büyük ölçüde aile bireylerince oluşturulduğu şirketlerde, yetki ve sorumlulukların açık ve yazılı olarak belirlenmemiş olması önemli bir koordinasyon problemine neden olmazken, üst yönetim basamaklarının aile dışı kişilerden oluşması durumunda yetki ve sorumlulukların açık ve yazılı bir şekilde belirlenmemiş olması, önemli boyutlarda koordinasyon problemine neden olmaktadır.

IV- 13. Şirketlerde Kilit Mevkiler ve Bu Mevkilerde Aileden Birinin Olmasının Sağladığı Üstünlükler

Şirketlerin tümü yönetim kurulu üyeliğini ve genel müdürlüğü, bunun yanında 9 şirket de ayrıca üretim ve satış müdürlüklerini kilit mevkiler olarak göstermişlerdir.

Aile şirketlerinde kilit noktalara aileden kimselerin getirilmesinin en önemli nedeninin, daha çok bağlılıkla çalışma, ikinci neden daha güvenilir olmaları, üçüncü neden işbirliğinin kolay olması ve dördüncü neden olarak da firma sırlarının korunması olduğu belirtilmiştir.

Günümüzde yöneticiler hızla değişen şartlar altında karar alma durumuyla karşı karşıyadırlar. Üst düzeyde alınan kararlar arasında tutarlılığın sağlanması için üst yöneticilerinin birbirleriyle sürekli temas halinde ve büyük özveriyle çalışmalarını gerekmektedir. Üst yönetimin aile bireylerince oluşturulan aile şirketlerinde, aile bireylerinin günün büyük kısmında beraber olmaları nedeniyle sorunların tartışılması, alternatiflerin değerlendirilmesi daha kolay olacağı gibi, ortak olmaları nedeniyle de daha çok bağlılıkla çalışmalarını normaldir.

Ayrıca aynı mileden gelmeleri, benzer kültürel özellikleri dolayısıyla da daha kolay işbirliği sağlanabilecektir.

IV- 14. "İş Yaşamında Ancak Yakın Arkadaş ve Akrabalara Güvenilir" Görüşüne Katılma Yönünden Şirketler

İş yaşamında ancak yakın arkadaş ve akrabalara güvenilir görüşüne 5 şirkette evet, 11 şirkette ise hayır cevabı alınmıştır.

Toplam 8 mal sahibi yöneticinin 5'i (% 62,5) bu soruya evet cevabı vermiştir. Diğer 3 mal sahibi yönetici ile 8 profesyonel yönetici ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Aile şirketlerinin yeni ortaklar ya da hisse senetleri yoluyla sermaye temimine gitmeme nedenleri altında "güven" duygusu da yatmaktadır. Mal sahibi yöneticilerin önemli bir bölümü ticari hayatta yakın akraba ve arkadaşları dışında kimseye güvenilemeyeceği görüşündedirler.

V- AKRABALIK İLİŞKİSİ BULUNMAYAN ÜST VE ORTA KADEME
YÖNETİCİLERLE İLGİLİ SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Aile şirketleri ve akrabalık ilişkileri sevk ve idare açısından hem "şirketler" yönünden hem de bu şirketlerde görev alan "aileden olmayan yöneticiler" yönünden sorun yaratmaktadır(1).

Çalışmanın bu bölümüne, aile şirketlerinin " aile dışı üst ve orta kademe yöneticileri" yönünden nasıl değerlendirildiğini görmek amacıyla yer verilmiştir.

Bu bölümde yer alan sorular 14 şirketi kapsamaktadır. 1 şirkette orta ve üst kademede yönetim tümüyle aile bireylerince oluşturulmuş, diğer şirkette ise aile dışı yöneticilerle görüşülememiştir.

V- 1. Şirketlerde Benzer İşler Yapmalarına Karşın Akrabalık İlişkisi Olanlara Daha Çok Ücret Ödenip Ödenmediği

Görüşülen 26 yöneticiden sadece 4'ü (% 15) benzer işler yapmalarına karşın, aile dışı kimselere daha az ücret öndediği düşüncesindedirler. Diğerleri ise (% 85) bu düşüncede olmadıklarını belirtmişlerdir.

Dolayısıyla aile şirketlerinde ücret konusunda herhangi bir farklı muamele yapılmadığı söylenebilir.

V- 2. Şirketlerin Bölümlerle İlgili Kararlarda Tutumları

Bölümlerle ilgili kararlarda 26 yöneticinin 10 (% 46) u bana danışılır, diğer 16 sı (% 54) ise birlikte karar verir demişlerdir.

(1) _____ , (Çev. B.KOÇER), "Aile Şirketleri Akraba İlişkileri", içinde Şan ÖZ-ALP (der), Yönetim: Seçme Yazılar (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 1977), s.228.

Benzer soruya genel müdürlerce verilen cevaplar karşılaştırıldığında büyük bir benzerlik göstermektedir. Son kararı mal sahibi yönetici vermekle birlikte, bölüm yöneticilerinin ya da profesyonel yöneticilerin de önerilerinin alınması, bazı şirketlerde ise birlikte karar verilmesi arzulanan bir durumdur.

Şirketin genel politikası hakkında yöneticilere yeterli bilgi verildiği görülmektedir. 24 yöneticiden sadece 3'ü (% 12) yeterli bilgi verilmediği yolunda bilgi vermiştir. Diğer yöneticiler ise şirketin genel politikası hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

V- 3. İşle İlgili Sorunlar Açısından Yöneticilerin Görüşleri

Tablo XVI 'de araştırma kapsamına giren 14 şirketin 9'unda çalışan 19 aile dışı yöneticilerin görüşleri yer almaktadır. 5 şirketten bu soruya cevap alınamamıştır.

Tablo XVI
İşle İlgili Sorunlar Açısından Yöneticilerin Görüşleri

	I	II	III	IV	V	Top.	Tartılı İndeks Top.	
a) İş güvencesinin olması.	1	3	2	2	-	8	27	30
b) İş tatmininin olmaması.	1	4	3	1	1	10	33	37
c) Şirket geleceğinin belli olmaması.	4	-	2	1	3	10	31	35
d) Yükselmek için şirketten ayrılma zorunluluğu.	-	4	1	1	2	8	23	26
e) Kişisel prensiplerden vazgeçme zorunluluğu.	14	3	2	-	-	19	88	100

Tablo XVI 'nin indeks sütunu incelendiğinde, aile şirketlerinde çalışan yöneticiler en önemli sorun olarak "kişisel prensiplerden vazgeçme" yi gösterdikleri görülmektedir. Diğer sorunlar bu sorun yanında oldukça düşük önemde ve birbirlerine yakın değerlerde gösterilmiştir. "Kişisel Prensiplerden vazgeçme" kişisel görüşler ve düşüncelerden vazgeçme anlamındadır. Şu halde bu şirketlerde çalışan aile dışı yöneticiler, mal sahibi yöneticilerle büyük ölçüde kişisel prensiplerinden vazgeçerek çalışmaktadırlar. Bu sorunla diğer sorunlar arasında ilişki kurulabilir. Örneğin kişisel prensiplerini bir kenara koymakta olan bir kimsenin, sürekli psikolojik baskı altında olacağı normaldir. Bu ise, onun yaptığı işten tatmin duymamasına neden olabilecektir. Dördüncü önemde gösterilen iş güvencesinin olmaması sorunu, şirketlerin özelliğinden kaynaklanan bir sorundur. Ödüllendirme ve cezalandırmada objektif esaslar yerine daha çok kişisel ölçütler, mal sahibi ile olan ilişkiler gibi sübjektif esasların geçerli olması bu sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir.

Yükselmek için şirketten ayrılma zorunluluğunun sonucunda önemde alınması ilginçtir. Aile şirketleri için ileri sürülen önemli bir sakınca da üst mevkilerin yetenek ve eğitime bakılmaksızın aile bireylerince tutulu olduğu, aile dışı bireylere bu mevkilerin kapalı olması idi. Dolayısıyla aile dışı yöneticilerin yükselme imkanı sınırlandırılmış olmaktadır. Araştırmada bu önemli bir sorun olarak görülmüştür. Kanımca yöneticilerin bu durumu olağan karşılımlarından ileri gelmektedir.

Yapılan bir araştırmada Türk özel sektöründe, toplam yöneticilerin % 73'ü mal sahibi, % 27'si profesyonel yöneticilerden oluştuğu görülmüştür (2). Buradan da anlaşılacağı gibi Türkiye'de henüz mal sahipliği ile yöneticilik fonksiyonları birbirinden ayrılmamıştır. Dolayısıyla şirketlerde

(2) SORAL, s. 150.

sermayenin önemli bir kısmına sahip olan bir kişi ya da ailenin o şirketi yönetmesi, sermayede payı olan ortakların da üst yönetim kademelerinde görev alması normal karşılanmaktadır.

V- 4. Yönetimle İlgili Sorunlar Açısından Yöneticilerin Görüşleri

Tablo XVII

Yönetim İle İlgili Sorunlar Açısından Yöneticilerin Görüşleri

	I	II	III	IV	Top.	Tartılı Top.	İndeks
a) Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması .	12	1	2	1	16	56	100
b) Şirket amaçlarının açıkça bilinmemesi .	2	3	1	1	7	20	32
c) Akrabalık ilişkisi olan diğer yöneticilerle işbirliğine gidilememesi .	2	4	3	1	10	27	48
d) Farklı muamele görme .	2	3	2	4	11	25	44

Tablo incelendiğinde 16 yöneticinin 12'si "görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmamasını I. önemde gösterdiği görülmektedir. İkinci önemde akrabalık ilişkisi olan yöneticilerle işbirliğine gidilememesi" ve III. önemde "farklı muamele görme" ve sonuncu önemde şirket amaçlarının açıkça bilinmemesi gelmektedir.

Farklı muamele görmeyen III. önemde gösterilmesi ve I. önemde gösterilen sorunla arasında 52 birimlik bir farkın olması nepotizm olayının, akraba ilişkisi bulunmayan yöneticiler arasında fazla bir sorun yaratmadığı söylenebilir.

Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması kişiler arasında çatışmalara neden olmaktadır. II. grup sorunlarda örgüt şemasının olup olmadığı ve kişilerin yetki ve sorumluluklarının açık ve yazılı biçimde belirlenip belirlenmediği sorulmuştur. Şirketlerin sadece 4'ünde (% 25) yetki ve sorumluluklar açık ve yazılı olarak belirlendiği tespit edilmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak da kişiler arasında sık sık yetki çatışmalarının olması normaldir.

Görüşmeler sırasında da yöneticiler, bilhassa aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırlarına bakmaksızın sık sık müdahalede bulduklarını belirtmişlerdir. İkinci önemde gösterilen "akrabalık ilişkisi bulunan yöneticilerle işbirliğine gidilememe" sorununun en önemli nedeni yöneticilerin yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması nedeniyle sık sık yetki alanlarına girilmesi olabilir. Bunun yanı sıra kişisel prensiplerinden vazgeçerek çalışmakta olan yöneticilerin işbirliği içinde olmaları da beklenemez.

Bu konuda A.B.D.'de yapılan bir araştırmada yüksek yöneticilerin aile şirketlerinde görev alma konusunda çekingen davrandıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan 360 yöneticinin % 31'i olumsuz tavrı takınırken % 26'sı aile şirketlerinin aile dışı yöneticilere karşı tavrının kararlarında etkili olacağını, % 43'ü ise ancak çok yüksek maaş ve avantajlar sağlanırsa görev alabileceklerini belirtmişlerdir(3).

(3) _____, "Aile Şirketleriyle İlgili Eğilimler", GÖRÜŞ, C.IX, S.8 (Ağustos 1981), s.26-27.

Kapsama alınan şirketlerdeki aile dışı yöneticilerin de benzer düşüncede oldukları bu bölümdeki sorulardan alınan cevaplarla söylenebilir.

V- 5. Yöneticilerin Şirkete Ortak Olma Konusunda Düşünceleri

Görüşleri alınabilen 27 yöneticinin 15'i (% 55) çalıştığı şirkete ortak olmayı istemektedirler, 12'si (% 45) ise ortak olmayı istememektedir.

Ortak olmayı isteyen yöneticiler şirketin kârlı ve geleceğinin parlak olması nedeniyle ortak olmayı istediklerini ve ortaklık durumunda ise daha çok bağlılıkla çalışabileceklerini belirtmişlerdir.

Ortak olmayı istemeyen yöneticiler ise neden olarak aile şirketlerinde ortaklık ilişkisinin bir anlam ifade etmeyeceğini, şirketin büyük bir kısmını elinde bulunduran aile, kârı istediği gibi dağıtabilmektedir. Dolayısıyla küçük hisselilerin bu konuda yapabileceği herhangi bir şeyi yoktur, görüşünde birleşmektedirler.

V- 6. Bir Şirketin Başında Mal Sahibi Yönetici veya Profesyonel Yönetici Bulunması Konusunda Yöneticilerin Görüşleri

Görüşleri alınabilen 25 yöneticinin sadece 1 tanesi dışında diğerleri bir şirketin başında profesyonel yönetici bulunmalı görüşünde birleşmişlerdir. Tercih nedenlerini ise şu şekilde sıralanabilir:

- Profesyonel yöneticilerin olaylara tarafsız olarak bakabilecekleri,
- Daha esnek düşünme yeteneklerinin olması,
- Daha rasyonel karar alabilmeleri,

- Daha dinamik olmaları gibi.

Görüldüğü üzere, aile dışı yöneticilerin hemen hemen hepsi bir şirketin profesyonel yönetici tarafından daha iyi yönetilebileceği görüşünde birleşmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkeler geliştikçe aile bireyleri arasında kurulan dan kapsamlı ortaklıklarda, çok ortaklı ve halka açık ortaklıklara doğru eğilimler görülmektedir. Bunun sonucunda gücünü belirli bir aileden ya da mülkiyetten alan yöneticiler yerine, gücünü eğitim ve yeteneğinden alan yöneticiler iş başına getirilmektedir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de de böyle bir eğilim görülmekle birlikte, mevcut şirketlerin büyük bir kısmının küçük şirketlerden oluşması " aile şirketleri" kavramının canlılığına koruduğunu göstermektedir.

Bu amaçla aile şirketlerinin incelenmesi hem şirket açısından, hem şirkette çalışan aile dışı kişiler açısından hem de ülke ekonomisi açısından önemlidir.

Sınırlı sayıda aile şirketlerinde yapılan böyle bir çalışmayla her ne kadar bir genelleme yapılması mümkün değilse de, araştırma sonucunda çıkan önemli sorunları ve muhtemel çözüm yolları şu şekilde özetlenebilir.

Aile şirketlerinin büyük bir kısmı 1961'den sonra ve anonim şirket statüsünde kurulmuşlardır. Şirketlerin anonim şirket olmadaki ilk nedenleri, şirketin sürüklenişini sağlamak. Şirketler uzun bir geçmişe sahip değildirler. Sadece bir şirket 3 nesilden beri devam etmektedir. Dolayısıyla teşebbüslerde yerleşmiş köklü gelenekler yoktur. Bir takım dav-

ranış standartları henüz gelişmemiştir. Yerleşmiş köklü geleneklerinin olmamasının, teoride aile şirketleri için ileri sürülen "tutuculuk" sakıncasının, teşebbüsler için fazla önemi olmadığı söylenebilir.

Şirketlerⁱⁿ büyük bir kısmında şirket sermayesinin tamamına yalnızca bir aile sahiptir. Toplam 11 ailenin 3'ünün yönetim kurulunda çoğunlukta olmamakla birlikte aile dışı üyeler vardır. Diğer şirketlerde ise, yönetim kurulları aile bireylerinden oluşmuştur.

Şirketin başarısında yönetim kurulunun öneminden bahsetmeye lüzum yoktur. Dolayısıyla bu kurulu oluşturan bireylerin eğitim ve yetenekleri oranında şirket başarıya ulaşacaktır. Aile şirketlerinde görülen bu genel tutum değiştirilerek, çoğunlukta olmamakla beraber, şirket yönetim kurullarına ve yönetime yepyeni anlayış ve metodları getirebilecek, yetenekli aile dışı kimselerin de getirilmesi önerilebilir.

Sermaye artırımında bulunan şirketler, bu artırımını otofinansman, bankalar ya da mevcut ortaklardan temin etmişlerdir. Halka açılmama nedeni olarak da, yönetim ve kontrol yetkisinin daralmasını belirtmişlerdir. Bunlar ise şirketlerde "merkeziyetçilik" tutumlarının devam ettiğini göstermektedir.

Şirketteki otorite ve prestijini korumayı düşünen müteşebbisin sermaye artırımlarında bu şekilde davranması şirketin büyümesini olumsuz etkileyecektir. Yeni hisse senedi çıkararak birbirine bağlı müteşebbis aile bireyleri önderliğinde, daha hızlı ve sağlıklı büyüme gerçekleştirilebilir.

Şirket kurucularının babalarının büyük bir kısmının işi ticarettir. Daha sonra sanayicilik ve çiftçilik gelmektedir. Sermayenin önemli bir kısmını ticaretin oluşturması ve bugün de şirketlerin büyük bir kısmının aynı zamanda ticaretle uğraşması, para kazanmanın sanayiye göre ticaretle daha kolay olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

8 mal sahibi yöneticinin yarısı yüksek öğrenim görmüş, yarısı görmemiştir. Yüksek öğrenim görmüş mal sahibi yöneticilerin 2'si ile tümü yüksek öğretim görmüş 8 profesyonel yöneticinin 6'sı mühendislik konusunda eğitim görmüşlerdir.

Profesyonel yöneticilerin büyük çoğunluğunun mühendislik öğrenimi görmüş kimselerden oluşması, şirkette mal sahibi yöneticilerin en çok üretime ağırlık verdiklerini göstermektedir.

Modern şirket yönetimi, üst düzey yöneticilerin işletme ve yöneticilik konularında da yeterli bilgi sahibi olmalarına gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür yöneticilerin bu konulardaki eksikliklerini giderici eğitim programlarına katılmaları bu yöndeki eksikliklerini gidermeleri bakımından gereklidir.

Tüm müteşebbisler çocuklarını ileride şirket yönetimine getirmeyi düşünmekte ve bu konuda eğitim görmesini istemektedirler.

Çocukların iyi bir eğitim gördükten sonra, öncelikle en üst yönetim kademésüne getirilmesi yerine, şirketin çeşitli bölümlerinde çalıştırılıp, çeşitli fonksiyonlar açısından tecrübeye sahip olduktan sonra, yönetime getirilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir.

Genellikle mal sahibi yöneticiler, yönetimin doğuştan gelen bir yetenek olduğuna ve iş başarısında tecrübenin eğitimden önce geldiğini belirtip, batıdan aktarılan yöneticilik bilgilerinin Türkiye'de uygulanamayacağı düşüncesinde birleşmektedirler.

Bu günümüz koşullarına ters düşen bir durumdur. Zira batıdan aktarılan bilgilerin doğrudan doğruya değil, ülke koşullarına gözününe alarak uygulanabilir hale getirilebilmesi, eğitimli yöneticilerle mümkün olabilecektir.

Müteşebbisler bilimi lüks olarak görüp, pratikten uzak olmaları ön yargısı ile bilim adamlarından faydalanmamaktadırlar. Halbuki şirketlerindeki çeşitli sorunlarının çözümü için bilim adamlarının fikirlerine başvurulması durumunda, hem bi-

lim adamının bilgilerinden faydalanılmış hem de bilim adamının pratik bilgileri artırılarak teorik ile pratik arasında ilişki kurulmuş ve sorunlara gerçeklere uygun çözüm yolları getirilmiş olacaktır.

Tüm Şirketler, başta mali ve hukuki konular olmak üzere faaliyet kollarının özellikleri doğrultusunda çeşitli danışmanlık hizmetlerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Yönetim konusunda danışmanlık hizmetlerinden faydalanan sadece 3 şirket vardır. Halbuki pek çok sorunun kaynağı yönetimdir. Bu bakımdan şirketlerin yönetim konusunda da danışmanlık hizmetlerinden faydalanmalarını önerebiliriz.

Şirket yönetimine profesyonel yönetici getirilmesinin en önemli nedeni, firma pazarlarının büyümesi, teknik yenilikler karşısında mal sahibi yöneticilerin yeteneklerinin kâfi gelemediği olmaktadır.

Dolayısıyla şirketler büyüdükçe ve yönetim işi karmaşıklaştıkça, yönetime profesyonel yöneticiler getirilmesi şeklinde hareketler görülmektedir.

Mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin kendileri kadar bağlılıkla çalışamayacağı, zarar rizikosuna olmadığı için de etkin kararlar veremeyeceği görüşünde birleşmişlerdir.

Profesyonel yöneticilerin daha çok bağlılıkla çalışmalarını sağlamak için, onların önemli kararlara katılmaları sağlanmalı, fikirlerine saygı gösterilmeli ve verilen sorumluluğa paralel yetki de verilmelidir. Onların pratik bilgilerini artırmak için deneyim imkanı verilmeli, bazı hatalarına da göz yumularak yetiştirmeleri sağlanmalıdır.

Aile dışı yöneticiler işle ilgili en önemli sorunlarının "kişisel prensiplerinden vazgeçme" olduğunu belirtmişlerdir. Aile dışı yöneticiler, aile şirketlerinde en çok kişisel prensiplerinden vazgeçme durumunda kalmaktadırlar. Bu ise şirkette sadece aile bireylerinin görüş ve düşüncelerine yer verilmesi diğerlerinin görüş ve düşüncelerinin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir.

Şirkette çalışan ve bilhassa üst kademedeki yer alan yetenekli aile dışı bireylerin, şirketin tüm sorunları ile ilgilenmesi ve karar sürecinin bir parçası olarak daha etkin biçimde yönetime katılması açısından, kâra ortaklığı sağlanmalıdır. Böylece daha çok bağlılıkla çalışmalarını da sağlanabilecektir.

Kapsama giren şirketlerden nisbi olarak daha büyük olanları genel plan ve programların yapılmasında bölüm yöneticilerinin ve profesyonel yöneticilerin fikirlerinden daha çok faydalanmaktadırlar.

Dolayısıyla şirketlerin büyümesiyle kararlarda aile bireylerinin dışındaki kişilerin de etkili olduğu görülmektedir.

Profesyonel yöneticilerle yönetilen şirketlerde yetki mal sahibi ile yönetilen şirketlerden daha fazla dağıtılmaktadır. Dolayısıyla profesyonel yönetici etkinlik, yaratıcılık için gerekli zamanı kendisine ayırabilmektedir. Mal sahibi yöneticiler ise "tek adam gösterisi" yapmakta olup, her kararı kendileri verme eğilimi gösterdiklerinden, etkin yönetim için yeterli zamanı bulamamaktadırlar.

Bu nedenle mal sahibi yöneticilerin hem kendilerine yeterli zamanı ayırmaları hem de astlarının yetişmeleri için yetkilerini dağıtma yoluna gitmeleri önerilebilir.

Şirketlerin büyük çoğunluğunda yetki ve sorumlulukların açıkça belirli olmaması, büyük koordinasyon problemini doğurmakta ve kişiler arasında çatışmalara neden olmaktadır.

Bu nedenle böyle şirketlerde kimin ne iş yapacağı ve kimin kime bağlı olduğu açık ve yazılı bir şekilde belirlenmelidir. Bu kurala aile bireylerinin de uyması gerekmektedir. Bilhassa yetki ve sorumlulukların aile bireyleri arasında belirlenmemesi ya da uyulmaması önemli sorunlara neden olmaktadır. Aile bireyleri sayısı kadar şirketin başı olmakta, bunun doğal sonucu olarak da şirkette çalışanlar, kime bağlı olduklarını, kime uyacaklarını bilememektedirler.

Diğer yönden, aile bireyleri arasında ileride oluşacak rekabetin önlenmesi bakımından da şimdiki yöneticiye görevler düşmektedir. Görüşülen mal sahibi yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, ileride yerini kime bırakacağı konusunda planları olmadığını belirtmişlerdir. Planları olanlar da ileride göreve getirilecek kişi için en fazla sermayeye sahip olma ya da yaşca en büyüklük gibi sübjektif kriterleri dikkate almışlardır. Bu kriterler yerine görevi en iyi başaracak kimsenin tespit edilmesi, bu kişinin de ileride alacağı göreve uygun bir eğitimden geçirilmesi önerilebilir.

Şirketin geleceğini tehlikeye düşüren diğer bir durum da kâr dağıtımında kardeşler arasında çıkması muhtemel çatışmalarıdır. Görüşülen mal sahibi yöneticiler bu konuda her ne kadar bilgi vermek istemedilerse de konuşmalar sırasında bu tür olayların sık sık olduğu hissedilmiştir. Bu tür çatışmaları önlemek amacıyla, kâr dağıtım şekli önceden anlaşarak bir plana bağlanmalıdır.

Aile bireyleri arasında olması muhtemel bir diğer çatışma nedeni de aile ile şirket işlerinin birbirine karıştırılmasıdır. Bu konuda aile bireylerinin titiz davranıp, ev içi sorunlarını iş yerine yansıtılmamak için, bu sorunları kısa zamanda çözümlenmeye çalışmalıdırlar.

Kapsama alınan şirketler Türkiye genelinde büyük boyutlu şirketlerdir. Buna karşılık hâlâ şirketlerde basit bir muhasebe sistemi, gözleme dayalı kişisel ve sübjektif bir denetim, biçimsel olmayan ödüllendirme sistemi hakimdir.

Şirketlerde iyi bir denetim sistemi geliştirebilmek için yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlenmiş ve ileriye dönük planların yapılmış olması gerekir. Özellikle yönetimde mal sahibinin olduğu ve çeşitli yönetim kademelerinde aile bireylerinin olduğu şirketlerde bir çok işler bazı kişilerce yapılmaktadır. Fakat kimin hangi işi yaptığı belli değildir. Bu durumda denetim işlevinden söz etmek mümkün değildir.

Kaynakların k t olduğu ülkemizde mevcut kaynaklardan en iyi Şekilde faydalanmak için Şirkette görev alan (aile bireyleri bile olsa) kişilerin sorumlulukları belirlenip başarı durumları saptanmalıdır. Bu durum nepotizm olayının da etkisini hafifletecektir.

Şirketlerin tümü kilit pozisyonlar olarak yönetim kurulu üyeliğini ve genel müdürlüğü belirtmişlerdir. Bu pozisyonlarda aile bireylerinin bulunmasının en büyük avantajı olarak daha çok bağlılıkla çalıŐmayı, daha sonra da daha güvenilir olma nedenlerini göstermişlerdir.

Gerçekten de günümüzün yöneticileri hızla değişen koşullar altında karar alma durumundadırlar. "Zaman" kararların etkenliğinde en önemli faktör olmaktadır. Bugün pekçok çok ortaklı Şirketlerin en büyük problemi, kararların " iş iŐden geçtikten sonra" alınabildiğidir. Çünkü çok ortaklı Şirketlerin karar organı, genel kurula bilgi vermekle değil, hesap vermekle sorumludur. Halbuki aile Şirketlerinde karar organı, aile meclisine sadece bilgi vermekle sorumlu olduğu için vereceği kararlarda daha atilgan davranabilmektedir. Karar organını kendini iŐe vermiŐ aile bireylerinin oluşturması ve günün büyük bir bölümünde beraber olmaları kararların etkinliğini de artırmaktadır.

Türkiye'de mal sahipliği ile yöneticilik fonksiyonları henüz birbirinden ayrılmamıştır. Dolayısıyla sermayenin önemli bir kısmına sahip olan bir kişi ya da ailenin Şirketi yönetmesi, diğer ortakların da üst yönetim kademelerinde yer alması normal karşılanmaktadır. Eskişehir aile Şirketlerinde de benzer bir durum görülmektedir. Şirketlerde alıŐan aile dışı kişiler, bu durumu olağan karŐıladıkları için "farklı muamale görme", "yükselme imkanlarının sınırlı olması" gibi sorunları önemli bir sorun olarak göstermemiŐlerdir.

Şirketlerin faaliyetlerini sürdürmesi ve başarı göstermesi için gerekli faktörlerin başında, kuruluş için gerekli sermaye yanında, Şirket tutununcaya kadar az k rle yetinebil-

me gelmektedir. Bugün pek çok şirket, bu dönemi geçirmeden kapanmak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kurulu bir düzen olarak, hazır bir piyasaya sahip olma yanında, aile ününün sağladığı kredi kolaylığı, sosyal ve iş çevresi olanaklarıyla aile şirketleri, büyük avantajlara sahiptir. Ortakların aile bireyleri olmaları nedeniyle az kâr veya zarar durumlarında bile, fazla zorlanmamakta, aile gerekli parayı bulup birleştirebilmektedir.

Ekonomik kalkınmasını sanayileşme ile gerçekleştirmeyi amaçlamış olan ülkemizde, bu sanayileşmede önemli bir sermaye birikimini sağlamış olan müteşebbislere, kaynaklardan azami fayda sağlamak açısından büyük görevler düşmektedir.

EK. 1.

I- ŞİRKETLERLE ve MÜTEŞEBBİSLERLE İLGİLİ SORULAR

1. Şirketin ticaret ünvanı :

2. Kuruluş tarihi ve kurucuları :

3. Kurucuların sahip oldukları sermaye miktarı:

4. Şirkette çalışan personel sayısı:

a) Yönetici :

b) Teknik Personel :

c) Büro Personeli :

d) İşçi :

5. Yönetim Kurulu Üyeleri ve Şirketin Genel Müdürü:

6. Şirket kurulurken halka müracaat edildi mi?

a) Evet ()

b) Hayır ()

7. Evet ise halen kaç hissedarınız vardır?

8. Şirketinizde sermaye artırımına gidilmiş midir?

a) Evet ()

b) Hayır ()

9. Evet ise sermaye nasıl sağlanmıştır?

a) Mevcut ortaklardan ()

b) Otofinsman ile ()

c) Bankalardan ()

d) Yeni hisse senedi çıkararak ()

10. Sermaye artırımına giderken halka açılmayı düşünüyor musunuz?

a) Evet ()

b) Hayır ()

11. Evet ise nedenlerini lütfen sırasıyla işaretleyiniz?
- a) Mevcut ortaklardan almanın mümkün olmadığı için ()
 - b) Bankalardan almanın artan maliyeti nedeniyle ()
 - c) Otofinsmanın yeterli olamaması nedeniyle ()
 - d) Diğer nedenleri lütfen yazınız (Varsa) ()
12. Hayır ise sizce nedenleri nelerdir. (önem sırasına göre)
- a) Yönetim ve kontrol yetkisinin daralması ()
 - b) Firma sırlarının ortaya çıkması ()
 - c) Hızlı karar almanın mümkün olmaması ()
 - d) Varsa diğer nedenleri lütfen yazınız?
13. İlk kuruluşunuzdan bugüne kadar şirketinizin hukuki yapısında bir değişiklik olmuş mudur? Nasıl?
- a) Evet ()
 - b) Hayır ()
14. Evet ise bu değişikliğin nedenlerini lütfen sırasıyla işaretleyiniz?
- a) Sınırlı sorumluluk ()
 - b) Kolay sermaye temini ()
 - c) Teşvik tedbirlerinden faydalanmak ()
 - d) Şirketin yaşamını devam ettirmek ()
 - e) Kolay kredi bulmak ()
 - f) Vergi tasarrufu sağlamak ()
 - g) Diğer nedenlerle
15. Türkiye'de ya da yabancı ülkelerde ortak, yönetim kurulu üyesi, müdür veya sahip olarak iştirakiniz varsa, şirketleri ve iştirakinizin şeklini belirtiniz?

Şirketler

İştirak şekli

16. Kurucuların babalarının işi ve eğitim durumu :

17. Ailenizde bu mesleği devam ettirmek bir gelenek halinde midir?

a) Evet ()

b) Hayır ()

18. Evet ise kaç kuşaktan ya da kaç yıldan beri :

19. Şirket kurucularıyla akrabalık ilişkisi bulunan üst yönetim kademesindeki personelin sayısı, görevleri, akrabalık ilişkisi ve öğrenim durumları :

<u>Personel</u>	<u>Akrabalık İlişkisi</u>	<u>Görevi</u>	<u>Öğrenim Durumu</u>
-----------------	---------------------------	---------------	-----------------------

20. Şirket kurucuların eğitim durumu :

21. Çocuğunuzun işinizi devam ettirmesini ister misiniz?

a) Evet ()

b) Hayır ()

22. Evet ise ileride alacağı göreve uygun ne gibi bir planınız vardır? Lütfen kısaca belirtiniz.

23. Ticari hayatta ailenizin adı ne gibi avantajlar sağlamıştır?

a) Kredi kolaylığı ()

b) Mevcut bir piyasa ()

c) Lütfen diğer avantajlarını yazınız.

24. Şirketinizde sizden sonra yönetime kimin geleceği belirlenmiş midir?

a) Evet ()

b) Hayır ()

EK. 2.

II. YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞI ve FONKSİYONLARINA İLİŞKİN SORULAR

1. "Yöneticilik yeteneği bireylerde doğuştan ya vardır ya da yoktur, sonradan edinilemez. Dış ülkelerden aktarılan yöneticilik bilgileri Türkiye gibi değişik koşullara sahip bir ülkede uygulanamaz" görüşlerinin doğruluğuna inanıyor musunuz?
 - a) Evet ()
 - b) Hayır ()
2. Size göre iş başarısını aşağıdaki faktörlerden hangileri etkilemektedir sırasıyla işaretleyiniz?
 - a) Tahsil ()
 - b) Tecrübe ()
 - c) Seyahatler()
 - d) Diğerlerini (varsa) sıralayınız.
3. İş sahasında günün gereklerine uygun nitelikte yönetici bulunmadığı düşüncesinde misiniz?
 - a) Evet ()
 - b) Hayır ()
4. Şirketin yönetiminde profesyonel bir yönetici yoksa (yani yönetim mal sahibi yönetici elinde ise) ileride profesyonel bir yöneticiye şirketin yönetimini bırakmayı düşünür müsünüz?
 - a) Evet ()
 - b) Hayır ()
5. Profesyonel yöneticilere göre kendilerinin yönetime getirilme nedenleri nelerdir? (önem sırasına göre)
 - a) Firma pazarlarının büyümesi, teknolojik yeniliklerin artması karşısında yeteneklerinin kâfi gelememesi
 - b) Firmanın sürekliliğini sağlamak
 - c) Daha rasyonel karar almak
 - d) Varsa lütfen diğer nedenlerini belirtiniz.

6. Mal sahiplerine göre yönetime profesyonel yönetici getirilmesinin sakıncaları nelerdir? (nem sırasına göre)
- Profesyonel yöneticinin mal sahibi yönetici gibi bağlılıkla çalışmayacağı için ()
 - Pratik bilgilerin mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması ()
 - Zarar rizikosu olmaması dolayısıyla etkin kararları alamayacakları ()
 - Varsa lütfen diğer nedenlerini sıralayınız ()
7. Şirketinizde genel plan ve programlar kim veya kimler hazırlamaktadır?
8. Planlamadan beklenen bağarının elde edilmemesine aşağıdakilerden sırasıyla hangileri etkili olmaktadır?
- Planlama yapmak için gerekli bilgilerin bulunamaması ()
 - Planlama faaliyetini yürütecek nitelikte personelin yokluğu ()
 - Ekonomik, siyasal, sosyal koşullardaki belirsizlikten dolayı planların anlamını yitirmesi ()
9. Bölüm yöneticileri bağımsız olarak bölümleriyle ilgili önemli kararları alma yetkisine sahip midir?
- Evet ()
 - Hayır ()
10. Hayır ise bu kararlar nasıl alınmaktadır?
- Bölüm yöneticisine danışılır ()
 - Doğrudan doğruya tepe yöneticisine bırakılarak ()
 - Ortak karar alma ()

11. Aile dışından olan üst düzey yöneticilerinde alınacak önemli kararlara katılması sağlanıyor mu?
- a) Evet ()
b) Hayır ()
12. İşletme dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalanıyor musunuz?
- a) Evet ()
b) Hayır ()
13. Evet ise hangi tür danışmanlık hizmetlerinden faydalanıyorsunuz?
14. Şirketinizde hangi bölümler vardır, bu bölümlerde görev alan (varsa) aile dışından kişiler ve öğrenim durumları :
(Bölüm, müdür ya da başkanları olarak)
15. Şirketinizin bir örgüt şeması bulunmakta mıdır?
- a) Evet ()
b) Hayır ()
16. Evet ise mevcut durum örgüt şemasına ne derece uygundur?
- a) Büyük derecede uygundur ()
b) Az uygundur ()
c) Uygun değildir ()
17. Örgüt şemasının olması veya uygulanması sizce :
- a) Önemsizdir ()
b) Orta önemdedir ()
c) Çok önemlidir ()
18. Yönetici personelin yetkileri ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş midir?
- a) Evet ()
b) Hayır ()

19. Evet ise yetki ve sorumluluklar ne şekilde belirlenmiştir?
a) Yazılı olarak (Örgüt kılavuzu, el kitabı vs.) ()
b) Sözlü olarak ()
20. Şirketinizde bölümler arasında koordinasyon problemi :
a) Yoktur ()
b) Az oranda vardır ()
c) Çok vardır ()
21. Yok ise sizce nedenleri nelerdir? Lütfen kısaca belirtiniz.
22. Büyük ise sizce nedenleri nelerdir? Lütfen kısaca belirtiniz.
23. Şirketinizde ne gibi bir denetim sistemi uygulanmaktadır? Lütfen kısaca açıklayınız.
24. Kilit noktalarda aileden birinin bulunmasının üstünlüklerini önem derecesine göre belirleyiniz?
a) Firma sırlarının saklanması ()
b) Koordinasyon kolaylığı ()
c) Daha çok bağlılıkla çalışma ()
d) Daha güvenilir olması ()
e) Varsa diğerlerini kısaca belirtiniz.
25. "İş yaşamında ancak yakın arkadaşlara ve akrabalara güvenilir" görüşüne katılıyor musunuz?
a) Evet ()
b) Hayır ()

EK.3.

III. AKRABALIK İLİŞKİSİ BULUNMAYAN ÜST ve ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİNE SORULAN SORULAR

1. Görevi :
2. Öğrenim durumu :
3. Ne zamandan beri bu görevde bulunduğu :
4. Önceki işi :
5. Benzer işler yapmalarına karşın akrabalık ilişkisi olduğu için daha çok ücret ödendiği kanaatinde misiniz?
 - a) Evet ()
 - b) Hayır ()
6. Bölümünüzle ilgili kararlarda
 - a) Bana da danışılır ()
 - b) Doğrudan doğruya tepe yöneticisine bırakılır ()
 - c) Birlikte karar verilir ()
7. Şirketin genel politikası hakkında size yeterli bilgi verildiğine inanıyormusunuz?
 - a) Evet ()
 - b) Hayır ()
8. Aşağıdaki sorunlardan sizi en çok rahatsız edenleri sırasıyla işaretleyiniz.
 - a) İş güvencesinin olmaması ()
 - b) İş tatmininin olmaması ()
 - c) Şirketin geleceğinin belli olmaması ()
 - d) Yükselmek için şirketten ayrılma zorunluluğu ()
 - e) Kişisel prensiplerden vazgeçme zorunluluğu ()

9. Aşağıda belirtilen sorunlardan sizi rahatsız edenleri sırasıyla belirleyiniz.
- a) Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması ()
 - b) Şirket amaçlarının açıkça bilinmemesi ()
 - c) Akrabalık ilişkisi olan diğer yöneticilerle işbirliğine gidilememesi ()
 - d) Farklı muamele görme ()
10. Çalıştığınız şirkete ortak olmayı ister misiniz? Nedenini lütfen kısaca açıklayınız.
- a) Evet ()
 - b) Hayır ()
11. Bir şirketin başında, mal sahibi yönetici mi yoksa profesyonel yönetici mi bulunmalıdır? Nedenini lütfen kısaca açıklayınız.
- a) Mal sahibi yönetici ()
 - b) Profesyonel yönetici ()

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ANSAY, Tuğrul. Çağdas Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No: 90, 1971).
- ARTAN, Sinan. Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 172/107, 1976).
- AVCIOĞLU, Doğan. Türkiye'nin Düzeni: Dün-Bugün-Yarın (İstanbul: Tekin Yayınevi, 1982).
- ÖLÇEN, A. Nejat. Halka Açık Şirketler ve Sermaye Piyasası (Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın No: 17, 1974).
- ÖZ-ALP, Şan. Küçük İşletmeler (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 90/49, 1971).
(Çev. B.KOÇER), "Aile Şirketleri Akraba İlişkileri", içinde Şan ÖZ-ALP (der), Yönetim Seçme Yazılar (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 1977).
- ÖZ-ALP, Şan ve Diğerleri. Eskişehir Sanayi Firmaları Yöneticileri (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayın No: 199, 1976).
- ÖZBAŞAR, Sera. İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi (İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981).
- SORAL, Erdoğan. Özel Kesimde Türk Mütesebbisleri (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 72, 1974).

SORAL, Erdoğan ve
İlhan TEKELİ.
TOSUN, Kemal.

Halk Sektörü Sorunu (İstanbul: Ge-
lişim Yayınları, 1976).

İşletme Yönetimi, 2.B.(Ankara: Sa-
vaş Yayınları No: 3, 1982).

Türkiye'de Toplumsal ve Ekonomik
Gelişmenin 50 yılı (Ankara: Devlet
İstatistik Enstitüsü Yayın No: 683,
1973).

MAKALELER

ALPENDER, Güvenç.

"Türkiye'de Müteşebbisler ve Özel
Teşebbüsler", Sevk ve İdare Dergisi,
S.9 (Eylül 1967), s.27-36.

BURACK, Elmer H. ve
Thomas M. CALERO.

"Seven Perils of the Family Firm",
Nation's Business, C.LXIX. (Ocak
1981), s.63.

ÇİLLER, Özer Uçuran.

"Türkiye'de İyi Bir Profesyonel Yö-
netime Doğru", Milliyet (23 Ekim
1976).

KHALAF, Samir ve
Emilie SHWAYRİ.

"Family Firms and Industrial Deve-
lopment the Lebanese Case", Econo-
mic Development and Cultural Change.
C.XV (Ekim 1966), s.61-62.

KAHL, J.A.

"Therree Types of Mexican Industrial
Workers", Economic Development and
Cultural Change, S.8 (1960), s.164-
173.

HEPER, Metin.

"Değişen Türkiye'de Bazı Geleneksel Üst Kademe Yöneticilerinin Eğilimleri", Amme İdaresi Dergisi, C.VII, S.2 (Haziran 1974), s.81-82.

"Aile Şirketleriyle İlgili Eğilimler", GÖRÜŞ, C.IX, S.8 (Ağustos 1981), s.26-27.

SCANLON, Brian.

"Family Chief Should Distinguish Clearly the Issues of Ownership and Management", International Management (Ağustos 1983), s.8.