T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KOBİLERDEN HOLDİNGLEŞMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN İŞLETME POLİTİKALARI VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI: KİPAŞ HOLDİNG ÖRNEĞİ

BURCU ERŞAHAN

DOKTORA TEZİ

Danışman
PROF.DR. TAHİR AKGEMCİ

Konya–2008

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KOBİLERDEN HOLDİNGLEŞMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN İŞLETME POLİTİKALARI VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI: KİPAŞ HOLDİNG ÖRNEĞİ

BURCU ERŞAHAN

DOKTORA TEZİ

Danışman
PROF. DR. TAHİR AKGEMCİ

Konya–2008

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

BURCU ERŞAHAN

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Burcu ERŞAHAN tarafından hazırlanan Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği başlıklı bu çalışma …/…/….. tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Başkan	İmza
Unvanı, Adı Soyadı	Üye	İmza
Unvanı, Adı Soyadı	Üye	İmza
Unvanı, Adı Soyadı	Üye	İmza
Unvanı, Adı Soyadı	Üye	İmza

ÖNSÖZ

Son yıllarda ülke ekonomilerindeki önemleri daha iyi anlaşılmaya başlayan küçük ve orta ölçekli bir işletme iken holdingleşen aile işletmelerindeki ikinci ve üçüncü kuşağın, geliştirdiği işletme politikaları ve kurumsallaşma üzerine etkilerinin önemi giderek artmaktadır.

Gün geçtikçe değişen ve gelişen kuşaklar arası politika farkları ve kurumsallaşmaya bakış açısı konunun ayrıntılı olarak incelenmesini ve görüşlerin bildirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu çalışma birçok kişinin ilgi, destek ve yardımıyla gerçekleşmiştir. Çalışmanın başında, konu seçiminde her türlü ilgi ve alakalarını gördüğüm hocalarım; Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK'e tez danışmanım çok değerli hocam Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye, Prof. Dr. Adnan ÇELİK hocama, Doç. Dr. İsmail BAKAN, Yrd. Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN hocalarıma, konunun ilk aşamasından itibaren bitimine kadar her türlü destekleriyle KİPAŞ HOLDİNG Yönetim Kurulu Başkanı Sayın M. Hanefi ÖKSÜZ'e, ve KİPAŞ HOLDİNG Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı H. İbrahim GÜMÜŞER'e, kurumla ilgili verileri derlememde yardımcı olan Sayın Abdulkadir DEDEOĞLU'na, ekibine ve Sevcan YENİPINAR KESKİN'e.

Ayrıca çalışmamda her an desteğini esirgemeyen anneme, babama, eşime ve kızıma sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla **Ağustos2008**

Burcu ERŞAHAN

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI ii
TEZ KABUL FORMU iii
ÖNSÖZ iv
İÇİNDEKİLER v
ÖZET ix
SUMMARY x
KISALTMALAR LİSTESİ xi
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM - KOBİLER ve HOLDİNGLEŞME 3
1.1. KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER KAVRAMI ve KAPSAMI 3
1.1.1. Dünyada Bazı Ülkelerde KOBİ Tanımları 14
1.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları 22
1.2. KOBİ'LERİN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI 23
1.2.1. KOBİ'lerin Avantajları 24
1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları 26
1.3. KOBİ'LERİN EKONOMİK ve SOSYAL HAYATA KATKILARI 27
1.4. HOLDİNGLER 29
1.4.1. Holding ve Holdingleşme Kavramı 30
1.4.2. Holding Türleri 36
1.4.3. Türkiye'de Holdingleşme Nedenleri 40
1.4.4. Ülkemizde Holdinglerin Durumu 46
1.5. KOBİ'LERDEN HOLDİNGLEŞMEYE GEÇİŞ SÜRECİ 47
İKİNCİ BÖLÜM - AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ 53
2.1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI, KAPSAMI ve ÖNEMİ 53
2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ 59

2.3. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI 65
2.3.1. Mülkiyet Ekseni 68
2.3.2. Ailenin Evrimi (Ekseni) 68
2.3.3. İşletme Evrimi (Ekseni) 70
2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞAM DÖNEMLERİ 71
2.4.1. Girişimcinin Sahip olduğu Birinci Nesil Aile Şirketleri (Girişimcilik Evresi) 72
2.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresi (Büyüme ve Gelişme Evresi) 74
2.4.3. Kompleks Aile Şirketleri (İkinci Kuşağa Devretme Evresi) 77
2.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri (Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi) 80
2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM 82
2.6. AİLE İŞLETMELERİNDE YENİ GELİŞMELER 86
2.6.1. Nesilden Nesile Geçiş (Birinci Kuşaktan Diğer Kuşaklara Geçiş) 87
2.6.2. Takım Çabası 89
2.7. İKİNCİ ve ÜÇÜNCÜ NESİL AİLE İŞLETMELERİ 89
2.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE HALKA AÇILMA 91
2.8.1. Halka Açılmış İşletmelerin Özellikleri 92
2.8.2. İşletmeleri Halka Açılmaya Yönlendiren Etmenler 93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - KUŞAKLARIN İŞLETME POLİTİKALARI ve KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİNE BAKIŞI 95
3.1. İŞLETME POLİTİKASI KAVRAMI ve KAPSAMI 95
3.2. KURUMSALLAŞMA: TANIMI, SÜRECİ, ÖNEMİ 97
3.2.1. Kurumsallaşma Kavramı 97
3.2.2. Kurumsallaşma Süreci 100
3.2.3. Kurumsallaşmanın Önemi 108
3.2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 110
3.2.5. Aile Anayasası, Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Kurumsallaşma ile İlişkisi 117
3.2.6. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Profesyonel Yönetimin Rolü 123
3.2.7. Aile İşletmelerinde Roller ve Statüler 124

3.2.8. Profesyonel Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik 135
3.2.8.1. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Kavramı ve Kapsamı..... 135
3.2.8.2. Girişimciden Profesyonel Yöneticiye Geçiş Süreci..... 138
3.2.8.3. Patron-Profesyonel Yönetici İlişkisi..... 139
3.2.8.4. Profesyonel Yönetici Kavramı ve Kapsamı 141
3.2.8.5. Profesyonel Yöneticinin ve Gelecekteki Nesillerin Nitelikleri ve Özellikleri..... 143
3.3. Kuşakların İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Süreçlerine Bakışı..... 148

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - KOBİ'LERDEN HOLDİNGLEŞMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE İKİNCİ ve ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN İŞLETME POLİTİKALARI ve KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI: KİPAŞ HOLDİNG ÖRNEĞİ..... 151
4.1. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR..... 151
4.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI 152
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ..... 153
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... 154
4.5. EVREN ve ÖRNEKLEM 154
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLAR 155
4.6.1. Kipaş Holding Genel Tanıtımı, Yıllar İtibariyle Gelişim ve Değişimi..... 155
4.6.1.1. Kipaş Olarak İlkleri 161
4.6.1.2. Şirketler ve Faaliyet Alanları..... 162
4.6.1.3. Sosyal Sorumluluk Alanında Yapılan Çalışmalar 164
4.6.2. Kipaş Holding Organizasyon Şemaları..... 169
4.6.3. İşletme Fonksiyonları Açısından Kipaş Holding'in Değerlendirilmesi 171
4.6.4. Kipaş Holdinge Bağlı İşletmeler..... 192
4.6.4.1.Open-End İşletmesi 192
4.6.4.2. Dokuma İşletmeleri..... 193
4.6.4.3. Ring İşletmesi 193
4.6.4.4. İplik Boya İşletmesi..... 194

4.6.4.5. Kumaş Boya İşletmesi 194
4.6.5. Kipaş Holdinge Bağlı Grup Şirketler..... 194
4.6.5.1.Kipaş Mensucat..... 195
4.6.5.2. Bozkurt Konfeksiyon..... 198
4.6.5.3. Kipaş Denim 204
4.6.5.4. KÇS..... 207
4.6.5.5. Mipsan 208
4.6.5.6. Teksan..... 210
4.6.5.7. Kipaş Tarım 212
4.6.5.8. Kipaş Özel Eğitim..... 214
4.6.5.9. Karen..... 215
4.6.5.10. Toymar..... 216
4.6.5.11. Kipaş Pazarlama 218
4.6.5.12. Kipaş Sigorta..... 220
4.6.5.13. Erdem Tekstil..... 222
4.7. BİR AİLE İŞLETMESİ OLAN KİPAŞ HOLDİNG'DE UYGULANAN İŞLETME POLİTİKALARI ve KURUMSALLAŞMA..... 224
4.7.1. Bir Aile İşletmesi Olan Kipaş Holding'de Uygulanan İşletme Politikaları..... 224
4.7.2. Bir Aile İşletmesi Olan Kipaş Holding'de Uygulanan Kurumsallaşma 226
4.8. KİPAŞ A.Ş.'NİN HOLDİNGLEŞMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE İKİNCİ ve ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN İŞLETME POLİTİKALARI ve KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ..... 228
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 239
KAYNAKLAR 245
EKLER..... 281
ÖZGEÇMİŞ 293

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	**Adı Soyadı**	Burcu ERŞAHAN	**Numarası** 054127001017
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışman	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
Tezin Adı		KOBİ'lerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği	

ÖZET

Aile işletmecisi olan KOBİ'ler, varlıklarını sürdürebilmek, rakipleri ile rekabet edebilmek gibi çeşitli ihtiyaçlar doğrultusunda değişimlere uğrayarak günümüze kadar gelmiştir. Çalışma, 1984 yılından bugüne tekstil alanında ciddi bir gelişme gösteren Kahramanmaraş il merkezindeki holding kapsamındaki aile işletmesinin kurumsallaşma ve işletme politikasının yeni kuşaklar açısından incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırmada gözlem ve görüşme kullanılmıştır.

Çalışma sonuçları, yöredeki aile işletmesinin büyük ölçüde kurumsallaşmayı önemsediklerini, büyüme sürecinde görülen aile merkezli sorunların farkında olduklarını ve aile ile işletme ilişkilerinde bir dengeyi gözettiklerini göstermektedir. Bu noktada işletmenin yaşı ve büyüklüğünün bazı faktörler üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir. Bu çalışma bulgularının aile işletmelerinin politikalarını geliştirmelerinde ve bu konuda gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstericisi olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Holdingleşme, Aile işletmeleri, İşletme politikası, Kurumsallaşma, İşletmelerin Yaşam Seyri, aile özellikleri, Girişim.

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	**Adı Soyadı**	Burcu ERŞAHAN	**Numarası** 054127001017
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışman	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
Tezin İngilizce Adı		A Study on the Effects of Second and Third Generations on the Business Politics during the The Transition Process From Small And Middle Sized Enterprise To Holding Company: The Case Of Kipas.	

SUMMARY

The SMES, which are family firms, reached to today with getting some changes in the direction of the kinds of needs such as to survive or to get competitive advantage.

The study aims to investigate the politics of institutionalization and operation of the family business, which is at the holding position based in the city of Kahramanmaraş been showing a great development at the textile sector since 1984, from the view of new generations. As the data collection methods, the observation and interview were used in the study.

The results of the study show that the family firm in the Kahramanmaraş is getting institutional in a big scale, they are aware of the family centered problems encountered during the period of getting bigger and they observe a balance in the relations of the family and the firm. At this point, it is also realised that the age and the size of the firm have effects on some factors regarding institutionalization. It is expected that the results of this study will be way shower for developing of the politics regarding family plants, and for the further surveys on this subject.

Keywords: SMES, Being a Holding Company, Family Company, Business Policy, Institutionalization, Business Life Cycle, Family Attribute, Enterprise.

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
CED : Ekonomi Kalkınma Komitesi
AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
SBA : Küçük İşletme Yönetimi
SBDC : Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi
SBI : Küçük İşletme Enstitüleri
SBIC : Küçük İşletme Yatırım Şirketleri
SSBIC : İhtisaslaşmış Küçük İşletme Yatırım Şirketleri
OECD : Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
KOSGEB : Küçük veya Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGET : Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
DTM : Dış Ticaret Müsteşarlığı
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
AR-GE : Araştırma – Geliştirme
ÜR-GE : Ürün – Geliştirme
TTK : Türk Ticaret Kanunu
GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla
KTO : Konya Ticaret Odası
TOBB : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
FÜTZ : Fırsat, Üstünlük, Tehlike, Zayıflık
ASO : Ankara Sanayi Odası
YK : Yönetim Kurulu
CEO : En Tepe Profesyonel Yönetici
TYTM : Toplam Yıllık Tedarik Maliyeti

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. KOBİ Tanımında Güncel Boyut 9
Tablo 1.2. AB'ye Göre Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması 15
Tablo 1.3. AB'ye Göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması 15
Tablo 1.4. AB Ülkeleri ve Ülkemiz KOBİ'lerinin Karşılaştırılması 16
Tablo 1.5. ABD'de KOBİ Sınıflandırması 17
Tablo 1.6. Japonya'da KOBİ Ölçeği 18
Tablo 1.7. Almanya'da KOBİ Sınıflandırması 19
Tablo 1.8. İngiltere'de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması 19
Tablo 1.9. Fransa'da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği 20
Tablo 1.10. Malezya'da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği 21
Tablo 1.11. İtalya'da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçekleri 21
Tablo 2.1. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri 81
Tablo 3.1. Aile İşletmelerinde Geleceğin Yöneticilerinin sahip Olması Gereken Nitelikler 145
Tablo 3.2. Aile İşletmelerindeki İkinci Kuşağın Yerleştirilmesine Yönelik Tedbirler 146
Tablo 4.1. Atıksu Arıtma Tesisleri Tekstil Sanayi (Dokunmuş Kumaş Terbiyesi ve Benzerleri) 167
Tablo 4.2. Parametreler 168
Tablo 4.3. Kipaş Pazarlama ve Tic. A.Ş. Yıllar İtibariyle İstihdamı 218
Tablo 4.4. Kipaş Holding Sahipleri ve Hisse Dağılımı 230
Tablo 4.5. Kipaş Holding Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yönetim Kurulu'nda Bulunma Süreleri 231

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Holdinglerin Piramiti 42

Şekil 2.1.Taiguiri ve Davis'in Üç Daireli Aile Şirketi Modeli 66

1. GİRİŞ

Sanayi Devriminin başladığı 18. Yüzyıl'ın ikinci yarısından 1970'li yılların başlarına kadar devam eden süreçte sosyo ekonomik, politik ve özellikle üretim teknolojisindeki hızlı değişmeler işletmeleri başta finansman ve insan kaynakları olmak üzere çeşitli rekabet sorunlarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Dünya genelinde yaşanan bu gelişmeler, işletme ölçeklerinin esneklik gücünün yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirmiş; özellikle iletişim, bilgisayar gibi alanlardaki değişme ve gelişmelere büyük ölçekli işletmelerin uyumda zorlanması, ekonomik ve siyasi konjonktürel değişmeler karşısında hareket kabiliyetlerinin sınırlı olması ile büyük işletmelerin ekonomik gelişmenin motoru düşüncesi yavaş yavaş önemini kaybetmiş, başarılı yenilikler yapmada üstün sayılan ve mülkiyetin tabana yayılı sosyal yapıdaki istikrarın ve demokratik sürekliliğin sağlamasına büyük katkısı olduğu vurgulanan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin önem kazanmasını sağlamıştır.

Çünkü serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde, gerek ulusal pazarlarda gerekse uluslar arası pazarlarda etkin bir rekabetin sürdürülmesine büyük katkısı olan KOBİ'ler endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçası olmaktadır (Çatin, 2005: 1).

Ancak günümüzde KOBİ'lerin tek başlarına düzgün bir başarı sağlamalarında organizasyon yapısı, bilgi, tecrübe, kaynak ve kadro önemli rol oynamaktadır. Bunların KOBİ'ler tarafından sağlanması ise çok zordur. Bunun için holdingleşmeye de gerek duyulmaktadır.

KOBİ iken Holdingleşen aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahip oldukları bilinmekte, bu işletmelerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, "kurumsallaşma" konusu bir holding üzerinde incelenmiştir. Kurumsallaşma sürecinde küçük ve orta ölçekli aile işletmelerini başarıya götürecek anahtar faktörler ve kurumsallaşmanın işletmeler üzerine katkısı ve bu katkının artırılması konusunda öneriler geliştirilmiştir.

Bu tezin amacı, tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesinin, kurumsallaşma olgusuna, sahip / yönetici nezdindeki bakış açılarını ve bu sürece ilişkin uygulamalarını karşılaştırmalı bir değerlendirmeye tabi tutmaktır. İlgili literatür taramasında bu konuya ışık tutacak önemli referanslara ulaşıldığı, konunun yeterli olgunluğa ulaşmış olduğu ve kurumsallaşmaya ilişkin kriterler üzerinde bir fikir birliğinin sağlandığı görülebilmektedir. Bu çalışma ile ilgili alana sektörel bir değerlendirme yoluyla katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında, aile işletmelerine ve kurumsallaşmaya yönelik kuramsal bir çerçeve çizilmekte ve aile işletmelerine genel ve kurumsallaşma düzeyinde yer veren çalışmalar hakkında özet bilgiler verilmektedir. Daha sonra ise yapılmış olan çalışmanın bulguları değerlendirilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'nin tanımı ve tanım konusundaki farklı yaklaşımlar, dünyada ve Türkiye'de KOBİ'ler, KOBİ'lerin Türk ekonomisine katkıları, avantaj ve dezavantajları, Holding ve Holdingleşme kavramı, türleri, Türkiye'de Holdingleşme nedenleri, ülkemizde holdingleşme durumu, KOBİ'lerin holdingleşmeye geçişi anlatılmaktadır.

İkinci bölümde aile işletmelerinin kavramı, kapsamı ve önemi, aile işletmelerinin özellikleri, yapısı, yaşam dönemleri, aile işletmelerinde yönetim, yeni gelişmeler, ikinci ve üçüncü nesil aile işletmeleri, aile işletmelerinin halka açılması ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde işletme politikası kavramı ve işletme politikasının, kurumsallaşma tanımı, süreci ve kurumsallaşmanın önemi, aile işletmelerinde kurumsallaşma, profesyonel yönetim ve profesyonel yöneticilik kavramları üzerinde durulmuştur.

Son bölüm, yıllar itibari ile Kipaş Holding'in karşılaştırılması ile ilgilidir. Bu şirketi karşılaştırmak için organizasyon şemalarından, üretim kapasitelerine, cirolarından, istihdamlarına kadar pek çok kriter kullanılmıştır. Tüm bu yapılan çalışmalar sonuç bölümünde toparlanmış ve görüşler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ve HOLDİNGLEŞME

Bu bölümde küçük ve orta ölçekli işletmeler kavramı ve bu işletmelerin kapsamı, holdingler, holding ve holdingleşme kavramı, KOBİ'lerden holdingleşmeye geçiş başlıkları ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kavramı ve Kapsamı

Küçük ve orta ölçekli İşletme (KOBİ) kavramı, tüm ülke ekonomilerinde kullanılmamasına rağmen, Dünya literatüründe genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır (Karaoğlu, 2002: 3). KOBİ tanımı ülkelere göre değiştiği gibi, temel alınan ölçütlere göre de farklılık arz etmektedir (Ataman, 2002: 47; Müslümov, 2002: 5).

Küçük ve orta boy işletmelerin tanımlanmasında çok değişik kıstaslar kullanılmaktadır. Bazı araştırmalarda işyeri ölçeklerinin belirlenmesinde üretim hacmi, katma değer, ciro gibi değişik göstergelere rastlanmaktadır. Ayrıca, işyeri büyüklüğünü belirlemek için işyerinde istihdam eden işçi sayısı da önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır (İşgüzar, 1997: 6).

KOBİ (SME) terimi belirli bir sayıya kadar işçi çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan şirketleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Melemen, 2000: 64).

KOBİ'ler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirme potansiyeli olan işletmelerdir (Işık ve Delice, 2007: 77).

KOBİ'ler adı üzerinde küçük ve orta boy işletmeler oldukları için, ekonomik kriz ortamlarında yeni koşullara en çabuk uyum sağlayan oldukça esnek bir üretim ve istihdam yapısına sahip ekonomik işletmelerdir (Baycan, 2000: 16-17).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler Avrupa'daki girişimlerin %99'unda görüldüğünden beri sosyal ve ekonomik açısından oldukça büyük öneme olmaktadır (http://ec.europa.eu).

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımını açacak olursak;

Küçük işletmelerin kapsam ve türleri itibariyle çok çeşitlilik arz etmeleri ve dünyanın değişik yerlerinde ve hatta bir ülkenin değişik sanayi kesiminde farklı büyüklük ve ölçekte olabilmeleridir. Bu nedenle küçük işletmeleri belirli bir ölçek dahilinde değerlendirip sınıflamak mümkün olamamaktadır (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

Günümüzde küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyümemiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Doğan, 2007: 8).

Küçük işletmeler genellikle aile işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Bir girişimin aile işletmesi olarak kabul edilmesi için sahip olması gereken nitelikler şunlardır (Kuş, 2003: 31-32) :

- Aileden en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle ilgilenmiş olması gerekmektedir.
- İşletmenin politikası ile aile çıkarlarının uyuşması şarttır.
- Aile bağları yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmektedir.
- Şimdiki ve önceki yöneticilerin çocukları işletmenin yönetiminde görev almaktadır.
- İşletmenin ismi, prestiji aileyle birlikte gelişmektedir.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, onların aile içerisindeki durumlarını da etkilemektedir.

Orta ölçekli işletmeler ile ilgili tanımlamalar oldukça sınırlıdır. Bu işletmelerin nereden başlayıp nerede bittiği pek belli değildir. Ancak, mevcut küçük işletme tanımları, orta ölçekli işletme tanımlarına bir ışık tutabilmektedir. AB'de KOBİ tanımına göre orta büyüklükteki işletmeler, KOBİ tanımına giren ve Küçük işletme sayılmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2001: 53).

Büyük işletmeler KOBİ ölçeğini aşan daha büyük işletmelerdir (Dikmen, 2006: 4).

Günümüzde özellikle sanayileşmiş ülkelerde görülen gelişme neticesinde, küçük işletmelerin giderek yerlerini büyük işletmelere bıraktıkları görülmektedir. Yani, küçük sanayi işletmeleri, aynı konularda çalışan daha büyük işletmelerle rekabet edememektedir (Karataş, 1989: 11).

Bu açıklamalardan hareketle küçük işletmeleri büyük işletmelerden ayıran önemli özellikleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; iş çevresi, örgüt düzenlemeleri ve yönetim özellikleri şeklinde sıralanabilmektedir (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

1. İş Çevresi

İş çevresi, işletmenin mevcut ve gelecekte amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacağı faaliyet alanını ifade etmektedir. Bu çevre; satıcılar, tüketiciler, rakipler ve düzenleyici unsurlardan meydana gelmektedir (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

Küçük işletmeler, genellikle tek bir pazar alanında faaliyette bulunurlar ve pazar payları küçüktür. Bu açıdan büyük işletmelere göre oldukça farklı bir nitelik arz etmektedirler. Çünkü büyük işletmeler, farklı sanayi dallarına girmiştir ve dolayısıyla mamulleri çeşitlenmiştir. Yine büyük işletmeler, faaliyette bulundukları pazar alanında hakim olmaya ve rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Bu farklılaşma küçük işletmelerin hem üretim hem de piyasadaki rekabeti belirleyen diğer öğelerle ilişkilerinde farklılaşma meydana getirmektedir (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

2. Örgüt Yapısı

Küçük işletmelerin örgüt yapısı kesin olarak tanımlanmış değildir. Genellikle ilişkiler samimi ve gayri resmidir. Hatta görev tanımları tam olarak netleşmemiştir. Az sayıdaki personel birbirinden farklı görevleri yerine getirmektedir (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

Hiyerarşi çok kademeleşmemiştir. Üretime bağlı olarak en çok üç veya dört hiyerarşik kademe görülmektedir. Tek mamul üreten küçük işletme basit örgüt yapısına sahipken, aynı pazarda birden çok mamul üreten bir firma fonksiyonel bazı bölümlere ayrılmıştır ve bu nadiren resmi bir niteliğe sahip olmaktadır.

Kararlar sahip/yönetici tarafından alınır ve merkezileşmiştir. Tepe yönetici hemen hemen bütün fonksiyonlarla ilgilenmektedir. Haberleşme yapısı çok yönlü, arkadaşça ve gayri resmidir. Ancak şirketin mali durumu ve kritik bilgiler, işletme içindeki personel dahil, herkesten gizli tutulmaktadır (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

3. Yönetimin Özellikleri ve Değerleri

Küçük işletmelerin ayırt edici özelliklerinden bir diğeri de işletmenin sahibi tarafından yönetilmesidir. Bu sebeple, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, amaçları, hedefleri ve davranışları, işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır.

Küçük işletmelerin yöneticileri genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli, atılgan ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinmektedir. Bu özellikler ise, stratejik yönelimler açısından küçük işletmeleri, büyük işletmelerden farklı kılmaktadır. Diğer taraftan küçük işletmelerde diğer çalışanların değer ve tutumları, büyük işletmelerde olduğu kadar örgütü etkilememektedir (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

1970'li yıllara kadar üretim ve istihdamda tartışmasız üstünlük sağlayan büyük ölçekli işletmeler, zaman içinde değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara uyum sağlamakta sorunlar yaşamaya başlamıştır. Büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha dinamik ve esnek yapıya sahip olmaları nedeniyle, küçük ve orta ölçekli

işletmelerin (KOBİ) gerek pazar değişikliklerine gerekse de teknolojiye daha rahat uyum sağlayabilmeleri bir avantaj olarak görülmüştür (Sevim, 2004: 414).

Finansman yetersizliği, teknoloji kullanımındaki zorluklar, düşük verimlilik, kısıtlı yönetim yetenekleri, yasal zorluklar gibi geleneksel problemlerle çoğu zaman yüz yüze olan KOBİ'ler küreselleşen ve teknoloji yönlü gelişen çevrede daha stratejik davranmak zorundadır. Büyük işletmelerle kıyaslandığında kendi özellikli yapıları gereği yaşadıkları bu sorunların stratejik açıdan değerlendirilip, ortadan kaldırılması gerekmektedir (Akgemci, 2007: 329).

KOBİ'leri sadece bir grupta toplayarak incelemek oldukça zordur. Fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsayan heterojen bir yapı söz konusudur. Ayrıca geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden modern işletmelere, bağımsız çalışan firmalardan uydu şirketlere, fason imalatçılara kadar çok geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Bu bakımdan bu işletmeler, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir. Burada, fonksiyonel açıdan ve işgören sayısı bakımından sınıflandırma yoluna gidilmiştir (Çelik ve Akgemci, 2007: 122).

1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma

Küçük İşletmeler Teşkilatı (SBA, Small Business Administration) işçi sayısının yanında satış tutarını da ölçüt olarak almaktadır (Kotan, 2001, s.17) . Küçük işletmeler Teşkilatı'nın belirli sektöre göre yaptığı küçük işletme tanımları aşağıda şu şekilde verilmiştir (Kotan, 2001: 17; Çelik ve Akgemci, 2007: 122):

a. İmalat İşletmeleri: Bunlar küçük çapta hammadde alarak hammaddeyi işlerler veya onu tüketilir hale getirmektedirler (Döner, 2003: 10). Küçük ölçekte imalat yapan birçok işletme vardır. Örneğin; dondurmacılar, şekerciler, oyuncak imalatçıları, lokantalar, mobilyacılar vb. gibi. (Çelik ve Akgemci, 2007: 122). Bu sektörde 250 ve daha az işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir. Belirli sektörlerde ise istihdam sayısı 250-1500 arasında olan işletmelerde küçük işletme olarak kabul edilebilmektedir (Kotan, 2001: 17) .

İmalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç; makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL aşmayan; 50 ila 250 işçi çalıştıran orta ölçekli, 10 ila 49 işçi çalıştıran küçük ölçekli, 1 ila 9 işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerdir (Dikmen, 2006: 5).

b. Ticaret İşletmeleri: Ticari işletmeler, doğrudan müşteriye veya ona satış yapan perakendecilere mal vermektedir (Döner, 2003: 10). Bunlar genelde, doğrudan müşteriye satış yapmak yerine; perakendecilere mal vermektedir. Uygulamada toptancı ve perakendeci olarak bulunabilmektedir. Belli başlı örnekleri; bakkallar, büfeler, kafeteryalar, eczaneler, vb. gibi (Çelik ve Akgemci, 2007: 122).

c. Hizmet İşletmeleri: İmalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketiciye hizmet eden işletmelerdir. İnsanların satın alma gücü arttıkça bazı hizmetleri insanlar, kendileri yapmaktansa, satın almayı tercih eder hale gelmişlerdir. Bunun sonucu olarak, günümüzde bu tür işletmeler hızla artmıştır. Örneğin; kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, kuaförler, oteller, seyahat acenteleri, bilgi işlemciler, vb gibi (Çelik ve Akgemci, 2007: 122). Bu sektörde yıllık geliri 3 milyon dolarla 14.5 milyon dolar arasında olan işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, KOBİ'lere yönelik yeni yönetmelik çalışmasında, hizmet sektörü, yerel medya kuruluşları ve küçük tarım işletmelerinin de kapsam alanına alınması önemlidir (Çelik ve Akgemci, 2007: 122).

2. İşgören Sayısı Bakımından Sınıflandırma

KOBİ'ler, işgören sayısı açısından dört grupta incelenmiştir (Çelik ve Akgemci, 2007: 123):

a. Esnaf İşyerleri: Ücretli işgören çalıştırmayıp, sadece işletme sahibi ve aile bireylerinin çalıştığı işletmeler,

b. Mikro İşletme: 1-9 (dahil) kişi çalıştıran çok küçük işletmeler,

c. Küçük İşletme: 10-49 (dahil) kişi istihdam eden işletmeler,

d. Orta Boy İşletme: 50-249 (dahil) yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.

KOBİ ölçeğinde, özellikle işletme sınıflandırması ile işgören sayısında AB ile uyumlaştırmayı hedefleyen yukarıdaki tanımlama bağlamında, kısmi eleştiriler geliştirilebilmektedir. Şöyle ki, her şeyden önce ülkemize özgü veya AB'ye uyumlu bir "KOBİ Tanım Yasası" çalışmalarında geç kalınmıştır. Altyapı çalışmalarının tamamlanarak, bürokratik engellerinde aşılmasıyla bu işlev, 1990'lı yıllarda çözülmeliydi. Özellikle, 1999 yılında AB'ye aday üye olmamız bunun için bir fırsat oluşturmuştu. Şemsiye tanım olan AB'nin KOBİ tanımı kısmen ülkemize özgü düzenlemelerle kabul edilebilirdi. Ancak, 2005 yılındaki düzenlemelerde kısmi uyum sağlanmaya çalışılırken, farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. AB'nin genel KOBİ tanımlamasındaki işletme sınıflandırması olan "mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme" kavramları ile "yıllık istihdamın 250 işgörenden az olması" ölçütlerinde uyum sağlanmıştır. Ne var ki, bilanço büyüklüğü veya yıllık satış gelirlerinin oldukça aşağılara çekilmesi, ülkemizde Büyük Ölçekli İşletme olarak kabul gören birçok şirketin KOBİ'ler ile aynı sınıfta yer alması sonucunu doğurmuştur. Aynı şekilde AB'nin başka işletmelere ait sermaye oranını %25 olarak almasıyla, bizdeki "bağlı firma şeklinde büyük bir şirketler grubu içinde yer almamak" ifadelerinin tam olarak uyumlaştırılması da yararlı olabilirdi.

Yapılan açıklamalar ışığında KOBİ tanımının güncel boyutu Tablo 1.1'deki gibi gösterilebilir.

Tablo- 1.1 : KOBİ Tanımında Güncel Boyut

ÖLÇEK	ÇALIŞAN	BİLANÇO BÜYÜKLÜĞÜ	YILLIK NET SATIŞ GELİRİ	GENEL KOBİ KOŞULU
Mikro	10'dan az	1 Milyon YTL'den az	1 Milyon YTL'den az	-Çalışan sayısı 250'den; bilanço büyüklüğü veya yıllık satış geliri 25 Milyon YTL'den az olmak. -Bağlı firma şeklinde büyük bir şirketler grubu içinde yer almamak.
Küçük	50'den az	5 Milyon YTL'den az	5 Milyon YTL'den az	
Orta	250'den az	25 Milyon YTL'den az	25 Milyon YTL'den az	

Kaynak: Avrupa Komisyonu Tavsiye Kararı, 2003; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005; Küçük ve Orta Ölçekteki

İşletmelerin Mali Sektöre Olan Borçlarının Yeniden Yapılandırılması Hakkında 5569 Sayılı Kanun Uygulaması, 2006; Müftüoğlu, 2000: 7; KOBİ Tanımı AB ile Uyumlaştırıldı, 2006.

Hazırlanılan yeni yönetmelikle KOBİ tanımının genişletilmeye çalışılması önemlidir. Daha önce sadece imalat sanayini kapsayan KOBİ tanımının hizmet sektörü, yerel medya kuruluşları ve küçük tarım işletmelerini de kapsayacak şekilde hazırlanması olumlu bir gelişmedir (Hizmet Sektörü ve Yerel Medya Kuruluşları da KOBİ Tanımına Giriyor, 2006).

Kullanılan ölçütlerin değişiklik arz etmesinin yanında, KOBİ'nin tek parça ve bir bütün olarak tek bir üretim birimini ifade etmeyip kapsamı içine, "Mikro ölçekli işletmeler", "Küçük ölçekli işletmeler" ve "Orta ölçekli işletmeler" gibi 3 farklı birimin girmesi de, ortak kabul gören bir KOBİ tanımı yapılmasını güçleştirmektedir (Doğan, 2007: 10).

Bir konu hakkında yazılan bir tanımın; genelde herkesin hem fikir olabileceği bir düzeyde olması gerekmektedir. Konu iyice bilinmediğinde ise böyle bir tanıma ulaşmak imkansızlaşmaktadır. Böyle durumlarda, yani konunun henüz bilimsel olgunluğa ulaşmamış olması halinde, herkesin kabul edebileceği bir tanım bulmak yerine; olaya pragmatik açıdan yaklaşmak ve amaca yönelik tanım yapmak daha akılcı olmaktadır. Yalnız ortaya çıkan tanım pragmatik nitelikte olduğundan tanım; mutlak değil değişen şartlara, zaman ve mekana göre, amaç değişmese bile değişebilen bir özelliğe sahip olmaktadır (Bilsel, 1995: 6).

Devlet tarafından belirli büyüklükteki işletmelere mali, teknik konularda destek sağlanması ya da kimi ayrıcalıklar tanınması nedeniyle bu işletmeler için bir tanım yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlar yapılırken de özellikle nitel ve nicel kriterler göz önüne alınmaktadır (Yazıcı, 2005: 10).

Ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, küçük ve orta boy işletmeleri belirleyen ölçütler de değişebilmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak, farklı ölçütler kullanılabilmektedir. Bu ölçütler niceliksel ve niteliksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (İşgüzar, 1997: 7).

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılabilecek nicel ve nitel kriterler olmak üzere ikiye ayrılır (Melemen 2000: 65):

Nicel Ölçütler;

- Çalıştırılan personel sayısı (Şenol ve Gönel, 2004: 364),
- İstihdam edilen personelin toplam çalışma süresi (Şanlıbayrak, 1999: 2),
- İşletmenin üretim kapasitesi,
- Personele ödenen ücret ve maaşların tutarı,
- Kullanılabilir alan ve hacim (Şenol ve Gönel, 2004: 364),
- İşletme sermayesinin tutarı,
- Üretim miktarı,
- Satışların miktarı ve/veya tutarı,
- Aktif değerlerin toplamı,
- Makine parkının büyüklüğü,
- Belirli bir sürede kullanılan hammadde miktarı,
- Belirli bir sürede kullanılan enerji miktarı,
- Belirli bir sürede oluşturulan katma değer,
- Yıllık satış miktarı veya pazar payı (Şenol ve Gönel, 2004: 364).

Nicel tanım ölçütleri, genel olarak işletme ile ilgili sayısal değerleri temel almaktadır ve bunların belirlenmeleri nitel tanım ölçütlerine göre çok daha kolaydır. Matematiksel olarak ifade edebilme kolaylığı, bu ölçütlerin geçerliliğini ve

güvenilirliğini artırmaktadır. Bu nedenle, özellikle resmi kurumların ve bankaların bu ölçütleri esas alan tanımlara önem verdikleri görülmektedir. (Soyhan, 1998: 18).

Uygulanabilirlik açısından işletmelerin büyüklüğünü tanımlamada kullanılan nicel kriter sayısını asgari seviyede tutmalı, mümkünse tek bir kritere kadar indirmeli, çok gerek duyulması halinde ikinci bir nicel kriter işletme ölçeğinin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır (Türkmen, 1999: 11).

KOBİ tanımlamasında kullanılan nitel ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yurdakul, 2004: 5):

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması,
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi, vb. (Tan, 2002: 12),
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,
- İşletmeyle özdeşleşme ve tüm riski üstlenme (Şanlıbayrak, 1999: 2),
- Bağımsız yönetim,
- Bağımsız mülkiyet,
- Pazar payının ve etkinliğinin küçük olması,
- İşletmenin pazarlık gücü (Şanlıbayrak, 1999: 2).

Nitel tanım ölçütlerin temelinde, aynı zamanda işletmenin yöneticisi de olan girişimcinin kişisel yapısından ve işletmeden kaynaklanan özellikler de yer almaktadır. Genel olarak KOBİ'lerde işletme sahiplerinin, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsur olmaları, bu sonucu ortaya çıkartmaktadır. İşletme örgütüne

ilişkin nitel özellikler ise, temel işletmecilik fonksiyonları ile ilgilidir ve üretim, pazarlama, finansman gibi konuları esas almaktadır (Soyhan, 1998: 17).

KOBİ'ler nitel bir karaktere sahip olmasına rağmen KOBİ'lerde nicel ölçütler daha yoğun kullanılmaktadır. Çünkü işletme büyüklüğünün ölçülmesi, devlet politikalarının ve desteklerinin belirlenmesi gibi rakamsal ifadelerin hesaplanmasında nicel ölçüt kolaylık sağlamaktadır. Nitel ölçütler daha çok KOBİ'lerin özellikleri olarak da değerlendirilebilmektedir.

KOBİ'lerin tanımlanmasında dünyada çeşitli nitel ve nicel kavramlar kullanıldığından üzerinde fikir birliği sağlanmış bir küçük ve orta boy işletme tanımı bulunmamaktadır. Böyle olmakla birlikte endüstri için ''küçük veya küçük ölçek '' kavramlarının belirlenmesinde ve tanımlanmasında göz önünde bulundurulan temel ve genel kriterlerin bir kısmının çoğu kez tüm ülkelerde ortak kullanımı söz konusudur (İbaçoğlu, 2002: 3);

- Bu temel ve ortak kriterlerin ilki firma, işletme ya da işyerinde çalıştırılan kişi sayısı,
- İkinci üretim sürecinde kullanılan çevirici gücün büyüklüğü,
- Üçüncü kuruluş sermayesi ve işletme sermayesi
- Son olarak da firmanın faaliyet gösterdiği piyasadaki payı, başka bir deyişle pazar payıdır.

Bir küçük işletme tanımında kullanılabilecek en önemli kriterler Ekonomi Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development-CED) tarafından önerilmektedir. CED'e göre bir işletme aşağıdaki kriterlerden iki veya daha fazlasına sahipse küçük olarak kabul edilmektedir (Yeğen, 1990: 3):

- Bağımsız yönetim (genellikle yöneticiler aynı zamanda işletme sahipleridir).
- Sermaye işletme sahibi tarafından sağlanmaktadır.

- İşletme genellikle yerel bölgelerde faaliyet göstermektedir.
- İşletmenin bulunduğu sanayide işletmenin ölçeği göreceli olarak küçüktür.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başında ve Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda, ekonomisi tarımsal ağırlıklı bir yapı gösteren Türkiye'de, sanayi sektörünün genellikle küçük ölçekli üretim birimlerinden oluştuğu, yakın pazar için üretimde bulunduğu ve imalat sanayi ürünlerinin tüketim maddelerinden ibaret olduğu bilinmektedir (Özötün, 1991: 101).

Bu kadar çok kriter ile tanımlama ve sınıflama yapmaya çalışmak gerçekten güçtür; ancak belli tanımlamalara ulaşılmasının da çeşitli yararlar sağlayacağı bir gerçektir. Örneğin; her ölçekteki ve nitelikteki işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin alınmasına ve uygulanacak politikalara kolaylıklar sağlamaktadır. Bunun yanında, işletme sorunlarının daha kolay belirlenmesi ve işletme sorunlarına çözümler geliştirilmesinde de önemli avantajlarda bulunmaktadır (Bardakçı, 2006: 7-8).

1. 1. 1. Dünyada Bazı Ülkelerde KOBİ Tanımları

Dünyada konu ile ilgili birçok araştırma ve yayın bulunmasına karşın, tek ölçüte dayanılarak tanımlama yapma olanağının bulunmadığı belirtilmektedir (Erciyas, 2002: 46). Her ülkenin ayrı bir KOBİ tanımı vardır. Ama özellikle de AB tek bir KOBİ tanımında uzlaşılması ve teşviklerin ona göre verilmesi konusunda bazı çalışmalar yapmaktadır (Melemen, 2000: 69).

a. AB'de KOBİ Tanımı:

Avrupa Birliği kapsamında, ülkemizde yaşanan KOBİ tanım sorununun benzeri ilk dönemlerde yaşandığından, ilgili ülke temsilcileri çeşitli önlemler geliştirmişlerdir. AB ülkelerindeki KOBİ tanımlarının uyumlaştırılarak, üye ülke işletmelerine sağlanan teknik ve finansal destekler ile çeşitli işbirliklerinde yaşanan sorunların kısmen de olsa giderilmesi yararlı sonuçlar ortaya koymuştur. Ortak bir

KOBİ tanımı geliştirmeyi amaçlayan AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler baz alınarak Tablo 1.2 ve 1.3'deki sınıflandırmalar yapılmıştır.

Tablo- 1.2 : AB'ye Göre Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK CİRO MİKTARI / BİLANÇO TOPLAMI	BAĞIMSIZLIK ÖLÇÜTÜ
0-49 (dahil)	-Yıllık cirosu veya yıllık bilanço toplamı 10 Milyon Avro'nun altında olanlar	Başka işletmelere ait sermaye oranı =< %25

Kaynak: *European Commission, 2005: 6.*

Tablo- 1.3. AB'ye Göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK CİRO MİKTARI / BİLANÇO TOPLAMI	BAĞIMSIZLIK ÖLÇÜTÜ
50-249 (dahil)	-Yıllık cirosu 10-50 Milyon Avro arasında olanlar, -Yllık bilanço toplamı 10-43 Milyon Avro arasında olanlar	Başka işletmelere ait sermaye oranı =< %25

Kaynak: *European Commission, 2005: 6.*

AB ükeleri ve ülkemiz KOBİ'lerinin karşılaştırılmasına ise, Tablo 1.4'te yer verilmiştir.

Tablo- 1.4. : AB Ülkeleri ve Ülkemiz KOBİ'lerinin Karşılaştırılması

Kuruluş	Tanım Kapsamı	Tanım Ölçütü	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
AB ÜLKELERİ	İmalat sanayi	a)İşçi sayısı	=< 10	=< 50	=< 250
		b)Yatırım tutarı (Milyon Avro); -Bilanço büyüklüğü -Yıllık ciro	=< 2 =< 2	=< 10 =< 10	=< 50 =< 43
		c)Bağımsızlık ölçütü	-	-	Başka işletmelere ait sermaye oranı =< %25
TÜRKİYE	İmalat sanayi	a)İşçi sayısı	10'dan az	50'dan az	250'dan az
		b)Yatırım tutarı -Bilanço büyüklüğü veya yıllık net satış geliri	1 Milyon YTL'den az	5 Milyon YTL'den az	25 Milyon YTL'den az
		c)Bağımsızlık ölçütü	-	-	-Bağlı firma şeklinde büyük bir şirketler grubu içinde yer almamak.

Kaynak: Avrupa Komisyonu Tavsiye Kararı, 2003; Kaynak: *European Commission, 2005: 6; Müftüoğlu, 2006: 7; KOBİ Tanımı AB ile Uyumlaştırıldı, 2006.*

KOBİ'ler üretime ve istihdama olan katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayan esnek ve dinamik yapıya sahip olma özellikleriyle tanınmaktadır. Bu işletmelerin teşvik edilmeleri ve bu işletmelerde destek sağlayıcı önlemlerin alınmasına yönelik politikaların izlenmesi Avrupa Birliği'ne üye ülkeler tarafından kabul edilmekte ve aday ülkelere de Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde program dahilinde gerekli değişikliklerin yapılmasında, eksikliklerin tamamlanmasında imkan sağlamaktadır (Altıntaş, 2005: 35).

b. ABD'de KOBİ Tanımı:

ABD'de Küçük ve Orta Boy İşletme tanımlarında kullanılan nicel ölçüyü çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır. Bu konudaki uygulamalar Amerika Küçük İşletme Yönetimi (Small Business Administration-SBA), Küçük İşletmeleri

Geliştirme Merkezleri (SBDC), Küçük İşletme Enstitüleri (SBI) ile Küçük İşletme Yatırım Şirketleri / İhtisaslaşmış Küçük İşletme Yatırım Şirketleri (SBIC-SSBIC) tarafından yerine getirilmektedir. ABD'de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA Büyüklük Standartları Bürosu tanımlamasına göre küçük işletme kriterleri Tablo 1.5'deki gibidir (Small Business Administration, 1990: 3-17; http://www.sba.gov; Şengezer, 1992: 25; Çolpan, 2007: 22-23).

Tablo- 1.5 : ABD'de KOBİ Sınıflandırması

SEKTÖR	*ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI*	*YILLIK SATIŞ TUTARI*
A) İMALAT SANAYİ		
-Küçük Boy İşletme	***1-499***	2,5 Milyon Dolar'dan Az
-Orta Boy İşletme	500-1499	2,5 Milyon Dolar-21,5 Milyon Dolar
B) TOPTAN TİCARET		
-Küçük Boy İşletme	***1-49***	7 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme	49-499	7 – 25 Milyon Dolar
C) PERAKENDE TİCARET VE HİZMET İŞLETMELERİ		
-Küçük Boy İşletme	-	3 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme	-	3 Milyon Dolar – 13 Milyon Dolar
D) TARIM İŞLETMELERİ		
-Küçük Boy İşletme	-	0,5 Milyon Dolar'dan az
-Orta Boy İşletme	-	0,5 Milyon Dolar - 9 Milyon Dolar

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 120'den uyarlanmıştır.

c. Japonya'da KOBİ Tanımı:

Japonya'da KOBİ Tanımına baktığımızda; tanımlamada daha ziyade işgören sayısı ve sermaye miktarlarının ön plana çıkartıldığı gözlemlenmektedir (Şener, 2006: 7; Türkmen, 1999: 15).

Tablo- 1.6 : **Japonya'da KOBİ Ölçeği**

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Sermaye Miktarı
Sanayi	300 kişiye kadar	100 milyon YEN'e kadar
Ticaret	100 kişiye kadar	30 milyon YEN'e kadar
Hizmetler	50 kişiye kadar	10 milyon YEN'e kadar

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 121'den uyarlanmıştır.

d. Almanya'da KOBİ Tanımı:

Almanya 'da Küçük ve Orta Boy İşletmelerin belirlenmesinde kullanılan bazı nitel ölçütler şunlardır (Eren, 2005: 7):

- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletmenin sermaye piyasasında yer almaması,
- Girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- Bağımsızlık.

Tablo- 1.7 : Almanya'da KOBİ Sınıflandırması

SEKTÖR	*ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI*	
	AB'den Önce	**Sonra**
A) İMALAT SANAYİ		
-Küçük Boy İşletme	***1-49***	1-49 (dahil)
-Orta Boy İşletme	50-499	50-249 (dahil)
B) TOPTAN TİCARET		-
-Küçük Boy İşletme	***1-9***	-
-Orta Boy İşletme	10-99	
C) PERAKENDE TİCARET		-
-Küçük Boy İşletme	***1-2***	-
-Orta Boy İşletme	3-49	
D) ULAŞTIRMA, HABERLEŞME VE HİZMET		-
-Küçük Boy İşletme	***1-2***	-
-Orta Boy İşletme	***3-49***	

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007:118'den uyarlanmıştır.

e. İngiltere'de KOBİ Tanımı:

İngiltere'de diğer ülkelerde olduğu gibi imalat sanayindeki KOBİ'ler, çalışan kişi sayısıyla tanımlanmaktadır. Nitel ölçü olarak ise; işletmenin sermaye piyasasındaki mevcudiyeti göz önüne alınmaktadır. Küçük işletmeler araştırma komitesi tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları Tablo 1.8'de görülmektedir.

Tablo- 1.8 : İngiltere'de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması

SEKTÖR	KÜÇÜK BOY İŞLETME TANIMI
İmalat sanayi ve genel	250 işgörenden az
İnşaat	25 işgörenden az
Madencilik	25 işgörenden az

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 119'dan uyarlanmıştır.

f. Fransa'da KOBİ Tanımı:

Fransa'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konfederasyonunun KOBİ'ler için yaptığı sınıflamada el sanatları (esnaf) da dikkate alınmaktadır.

Resmi bir tanımın bulunmadığı Fransa'da, Fransa küçük ve orta ölçekli İşletmeler konfederasyonu 50 den az işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletme, 50-500 arasında işçi çalıştıran işletmeleri ise orta ölçekli işletme olarak nitelendirmektedir. KOBİ olabilmek için yıllık satış tutarının 50 milyon Fransız frankının altında olması gerekmektedir. 10 işçinin altındaki işletmeler KOBİ olarak kabul edilmemektedir. Ayrıca Fransa'daki nitel kıstaslarsa, işletme ve sahibi arasındaki özdeşlik ve işletme sahibinin her yönden sorumluluğudur (Konyalı, 2006: 29; Kotan, 2001: 19).

Bu yaklaşıma ek olarak, AB genel düzenlemesi sonrası kabul edilen "işletme ölçeğine göre çalışan işgören sayıları" Tablo 1.9'deki gibi olmuştur.

Tablo- 1.9 : Fransa'da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-49 (dahil)
Orta İşletmeler	50-249 (dahil)
Büyük İşletmeler	250 kişiden fazla

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 118'den uyarlanmıştır.

g. Malezya'da KOBİ Tanımı:

Malezya'da KOBİ tanımı işletmelerin istihdam ettirdikleri işçi sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Çalışan sayısı 1-49 arasında değişen işletmeler ölçeğe göre küçük işletmeler, 50-199 arasında değişen işletmeler ise ölçeğe göre orta boy işletmeler, çalışan sayısı 200'den fazla ise ölçeğe göre bu tarz işletmeler büyük boy işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Bölüktepe, 2005: 7).

Malezya'da aşağıdaki Tablo 1.10'da görüleceği gibi işletmeler istihdam ettikleri işgören sayısına göre sınıflandırılmaktadır.

Tablo- 1.10 : Malezya'da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-49 işgören
Orta İşletmeler	50-199 işgören
Büyük İşletmeler	200'den fazla işgören

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 121'den uyarlanmıştır.

h. Hindistan'da KOBİ Tanımı:

Hindistan' daki ayırıma göre, arazi ve makinelere yaptıkları sabit yatırımları 300 bin doları aşmayan işletmeler KOBİ; 16 bin doları geçmeyen işletmeler ise çok küçük işletme olarak adlandırılmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2007: 118).

ı. İtalya'da KOBİ Tanımı:

Genel anlamda, en çok 250 işgöreni olan ve sabit sermaye yatırımı olarak 3 Milyar İtalyan Liret'ini aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul görmüşlerdir. Nitel ölçü olarak ise, üst yönetimde iş bölümü dikkate alınmaktadır. İşletme organizasyonunda profesyonel yönetici bulunan işletmeler, Büyük Boy İşletme olarak tanımlanırken; işletme sahipliği ve yöneticilik vasıflarını tek elde tutan girişimcilerin işletmeleri ise, Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul görmektedir. Konunun aydınlanması için Tablo 1.11'da düzenlenmiştir (Çelik ve Akgemci, 2007: 119).

Tablo- 1.11 : İtalya'da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçekleri

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Çok Küçük İşletmeler	1-19 (dahil) kişi arası
Küçük İşletmeler	20-99 (dahil) kişi arası
Orta İşletmeler	100-250 (dahil) kişi arası
Büyük İşletmeler	250 kişiden fazla

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 119'dan uyarlanmıştır.

OECD (Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)'nın KOBİ tanımına göre, 20 den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20-99 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 100-199 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 91).

1.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları

Bütün ekonominin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen; bugün dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmadığını belirtmiştik. KOBİ tanımında dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bir fikir birliği mevcut değildir.

Buna rağmen KOBİ'lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedir. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir (İbaçoğlu, 2002: 6).

Yasal, kurumsal ve kişisel birimlerce ülkemizde yapılan KOBİ tanımları standart değildir. Sadece özel amaçları sağlamada geçerli olmaktadır. Ülkemizde KOBİ tanımı yapan kuruluşlar şunlardır (Melemen, 2000: 66):

- Türk Ticaret Kanunu,
- Esnaf ve Sanatkarlar Odası Kanunu,
- Gelir Vergisi Kanunu,
- Sanayi Sicil Kanunu,
- Belediyeler Kanunu,
- Devlet İstatistik Enstitüsü,
- Türkiye Halk Bankası,
- Sınai Yatırım ve Kredi Bankası,

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,
- İstanbul Sanayi Odası.

Kanunda yer alan KOBİ tanımına baktığımızda, imalat sanayi sektöründe faaliyette bulunan, iş yerinde en fazla 150 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç; makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamı 50 milyar TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Ersoy, 1999: 16).

Türkiye'de KOBİ tanımı 19/10/2005 tarih ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile netleştirilmiştir. Konuyla ilgili bir yönetmelik yayınlanmıştır. Buna göre (Çayır, 2006: 2);

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ilgilendiren mevzuatın uygulanmasında bu yönetmelik hükümleri esas alınacak; ancak KOBİ'lere destek sağlayan kuruluşlar, yönetmelikle belirtilen sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebileceklerdir. Devlet yardımları dışındaki uygulamalar için sadece işletmede çalışanların sayısı dikkate alınabilecektir .

Küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) (Çayır, 2006: 2):

- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden,
- Yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 Yeni Türk Lira'sını aşmayan işletmelerdir.

1.2. Kobi'lerin Avantaj ve Dezavantajları

Ülkemizdeki işletmelerin önemli bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler; başta istihdam olmak üzere, gelir dağılımının daha dengeli bir şekilde oluşması, sosyal barışın sağlanması, bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi gibi birçok konuda yarar sağlamaktadır. Fakat bu işletmelerin kendi yapılarına ilişkin dezavantajlar, KOBİ'lerin strateji geliştirmelerinde ve geleceğe ilişkin tahminlerine şekil vermelerinde önemli faktörlerdir (Ersoy, 1999: 23).

1.2.1. KOBİ'lerin Avantajları

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne KOBİ'ler sahip olduğundan birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantaja sahiptir. Şimdiki büyük firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmiştir (Eren, 2005:11; İbaçoğlu, 2002: 12; Szonyi, 1991: 17).

Ekonomik hayatın vazgeçilmez unsurlarından olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmeler ile kıyaslandığında birtakım avantajlara sahip oldukları görülmektedir.

KOBİ'lerin sahip oldukları avantajlardan bazıları;

- Yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesi gerekir. KOBİ'lerin müşteri ile birebir ilişkileri nedeniyle pazarın beklentilerini tespit edebilmeleri,
- Toplam istihdam açısından istikrar unsuru olmaları (Şener, 2006: 17),
- Girdikleri pazara kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri,
- Yeniliklere yatkın olmaları,
- Teknolojik gelişmelere kısa sürede uyum sağlayabilmeleri,
- Pazara ve talepteki değişikliklere daha çabuk uyum sağlamaları (Konyalı,2006: 21),
- Hızlı iletişim ve daha çabuk karar almaları,
- Bürokrasi az olduğundan üretim ve yönetim mekanizmaları daha hızlı işlemesi (Dirilik, 1998: 9),
- Küçük birikimlerini yatırıma dönüştürebilmeleri,

- Esnek üretim yapabilmeleri,

- Ürün üzerinde zevk ve tercihlere göre farklılaştırmaya gidebilmeleri,

- Üretimdeki boşlukları doldurabilmeleri,

- Yönetim ile çalışanlar arası yakın ilişkinin bulunması, ürün kalitesini ve verimini artırabilmeleri,

- Büyük oranda emek yoğun üretim söz konusu olduğu için istihdamı artırabilmeleri,

- Sayılarının çokluğu nedeniyle rekabeti artırıcı özellikleri,

- Kırsal kesimde kurulabilmeleri nedeniyle bölgesel kalkınmaya yardımcı olmaları,

- Büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları ara malların üreticisi olmaları nedeniyle onları tamamlamaları (Karaoğlu, 2002: 14).

- Bölgeler arası kalkınma farklılıklarında dengeleri sağlamada rol oynamaları (Akıngüç, 2004: 19).

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilmektedir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektedir (Polat ve Ercan, 2004: 449).

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisine girebilen ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilen kişilerdir.

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet

konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptir. Bu esneklik dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedir (Akgemci, 2001: 15).

1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin büyük boy işletmelere nazaran belki de en zayıf yönü finansmandır. Finansman probleminin özünde banka sisteminde kredilerin kendini ispatlamış büyük anonim ortaklıklara yönelmesi, dolayısıyla yeni girişimcilerce kurulan küçük işletmelerin banka kredilerinden yararlanamaması yatmaktadır. Üretim maliyeti açısından da KOBİ'lerin maliyeti büyük boy işletmelere göre daha yüksektir. Bunun nedeni, üretim miktarının az olması, bu nedenle girdilerin alım şartları üzerinden pazarlık yapılamamasıdır (İbaçoğlu, 2002: 14).

Bu bağlamda KOBİ'lerin dezavantajlarını saymak gerekirse (Karaoğlu, 2002: 15);

- İşletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması ve işletmede fiilen çalışması nedeniyle; ekonomik gelişmeler, modernleşme, teknolojik gelişmeler, büyüyen organizasyon yapısı v.b. sebeplere ayak uyduramamaları,
- Modern pazarlama tekniklerini sergileyememe,
- Rekabetin olumsuz etkisi,
- Yeterli düzeyde uzmanlaşmış ve/veya vasıflı eleman bulunduramama,
- Ürün geliştirme eksiklikleri,
- Hammaddeye kolay ulaşamadıkları için kaliteden ödün vermeleri,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan veya sermaye piyasalarından yeteri kadar yararlanamadıkları için ekonomik etkinliklerini artıramamaları,

- KOBİ olmaları sonucu ihale v.b. etkinliklere katılma güçlükleri,
- Uzman bir finansman ekibi ve/veya departmanından yoksun olmaları,
- Faaliyet ve/veya pazar alanının dar olması,
- Teknolojik yeniliklere ayak uyduramama gibi sorunlar gözlenebilir.

KOBİ'ler yönetim kademelerinin az olması nedeniyle koordinasyon ve karar verme süreçlerinde daha hızlı davrandıkları için değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayabilmekte böylece esnek ve dinamik yönetim yapılarına sahip olabilmektedir. KOBİ'ler tüketici talebindeki değişimlere esnek biçimde uyum sağlayabilmeleri, alıcıları ile direkt bağlantıya sahip olmaları bir başka ifadeyle pazara daha yakın çalışabilmeleri sebebiyle özel tüketici isteklerini daha kolay karşılayabilmektedir. Talep değişikliklerine kolay uyum sağlayabilmektedirler. Büyük sanayi işletmelerine yarı mamul ve mamul üreterek tamamlayıcı görevi üstlenmektedirler. Daha az yatırımla çok üretim ve bunun yanında dezavantajları da bulunmaktadır. KOBİ'ler çoğunlukla sınırlı sermayeye sahip, kredi sağlamada güçlüklerle karşılaşan ve teşviklerden ve diğer finansman araçlarından yararlanamayan işletmelerdir. Yurt içi ve dışı teknolojik gelişmeleri yakından takip edememektedir. KOBİ'ler kalifiye personel çalıştırmada güçlük yaşamaktadır. KOBİ'ler üretimi artırarak maliyeti düşürmede zorlanmakta ve hammadde ve ara mal sağlamada zorluklarla karşılaşmaktadır. KOBİ'ler reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satışlar vb. pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadır (Besler ve Tonus, 2004: 591).

1.3. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Hayata Katkıları

Dünyanın her yerinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ'lerin) mali bünyeleri, organizasyon yapıları ve teknolojik seviyeleri yetersiz olduğu halde devletten gereken mali desteği alamamaktadır. Türkiye'de aynı tür iş kolunda faaliyet gösteren KOBİ'ler kendi aralarında mali güçlerini birleştirerek Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ'ler) kurdukları takdirde, devletten daha çok yatırım, istihdam ve ihracat teşvikleri alma imkanlarını elde etmektedir (Çarıkçı, 2001: 37).

Günümüzde KOBİ'ler, sanayi üretimine ve milli gelire olan katkıları, istihdam ve yatırım toplamı içindeki büyüklükleri ve ülkedeki tüm işletmeler içindeki payları açısından ekonomik ve sosyal yaşamın vazgeçilmez unsurlarıdır (Savaşçı, 2004: 122).

KOBİ'ler temelde, kendilerine özgü esneklikleri, müşteri tercihleri doğrultusunda üretim yapabilme olanaklarına sahip olabilmeleri, yeniliklere adapte olabilme yetenekleri ile yeni rekabet ortamında faaliyet gösterebilme şanslarını artırmaktadır (Kahraman ve diğerleri, 2005: 11; Akdede ve Turan, 2004: 214). Ancak KOBİ'lerin öncelikle küresel rekabet ortamının gerektirdiği bir yapılanmaya gitmeleri gerekmektedir. Bu yapılanmanın temeli küresel rekabetin gerektirdiği etkenlerin gerçekleştirilmesidir. Bu etkenler, kalite, düşük fiyat ve hızdır (Yalçın, 2005: 2).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Bu önem özellikle Türkiye gibi zaman zaman ekonomik krizlerle karşı karşıya gelen ülkeler için daha da artmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2004: 1).

KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemini istatistiklerde çarpıcı biçimde görme imkanına sahip olmaktayız (Ünsar, 2004: 237).

Ülkemizde KOBİ'ler toplam işletmelerin % 98-99'unu kapsamaktadır (Bektaş, 2004: 571). Bu işletmeler; ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini arttırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel niteliğini oluşturmaktadır. Ayrıca, bugün KOBİ'ler imalat sanayinin yüzde 99.47'sini oluşturmakta ve toplam istihdamın yüzde 56.3'ünü sağlamaktadır. İmalat sanayindeki istihdam ise % 61.1'i küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin payı % 27.3'e erişmektedir (Girgin ve Diğerleri, 2004: 243).

Ülkemiz KOBİ'leri AB'dekilerle karşılaştırılırlarsa ekonomide oynadıkları role karşın, finansman imkânlarından yararlanma ve sağladıkları diğer destek hizmetleri açısından oldukça geride bulunmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin ihtiyaçlara cevap vermeye yönelik olarak gerekli yapılanma ve çeşitli faaliyetlerde bulunmasına rağmen AB'ye kıyasla alınması gereken çok yol olduğu açıktır. Özellikle küreselleşme süreci ile giderek ağırlıklı bir yere sahip olan KOBİ'lerin yapısal özelliklerinin daha iyi algılanmasını sağlayarak, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin arttırılmasına yönelik politikaların izlenmesi gereğini ortaya koymuştur (Soyuer, 2004: 109).

KOBİ'lerin Türk ekonomisi içindeki ağırlığı dış ticarette giderek artmaktadır. Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yayınlanmış resmi bir istatistik bulunmamakla birlikte, ihracatçı firma sayısının 25 binin üzerinde olduğu ülkemizde, 22 bini KOBİ statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedir (DPT, 2004: 9 ; Yurdakul, 2004: 14).

Türkiye'deki KOBİ'lerin, Avrupa Birliği'nde dış ticaretin %70'ini oluşturan küçük ve orta ölçekli 18 milyon işletme ile rekabet edebilmeleri Ar-Ge faaliyetlerindeki başarılarına bağlıdır (Torkul ve Diğerleri, 2004: 31).

Büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan KOBİ'lerin ekonomiye yaptıkları önemli katkılar nedeniyle, aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ülke ekonomilerine güç kazandıracaktır (Aysan, 2006: 669).

1.4. Holdingler

İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllar iş hayatındaki hızlı gelişmeye sahne olmuştur. Savaş yıllarındaki bastırılmış ve birikmiş olan talebin bir de nüfus artışı ile desteklenmesi pazarları inanılmaz ölçüde geliştirmiştir. Bu talebin karşılanabilmesi için pazardaki büyümenin üretim alanında da devam etmesi gerekmiştir.

Gerçekten de, şirketler gerek yenileşen teknolojinin gerekse gelişen pazarın olanaklarından yararlanarak büyümeye başlamışlardır. Bu gelişme ya büyüme olmaksızın üretilen mal ve hizmetlerin kalitelerinin iyileştirilmesi şeklinde ya da şirketler büyümenin sağladığı çeşitli avantajlardan yararlanabilmek için

kapasitelerini genişletme, birleşme, başka şirketleri satın alma ve holdingleşme yoluna gitmişlerdir.

Firmaların büyüklükleri, büyüme hızları, öz sermaye miktarı, satış hacmi, üretim değeri, çalıştırılan işçi sayısı, aktiflerin tutarı, kâr oranları gibi çeşitli göstergelerle ölçülebilmektedir. Her ölçek de kullanıldığı amaca göre bir anlam ve önem derecesine sahiptir. Firmanın iş hacmi ile döner ve sabit değerlerden oluşan yatırım tutarının, büyüklük ve büyüme hızı açısından daha kullanışlı bir ölçek olduğu söylenebilmektedir (Aksan ve diğerleri, 1982: 3).

Büyümenin şekli ve göstergesi ne olursa olsun firmalar açısından önemi büyüktür, firmanın diğer firmalar arasında ne ölçüde başarılı olduğunun bir kanıtıdır. Şüphesiz burada konu edilen firmanın sağlıklı bir şekilde büyümesidir. Firmanın varlığını tehlikeye sokabilecek, kontrolün kaybolmasına neden olacak büyüme, hiç büyümemekten daha kötüdür (Aksan ve Diğerleri, 1982: 4).

1.4.1. Holding ve Holdingleşme Kavramı

Bilindiği üzere şirket şeklindeki kuruluşlar yüzyıllardır gelişmektedir. Bu arada sermaye ihtiyacı doğmaktadır. Büyük şirketlerin birbirleri ile dayanışma, rekabet alanında birbirini zarara uğratmadan birlikte çalışma olanaklarını kazanmak için birleşme eğiliminin holding'i doğurduğu ifade edilebilir (Altuğ, 1978: 13).

Ülkemizde son yıllarda "Holding" sözcüğü devamlı olarak kullanılmakta ve bir moda gibi karşımıza çıkmaktadır. Holding kelimesi İngilizce kökenlidir. Bu sözcüğün İngilizce'den geldiği ve "to holde" kökünden türetildiği ileri sürülmektedir (Altuğ ve Ayboğa, 1992: 411). Yönetimi veya hisseleri elinde tutan anlamına gelmektedir (Yıldız, 2001: 15).

1948 tarihli ve 1967 tarihinde değişikliğe uğrayan, İngiliz Şirketler Yasası'nın 154. maddesinde Holding Şirket "Diğer bir şirketin ortağı olarak bu şirketin yönetim kurulunun oluşumunu denetleyebilen ve yine bu şirketin esas sermayesinin yazılı değerinin yarıdan fazlasına sahip olan şirket" olarak tanımlanmıştır (Tenker, 1979: 11).

Holdingler konusunda yasalarımızda açık bir tanım bulunmamasına rağmen, çeşitli tanımlar mevcuttur.

Holding'in sözcük karşılığı; "Çeşitli şirketlerin yönetim ve denetimini elinde tutan ana kuruluştur" (Türk Dili ve Edebiyatı Ansiklopedisi: 195).

Bir şirketin diğer bir ya da birkaç şirkete, bunların yönetimine etken (hakim) olacak şekilde katılması, "Holding" olarak tanımlanır (Kahriman, 2002: 4).

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bir ana şirket ve bir ya da daha çok yavru şirketin bir arada olması yani bir topluluk oluşturulması söz konusudur (Altuğ, 1978: 2).

Holding niteliğine haiz olan anonim ortaklıklarda, "Holding" sözcüğüne de yer vermek gereklidir (Eriş, 2004: 979).

Holdingler, daha doğru bir açıklama ile holding anonim ortaklıklar, Türk hukukunda özel olarak düzenlenmemiştir. Bu kuruluşlar, Avrupa ve Anglosakson ülkelerinde özel yasalarla düzenlenmiş ve hukuk yaşamına kazandırılmıştır (Poroy ve diğerleri, 2003: 259).

T.T.K. 466'da amacı özellikle başka işletmelere katılmak olan holdinglere değinilmiştir.

"Holding hukuki bir terim olmayıp iktisadi ve mali bir oluşumu belirten terimdir. Bir tüzel kişinin diğer şirketlere devamlı katkısı bulunduğunu, bunların yönetimi üzerinde bariz ve üstün bir tesiri olduğunu ifade eder" (Başar, 1984: 10).

Bundan başka, Türk hukukunda yatırımlar ve holding A.Ş.'lere yönelik özel kanunlar, (86. sayılı gibi) bu kavrama ticaret kanunu dışında teoriye katkıda bulunacak biçimde geniş bir kapsam tanımış denebilmektedir. Ayrıca kurumlar vergisi kanunu, 1985 değişikliği ile de korunmuş ve genişletilmiş ilkesinde, (8/1) "Tam mükellefiyete tabi kurucuların sermaye iştiraklerinden elde ettikleri kazançların kurumlar vergisi dışında tutulmasını" kabul etmiştir. Ancak bu

şirketlerin bir tanımı yapılmamaktadır. Kanunların lafzı ve ruhundan ana faaliyetleri katılmak olan şirketlere "ana şirket" denmektedir (Alpay, 1988: 3).

Başka bir tanımda şöyle demektedir "Kendisi ticari ve sınai bir faaliyeti bulunmayan, kontrol etmek amacıyla başka firmaların pay senetlerine sahip olan, hukuken bağımsız şirketlere holding denir" (Okakın, 1984: 165).

Holding, mülkiyet edinme, yönetim mekanizmasını şirketlerin hisse senetlerine sahip olarak gerçekleştirmektedir. Bu kontrol için gerekli şart olmamakla birlikte, holding, sahip olduğu hisse senetleri ile diğer şirketlerin yönetiminde yarıdan bir fazla oyu sağladığında, bu şirketlerin mutlak kontrol ve yönetimine sahip olmaktadır. Küçük hissedarların çok sayıda olduğu şirketlerde ise holding'in sadece oylu hisseleri elde etmesi yönetimde etkin rol oynaması için yeterli olmaktadır. Diğer taraftan bu şirketler hukuken bağımsız olduklarından karşılaştıkları riskler şirketlerin faaliyetlerini etkilememektedir. Şirketlerin dolayısı ile sermayenin değişik alanlara dağılmış olması iştiraklerin birinin karının diğerinin zararını kapatmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde holding, şirketlerin serbest kaynaklarının birinden diğerine aktarılmasında köprü rolü oynamaktadır. Bu da holdinglerin yüksek karlara sahip olması ve mali açıdan güçlü olmaları sonucunu doğurmaktadır (Sönmez, 2002: 40).

Holding, konsern dediğimiz bir işletmeler grubudur. Başka bir deyişle topluluktur. Her bir iktisadi topluluk gibi bu topluluğun da bir kısım özellikler taşıması gerekmektedir. Topluluğun, hukuki bakımdan bağımsız olan işletmelerden teknik, idari, ticari ve finansmanla ilgili hususlarda merkezi bir sevk ve idarece kararlaştırılacak bir organdan müteşekkil olması gerekmektedir. Demek ki amacı ekonomik bir bütünlük oluşturmak olan topluluğun holding olarak vasıflandırılabilmesi için;

- Hukuki bakımdan bağımsız olan birden fazla şirketin bir araya gelmesi,
- Belli bir iktisadi gayeye yönelmiş olması,
- Merkezi bir sevk ve idarece yönetilmesi gerekir.

Bu şartların gerçekleştirilmesi sonucu yönetimi elinde bulunduran şirkete ana şirket veya holding şirket adı verilir.

Başka bir deyişle bu özelliği taşıyan şirketlerin bir araya getirilmesi işlemini gerçekleştiren şirket adına holding denir (Alak ve Büyükkaya, 1975: 15-16).

Holding tipi örgütlenme, farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin bir mali birlik içinde bir araya gelmeleridir. Bunun konumuz açısından önemli yönü, holding tipi örgütlenmenin, o bünye içinde mali kaynakların en uygun tahsisini sağlamayı hedeflemesidir (http://www.rekabet.gov.tr).

Holding, kişiler tarafından geçerli ve etkili bir şekilde düşünme, bulma ve karar verme işlemlerinin gerçekleştiği, yetkinin mevcut olduğu bir kurumdur (http://www.legal-explanations.com).

Holding, şirket sahiplerinin yeteri kadar hisselerinin bulunup onları kontrol edebildikleri, yönetim kurulu üyelerini etkili bir şekilde seçtikleri aile şirketidir (http://www.investorwords.com).

En geniş anlamı ile holding, faaliyeti diğer ortakların hisse senetlerine sahip olmak olan ortaklıklardır (Okakın, 1984:165).

Holding şirketler kendileri mal ve hizmet üretmek yerine diğer şirketlerin hisseleriyle ilgilenmeyi amaçlamaktadırlar (http://en.wikipedia.org).

Daha evvel holdingler, hisse senetleri aracılığıyla başka şirketleri kontrol eden şirketler olarak tanımlanmıştır. Bu kontrolün sağlanabilmesi için bazen toplam hisse senetlerinin %51'ine sahip olmak gerekirken, bazen de %20 ve hatta %10'una sahip olmak yeterli olmaktadır. Özellikle halka açık şirketlerde hisseler birçok ortak arasında küçük miktarlarda dağıldığından kararlarda söz sahibi olmak için hisse senetlerinin çoğunluğuna sahip olmak gerekmektedir (Aksan ve diğerleri, 1982: 10).

Holdingleri tanımlarken dikkat çekilmesi gereken nokta ise ana amaçlarının üretim, pazarlama gibi faaliyetler olmayıp sadece hukuki bağımsızlığını koruyan yavru şirketleri hisseleri aracılığıyla kontroldür.

Bu noktada gerçek bir holding şirket ile yatırım ortaklığı ve normal anonim şirket arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Yatırım ortaklıkları ana amaçları nedeniyle holdinglerden ayrılmaktadırlar. Bu şirketler küçük tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları kar etmek amacıyla başka şirketlerin hisse senetlerine yatırırlar ve hisse senetlerini aldıkları şirketlerde azınlıkta kalarak yönetimsel kararlara katılmazlar. Anonim şirketler de üretim, pazarlama gibi faaliyetlerinin yanında başka şirketlere iştirak edebilmektedir. Ama esas amaçları iştirakte bulunarak bu şirketleri kontrol etmek olmadığı sürece bu şirketlere holding denemez. Şirketler hukukunda da holding adı altında bir tanım yapılmamakta ve holdingler de anonim şirket statüsünde sayılmaktadır. Yani anonim şirketler normal faaliyetlerinin yanı sıra iştirakte bulunarak holding niteliğini kazansalar dahi, bunu şirket unvanlarında belirtmek zorunda değillerdir (Aksan ve diğerleri, 1982: 11).

Holding işletmelerin çeşitli şekillerde sınıflandırıldıkları bilinmektedir. Pratikte Holding işletme adıyla kurulan holdingler olduğu gibi, farklı bir alanda faaliyet göstererek aynı zamanda holding fonksiyonu gören işletmelerde bulunmaktadır.

Bundan dolayı saf holding ve karma holdingden söz edilir. Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Dairesi'nin, anonim şirket sözleşmelerine izin vermesi açısından, holding şirket sözleşmelerinde iştirak dışında bir üretim ya da ticaret konusunu kabul etmemektedir. Diğer değişle ülkemiz uygulamasında, özellikle son yıllarda kurulan tüm holdinglerin (şirket unvanında holding terimi kullananlar) saf holding oldukları söyleyebilmektedir (Caymaz, 1989: 31).

Ülkemizde, "Sermaye Piyasası" ve "Şirketleşme" konularının güncelliğini koruyan ve en çok sözü edilen olayı kuşkusuz "Holdingleşme"dir.

Aile şirketleri tüm dünyada şirketleşmenin, girişimciliğin çekirdeğini oluşturmaktadır.

Şirketleşme kendi başına oluşmamaktadır. Her zaman piyasaları düzenlemeyi amaçlayan hukuk sistemleri ve kurumlar şirketlerin nasıl bir ilişkiler sistemi içinde kurulup çalışacağını belirtmektedir (Kurtoğlu, 2006: 161).

Holdingleşme, şirketlerin birleşme şekillerinden biridir. Genellikle, bir anonim şirketin (ana ya da çatı şirket) diğer bir ya da birden fazla anonim şirkete (yavru şirketler) bunların yönetimine etken olacak şekilde katılmasını, yani bunların hisse senetlerine sahip olmasını ve/veya yönetim kurulunda kendi iradesine tabi yönetici bulundurmasını "Holding İlişkisi" olarak nitelenmektedir. Fakat olağan şekil hisse senedi olarak katılmalıdır (Altuğ, 1986: 1 ; Altuğ ve Ayboğa, 1992: 411).

Holdingleşme, bir anonim ortaklığın, başka bir anonim ortaklığa katılmasıdır. Bir anonim ortaklığın (ana ya da çatı ortaklık) diğer bir veya birden çok anonim ortaklığın (yavru ortaklıklar veya bağlı ortaklıklar) pay senetlerini satın alarak yönetimine etkili, yani hakim olması hali "Holding ilişkisini" ortaya çıkarmaktadır (Eriş, 2004: 1617).

Holdingleşme ilerledikçe bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Çünkü kar olanağının artması ile birlikte, şirketin satış ve kazançlarında da risk olasılığı artmaktadır. Dolayısı ile birleşmenin yönetim ve kontrolü de giderek güçleşmektedir. Holdinge bağlı şirketlerin hisse senetlerinin yüksek değer kazanmaları, holding sermayesini abartmalı olarak yükselmektedir. Bunun sonucunda holding hisse senedi ve tahvil çıkarırken, kredi alırken holdingle ilişkisi olmayan kişileri yanlı bir değerlendirmeye itecektir. Diğer taraftan, holdingin bağlı şirketlerine sunacağı hizmetleri yüksek bedellerle yapması bu şirketlerin maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Sönmez, 2002: 41).

Holdingleşme biçiminde ortaya çıkan tekelleşmenin arttığı ve hızlandığı ülkemizde artık tek tek işyerlerini bağlı oldukları sermaye grubundan yalıtarak ele almak olanağı kalmamıştır (http://www.calismatoplum.org).

Türk ekonomisinde 1970'li yıllarda görülmeye başlanan holding kuruluşlar genellikle ortaklıkların sermaye gereksinimi sonucu ortaya çıkmıştır. Bir diğer neden de bu kuruluşun bağlı şirketlerin kazancına sağladığı vergi ödemesindeki gecikmedir. Özellikle enflasyonist bir baskının ekonomiye sağladığı bu imkan son yıllarda holding kuruluşların sayısını hızla artırmıştır (Başar, 1984: 10).

Küreselleşme kavramıyla tanımlanan günümüz koşullarında firmalar için rekabet önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabet edebilme kabiliyetleri, dolayısıyla firmaların ayakta kalabilmeleri veya büyüyebilmeleri için geliştirilen stratejiler her toplumsal yapıda ve değişik işletme büyüklüklerinde farklılık arz etmektedir (Polat ve Ercan, 2004: 447).

Uzun yıllardır ülkemizdeki küçük ve orta ölçek işletmelerin evrimleşmeyi sürdürmektedir (Bozkurt, 2006: 585).

Aile şirketleri genelde küçük işletme olarak kurulmaktadır. Yok olmazlarsa zamanla büyür ulusal hatta uluslar arası bir şirket haline bile dönüşmektedirler. Ekonomi içerisinde böylesine önemli bir yer tutan bu şirket yapılarının sağlamlığı, çevre koşullarına uyumluluğu ve sürekliliği ekonomik hayatın bütünlüğüne etki etmektedir. İşletmeler yaşayan organizmalardır. Günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940'lı yıllarda kurulduğu (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir zaman ve ortamda) göz önüne alınırsa, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı şekilde intikal etmeleri çalışmaktadır.

Günümüzde kıyasıya bir rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri iç ve dış çevre şartlarında meydana gelen temel değişimle baş edebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu süreçte aile şirketlerinin mevcut yapılarının sürekli bir yenileme, gelişme ve uyarlama içinde olması gerekmektedir (Pazarcık, 2004: 34). Bunun için aile şirketlerinde holdingleşmeye gerek duyulmaktadır.

1.4.2. Holding Türleri

Holding şirketler, çeşitli yönlerden ayırıma tabi tutulurlar, bunlardan en önemlileri aşağıda kısaca belirtilmiş ve tanımlanmıştır (Altuğ, 1986: 7).

a. Saf Holdingler

Varlıklarının tamamı, başka bir ya da daha fazla şirketin hisse senetlerinden oluşan ve bunların yönetimini sahip bulunduğu hisse senetleri ve diğer yollarla denetimi altında bulunduran şirketler saf holdinglerdir. Bu tür holding şirketleri kendileri ticari veya sınai faaliyette bulunmazlar (Okakın, 1984: 168).

Burada, söz konusu edilen kontrol, teşebbüsün yönetimine ve denetimine hakim olmayı ifade etmektedir (Altuğ, 1986: 8).

Ana işletmenin bağlı işletmelerin paylarına sahip olmaktan başka bir uğraşısı yoksa, bu durumda saf holding söz konusudur. Ana işletme, bağlı işletmelerin pay belgelerine sahip olmanın yanında, kendisine özgü ticari ve sınai uğraşılarda da bulunuyorsa burada karma holding söz konusudur (Kahriman, 2002: 6).

b. İşletme Holdingleri

Varlıkları sadece diğer şirketlerin hisse senetlerinden ibaret bulunmayan, öteki şirketler üzerinde denetim sağlamaktan başka mal ve hizmet üretiminde de bulunan holdinglere işletme holdingleri denilmektedir (Okakın, 1984: 168; Altuğ, 1986: 8).

c. Hakim Holdingler

Başka şirket ya da şirketlerin hisse senetlerine sahip olduktan başka onları sahibi imiş gibi yöneten holdinglere hakim holdingler denilmektedir (Okakın, 1984: 168).

Hakim holdingle, saf holdingler arasındaki fark, hakimiyet derecesinde, yönetimi etkileme şeklindedir. Saf holdinglerde holding şirketin yavru şirket yönetimini denetimi dolaylı olmakta, hakim holdinglerde ise yönetime dolaysız bir katılma söz konusu olmaktadır.

Holdingler, genellikle monopolcü teşebbüsler olarak tanımlanmaktadırlar. Bu nitelikteki holdingler bazen “Holding Trust Company” olarak adlandırılmaktadırlar.

Hakim holdinglerde, holding şirket ile kontrol edilen şirket ya da şirketlerin tamamı bir topluluk (aile) oluşturmaktadır.

Yönetime diğer bir teşebbüsün hakim bulunduğu şirketlere ise filyal – subsidiary denilmektedir (Altuğ, 1986: 8).

d. Karma Holdingler

Hem kendi faaliyette bulunan hem de başka şirketlerin hisse senedine sahip olan holdinglere karma holding denilmektedir (Okakın, 1984: 168; Altuğ, 1986: 8; Bektöre ve diğerleri, 1993: 255).

e. Tek Holdingler

Tek holdingler ana şirketi bir tane olan ve yavru şirketlerin başka şirketlerin hisse senedine sahip olmadıkları holding türleridir (Okakın, 1984: 169; Altuğ, 1986: 9).

f. Salkım Holdingler (Çok Basamaklı Holding)

Yavru şirketlerinde başka şirketlerin hisse senetlerine sahip oldukları holding şeklidir (Okakın, 1984: 169; Altuğ, 1986: 9).

Çok basamaklı holding, ana şirketin iştirak ettiği şirketin de başka şirkete iştirak etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Buna "salkım holding" adı da verilir (Kahriman, 2002: 6).

Ara holding, ikinci ve sonraki basamaklarda yer alan holdinglerden her birine verilen addır. Ara holdingler, salkım holdinglerde de söz konusu olmaktadır (Kahriman, 2002: 7).

g. İkametgah Holdingleri

Holdingin yönetim merkezinin başka bir ülkede bulunduğu holdinglerdir (Okakın, 1984: 169).

Bazen büyük bir ortaklığın yönetim merkezi politik veya ekonomik nedenlerle belli ülkede yalnızca bir holding merkezi olarak örgütlendirilmiş bulunabilmektedir. Yani şirket merkezinde gerçek anlamda bir ticari ve sınai faaliyet mevcut değildir ve bağlı şirketlerin faaliyetleri başka ülkelere dağıtılmıştır (Bal, 1994: 27).

h. Yatay Holdingler (Tek Basamaklı Holding)

Kendilerine uygun gelen ticari, mali, sınai her konuya iştirak eden holdinglerdir (Okakın, 1984: 169; Altuğ, 1986: 9).

Tek basamaklı holdingde, ana şirketin bir kez iştiraki söz konusudur. İştirak edilen şirket, ayrıca iştirakte bulunmaz. Bu tür holdinge "yatay holding" adı da verilir (Kahriman, 2002: 6).

ı. Dikey Holdingler

Belirli bir konuyu kendisine çalışma alanı olarak seçen ve bu belirli konu üzerinde iştiraklerini yoğunlaştıran holdinglerdir (Okakın, 1984, s.169; Altuğ, 1986, s.9).

Holding sistemine katılan işletmelerin faaliyet alanının birbirini takip eden basamak veya safhalarında bulunmaları halinde dikey holding ortaya çıkmaktadır (Aydın, 1998: 31).

Burada bir üretim dalının değişik bölümlerinde uğraşan işletmelerin sermayelerine, yönetim ve denetim olanağı veren oranda sahip olma söz konusudur. Örneğin ülkemizde Etibank, madencilik ve metalurji konularında uğraş veren işletmeleri bir araya toplamış dikey holding türüdür. Yine dünyaca tanınmış, The United Steel Co. tipik bir dikey holding türüdür (Gürsoy, 1998: 16).

i. Kamu Holdingleri

Yukarıda verilen holding tanımlarında, üst teşebbüsle alt teşebbüs arasında bir ortaklık ilişkisi söz konusu bulunmaktadır. Holding deyiminin diğer bir anlamı daha vardır. Burada sermaye bağıyla birlikte ya da sermaye bağı olmaksızın, teşebbüs ve

işletmeler arasında yönetim bakımından kademeler kurulmakta, üst kademelere alt kademeler üzerinde yetkiler tanınmaktadır. Ülkemizde, 3460 ve 440 sayılı kanunlarla kurulmuş bulunan İktisadi Devlet Teşekkülleriyle bunlara bağlı, ayrı tüzel kişiliğe sahip müesseseler arasındaki ilişki holding şekli olarak mütalaa edilmektedir. İngiltere'de Kömür İşletmeleri ve Elektrik İşletmeleri merkezi teşebbüs ve buna bağlı bölgesel teşebbüsler olarak organize edilmişlerdir. Aynı ülkede gaz işletmelerinde de mahalli özerk üniteler kurulmuştur. Rusya'da komünist uygulamanın ilk yıllarında teşebbüsler "trust" olarak ifade olunan üst bir teşebbüste toplanmışlardı. Geçirilen gelişme sonucu, bölgesel teşebbüsler üzerinde, teşebbüslerin yönetiminde onlar üzerinde kontrol yetkisine sahip Sovnorkhoz adıyla anılan üst organlar kurulmuş bulunmaktadır (Altuğ, 1986: 9).

Verilen örneklerde görüldüğü gibi, daha çok kamu teşebbüsleri alanında olmak üzere teşebbüsler, yerinden yönetim ilkesinin uygulanması yönünden kademeli olarak örgütlendirilmekte, kademelerin her birinin yetkileri aşağıdan yukarıya artan ve bir alttaki, bir üsttekinin gözetim ve denetimine tabi bulunan yönetim organları bulunmaktadır. Bu tür holdinglerde amaç, sermaye kombinezonu ve monopol kurmak değil, teşebbüsü işletmecilik ilkelerine göre daha iyi yönetebilmektir (Altuğ, 1986: 10).

Kamu teşebbüsleri alanında, teşebbüsler yerinden yönetim ilkesinin uygulaması yönünden kademeli olarak örgütlendirilmekte, kademelerin her birinin yetkileri aşağıdan yukarıya artan ve bir alttaki, bir üsttekinin gözetim ve denetimine tabi bulunan yönetim organları bulunmaktadır. Bu tür holdinglerde amaç, sermaye kombinasyonu ve monopol kurmak değil, teşebbüsü işletmecilik ilkelerine göre daha iyi yönetebilmektir (Altuğ ve Ayboğa, 1996: 351).

1.4.3. Türkiye'de Holdingleşme Nedenleri

Firmaları büyümeye iten nedenler çok çeşitli olmakla beraber iki ana grupta toplanabilirler:

a. Psikolojik nedenler,

b. Ekonomik nedenler.

Firma yöneticileri ve hissedarlar daha büyük bir şirkete sahip olmayı ya da bu şirketi yönetmeyi psikolojik açıdan tatmin olmak için istemektedirler.

Çoğu kez iş hayatı onlar için daima kazanılması gereken bir oyundur. Başarılı bir iş adamı her zaman toplumda saygınlık kazanacaktır. Ancak psikolojik nedenlerin ekonomik nedenlerle de desteklendiği unutulmamalıdır. Günümüzde firmaların en önemli amaçları arasında varlıklarını korumak ve onlara yönelebilecek tehlikeleri en az düzeye indirmek, büyüme hızlarını mümkün olduğu kadar arttırmak, bağımsızlıklarını korumayabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinmesini karşılayabilmek için kâr etmek gelmektedir. Diğer bir deyişle, amaçlanan firmanın piyasa değerini maksimize etmektir. Görülüyor ki firmaların en önemli amaçları arasında büyüme ve gelişme vardır (Aksan ve diğerleri, 1982: 4).

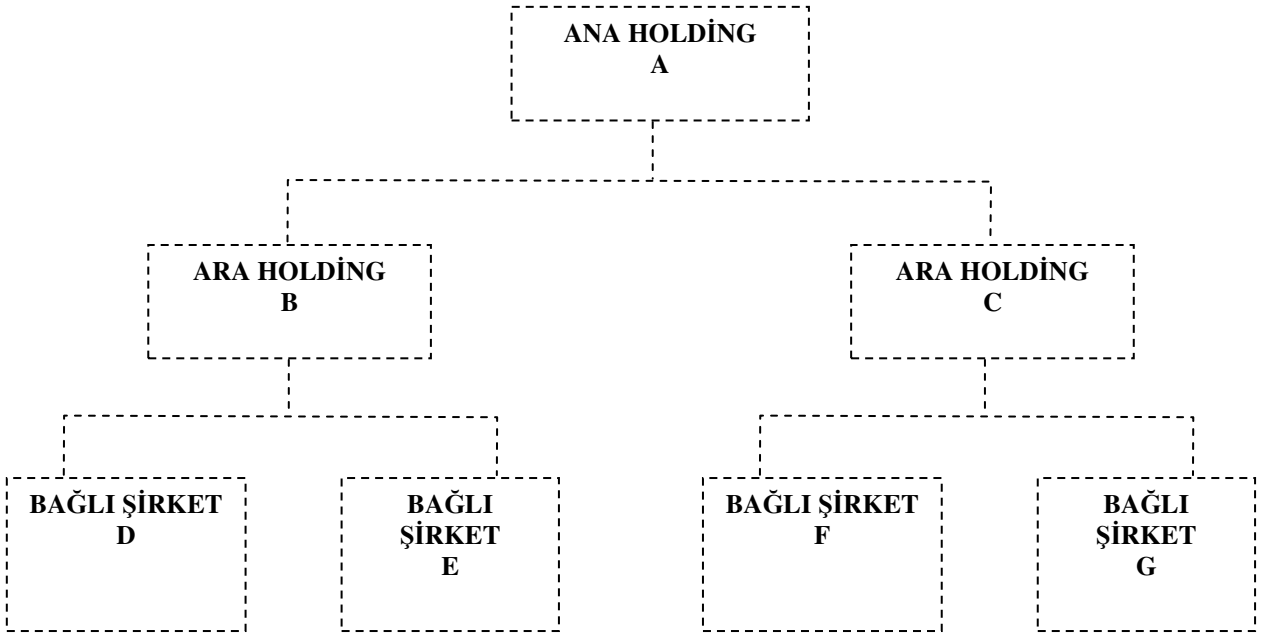
Firmaları büyümeye iten nedenlerin en önemlileri ekonomik nedenlerdir. İşletme büyüdükçe üretim ve hizmetler hem daha ekonomik olarak üretilecek, kalite yükselecek, hem de üretim ve dağıtımla ilgili faaliyetler daha etkin bir biçimde gerçekleştirilecektir (Aksan ve Diğerleri, 1982: 5).

Müteşebbisler çok farklı nedenlerle ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadır. Fakat burada asıl neden iyi bir organizasyonla doğru işler yapmak ve kar elde etmektir. Rekabetin arttığı, dünyanın tek pazar olduğu ve globalleşmenin yaşandığı günümüzde daha az girdiyle ve en düşük maliyetle, en iyi organizasyonla faaliyette bulunmaya işletmeleri ve müteşebbisleri şartlar zorlamaktadır. Büyük ve çok sayıda işletmenin verimli işletilmesi, takip ve kontrolü de belirli bir büyüklükten sonra mümkün olmamaktadır. Bu ve bunlara benzer birçok neden insanları holdingleşme düşüncesine yöneltmektedir (Yıldız, 2001: 27).

Ülkemizde son yıllarda holding işletme şeklindeki kuruluşlara çok sık rastlanmaktadır. Aynı şirket yapısı içinde büyüme seçeneğine karşılık holdingleşme yoluyla yeni şirketler kurarak büyümenin bir takım nedenleri vardır.

a. Piramitleşmenin sağlayacağı yatırım gücü: Holdingler bir piramit kurarak grubun çok büyük bir faaliyet alanını kontrol altına almayı sağlayabilir. Bunu şekille şöyle gösterebiliriz (Caymaz, 1980: 32).

Şekil:1.1. Holdinglerin Piramiti



Kaynak: Caymaz, 1980: 32.

Bu piramitleşme daha da karmaşık haller alabilmektedir. A doğrudan D'ye ya da E, F'ye yatırım yapabilmektedir. Yukarıdaki şekilde A işletmesi sadece B ve C işletmelerine yatırım yapmaktadır. Buna rağmen, D, E, F, G işletmelerini de kontrol altında tutabilecek ve bu işletmelerin karı da A işletmesine yansıyarak karlılığını önemli oranda arttıracaktır.

b. Karşılıklı yatırım yolu ile grubun sermayesinin genişletilmesi: Gruptaki işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine sermaye taahhüdünde bulunmaları grubun brüt sermaye tutarını arttırmış olur. Bunu bir örnekle açıklarsak (Gönenli, 1979: 164);

(1.000.000 TL)

Şirketler	Sermaye	İştirakçiler			
		A	B	C	D
A Holding İşl.	100				
B İşletmesi	50	50	.	.	.
C İşletmesi	60	30	30	.	.
D İşletmesi	60	10	10	40	.
	270				

Görüldüğü gibi A Holding işletmesinin ortakları 100 Milyon TL sermaye yatırdıkları halde ABCD şirketlerinin toplam sermayeleri 270 milyon TL'dir. Böyle bir grubun sermaye yapısı brüt karları da konsolidasyondan önce olduğundan fazla görünmektedir.

c. *Bağımsız birimler kurulması yoluyla riskin yalıtılması:* Holding grubunda her şirket tek tek bağımsız yasal birimlerdir. Dolayısıyla bir şirketin karşılaşabileceği güçlükler o şirket içinde kalacak ve grubun diğer şirketlerine yansımayacaktır. Toplu sözleşme, grev-lokavt uygulamaları bu duruma güzel bir örnektir.

d. *Tek şirket olarak büyümenin zorluğu karşısında holdingleşme:* Özellikle Batı'da büyümenin belli sınırlara bağlanması üzerine holdingleşmeden bu sınırları aşma amacıyla yararlanıldığı görülmektedir.

e. *Verginin geç ödenmesi*: Holding şirkete karın bir sonraki yıl yansıması vergi ödemesinin bir yıl geciktirilmesini sağlamaktadır (Caymaz, 1989: 34).

Enflasyonun ve sermaye maliyetinin arttığı bir ortamda vergi gecikmesi holdingleşmenin çekiciliğini arttırmaktadır.

f. *Holdingleşmenin diğer yararları:* Büyük işletme olmanın getirdiği yararlardır (Gönenli, 1979: 35).

Bir başka açıdan ülkemizde holdingleşmeyi gerektiren nedenleri şöylece sıralayabiliriz:

a. Müesseseleşme Gereksinimi

Çeşitli şirketlere sermaye yatıran iş adamları bir sermayenin tek bir elden idaresini arzulamakta ve merkezi örgütün kendi adını taşımasını istemektedir.

b. Kurulmuş Müesseselerin Dağılmasını Önleme Eğilimi

Birbirinden ayrı konularda çalışan bağımsız işletmelerin dıştan gelen etkiler altında dağılma olasılığı fazladır. Rekabet, zararlar ve benzeri nedenlerle, hatta iç çekişmeler yüzünden işletmeler dağılabileceği gibi, sermaye gruplarının yarar çekişmeleri de bu dağılmayı çabuklaştırabilir (Altuğ, 1986: 18).

Bu durum, müesseseleri merkezi bir örgütün çatısı altında toplamak suretiyle büyük ölçüde önlenmiş olmaktadır. Gerçekten ayrı konularda çalışan fakat aynı kişinin sermayesiyle kurulmuş bulunan bağımsız şirketlerin bir çatı altında birleştirilmesi, iç ve dış etkenleri zayıflatmakta, müesseseyi dağıtmak isteyenler, öncelikle karşılarında merkezi örgütü yani holding'i bulmaktadırlar.

Bu iki nedeni, ünlü iş adamı Vehbi Koç aşağıdaki sözlerle ifade etmiştir.

"Holdingleri kurmaktaki maksatlarımdan en mühimleri ölümümden sonra, bu kadar emekle meydana gelen bir teşkilatı yaşatmak arzusudur."

c. Fonların Etkin Şekilde Kullanılması

Bağımsız ve dağınık işletmelerin ellerinde bulunan fonları tek tek kullanmaları yerine, bunları birleştirerek bir elden ve daha verimli şekilde kullanma isteği de ülkemizdeki holdingleşmede bir etken olmuştur.

d. Finansal Gereksinmeleri Karşılama İsteği

Holdingler merkezde bir banka gibi, sisteme giren şirketlerin fon gereksinimlerini karşılamakta, fazla fonların işletmeler arasındaki akımını sağlamaktadırlar.

e. Verginin Geç Ödenmesini Sağlamak

İlerde açıklanacağı üzere holdingleşme, sermaye şirketlerinin ana şirket olan holdinge dağıttıkları kar paylarının vergi kesintisinin, duruma göre bir ya da birkaç yıl gecikmesini olanak içine sokmaktadır.

f. Hisse Senetlerinin Vergisiz Değerlenmesi Olanağı

Aslında bu olanak holdingleşmenin yarattığı bir olanak değildir. Daha sonraki açıklamalarımızda belirtileceği üzere, gerçek kişilerin sahip oldukları hisse senetlerinin satın alındıkları tarihten bir yıl geçtikten sonra, bunların satışından doğan karlar, Gelir Vergisi Kanununun 61. maddesi uyarınca vergiye tabi bulunmadığından, ellerindeki hisse senetlerini holdinge aynı sermaye olarak koyan kimselerin değerleme farkından sağladıkları kazançlar vergi dışında kalmaktadır (Altuğ, 1986: 19). Holdingleşmenin yayılmasında bu vergileme rejiminin büyük etkisi olmuştur.

g. Halka Açılmak ve Kolay Sermaye Bulma Olanağı

1960 yılından beri yoğun bir şekilde tartışılan sermaye piyasası konusu, halkın elinde bulunan fonların yani geniş vatandaş kitlesinin tasarruflarının yatırımlara yönelmesini hedef alan bir çaba olmuş, fakat tüm gayretlere rağmen bu piyasayı organize edecek hukuki bir tedbir 28.7.1981 tarihinde kabul edilen 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun hazırlanmasına kadar alınamamıştır. Sermaye piyasasının müesseseleştirilmesi bu kanunla amaçlanmıştır. Sermaye Piyasası Kanununun konusunu, tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak amacıyla sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasının, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasının düzenlenmesi ve denetlenmesi oluşturmaktadır. Kanun, menkul kıymetlerin halka arzı ve bu yolla satışı bunları çıkaran anonim ortaklıklar ve sermaye piyasasında faaliyet gösteren yardımcı kuruluşları kapsamaktadır.

Holdingler ya da holdinglerin kurucuları ellerindeki kendilerinin sahip oldukları başka işletmelere ait hisse senetlerini holdinge sermaye olarak koymak

suretiyle, aslında yeni bir sermaye yatırmaksızın büyük sermayeler oluşturmakta ve bu sermayeyi güvence olarak göstermek suretiyle de, halkın tasarruflarına başvurmakta ve halkın elinde birikmiş fonları toplayabilmektedir. Bu etken son yıllarda holding kurma yarışını doğuran en büyük etkendir.

Öte yandan, hisse senetlerinin yüksek değerlerle sermaye olarak konması sonucu büyük sermayeler ortaya çıkmakta ve bu sermaye büyüklüğü kredi bulma olasılıklarını arttırmaktadır.

h. Moda

Türkiye'de holdinglerin gelişmesinin bir nedeni de bir holdingleşme modasının ortaya çıkmasıdır. Gerçekten bir kısım sermaye grupları modaya uymak amacı ile de mevcut müesseselerine konusunda ve faaliyetlerinde hiçbir değişiklik yapmadan holding adı eklemektedirler (Altuğ, 1986: 21).

1.4.4. Ülkemizde Holdinglerin Durumu

İktidarı paylaşan büyük holdinglerin gelişiminde, bir ahtapot gibi kollarını dünya pazarlarının en ücra köşelerine kadar uzatan çok uluslu tekellerle işbirliğinin önemli bir yeri vardır. 1950 öncesine kadar uluslar arası tekellerin acenteliğini, temsilciliğini yapan Türk tüccarları, özellikle 1950'lerde başlayan ve 1960'larda hızlanan bir süreçte yabancı şirketlerde ortaklıklar kurup üretime geçmişlerdir. Yüksek gümrük duvarlarıyla korunan bir iç pazarın dayanılmaz çekiciliği, ucuz kredi, ucuz döviz ve her tür devlet desteğinin beslediği bu süreç, hem yerli patronlara hem de yabancılara büyük paralar kazandırmıştır. Uluslararası sermaye ile bütünleşme eksilmemiş, artmış ve holdinglerle yabancı tekellerin bağı hiç kopmamıştır.

İktidardaki holdingler, hem ABD, hem AET, hem de Japonya kökenli çok uluslarla çeşitli alanlarda işbirliği gerçekleştirmişlerdir. Bu, bazen ortak yatırım, bazen teknoloji işbirliği biçiminde olmuştur. Dünya Bankası, IMF ve onlarla ilişkili çeşitli "Uluslararası Kalkınma Bankaları", bu bütünleşmenin zeminini ve sürekliliğini sağlayıcı çeşitli roller oynamıştır (Sönmez, 1990: 67).

Türkiye'de 1970'li yıllardaki ekonomik sıkıntıların enflasyon nedeniyle her geçen gün daha geniş sermaye tutarlarını gerektirmesi sonucu özellikle büyük kuruluşlar holdingleşme yoluna gitmeye başlamış, gene aynı nedenle aile şirketleri bile halka açılma yönünü yeğlemiştir.

Holdingleşme yolunun büyük kuruluşlarca seçilmesinin bir amacı da kurum kazancından ödenecek olan stopaj gelir vergisinin bir yıl ertelenerek ödenmesidir. Para değerinin devamlı olarak düşmekte olduğu bir ortamda aynı tutarın bir yıl geç ödenmesinde, ödenecek tutarın % 20 stopaj değerinden daha fazla oranda gelir sağlayabileceği açıktır.

Piyasadaki kanı da, pay sahipleri ve diğer ilgililere sadece holding isminin bile büyük güvence vermesi olarak belirmiştir.

Uygulamada holding şirketlerin kullandıkları bir konu da, kayıtlı sermaye kadar tahvil çıkarabilme olanağını, bağlı şirket pay senetlerini daha yüksek değerlerle holdinge devir alarak, daha fazla tutarda tahvili piyasaya sürebilmeleridir (Başar, 1984: 12).

1.5. KOBİ'lerden Holdingleşmeye Geçiş Süreci

Türkiye'deki küçük ve orta ölçek yapıların yeni gündemini öncelikle küreselleşen dünya ekonomisin dayattığı rekabet koşulları ve değişen iş çevresi belirlemektedir. Bu bağlamda gündeme yerleşen sorunları şöyle sıralayabiliriz: Zihniyetteki değişmeler, teknoloji donanımını ve süreçleri iyileştirme, rekabet edebilir ölçekler yaratma, uluslar arası pazarın gerektirdiği fiyat-maliyet dengesini oluşturma ve sürdürülebilir rekabet için işbölümü işbirliklerini geliştirmedir (Bozkurt, 2006: 587).

KOBİ'lerden holdingleşmeye geçiş sürecinde bir takım aşamalar söz konusudur. Bunlar; çekirdek örgütlenme modeli olarak küçük işletmeler, küçük işletmelerin gelişim çabalarıdır.

1. Çekirdek Örgütlenme Modeli Olarak Küçük İşletmeler

Alışılmış/gelenekselleşmiş tarihsel gelişim süreci öyküsüne bakıldığında, toplumsal yaşamda ekonomik bir gereklilik ve çoğunlukla bireysel bir girişimin sonucunda ortaya çıkan küçük işletmeler, ilk kurulduklarında hemen bir yapılanma düzeni oluşturamazlar, bunun en basit örneği küçük bir esnaf dükkanıdır. Burada işletmeler sahibi tezgahta durmakta, malları paketlemekte, kasaya bakmakta, siparişleri vermektedir. Zamanla yaşanacak olumlu gelişmeler işi tek kişinin yapacağı bir iş olmanın ötesine taşımakta ve koşullar aile bireylerinin yardımını ve işbirliğini ya da bir çırağın bulunmasını gerekli kılmaktadır. İşte bu noktadan itibaren iş bölümü yapılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iş bölümünde işletme kurucusu ve sahibine de yönetme-yöneticilik işi kendiliğinden düşecektir. İşletme sahibi (tek-adam) tecrübe ve bilgilerine dayanarak çalışan/çalışmalara neyi nasıl yapmaları gerektiğini söyleyecek, gösterecek ve onları takip edecektir. Böylece işletme sahibinin önderliğinde bir işbirliği süreci ve ilişkiler sistemi belirginleşmeye ve ortaya çıkmaya başlayacaktır

Yaşanacak bir çok olumlu gelişmenin sonucunda, doğal olarak küçük işletmeden zamanla toplumdaki bireylerin amaçlarının çakıştığı/örtüştüğü bir biçime kavuşması beklenmelidir. Çalışan sayısının artması, yönetimin profesyonelleşmesi, girişimcilikle yöneticiliğin ayrışması yaşanacak gelişmelerden bazılarıdır. Burada sorulması gereken soru doğal olarak, artık küçük bir işletme miyiz? Sorusudur. Ancak günümüzde önemli olan , bu soruya alınacak evet veya hayır cevabı değil, küçük işletme sürecindeki dinamizmin kaybolup olmadığıdır (Sezer, 2004: 268).

2. Küçük İşletmelerin Gelişim Çabaları

Tüm örgütlerde olduğu gibi küçük işletmelerde de gelişim konusu canlıların fiziksel ve sosyal gelişimlerine ya da bir ürünün yaşam eğrisine benzetilebilir. Buna dayalı olarak da doğum, çocukluk, gençlik ve olgunluk evreleri temel alınabilmektedir. Nitekim, örgütsel gelişim konusuna önemli katkılar yapan Lippitt, Schmidt ve Greiner bu konuda doğum, gençlik ve olgunluk evrelerini temel almış, Greiner 1986'daki çalışmasında küçük işletmelerde büyümenin beş evresini,

başlangıç, tutunma, büyüme, genişleme ve olgunluk olarak belirlemiştir. Küçük bir işletme için farklı ölçütler kullanılarak çeşitli gelişim ayrımları belirlenebilmektedir. Örneğin; fiziksel gelişim, sosyal gelişim sanal gelişim gibi. Ancak burada küçük işletmelerin gelişim süreci ve içerdiği evreler konusunda tartışma ancak yerine doğrudan, gelişmiş/gelişmesi beklenen küçük bir işletmenin yaşam süreci baz alınarak, bu süreçte gösterilen çabalarının yoğunluk ve niteliğine bakılarak bireysel, grupsal, örgütsel (bölümsel) ve örgütsel (kurumsal) çabalar ayrımı yapılmış ve konunun bununla çerçevelenmesi yoluna gidilmiştir.

a. Bireysel Çabalarla Öğrenme-Gelişme

İlk bakışta basit bir iş girişimi ve geçim çabası olarak ortaya çıkan tek kişilik işletmede, bunu girişimcinin çalışan olduğu, yani zihinsel ve fiziksel çabayı birlikte gösterdiği bireysel çabalarla öğrenme-gelişme evresi olarak adlandırdık bu evrenin başlangıcı, girişimcinin-işletme sahibinin bireysel anlayış oluşturması açısından önemli ve kritiktir. Çünkü birey ister işini yeniden kurmuş olsun ister önceden mevcut olan bir küçük işletmeyi devralmış olsun, işine kişiliğiyle birlikte gelecektir. Bu kişilik doğuştan getirdikleri, ailesinden aldıkları, okuldan ve çevresinden aldıklarıyla, kısacası önceki öğrenmeleriyle bezenmiş bulunmaktadır. Ancak toplumsal yaşamın çeşitli kesitlerinde kullanılabilecek bu potansiyel, iş yaşamında her zaman tamamen kullanılabilir değildir. Çünkü girişimci yeni girdiği iş çevresi ve müşteriyle etkileşimlerinde yeni öğrenmelere, yeni anlayış ve davranış kalıpları geliştirmeye ihtiyaç duyabilecektir. Burada öğrenme ihtiyacının ortaya çıkması anlayış geliştirme için önemli bir iklim oluşturmaktadır. İşletmenin ne olacağı girişimcinin kendisine bağlıdır. "Bireysel öğrenmenin, karşılıklı, ortaklaşa, örgütsel öğrenmenin önemli bir unsuru" olması, girişimcinin/işletme sahibinin geliştirdiği/geliştireceği anlayışın, gelecekteki örgütsel anlayış ve yapının oluşumunda etkili bir rol oynayacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmedeki gelişim ve değişim ajanı girişimcinin kendisi olacaktır. Başka bir anlatımla, işletme ile sahibinin ayrışmadığı bu evrede girişimcinin kendini geliştirmesi çoğu kez işletmesini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu evrede gelişen bireysel anlayış gelecekteki grupsal anlayış ve yapıyı biçimlendirecek, örneğin tek adam egemen

anlayışı gelecekteki gelişmeler için bir engel ve tehlikeyken, geliştirilecek bir girişimci liderlik ise gelecek için bir fırsat niteliğinde olacaktır (Sezer, 2004: 270).

b. Grupsal (Takımsal) Çabalarla Öğrenme-Gelişme

Bireysel çabalar ve bu çabaların başarı ya da başarısızlıkları işletme sahibi için değerli bir "öğrenme" olacaktır. Sonuçların olumsuzluğu küçük işletmenin ya sonu olacak ya da tek kişili bodur/güdük bir işletme olarak kalmasına neden olacaktır. Bireysel çabaların başarılı sonuçları ise doğal olarak girişimciyi grupsal bir çabaya doğru götürecektir. Yani küçük işletme zamanla aile bireylerinin veya bir çırağın/işçinin çalıştığı basit bir örgüte dönüşecektir. Buna girişimcinin yöneten ve çalışan olduğu, girişimcilik ve yöneticilik nedeniyle zihinsel çabanın daha yoğun olduğu grupsal (takımsal) çabalarla öğrenme-gelişme evresi denilmektedir. Aile-iş ortamı görünümündeki bu evrede, yapılan işler belirginleşmekte, yapılan işlerin sonuçları anlaşılmaya çalışılmakta, fırsatlar ve tehlikeler konuşulmaya başlanmakta, yeni bir değişiklik gerekip gerekmediği tartışmaya açılmaktadır. Daha açık bir anlatımla, işletmede sorunlar fark edilmeye ve anlaşılmaya, nedenleri açıklanmaya, çözüm yolları belirlenmeye, çözümler uygulanmaya çalışılmaktadır. Küçük işletmede işletme sahibi önderliğinde gerçekleşen ve aile bireyleri diğer çalışan/çalışanlar kısacası birkaç kişinin katılımını içeren bu evrede herkesin kendi göreviyle ilgili bireysel çabalar ve öğrenmeler sürmekte, bu bireysel çabaları uyumlaştırma işi işletme sahibine düşmektedir. Birlikte gösterilen etkinlikler ise çoğu kez oluşan aile-iş ortamı nedeniyle kalite çemberi etkinliklerini çağrıştırmakta, işletmeye bir kalite çemberi görüntüsü vermekte ve işletmenin gelecekteki gelişimi için bir fırsat oluşturmaktadır. Bireysel çabalarla gelişim evresinden devralınan girişimci-liderlik mirası bu fırsatın kullanılmasını sağlayabilecektir. Dolayısıyla bu evrenin başlangıcı yeni bir grupsal anlayış ve yapı geliştirmeye oldukça uygun gözükmektedir. Çoğu büyük işletme kaybettikleri bu özelliklerini yeniden kazanma çabası verirken, küçük işletmelerin gelişim sürecinde bu özelliklerini kaybetmemeleri önemlidir (Sezer, 2004: 271).

c. Örgütsel (Bölümsel) Çabalarla Öğrenme-Gelişme

İş hacmi henüz çok genişlememişken aile bireyleri işlerin çoğunu üstlenmeye yeterli olabilmektedir. Ancak zamanla büyüyen işletmede daha çok bilgi daha çok yardım gerekli olmaya; aile bireylerinin çabaları yeterli olmamaya zaman yetmemeye başlamaktadır. Birkaç tezgahtar, bir muhasebeci, derken grupsal görünüm heterojen bir biçime dönüşmekte ve aile bireylerinin fiziksel çabalardan zihinsel çabalara, yani yönetim alanına doğru kaydığı görülmektedir. Burada işletme sahibi yönetim görevini üstlenir, bu evreyi girişimcinin yöneticilik yaptığı örgütsel (bölümsel) çabalarla öğrenme-gelişme evresi olarak adlandırılan bireysel çabaların ve grupsal çabaların sürdüğü ve belirginleştiği, grup sayısının artmaya başladığı, bunları (grupları) uyumlaştırma ihtiyacının belirginleştiği bu evre, bölümlerin (departman) oluşumu nedeniyle örgütsel biçimlenmenin yoğun olduğu bir evredir. Dolayısıyla bu evrenin başlangıcı yeni bir örgütsel anlayış ve yapı geliştirmeye uygun gözükmektedir. Bu evrede grup/grupların bölümlere (departman) dönüşmesi çoğu kez kaçınılmazdır. Bireysel ve grupsal çabalarla gelişme evresinden devralınan öğrenmeler bu evrenin biçimlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Ancak bireysel çabalarla gelişme evresindeki tek adam-egemen ve/veya grupsal çabalarla gelişme evresindeki aile-egemen anlayışın varlığı gelişme önünde en büyük engel olacaktır. Bu evrede işletme sahibi isterse yönetimi profesyonellere devredebilir. Kurumsallaşma ihtiyacının da ufukta gözüktüğü bu evrede grupsal esnek yapıların bölümsel katı yapılara dönüşme eğilimi, katı bürokratik anlayış ve yapıya dönüşme tehlikesini beraberinde getirecektir. Bunu önlemenin yolu, grupsal çabalarla gelişme evresindeki aile-iş ormanı/iklimini değer olarak her grupta ayrı ayrı yaşatabilmek ve bunu bütünsel olarak örgütsel anlayış ve yapıya sindirebilmektir (Sezer, 2004: 271).

d. Örgütsel (Kurumsal) Çabalarla Öğrenme-Gelişme

Zamanla küçük işletme toplumdaki bireylerin amaçlarının çakıştığı/örtüştüğü bir yapıya dönüşebilmektedir. Yönetim profesyonelleşmekte, girişimcilikle yöneticilik ayrışmaktadır. Örgütün kurum kimliği geliştirilerek tek vücut olarak hareket edebilme yeteneği kazanması yani kurumsallaşması kaçınılmaz olmakta bu evrede bireysel, grupsal ve bölümsel çabaların kurumsal kimlikte bütünleştirilmesi

gelişme için bir zorunluluktur. Eğer kurumsallaşma sağlanamazsa, aşırı farklılaşmış dolayısıyla etkin bir örgütsel bütünlüğü sağlamaktan uzak bölümler ve katı bürokratik bir anlayışın yerleşmesi hiçte zor gözükmemektedir. Bu tehlikenin ortadan kaldırılması, yeni anlayış ve yapılar için yeni öğrenmelere açık sürekli gelişen bir işletme olmanın önündeki önemli bir engelin aşılması anlamına gelecektir.

İşletme sahibinin günlük yönetime birebir karışma isteği, mevsimlik çalışan yaygın bir fiziki alanda hizmet verilmesi zorunluluğu, yabancı kültürlere yerel bakış açısı yönetici-müşteri-çalışanlar arası iletişim, hizmet süreçleri bilincinin zayıflığı, standart eksikliği, müşteri ve çalışanların istek, ihtiyaç, beklentilerinin doğru biçimde amaç edilememesi, profesyonel ara kademedeki yöneticilerin kapasitesinden azami ölçme yararlanamama, verimliliğin ölçümünün sadece çalışan kişi sayısı veya mali boyutla saklı kalması gibi bazı sorunlar tepe yöneticilerce "katı – yakından yönetim" yoluna saplanma "günübirlik" önlemlerle sarılmaya ve aşılmaya çalışılmaktadır. Bu sarmal zaman içinde verimliliği daha da azaltmaktadır (Özbaşar ve Özbaşar, 2004: 400).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ

Aile işletmelerine genel bakış adlı bölümde genel olarak aile işletmeleri kavramı, kapsamı, aile işletmelerinde yeni gelişmeler ışığında ikinci ve üçüncü nesil aile işletmelerinde nasıl gelişmeler kaydedildiği ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1. Aile İşletmeleri Kavramı, Kapsamı ve Önemi

Aile bir toplumu ayakta tutan ve yaşatan temel kurumlardan bir tanesidir. Diğer sosyal kurumlar gibi ailede bir sistemdir. Aileyi kendi kendine yeten, kapalı bir sistem olarak düşünemeyiz. Açık bir sosyal kurum olan aile, diğer sosyal kurumlarla sürekli ilişki içerisindedir. (Elmacıoğlu, 1998: 15).

"İşletmelerin varoluş kaynaklarına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun aile isletmesi kökenli olduğu görülür. Bunlardan başarılı olanları ise kurumsal yapıya sahip olan, klasik yönetim anlayışının dışında çalışmalarını gerçekleştiren isletme tipleri olduğu gözlenmiştir. Aile isletmelerinin temel amaçları içinde yatan nesilden nesle süreklilik ise, yukarıda bahsedilen temel olgunun iyi kavranması ve bunun yanında iyi eğitim almış yetenekli, konuya hakim aile bireylerinin kişisel çıkar düşüncesinden ziyade isletme çıkarlarını profesyonel anlayış içinde sürdürmelerine bağlıdır" (Erdemir ve Karesioğlu, 2006).

Aile işletmesi kavramının literatürde farklı tanımları yer almaktadır, bunun nedeni aile işletmelerinin farklı özelliklerine bakılarak tanımlamaya gidilmesidir. Genelde işletmenin büyüklüğü, mülkiyeti ve yönetimi değişken olarak alınarak tanımlamaya gidilmiştir (Keleş, 2005: 3).

Günümüzde aile şirketi, Aile işletmesi kavramları yaygın kullanımlarına karşın farklı olarak algılanabilmektedir. Aile şirketlerini farklı özelliklerine bakarak farklı şekilde tanımlamak mümkündür. Ama aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile

bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır (Pazarcık, 2004: 34).

Aile işletmeleri dünyada çok ilgi gören araştırma alanlarından biri olma özelliğini gün geçtikçe artırmaktadır.

Aile işletmesi sözcükleri yan yana geldiğinde oxymoronic adlı bir algı ortaya çıkarmaktadır. Bu algı sözde olup da özle tam örtüşmeyen iş ahlakı, aktif emeklilik, onursal başkan, kurumsal vicdan, ortak akıl, dostça rekabet, kurumsal aile, iyi diktatör, orijinal kopya gibi itinasız bir söz dizilişi anlamına gelmektedir (Özbaşar, 2006: 3).

Aile işletmeleri, aile ve iş olgularının birlikte kullanılması ile oluşmuş bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde Aile "Evlilik ve kan bağına dayanan karı, koca, çocuklar ve kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük bütün" olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük: 192).

Türk Ticaret Kanununda aile şirketlerinin özel bir tarifi yoktur. Alman Ticaret Kanunun da ise aile şirketleri, akrabalar arasında kurulan şirketler, aile şirketi olarak kabul edilmektedir. Bunlara kapalı anonim şirketler de denir (Yener, 1987: 7).

Literatürde yer alan farklı tanımlardan bazıları şunlardır:

Şirket ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirket türüdür. Bir diğer tanıma göre, en az iki nesil boyunca aileye ait olan ve ailenin ve şirketin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun şirketin politikalarına yansıdığı şirketler aile şirketleridir (Ofluoğlu, 2006: 3).

Yönetsel pozisyonlarda aile üyelerinin olması, işletme hisselerinin çoğunun aile üyelerinde bulunması, ürün veya hizmet özelliklerinin aile adı ile özdeşleşmesi, işletmenin politika oluşturmasında ailenin kontrolünü ispatlayan bir sözleşme olması ve aile isminin toplumda işletme ile bütünleşmesi şartlarını taşıması sağlanmalıdır (Dailey ve diğerleri, 1977: 60).

Ne ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranı ne de hisse oranı ailenin işletmeyi kontrol etme sürecini yeterince açıklar. Aile işletmesinin tanımında yasal ve sosyal kavramlar da ele alınmalıdır (Reeder, 1975: 18).

Aile hem işletmenin sahibi hem de iletmenin yöneticisidir. Müteşebbis hem patron hem de yöneticidir (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265).

Aileden en az iki veya daha çok kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme yapısıdır (Zimmerer ve Scarborough, 1996, :12).

Aile üyelerini, bireyleri ve şirketin bileşiminden oluşan interaktif bir sistemdir (Chrisman ve diğerleri, 2003: 441).

Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin işletmenin başında bulunması, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli bir unsurdur (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265).

Aile şirketleri konusunda uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir. Konu ile ilgili tanımların bir kısmında mülkiyet kavramı öne çıkarken, diğerlerinde kan bağı esas alınmaktadır.

Konuya kan bağı açısından bakıldığında aile şirketlerini aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler olarak göstermek gerekmektedir (Potobsky, 1992: 622).

Aile şirketleri mülkiyet açısından ele alındığında, aile şirketleri ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir (Karlöf, 1993: 218).

Bir diğer tanım ise aile şirketi kavramına, tek bir ailenin çoğunlukla oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar şeklinde ifade edilmiştir (Kırım, 2003: 3).

Literatürde aile şirketlerinin tanımı yukarıda belirtildiği gibi çeşitli şekilde yapılmakta olup, bu tanımlar özdeşleştirildiğinde aile şirketi aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak vasıflandırılması için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar bir işletmeye aile işletmesi denilmesinin bazı şartlara bağlı olduğunu göstermiştir.

Bununla birlikte aile işletmesi, bir işletmede sahipliğin, temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde söz konusu olan yönetim biçimi olarak tanımlanabilmektedir (Çelik ve Diğerleri, 2004: 189-190).

Bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için ailede en az iki kuşağın işletmenin yönetimi ile ilgilenmiş olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletme politikası ile aile çıkarlarının uyuşması şarttır (Öz-Alp, 1971: 64).

Aile işletmeleri; birkaç nesildir bir ailenin sahip olduğu, bir aile üyesi veya üyeleri tarafından idare edilen ve kontrolün/oy hakkının belli bir aileye ait olduğu işletmeler şeklinde tanımlanabilir (Aydınlık ve Karagülle, 2006: 58).

Aile işletmelerinde bir başka kıyaslama ise yaşam süresiyle ilgilidir. Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgili karar alması koşulunu sağlayan şirketlerdir (Karpuzoğlu, 2002: 19).

Aile şirketi ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı şirket olarak tanımlanır (Karpuzoğlu, 2004: 43). Aile işletmelerinin önündeki en önemli tehdit, kurumsallaşma altyapısının eksikliğidir. Aile işletmelerinin sorunları, hem ailenin sorunlarını hem de işletmenin sorunlarını

kapsamaktadır. Bu nedenle; aile işletmesinin kurumsallaşması için, önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 220).

Aile işletmesi başka bir şekilde aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

"Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir" (Bozkurt ve Arıkbay, 2004: 387).

En yaygın kullanılan tanımlardan birisi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türü şeklindedir (Bernard, 1975: 42).

Literatürde aile işletmeleri genellikle problemler üzerinde büyük çaba sarfetmeyi, başarılı süreçler gerçekleştirmeyi, firma performansı üzerinde etkili olmayı ve süreçleri yönetme yollarını araştırıp çözmeyi amaçlamaktadır (http://jobfunctions.bnet.com).

Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse " Aile Şirketi" (http://entrepreneur.com); tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise "Patron Şirketi" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilmektedir (Tank, 2005: 3).

Aile şirketi bir anlamda, girişimcilikle eş anlamlı bir kavramdır. Bir girişimci ya da girişimciler grubu, belirli bir fikir etrafında bir araya gelmekte ve odaklanmaktadırlar. İlk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Tüm çabalar şirketin büyümesi için harcanmaktadır (İlter, 2001: 11).

Türkiye'deki örnekleri dahil dünyadaki örnekleri de incelenirse bir girişim ruhu göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, aile şirketi girişimcilikle eş anlamlı bir kavram olmaktadır. Bir girişimci ya da girişimciler grubu belirli bir fikir etrafında bir

araya gelmekte ve varlıklarını bu fikrin gelişmesi etrafında odaklanmaktadır (Pazarcık, 2004: 34).

Diğer işletmelerle karşılaştırıldığı zaman, aile işletmelerinin aşağıdaki şarttan en az üçünü karşılaması gerekmektedir (Erdoğmuş, 2007: 68):

- Kuşaklar arası geçişin gerçekleşmesi,
- Hisse sahipliğinin % 50'den fazlasının ailenin elinde olması,
- Aile üyelerinin % 50'sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması,
- İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak ifade etmesi.

Aile şirketi kavramındaki temel ayrım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, "Yönetim fonksiyonlarının eksik ya da fazla tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde (burada katkı ne kadar fazlaysa, şirket üzerinde aile etkisinin o kadar fazla olduğunu söylemek mümkün) icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz edilmektedir" denilebilmektedir. Bu anlamda aile şirketi tanımlamasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır (Tank, 2005: 3).

Konu ile ilgili genel bir tanım şu şekilde yapılmaktadır önemi yüksek olan ve ülke ekonomisi içerisinde önemli bir paya sahip olan aile şirketlerini farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Basit bir tanım yapılırsa; tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar şeklinde tanımlanabilir (Çelik ve Diğerleri, 2006: 481).

Bilindiği gibi aile şirketleri faaliyette bulundukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda anahtar rolü üstlenmektedir. Tüm

dünya ülkelerinde,işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır (http://biibf.comu.edu.tr).

Aile işletmeleri dünyanın çoğu ülkesinde, ekonomilerin sürükleyicisi olmaktadır. Tüm ülkeler bazında, aile işletmelerinin ulusal gelirin % 45' i ile % 70' i arasında ekonomilere değişen ama çok önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265).

Aile şirketleri çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır. Bunların başında yapısal sorunlar gelmektedir ve özellikle bunlar içinde aile şirketlerinin kurumsallaşamamaları önemlidir. Aile şirketleri ailenin her türlü maddi ve manevi kaynaklarını kullanarak kurulmaktadırlar. Kuruluş yıllarında yetkiler tek bir kişide toplanır ve faaliyetler sınırlı alanda sürdürülür. Başlangıçta bir avantaj olarak görülen bu durum şirket büyüdükçe ve yeni nesil aile üyeleri şirkette çalışmaya başlayınca bir dizi sorunlar ortaya çıkmakta ve bunlar zaman içinde işe yansımakta ve şirket olumsuz olarak etkilenmektedir. Kurumsallaşma bir işletmenin sistemli bir hale getirilmek için gerekli süreç olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma için esas olan işi yaparak başarıya ulaşmaktır. Bu süreç kurumun ilk yıllarındaki tutkulu yaklaşımı sürdürerek bu heyecanı sürekli ve sistemli bir hale getirmektir (Türkel ve Yaşa, 2006: 615).

Türkiye'nin üretim potansiyelinin ve istihdamının çoğunu aile işletmeleri gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin etkin yönetimi ve gelecek planlaması toplumsal refah artışına katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla büyük güçlüklerle kurulan ve geliştirilen aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak çok önemlidir (Baraz, 2006: 121).

2.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Küçük işletmelerin çoğu aile işletmesi olarak bilinir. Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir şahsın, işletmenin başında bulunması, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelenmesi için yeter bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ancak

yapılan araştırmalar işletmenin aile işletmesi olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerektiğini ortaya koymuştur (Yeğen, 1990: 22).

Aile işletmeleri dünya çapında dominant form durumunda olup, küçük bir manifatura işletmesinden çok uluslu bir işletmeye kadar değişik büyüklüklerde kurulabilmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 371).

Aile işletmelerimizin büyük çoğunluğu küçük ve girişimcinin ailesiyle iç içedir. Fazla uzun, verimli plan yapmayan aile bireyleri, liderlerin temel kararlarına göre gün bulup, gün yeme alışkanlığında bulunmaktadırlar. Kurumsallaşmaya ve aile dışından yönetici eleman çalıştırmaya isteksizdirler, mecbur olmadıkça uzmana ve dışarıdan yöneticiye danışmazlar (Bozkurt, 2006: 585).

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelere kıyasla daha karmaşıktır. Çünkü burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönlere işaret etmektedirler. Bu yönler güçlü yönler ve risk taşıyan yönler olarak sınıflandırılabilir. Aile işletmelerinde işletmeye bağlılığın daha güçlü olması, ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin daha yüksek olması, uzun vadeli bir perspektife ve daha belirgin bir kurum kimliğine sahip olunması güçlü yönler arasındadır. Öte yandan iş-aile bulanıklığından kaynaklanan çatışmalar, büyümenin ortaya çıkardığı yeni koşullar ve gerekliliklerden kaynaklanan çatışmalar, hem aile mensuplarının kendi aralarında hem de aile mensuplarıyla diğer organizasyon üyeleri arasında yaşanabilecek güç paylaşımı sorunları ve objektif verilerden ziyade güvenilir olduğu kabul edilen kişilerin görüşlerinden yararlanma eğiliminin daha baskın olması ise risk taşıyan yönler arasındadır (Kalkan, 2006: 77-78).

Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran en önemli karakteristik özelliklerinden biri, iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile bireylerinin aktif olarak işletmede rol almasıdır (Alayoğlu, 2004).

Aile işletmelerinde karşılaşılan özellikler şu noktalarda toplanabilir (Öz-Alp, 1971: 22; Tuzcu, 2002: 4-5; Bali, 1995: 33-34):

- Aile bağları, öteki faktörlerin yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın, aileye mal edilir.
- Aileye mensup birinin işletmedeki mevkii, onun aile içindeki dirimini etkiler.
- Aile şirketlerinin yönetim biçimini, ailenin sosyo-kültürel yapısı önemli oranda etkiler.
- Yönetimde söz sahibi olanların çocukları gelecekte büyük olasılıkla şirket yönetimini devralacak olan kişilerdir.

Aile işletmelerinin genel özellikleri şöyledir (Keleş, 2005: 6):

- Genellikle küçük ölçeklidirler ve tek bir ürün ya da pazara odaklanma eğilimindedirler.
- Aile kültürü işletme stratejisi üzerinde belirleyici rol oynar.
- Aile işletmeleri değişime kapalıdır ve diğer işletmelere oranla daha az risk odaklıdır.
- Örgüt yapısında ve yönetimde paternalistik bir hiyerarşi mevcuttur.
- Profesyonel yönetici kullanmada istekli değillerdir.
- Aileden en az iki nesil işletme yönetiminde görev alır.

- Aile bireylerinin işletmedeki konumu aile içindeki konumunda da etkili olur.

- İşletme sahibi ile tepe yöneticisi genellikle aynı kişidir.

- Personel seçme ve yerleştirmede öncelik aile üyelerindedir (Keleş, 2005: 6).

- Kurucu ve hissedarlar bir ailenin üyeleri veya yakın akrabalarıdır. Yani yönetim faaliyetleri ile birlikte yürütme (icra) yetkileri de aile bireylerindedir (Tetik ve Uluyol, 2005: 15).

- Aile ve şirket ilişkileri birbirinden ayrılmamıştır. Duygusal ve rasyonel konular birbirine karıştırılabilmektedir.

- Büyük ölçüde kişilere bağlıdır. Kurumsal yapının gelişim derecesi yetersizdir.

- Aile üyeleri arasında sıkça çatışmalar yaşanabilmektedir.

- Nepotizm (akrabaların kayrılması) söz konusu olup yeterliliğe fazla önem verilmez. Bunun yerine akrabalık ilişkileri ön plandadır.

- Profesyonellerin istihdamı yetersiz olduğu gibi bu kişiler aile şirketlerinde yeterince söz ve yetki sahibi olamazlar.

- Yönetim ve icra kurullarında aynı aile üyeleri olduğundan hesap sorma, sorumluları bulma konusunda sıkıntılar olabilir.

- Aile şirketlerinde kurallar fazla işlemez. Mesai kavramına genellikle uyulmaz ve aile üyeleri mesaiden daha uzun çalışırlar.

- Aile işletmesi üyeleri birlikte işte ve evde olmak üzere çok fazla zaman geçirirler.

- Şirket bir kurum olmadığından kişilerin değişiminden önemli ölçüde etkilenir ve geleceği güvence altında değildir.

- Aile şirketleri sahipleri genellikle çekirdekten yetişirler. Sonra işletmelerini büyütürler. Teknik anlamda ehil olmalarına rağmen bu kişiler yönetim konusunda yetersizdirler.

- Dışarıya karşı kapalı olma eğilimindedirler. Problemlerini aile içinde veya yakın çevreleri ile çözme yolunu tercih ederler.

- Aile bireylerinin toplumdaki yeri şirketin gelişimini doğrudan etkiler.

- Aile şirketlerinde güven unsuruna büyük önem verilir. Bu nedenle şirkette aile dışından yöneticiler görev alsa bile kilit noktalara aile üyeleri yerleştirilir (Tetik ve Uluyol, 2005: 15).

- Aile işletmelerinde, sorumluluk aile için çok önemlidir. Yine aile içinde farklı nesillere birbirlerini onaylamasalar bile saygı gösterilir" (Carsrud, 2004, :7).

Türk aile şirketlerinin hemen hemen tamamında (özellikle KOBİ düzeyinde) görülebilecek ortak özellikler şöyle ifade edilebilmektedir (Tank, 2005: 5):

- Aile şirketlerinin "özellikli" bir kurucusu vardır. Kurucu şirketin kurulması ve ayakta kalabilmesini sağlamak için çok çalışmış bununla birlikte ailesi ve işi için çok fedakarlıklar yapmıştır.

- Ailenin ismi ve prestiji şirketin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.

- Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur.

- Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci (veya aile üyeleri) tarafından belirlenir.

- Aile bağları ve "yakınlık derecesi" yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.

- Genellikle, aileden iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir;

- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.

- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır.

- Genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan "kapalı" bir görünüm arz eder.

- Kurucu (şirket sahibi) ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.

- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.

- Aile bağlarından kaynaklanan "duygusallık" la, iş ilişkilerinden kaynaklanan "mantıklı davranma" durumlarının zaman zaman birbirleriyle çelişir.

- Formal bir organizasyon yapısı yoktur.

- Kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve şirket sahibi (patron) tarafından alınır.

- Aile yapısındaki değişmeler, şirketin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir.

- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işlem hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir.

- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.

- Aile şirketlerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır.

- Çalışanların "profesyonel" olduğu unutulur.

- Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir.

- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde Türk kültürünün de etkisiyle "yaş" ve cinsiyet "cinsiyet" belirleyicisi unsurdur.

2.3. Aile İşletmelerinin Yapısı

Aile işletmeleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Nesilden nesile geçen aile işletmelerinde bu değişim sürecinde hem aile hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişmektedir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürmektedir. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olmaktadır.

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ülke ekonomilerinde yönlendirici bir dinamik unsur teşkil eden aile işletmeleri, ülke ekonomisine sağladıkları katma değer ve üstlenmiş oldukları ağır ekonomik yükün yanı sıra, toplumsal ve siyasal denge unsuru olmaları ve göstermiş oldukları olumlu etkiyle ülke ekonomilerinin yapı taşını oluşturmaktadır. Ülkemizde kurulan aile işletmeleri bir anlamda, girişimcilikle eşanlamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ülkemizde kurulan aile işletmelerinin kurucusu, sahibi pozisyonundaki kişiler, ilk kuşak girişimcileri temsil etmektedir. İşletme sahiplerinde olduğu gibi girişimcilerde de, ilk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Geçmişten günümüze kadar büyüyerek, gelişerek gelen ülkemizdeki aile şirketlerinin yapısına baktığımızda, ilk adımların tek başına girişimciler olarak atıldığı görülmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2004: 334).

Her ailenin bir yapısı vardır. Bu yapı ailenin diğer üyeleri ile ve dış dünya ile ilişkilerini belirleyen sınırları içerir. Her aile üyesinin duygusal mesafesini belirleyen yapı farklılık gösterir (Whiteside, 1993: 10).

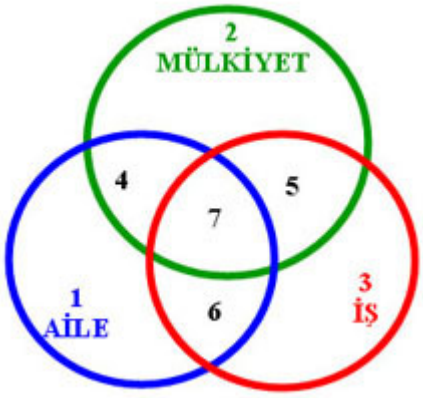
Her aile şirketi birbiriden farklıdır. Aile yapısı ve dayanışması bu şirketleri birbirinden ayırır. Değişik ülkelerdeki aile şirketleri birbirine benzemez; çünkü kültürleri farklıdır. Fakat her aile şirketinin, dünyanın diğer ülkelerindeki aile şirketleriyle ortak paydası bulunur (Baykal, 2004: 86).

Bazı aileler duygusal olarak o kadar birbirine bağlı ve yakındır ki bireysel sınırlarını kaybederler. Bu tip ailelere "iç içe geçmiş aile" denir. Bu ailelerde özel yaşam yoktur. Ailenin ve işletmenin tüm kararları birlikte alınır ve bağımsız davrananlar dışlanır. Bunun tam tersi bir aile yapısı da "ilişkisiz aile" dir. Bu ailenin üyeleri birbirleri ile hiçbir şeyi paylaşmazlar. Bu ailede üyelerin bireysel sınırları çok belirgindir. Pek çok aile farklı yaşam dönemlerinde bu iki uç arasında hareket eder, kriz döneminde iç içe aile modeline yaklaşırken, yaşamın bazı dönemlerinde ilişkisiz aile yapısına yaklaşırlar. Aile iç içe geçmiş ya da ilişkisiz aile yapısında ise bu bir uç noktadır ve sağlıksızdır. Aile üyeleri arasındaki ilişki sorunludur. Bu da aile işletmesini olumsuz yönde etkiler (Günver, 2001: 33).

Aile işletmelerinin yapısal oluşumu üç daireli aile şirketi modeline "zaman" boyutu eklenerek anlaşılabilmektedir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişimini tüm boyutları ile özetlemektedir. Bu modele *üç boyutlu evrim modeli* denir (Günver, 2001: 38). Taiguiri ve Davis'in üç daireli aile şirketi modelinin geliştirilmişidir.

Tipik bir aile şirketinde 3 farklı grup insan vardır. 1.grup aile üyeleri, 2.grup hissedarlar, 3. grup çalışanlar.

Şekil- 2.1.: Taiguiri Ve Davis'in Üç Daireli Aile Şirketi Modeli



Kaynak: Günver, 2001: 38'tan uyarlanmıştır.

Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Bu üç farklı gruptan her biri bir daire ile ifade edilirse tipik bir aile işletmesi "üç daire modeli" olarak tanımlanabilmektedir. Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklamaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire işletme, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkarmaktadır. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır (Günel, 2005: 53-54):

- Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır.
- Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır.
- Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
- Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır.
- Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir
- Aile üyesi, hissedar değil fakatta şirkette çalışmaktadır.
- Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.

Her aile işletmesinde her alan bulunmasa da pek çok alan bulunacağından bu model her aile işletmesi için geçerlidir. Farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettiklerinden, herkesin işletmeden beklentileri de farklı olacaktır. Beklentiler farklı olunca potansiyel çatışma beklenen sonuç olacaktır. Alan 4' teki bir kişi kar dağıtımı yapılmasını isterken Alan 6' daki kişi karın şirkette bırakılarak yatırıma dönüştürülmesini isteyecektir. Çocuklardan hangisi işte çalışacak? Kim ne kadar ücret alacak? Soruları karşısında da Alan1' de bulanan kişi onlar çocuklarımız eşit olsunlar diyecek, Alan 3' teki kişi ise akrabaların diğer adaylardan daha iyi olduklarını kanıtlamaları gerektiğini söyleyecektir (http://optimalyonetim.com).

Aile şirketlerinde bireyler arasında çeşitli konular üzerinde anlaşmazlıklar çıkabilir. Anlaşmazlıklar bir şekilde çözülür ancak zamanla kişisel rekabete ve üstünlük sağlama yarışına dönüşürse o zaman gerçekten çözümü zorlaşır ve

işletmeye büyük zarar verir. Özellikle ilk girişimci ile bir sonra ki kuşağın temsilcisi olan oğlu ya da kızı arasında kuşak çatışmaları, fikir ayrılıkları ve büyük çatışmalar yaşanabilir (Levinson :90).

Aile işletmelerinin yapısını daha ayrıntılı açıkladığımızda şunlar karşımıza çıkmaktadır (Keleş, 2005: 7):

2.3.1. Mülkiyet Ekseni

Dünyada aile işletmelerinde mülkiyetin el değiştirme tercihleri farklılık göstermektedir. Bir araştırmaya göre küresel anlamda aile işletmelerini yöneten kuşağın %28'i işletmelerini bir sonraki kuşağa satmayı veya vermeyi düşünürken, %23'ü birleşme, %20'si ticari satış, %14'ü yönetimin satın alması veya bir başka yönetici gruba satmayı, %13'ü özel sermaye gruplarına açılmayı, %8'i çalışanlarına satmayı, %6'sı halka arzı düşünmektedir. İşletmenin gelecekte aile içinde başka kuşaklara devredilerek devam ettirilmesi gibi bir zorunluluk hissedilmediği söylenebilmektedir (Özbaşar, 2006: 4).

2.3.2. Ailenin Evrimi (Ekseni)

Ailenin yaşamsal dönemlerini kapsamaktadır. İnsan yaşamının doğal evreleridir. Birey önce bir çekirdek aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki nesli yetiştirmektedir. Varlığını sürdürmek yegane amacıdır. Bu süreçte olağan ve olağandışı pek çok olay gerçekleşmektedir. Yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynden çocuklara geçmesi, kardeşlerin ilişkileri, kuzenlerle ilişkiler, evlilik ve emeklilik gibi olaylar zaman içinde ailede değişikliklere yol açmaktadır. Ailenin evrimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Yale Üniversitesi'nde Daniel Levinson'un yetişkin gelişimi ile ilgili çalışmaları, aile işletmeleri çalışmalarına baz teşkil eder. Levinson'a göre normal bir yetişkinin yaşamı ergenlikten sonra durağan ve değişen evrelerden oluşmaktadır (Günver, 2001: 46).

Ailenin evrimi dört dönemden oluşur: Genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile.

a. Genç İş Ailesi Dönemi

Bu dönemde, ailenin ebeveynleri 40 yaşın altında, çocukları da 18 yaşın altındadır. Bu dönemde geleneksel ailenin gelişimini içeren pek çok olay gerçekleşmektedir: Evlilik, yerleşme, ilk çocuğun doğumu, diğer çocuklar ve çocukların okula başlaması gibi.

Genç iş ailesinde "evlilik müessesi"nin kuruluş ve işleyiş biçimi çok önemlidir. Evlilik, psikolojik ve sosyal bir anlaşmadır; değişik konularda alışkanlıklar ve kurallar içerir. Bu kuralların ihlali çatışmaya neden olabilmektedir. İki kişinin evlilik müessesesini algılamaları, aile ilişkilerinde etkileşim biçimleri farklı olabilmektir. İletişimin çok sıkı ve yoğun olması gerektiğine ya da adeta ilişkisiz denebilecek tarzda bağımsız olmanın gerekliliğine inanılabilmektedir. Bu farklı bakış açıları eşler arasında sorun çıkarabilir, bu da aile işletmesini olumsuz etkilemektedir. Evliliğin oluşturabileceği bir başka sorun da güç mücadelesidir. Şirkete ortak olan eş girişimciyi destekler hatta bazen danışmanlık görevini de üstlenmektedir. Ancak eşler arasındaki ilişki aynen işe yansır. Eşin aktif olarak karar alma sürecine katılması güç dengelerini bozmaktadır. Bazı aile işletmelerinde eşler iş ortağı gibi çalışmaktadırlar. Paylaşımcı ve eşitlikçi anlayış ile işletmenin başarısını artırmaktadır (Gersick ve Hampton, 1997: 149).

Genç iş ailesinin çocuk sahibi olmaları ve çocuk yetiştirmeleri zor bir süreçtir. Eğer eşlerin her ikisi de çalışıyorsa bu daha da zorlaşmaktadır. Çocuklar anne babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen ebeveynlerin işi dışında harcayacak zamanları yoktur. Böylece çocuklar, anne babalarını işletmeyle paylaşmak durumunda kalırlar, bu da çocukların işletme ile ilgili olumsuz bakış açısı geliştirmelerine ve ilerleyen yaşlarda anne babalarını kendilerinden çalan işletmede çalışmak istememelerine neden olmaktadır (Gersick ve Hampton, 1997: 149).

b. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan ailenin ebeveynleri 35 ile 55 yaş arasındadır, çocuklar ise 15 ile 20 yaşlardadır. Anne baba, orta yaşlarında ve işletmenin stratejilerini ve kişisel yaşam

tarzlarını yeniden gözden geçirme evresindedirler. Çocuklar ise iş yaşamlarının ilk basamaklarında ve aile işletmesinde çalışıp çalışmama kararı evresindedirler. Çocuklar aile işletmesinde çalışma kararını verebilmek için aile işletmesinin geleceği, liderlik olanakları ve finansal faydalar hakkında bilgi edinmelidir (Gersick ve Hampton, 1997: 149).

c. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Birlikte çalışan ailenin en belirgin özelliği iki ya da daha fazla kuşağın aile işletmesinde görev almasıdır. Birinci kuşak 50-65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin doruğundadır. İşletme karlı ise kurucu yönetici yeni girişimlerle işi büyütmekte, kendisi de konforlu bir yaşam sürmektedir. İkinci kuşak ise 20-45 yaş arasındadır. Aile işletmesinde çalışma kararını vermiştir ve işletmeye bireysel katkılarda bulunmaktadır (Gersick ve Hampton, 1997: 149; Günver, 2001: 50).

2.3.3. İşletme Evrimi (Ekseni)

Aile işletmesinin işletmeye özgü özelliklerini içeren boyutudur. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin tümünü etkilemektedir. Küçük bir işletmenin aileden ve hissedarlardan beklentileri ile büyük, profesyonelleşmiş bir işletmeninkiler birbirinden farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin değişiminde iki faktörden söz edilebilmektedir. Bunlar: büyüklük ve karmaşıklıktır (Gersick ve Hampton, 1997: 112).

a. Başlangıç Dönemi

İşe başlangıç dönemi, işi kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. İşletmeler hayal olarak başlamakta ve gerçek olmaktadırlar. İşe başlangıç döneminde kurucu, zaman, enerji ve kaynak harcayarak işin merkezinde yerini almaktadır. İnformal ilişki ağırlıklı bir yapı mevcuttur. İşletmenin tüm iletişimi kurucu kanalı ile gerçekleşir ve örgütsel yapı henüz kurulmamıştır. Bu dönemde işletme sadece bir ürün ya da hizmete odaklanmaktadır. Kısa dönemli getiriler düşünülmektedir. Piyasada yer edinmek birincil amaç olarak görülmektedir (Gersick ve Hampton, 1997: 113).

b. Büyüme ve Formalleşme Dönemi

İşe başlangıç döneminin belirsizliğinden sonra, işletme, yaşamının ikinci dönemine girmekte ve pek çok alanda genişlemektedir. Satışları, ürünlerin çeşitliliği, çalışan sayısı artmaktadır. Örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşmektedir. Büyüme ve formalleşme dönemindeki işletmenin en önemli özelliği, artan işlevsel yapısı ve ürünlerin çeşitliliğidir (Günver, 2001: 53).

c. Olgunluk Dönemi

İşletmenin olgunluk döneminin belirtileri, istikrar ve yavaşlayan büyüme hızıdır. Aile işletmelerinde en belirgin olgunluk belirtisi, profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu işletme kurulmuş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve kendi endüstrisinde pazarını oluşturmuş bir işletmedir. Bu bir aile işletmesi ise aile ile işletmenin isimleri özdeştir ve aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınmaktadır. Olgunluk dönemindeki pek çok aile işletmesinin kurucu aileleri, toplumda sosyal etkinliklerde çok göz önündedir. İçinde bulunduğu sektörün öncülerinden olduğu için pek çok profesyonel dernek ve örgütün yönetim kurulu üyesidir. Aile bu bağlamda işletmenin halkla ilişkilerinde çok önemli rol oynamaktadır. Olgunluk dönemindeki aile işletmesi özel geçmişi, gelenekleri ile istikrarlı bir çizgidedir ve toplumsal duyarlılığı benimseyen bir imajı vardır (Gersick ve Hampton, 1997: 123).

2.4. Aile İşletmelerinde Yaşam Dönemleri

Aile şirketlerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için kişisellikten uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırmaları gereklidir. Başka bir deyiş ile tüm çağdaş işletmeler gibi aile şirketlerinin de gelecekte var olabilmeleri için istek, ihtiras ve hırslardan ziyade profesyonelce yönetilmeleri son derece önemlidir. Ancak ailenin mal varlığını korumak ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılama amacıyla kurulan aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olabilmeleri zannedildiği kadar kolay değildir (Karpuzoğlu, 2001: 93).

Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyümektedirler. Aile işletmeleri yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle aile işletmelerinin kuruluşu ve ilk evrelerinde bu etki daha da belirgindir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerini tamamlamakta, işletmenin yaşam dönemleri yanında aile üyelerinin kimler olduğu, aile üyelerinin işe başlama, yönetim ve işi devretme uygulamaları belirleyici olmaktadır. Aile şirketleri yaşam evreleri bakımından dört ana başlık altında incelenebilir (Erdoğmuş, 2004: 58):

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- Kompleks aile şirketleri ve
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Aile işletmelerinin birinci evresinde kurucu; tutum ve değerleriyle işletme kültürünü etkilemekte, işletmenin idaresi ve kontrolünü hemen hemen tamamen elinde tutmaktadır, işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenmekte ve tüm faaliyetlerde neredeyse tek karar vericidir. Bu dönemde uygun bir örgüt yapısı oluşturmak ve aileye az zaman ayırmak sık karşılaşılan problemlerdir (Alayoğlu, 2003: 33-34). İkinci evrede ise işletme büyümeye başlamıştır. Bu evrede kardeşlerin ortaklıkları söz konusu olup, onlarda işletmenin yönetimi ve kontrolünde yer almaktadır. Aile üyelerinin bu evrede işletmede görev alma isteğinin oluştuğu ve yavaş yavaş işletmede çalışmaya başladığı görülmektedir. Bu evrede aile üyelerinin sayısının artması, bu bölümün sonuna doğru değinilecek olan, kalabalık aile ortaya çıkarabilmektedir. Aile üyelerinin kalabalıklaşması, ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşmasına neden olmakta; bu durum ise çatışmalara neden olabilmektedir. Bu evrede, aile yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetime ihtiyaç duymaya başlamaktadır (Erdoğmuş, 2004: 60).

Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bir kısmının ilk iki evrede olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında az sayıda da olsa bazı aile işletmelerinin üç ve

dört numaralı evreye ulaştıkları görülmektedir. İlk iki evrenin bazı özelliklerini sıralamak Türkiye'de aile işletmelerinin durumunu tespit etmek bakımından önemli görülmektedir (Alayoğlu, 2003: 33-34).

Aile işletmelerinin ilk evreleri başarıyla geçip, hayatına devam etmesinde, aile şirketinin mülkiyet ve organizasyon yapısı, karar alma biçimi, iletişim ve işletmedeki hakim değerler süreci etkileyen faktörlerdir (Erdoğmuş, 2004: 59).

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri konusunda pek çok araştırma, organizasyonların gelişimini ve davranışlarını açıklamaktadır. Aile işletmelerinin değişimleri, en genel olarak dört yaşam dönemini kapsamaktadır.

2.4.1. Girişimcinin Sahip olduğu Birinci Nesil Aile Şirketleri (Girişimcilik Evresi)

Aile işletmelerinin ilk evresidir ve kurucu örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışır. Sermaye bulma, yaşayabilecek bir ürün geliştirme ve pazardan pay alabilme, bu evrenin en önemli işidir. Yeni bir kadro oluşturmak gerekmektedir. Planlama ve koordinasyon zayıftır, ancak girişimcinin pek çok fikri vardır. Bu evrede devretme ve süreklilik gibi konular düşünülmez. Kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir (Günver, 2001: 56).

Bu evrede şirketin tamamıyla girişimciye bağımlı bir özellik gösterdiği, tüm temel stratejik fonksiyonların, kararların bizzat girişimcinin alındığı merkeziyetçi bir yönetim anlayışının mevcut olduğu gözlenmektedir. Girişimci tüm enerjisini şirketteki işlere verir ve üretim, satın alma, satış, personel alımı, müşteri bulma, yeni göreve başlayan iş görenlerin eğitilmesi gibi faaliyetlerle bilfiil kendisi ilgilenmektedir. Girişimcinin kaydettiği başarı ve ilerlemeler ailenin diğer üyelerini de etkileyerek onları şirkette görev alma yönünde teşvik etmektedir (Pembe, 2004: 12).

Aile şirketinin ilk yaşam evresinde, girişimcilerin sahip olduğu kültür, inanç ve tutumların, kurum kültürünü büyük oranda etkilediği birincil nesil aile şirketleri bulunmaktadır. Bu evrede, şirketin tamamıyla girişimciye bağlı bir özellik gösterdiği,

tüm temel ve stratejik fonksiyonların, kararların bizzat girişimci tarafından alındığı merkeziyetçe bir yönetim anlayışının mevcut olduğu gözlenmektedir. Girişimci tüm enerjisini şirketteki işlere vermekte ve üretim, satın alma, satış, personel alımı, müşteri bulma, yeni göreve başlayan iş görenleri gibi temel faaliyetlerle bilfiil kendisi ilgilenmektedir. Girişimcinin kaydettiği başarı ve ilerlemeler, ailenin diğer üyelerini de etkileyerek onları şirkette görev alma yönünde teşvik etmektedir (Ofluoğlu, 2006: 7).

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketlerinde; mülkiyet ve yetki girişimcidedir. Ve genellikle eş ile ortaklık ilişkisine sahip olmakla birlikte stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülmektedir. Bir başka ifade ile kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve ortaklık sadece kağıt üzerinde kalabilmektedir. Yine bu tip aile şirketlerinde girişimcinin üretim, satın alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilendiği ancak, işletme büyüdüğünde işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devrettiği söylenebilmektedir. Pek çok girişimcinin bilfiil faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu sayede müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artar ve finansman nakit akışı ivme kazanır. Ancak müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak şirkete kaydırılması firmanın kurumsallaşması için son derece önemlidir (Özuysal, 2006: 11; Yalçın ve Günel, 2004: 73).

2.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresi (Büyüme ve Gelişme Evresi)

Şirketin büyümesi aile sınırlarının dışına taşmaktadır. Büyüme sözcüğünün anlamı, işgören sayısının artımı ile oluşmuş bir organizasyondur.

İş sahibinin aile dışından gelen bu insanlar hakkında düşüncelerine anlamak için organizasyon şemasının çizilmesi gereklidir.

İş sahibi organizasyon şemasının üstünde yer alır. Alt kısmında ise yardımcıları bulunmaktadır. Şemanın ortalarında müteşebbisin kardeşleri veya oğlu bulunmaktadır. Pozisyonları belirsizdir.

Daha alt seviyelerde damatların bulunduğu konum yer almaktadır (Yılmaz, 1993: 59).

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde olduklarını ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek büyüme dönemine girmesi nedeni ile diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülmektedir. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak yada yönetici olarak firmaya katıldığını ve bir kısım aile üyesinin de işletmeye katılmayı beklediği gözlemlenebilmektedir. Yani işletme aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. Ayrıca bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesini ve karlılığı sağlamakta ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltmaktadır, hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinmekte ve talep edilmektedir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlenmesi durumları bu evrede görülmektedir (Özuysal, 2006: 11).

Şirketin bugünkü durumu hedeflerin nezdinde olduğu gibi konular sorgulanmaya başlanmaktadır. Çocuklarında büyümesiyle işletme aile birliğinin merkezi haline gelmektedir. Ebeveynler eğitimini sağlayan çocukların işletmede görev alması konusundaki isteklerini belli etmeye başlamaktadırlar. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genişleme/büyüme süreci henüz tamamlanamadığı için şirket bünyesinde bir sistemleşmeden bahsedilememektedir. Sadece bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur. Şirketin pazar payı artmaya başlamakta, borçlanma ihtiyacı azalmaktadır. Hizmetler ve ürünle tüketici tarafından benimsenmiştir. Aile değerleri iş değerlerinden üstündür (Yalçın ve Günel, 2004: 73). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde aile bireyleri arasında rekabetin doğurduğu çatışma ve çekişmelere rastlanmaktadır. Yönetimin kime devredileceği sorusu da çatışma kaynaklarında

biridir. Bu evrede, aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Aileden olan çalışanlara iltimas geçildiği, bu kişilere özgü pozisyonlar oluşturulduğu görülmektedir. Şirketin genişlemesi ile birlikte bilgi, beceri ve deneyimden yoksun olan aile üyeleri yönetim faaliyetleri içinde yetersiz kalmakta ve profesyonellerin şirkete katılması bir zorunluluğa dönüşmektedir. Buna rağmen çoğunlukla yeterli sayıda profesyonel istihdam ettirilmesi yoluna gidilmemektedir. Nitelikli işgücü potansiyelinin yoksunluğu büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin en ciddi zararlarından birini teşkil etmektedir. Kompleks aile şirketi evresine geçişin sağlıklı olması için söz konusu potansiyele sahip olunması kaçınılmazdır (Ofluoğlu, 2006: 9).

İşletme zamanla büyümekte ve olgunlaşmaktadır. Bu evrede kurucu farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. İş dünyasındaki değişiklikler aile işletmesini stratejik kararlara sürüklemektedir. İşletmenin rekabet gücünü elinde tutması için işi büyütmesi gereği ortaya çıkar. Kurucu, işletme yönetimini tek başına yapamayacağını anlamakta ve sorumluluk göçermeye ve gücünü paylaşmaya başlamaktadır. Bu bağlamda işletmenin işgücü de nicelik olarak artmakta ve niteliğin önemi ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de iş başında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilmektedir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını işletmenin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak istemektedir. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider aramaktadır. Bu da kişiler arası rekabeti artırmaktadır. Bu evrede son olarak emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konular gündemdedir (Günver, 2001: 58-59). Bunun sonucunda; işbirliği, takım çalışması gibi unsurlar gündeme gelmektedir. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin pazar paylarında artış meydana gelmekte ve borçlanmaya duyulan ihtiyaçları azaltmaktadır. Artık ürün ve hizmetler tüketici/müşteriler tarafından benimsenmiştir. Çocukların büyümesi ile işletme, aile birliğinin merkezine yerleşmekte ve eğitimini tamamlamış çocukların işletmede görev almaları ebeveynler tarafından beklenmeye başlanmaktadır. Bu evrede, önceden ihmal edilen eğitim ve gelişme faaliyetlerinin üzerinde ciddiyetle durulmaktadır. Şirketin geleceğine yönelik planlanması, servetin dağıtımı gibi konular da gündemde yerini almaktadır (Ofluoğlu, 2006: 9).

Artan rekabet ve yeni pazarlar bulma ihtiyacı ile ürün ırklılaştırması stratejisi kazanmaya başlamaktadır. Öngörme, planlama, önceden davranabilme gibi yönetim işlevleri ağırlık kazanmaktadır (Müftüoğlu, 1989: 217).

Bu aşamada en uygun yönetim şeklinin uygulanması gerekmektedir. Son yirmi beş yıl içinde çok yaygın bir kullanım alanı bulunan yönetim tekniklerinden birisi "amaçlara göre yönetim" olmuştur (Koçel,1989: 347).

Türkiye'de işletmelerin büyüme sürecinde aile içi uyumun en iyi örneklerinden birisini Sabancı ailesinde görmek mümkündür. Sanayileşme döneminde, ailenin, benzer diğer ailelere göre en önemli avantajı altı kardeşin birbirini tamamlayıcı bir şekilde uyum sergilemesidir. Altı kardeşten her birisi, birbirini tamamlayıcı ayrı fonksiyonlarda uzmanlaşarak adeta birbirlerini tamamlamış ve gelişme ve büyümeye önemli katkı sağlamıştır (Karademir ve diğerleri, 2006: 113).

2.4.3. Kompleks Aile Şirketleri (İkinci Kuşağa Devretme Evresi)

Kompleks aile işletmeleri kurumsal bir yapıya sahip aile işletmelerinde genellikle merkeziyetçilikten kaçınma yönünde bir anlayış hakim olduğundan kararları profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile üyelerinden oluşan bir grubun aldığı görülmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerinin hiçbir etki altında kalmaksızın yönetme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Yönetim kurulu üye sayısı; yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarını, hızlı ve rasyonel kararlar almalarını ve komitelerin (Denetleme-Audit-Komitesi, kurumsal yönetim komitesi, üst düzey yönetim, eğitim, kariyer ve ödüllendirme komitesi) oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde belirlemektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 373).

Kompleks aile işletmelerinde birden fazla nesil şirkette istihdam edilmektedir. Farklı anlayıştaki birçok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur. Şirket bu evrede holding görünümündedir. Fakat bu holding görünümlü kuzen ortaklarının bir kısmı büyüme özelliklerini gösterirken, bir kısmı olgunlaşma evresi karakteristiklerini yansıtmaktadır. Şirketi yöneten aile üyeleri aldıkları kararların şirketin geleceğini

etkileyeceğinin farkındadırlar. Büyüme etkisi kadar hızlı olmasa da devam etmektedir. Ancak işletmenin ürün ve istekleri piyasada maksimum seviyede alıcı bulmaktadır. İşletmenin borçlanabilme kapasitesi yüksektir. Ancak borçlanma ihtiyacı giderek azalmaktadır. İşletme piyasada olumlu bir imaja erişmiştir ve artık piyasayı da etkiler durumdadır. Formalizasyona duyulan ihtiyaç had safhaya ulamıştır. İş için gerekli prosedürleri iş bölümleri, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işbirliği yapacak departmanlar gibi konular halledilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde iş kişiselleşmekten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale gelmektedir. Şirketin faaliyetlerinde dikkate alacağı bir stratejik planı mevcuttur. Takım çalışmasına önem verilmekte ve kalite kontrol sistemleri kurulmaktadır. Şirket çevre konularını dikkate alarak kendini sürekli revize etmektedir. İşletmenin toplumsal sorumlukları da artmaktadır. Topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha dikkatli davranılmaya çalışılmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004: 74).

Bu evreye giren aile işletmeleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu evrede hem aile hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. İşletme farklı gruplardan oluşmaktadır: Aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da çatışmalara zemin oluşturmaktadır. Mülkiyet, kar dağılımı gibi konular işletmenin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu evrede işletmelerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkin çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Günver, 2001: 59).

İkinci kuşağa devretme evresinde ikinci kuşak liderin önünde ulaşılması çok zor bir model olması, bazen psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bir başka sorun da ikinci kuşak yöneticinin, kurucusunun oluşturup geliştirdiği kültürü değiştirmek zorunda kalmasıdır. Yeni gelişmelere ayak uydurmak ve modası geçmiş uygulamaları değiştirmek için kültürün budanması gerekir. Ancak bu çok dikkatle ve özenle yapılmalıdır.

İkinci kuşağa devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler arasındaki rekabet, hizipleşme eğilimi, çatışmalara zemin

hazırlamaktadır. Bu çatışmalarla baş edebilmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır: Bazı aileler, aileden birini aracı olarak belirler. Bu aile işletmesinin avukatı, danışmanı olabilmekte, kişisel ve kişiler arası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinler ve aracılık yapmaktadır. Genel çatışma çözme yöntemlerinin dışında bazı özel teknikler vardır: Varlık yönetim kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı, yüzleşme toplantısı bunlardan bazılarıdır (Günver, 2001: 60).

Yapılan iş karmaşıklaştıkça kişisel farklılıkların önemi artmaktadır. Bu farklılıklar iş yerinde verimlilik, beceri ve yetenek, işe verilen önem, yönetim tarzı, uyum ve ilişki kurma ve iş yerine bağlılık açılarından farklılık göstermektedir (Rodoplu, 2004: 779).

Toplumsal yapıda mevcut olan her kurum farklı kültürleri farklı davranış ve düşünce biçimlerini içinde barındırmaktadır. Etnik köken, mezhep farklılıkları veya bölgesel farklılıklar gibi bireyin var oluşuyla gelişen özellikleri, yetişme tarzı, kişilik ve kültür temelli algılayış ve davranış farklılıkları işletme içerisinde değişik yaklaşımlara veya çatışmalara neden olabilmektedir. KOBİ'lerdeki birebir ilişkilerin yoğunluğu ortaya çıkabilecek ve sorunları giderebildiği gibi, informal çevrede gelişen ilişkiler, sorunları daha da artırabilmektedir.

"Küreselleşme Sürecinde KOBİ Yöneticilerinin Profili Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmada, küresel yöneticinin insanları tanıma ve farklı değer ölçülerini anlayabilme yeteneğine sahip, çalışma ortamı ve çalışanlarına karşı tutumuyla güven veren, gelişmelere ve yeni fikirlere gerektiğinde görüş değiştirebilen esnek, yönetime katılımcı, sabırlı, cesur ve sorun ortaya çıkmadan harekete geçerek, önlem alan proaktif kişiler olması gerektiğini belirtmektedir.

Örgüt içerisindeki verimlilik yalnızca ürün bazında değil, bireysel etkiyle de değerlendirilmektedir. Bu noktada kişinin verimlilik ve etkinlik yönünde fark yaratabilmesi, bireysel gelişimi ve elindeki kaynakları kullanımıyla ilgilidir. Kişinin elindeki, herkesle eşit miktarda olan, ancak kullanımı kişiden kişiye farklılık gösterirken değer kazanan tek kaynak da zamandır ve onun kullanımı ve yönetimi kişinin öz yeteneği ile ilgilidir (Rodoplu, 2004: 780).

2.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri (Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi)

Aile işletmesi ilk üç evreyi atlatabilmişse, bu evreye ulaşmaktadır. Bu evrede işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır, bu nedenle aile halka açılma kararı ile karşı karşıyadır. Aile içinde yeterli yönetici yoksa, profesyonel yönetime geçme de bir başka önemli karardır. Aile işletmelerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 74).

Halka açılma bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satmasıdır. Ancak menkul kıymetler borsasının yeterince gelişmediği veya yeterli olmadığı hallerde, aracı kurumların borsa yerine kullanılması, dolayısıyla piyasanın oluşturulmasıyla halka açılma gerçekleşebilmektedir. Ülkemiz gibi sermaye piyasasının etkin olmadığı ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler, artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle vadeli para piyasalarından karşılamaktadır (Günver, 2001: 61).

Sürekli olmayı başaran işletmelerde iş analizinin yapıldığı görülmektedir. İşi yürütecek kişilerde aranan kriterler, yetki ve sorumluluk tanımları, çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler belirlenmiştir. Performans değerleme, terfi, personel seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri kurulmuştur. İşletmenin misyonu; yani faaliyet alanı, uzun zamanlı mali hedefleri, temel iş kolları belirlenmiştir. Firma stratejisine ışık tutan bir vizyon vardır. Şirketin şu anki durumu analiz edilerek gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenmektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 74).

Aile işletmelerinin gelecekte de var olmalarını sağlamak için, profesyonelce yönetilmeleri çok büyük bir önem taşımaktadır. Esas olarak ailenin mal varlığını korumak ve geçimini sağlamak amacıyla kurulmuş olan aile işletmelerinin bu anlamda kurumsallaşmaları göründüğü kadar kolay değildir. Öncelikle aile işletmelerinin yaşam eğrisi üzerindeki evrelerin önemine değinilmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Arıkbay, 2004: 388).

Tablo-2.1: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	**Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri**	**Kompleks Aile İşletmeleri**	**Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşlerde	Aile ve profesyonellerde	Aile ve çok sayıda profesyonelde
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşlerde	Profesyonel yönetici ve aile bireylerinde	Profesyonel yönetici, aile bireyleri ve danışmanlardan oluşan komitede
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci	Girişimci	İş	İç ve dış piyasa

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 124'den uyarlanmıştır.

Aile şirketlerinin başarıları önceki nesiller ile yeni nesiller arasında zaman uyumlu olarak bağların iyi kurulması ve sözde değil uygulama alanlarında yoğun ilgi ve gayret göstermeleri gerekmektedir. İhtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinen şirketler, varlıklarını sürdürebilmek için sürekli değişime uğramak durumundadır (Çelik ve diğerleri, 2006: 481).

Aile şirketlerinin evriminde, eğer yaşamlarını kuşaklar boyu sürdürebilirlerse, dört evre izlenebilmektedir: Küçük şirketler, olgun şirketler ve büyük (göreceli olarak kendi ülkesinde veya global ölçülerde) şirketler. Küçük şirketlerde girişimci bir ruh hakimdir. İşletme fonksiyonlarında ürün ve hizmet geliştirmek; uygun bir pazar yerini (Niche) belirlemek ve tanımlamak; ön plana çıkarmaktadır. Şirket olgunlaşınca ki bu genellikle ikinci kuşakta başlamakta, olgunlaşan şirketin artık girişimci yönetim sisteminden sıyrılıp kurumsallaşmaya başlaması yani profesyonelleşmesi gerekmektedir. Bu aşamada önceki fonksiyonlara ek olarak,

yönetim sistemleri geliştirmeye, yani planlama, organizasyon, yönetim geliştirme ve kontrol fonksiyonlarına daha fazla önem verilmektedir. Bu aşamada yönetişimin başlaması aşamasıdır. Hatta şirketin var olma veya yok olması arasındaki kritik noktadır. Büyük şirketlerde önemli olan konu artık şirket kültürünün yönetilmesidir. Başka bir deyişle diğer fonksiyonlar sürerken şirketin değerlerinin, inançlarının, normlarının belirlenmesi ve yönetimidir. Bu aşamada şirket artık girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçmiş, kurumsallaşmış, yönetişim sistemini kurmuş demektir (Pazarcık, 2004: 39).

2.5. Aile İşletmelerinde Yönetim

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik organların ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının, belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel (Patrimonial) yönetim tarzı oluşmaktadır. Bu yönetim tarzının en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli bir ailenin bireylerine ve akrabalarına açık olmasıdır. Geçmişi çok eskilere dayanan ve en çok görülen işletme yönetimi de ailesel yönetimdir. Bu tip durumlarda işletmenin sahibi olan patron, aynı zamanda işletmede her türlü faaliyet ile kararları almakta uygulamakta ve denetlemektedir. Günümüzde de gerek küçük gerekse büyük ölçekli birçok işletmede ailesel yönetim sistemi devam etmektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 326-327).

Baby Boomers'ın X,Y,Z kuşağı olarak bilinen farklı yönetim anlayışlarına baktığımızda, Baby Boomers'ın (ilk kuşak) en önemli özellikleri arasında; uzmanlaşma, organizasyon hiyerarşisine sıkı sıkıya bağlı olma, sıkı denetim uygulama ve otoriteye bağlı olma olarak sayılabilmektedir. Yeni kuşaklardan X ve Y'lerin özellikleri ise, katılıma önem verme bürokrasi ve denetime karşı olma, yaşam kalitesi ve bireysel inisifiyatifi ön plana çıkarma olarak sıralanabilmektedir (Çelik ve diğerleri, 2004: 191).

Aile işletmelerinin yönetim açısından bakıldığında en belirgin özelliği işletme sahibinin ve yöneticisinin aynı kişi olmasıdır. Yönetim işletmenin yaşam eğrisi ve kurucunun yönetim tarzına göre değişiklik gösterebilmektedir. Kuruluş aşamasında

yönetim merkezi bir yapıda iken işletmenin yavaş yavaş büyümesi ve gelişmesi sonucu yönetim de profesyonelleşme eğilimi göstermektedir (Keleş, 2005: 20).

Günümüzde aile işletmelerini yönetim şekilleri açısından da üç şekilde sınıflandırılabilmektedir (Atılgan, 2006).

- Girişimci işletmeler,
- Aile tarafından yönetilen işletmeler,
- Aile etkisindeki işletmeler,

Aile şirketlerinin yönetim biçimiyle, ailenin sosyo-kültürel yapısının paralellik gösterdiği de söylenebilmektedir. Bu durum, daha sonra gelen ikinci üçüncü kuşak çocuk ve torunlar boyunca, şirket ayakta kaldığı müddetçe devam etmektedir. Şirket aile şirketi özelliğini koruduğu sürece kan bağı olan nesiller şirketi birbirine devretmekte, yönetim ilgili ailede kalmaktadır (Kara, 1989: 56).

Aile işletmelerinde yönetim kademesine gelecek kişinin belirlenmesinde aile bağları önemlidir (Çelik ve diğerleri, 2006: 2). Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Öz-Alp, 1971: 38). Çoğunlukla ataerkil aile yapısına sahip olan Türk toplumundaki aile şirketlerinin yapısında aile reisi olan baba, ölmüş ya da çok yaşlanıp yönetimi oğullarına devretmişse büyük ağabeyin en son karar verici, bir anlamda bir anlamda son sözü söyleyen kişi olduğu görülmektedir (Özen ve Yücelen, 2007).

Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Anne/baba/çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı koca arasında kurulan aile şirketlerinde nesil farkı görülmese de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınmaktadır (Özuysal, 2006: 10).

Mevcut veya önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi,

çocuklarının tanımalarını istemektedirler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünmektedir (Özuysal, 2006: 10).

Çoğunlukla bu kişi mevcut veya daha önceki yöneticilerin çocuklarıdır. İşletme sahipleri kurdukları veya yönettikleri işletmeyi gelecekte de devam ettirebilecek, güven duydukları kişilere (genellikle bu çocuklarıdır) emanet etmek istemektedir. Çocuklarının işletmeyi tanımalarının, sahiplenmelerinin, işleri öğrenmelerinin hem işletmenin hem de ailenin geleceği için önemli olduğunu düşünmektedir. Aile işletmelerinde çocuklara yönetimin başarılı şekilde devredilebilmesi için öncelikle işletmede çalışmak çocukların kendi tercihi ise bundan memnuniyet duyulduğu belirtilmeli, ancak çocuklar işletmeye katılmadan önce başka işletmelerde iş deneyimi kazanmaları yönünde teşvik edilmelidir. Çocuklar işletmeye katıldığı zaman, onlara yaparak öğrenebilecekleri ve potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ilgili ve yararlı bir yetiştirme ortamı sağlanmalıdır. İşin devredileceği aile üyesi olabildiğince yakın zamanda seçilmelidir (Çelik ve diğerleri, 2006: 2).

Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalardan temin edilmektedir. Bu tür şirketlerde güvenirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilmektedir. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilmektedir. Aile şirketlerinde genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini bir başkasına devretmeyi düşünmemektedir (Ateş, 2005: 6).

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünümde olabilmektedir. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul etmektedirler. Şirkete ilişkin bilgiler paylaşılmak istenmektedir (Özuysal, 2006: 10).

Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip (yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) olmaları, isabetsiz

kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmaya çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır. Böyle bir yönetim tarzının sonuçlarının aile üyeleri açısından yansıması, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaş olacağı sonucunu doğuracaktır (Özen ve Yücelen, 2007).

Yönetim devrinde en çok karşılaşılan durum işletme yönetiminin yeni nesile bırakılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurucuların kendi ideolojilerine uygun varisler bulması oldukça zor olacaktır. Böyle bir durumda kurucunun ayrılması örgütün vizyonunu kaybetmesine, düşük performans göstermesinde ve eninde sonunda başarısızlık göstermesinde etkili olacaktır. Eğer kurucular ideolojileri konusunda katı değillerse, örgüt amaçlarının değiştirilmesi daha kolay olacak ve yönetimin devri örgütsel performans üzerinde daha az yıkıcı etki gösterecektir (Kesken ve diğerleri, 2004: 433).

2000'li yıllarda söz konusu olan rekabet ve diğer çevresel koşullar ve bu koşulların ortaya koyduğu yeni yönetim ihtiyaçları aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesini gittikçe daha da zorlaştırmaktadır. Özellikle yönetim açısından gerekli düzenlemeleri yapamayan ya da bu düzenlemeleri sadece belirli kişi ve ailelerin yetenek ve öngörülerine dayandıran, yeni yönetim kavram ve tekniklerini benimsemeyen, profesyonel yönetimden uzak duran işletmelerin günümüz rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça güçtür (Çelik ve diğerleri, 2004: 189-190).

Bu bağlamda önemli engellerle karşılaşılan ve mevcut şirketlerin %85 gibi önemli bir ağırlığını oluşturan aile işletmelerinin (Nas, 2002) sağlıklı, dinamik ve istikrarlı bir yönetim yapısına kavuşturulabilmesi, gelecek nesillere başarılı biçimde aktarılabilmesi ve yaşam sürelerinin uzatılabilmesi için kurumsallaşma kapsamında profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Çelik ve diğerleri, 2004: 189-190).

Ömürlerinin kısa olduğu gözlemlenen aile şirketlerinin ancak kurumsallaşırlarsa varlığını sürdürebildikleri bir gerçektir. Kurumsallaşma her

faaliyetin yazılı hale getirildiği kurumlaşma değildir. Aile şirketleri girişimcilik yaparak çok başarılı olabileceği gibi kurum olarak adlandırılan şirketlerde de başarısızlık izlenebilmektedir. Ayrım noktası yönetim sistemidir. Kurucusunun en belirgin özelliğinin girişimci ruh ve risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip olduğu aile şirketlerinde başlangıçta girişimci bir yönetim yapısının ve yönetişimin oluşması ve devir planlarının yapılması gerekmektedir (Pazarcık, 2004: 33).

2.6. Aile İşletmelerinde Yeni Gelişmeler

Aile şirketleri ile ilgili olarak kamuoyunda bazı yargılar oluşmaktadır. Aile üyeleri aile ferdi olduğu için şirkette çalışıp çalışmadıklarını dikkate almaksızın, işletmeyi aile için bir gelir kaynağı olarak görmektedir. İstediği zaman yapılan harcamaların karşılanacağı düşünülmekte, genç aile üyeleri yeterli donanıma erişmeden üst yönetime getirilmekte, dolayısıyla da kötü bir yönetim ortaya çıkmaktadır. Bazı genç aile üyeleri ise aile şirketinde çalışmak istemediği halde üst yönetime getirilmektedir (Başaran, 1991: 23). Aileler çocuklara şirkete katılma noktasında baskı uygulanmaktadır. Yaşlı aile üyeleri ne zaman emekli olacaklarını bilememekte ve çocuklara sorumluluk devredememektedir. Ayrıca yaşlı aile üyesi değişime karşı da olabilmekte, yenilikleri sevmemektedir. Kurumcular aile ve işletme çıkarlarını bir tutmaktadırlar. Çoğu genç üye işletmeye katıldığına pişmandır (Bork, 1995: 63).

Aile işletmelerinde yapılan araştırmalar bilim adamlarını geleceğin aile işletmesini düşünmeye zorlamaktadır. Yıllarca ayakta kalmış bir aile işletmesinin yaşamını sürdürmesi ve gelecekte de varolması için ne gibi değişiklikler yapması gerektiği yalnız bilim adamlarını değil uygulamanın içindeki aile işletmesi yöneticilerini, danışmanlarını da ilgilenmektedir. Craig Aranoff aile işletmelerinin megatrendlerini geleneksel yaklaşımın yerini alan yeni bilgi ve perspektifleri içeren yaklaşımlar olarak tanımlamaktadır (Günver, 2001: 35). Aranoff'un araştırmasına göre aile işletmeleri megatrendleri; nesilden nesile geçiş ve takım çabasıdır (Günver, 2001: 35).

2.6.1. Nesilden Nesile Geçiş (Birinci Kuşaktan Diğer Kuşaklara Geçiş)

Aile işletmelerinde bugüne kadar geleceğin aday yönetisini belirlemek, yetiştirmek ve yerleştirmek devretmenin planlaması olarak tanımlanmaktaydı. Oysa bugün esas soru, işletmenin bir sonraki nesile geçişidir. Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredebilme oranı %30 olarak bilinmektedir (Günver, 2001: 36). Bu istatistik, aile işletmesinin başarısızlığı olarak değerlendirilmekte ve bu oranın artması için devretme planı önerilmektedir.

Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında aile şirketlerinin hakim bir yapı arz ettiği görülmektedir. Örneğin ABD'deki işletmelerin % 80'den fazlası aile işletmesidir. Kanada'da bu oran % 70, İspanya için % 80, İtalya için % 95, İsviçre için % 85, Türkiye için ise % 95 dir. Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bölümü ise küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. (KOBİ'ler) dir (Pazarcık, 2004: 35).

Ayrıca ABD'de yayımlanan Fortune dergisine göre bu ülkedeki 500 büyük şirketin % 35'i ailelerce yönetilen şirketlerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün % 35'i aile şirketlerince istihdam edilmektedir. GSMH'nın % 43'ü aile şirketlerince sağlanmaktadır. Bu şirketler bu ülkede 40 milyondan fazla kimseyi istihdam etmektedir. Tüm ücretlerin ise % 65'ini ödemektedir (Pazarcık, 2004: 35).

Ama ne yazık ki ABD'de ilk kuşak aile işletmelerinin yalnızca % 30'u yaşamını sürdürebilmektedir. İkinci kuşakta yaşamı sürdürebilmenin ise yalnızca % 13'ü işlerini üçüncü kuşağa devredebilmektedir. Kanada da bu oranlar biraz daha iyidir. Bu ülkede aile işletmelerinin % 33'ü ikinci kuşakta, % 50'si ise üçüncü kuşakta var olabilmektedir. Dikkat edilecek olursa istatistikler 3. kuşağa kadar verilmektedir. 4. kuşakta yapılan araştırmalara göre aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmeye başlamaktadır. Bu durumda da çoğunlukla işletmeler parçalanmaktadır. Buradan bir ders çıkarmak gerekirse o da aile işletmelerinin 2. ve 3. kuşakta girişimci bir kurum niteliğinden sıyrılarak kurumsallaşması, yönetimi ya profesyonellere devretmesi ya da yönetici aile üyelerinin kendilerinin profesyonelleşmesi veya yönetici aile üyelerinin bir sistem

içinde profesyonellerle beraber çalışacak bir model geliştirmesi gerekmektedir. Yani artık kurumsallaşmış bir girişimci yönetim biçimine geçilmelidir (Pazarcık, 2004: 35).

Türkiye'deki durumda diğer ülkelerden farklı değildir. Türkiye'de 150 yıldır yaşamını sürdüren iki kuruluşta ikisi de aile işletmesidir. Bunlar Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları ile Cağaloğlu hamamıdır (Pazarcık, 2004: 35).

Şirketlerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 43).

Amerika da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile şirketinin oranının 3.4, İngiltere de % 3.2 olduğu bilinmektedir. Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma olmamakla birlikte üçüncü jenerasyona devreden aile şirketinin sayısının, mevcut şirketlerin ömrü dikkate alındığında çok daha az olduğu görülmektedir. Bu noktada nesilden nesile devreden aile şirketlerinin hangileri olduğu sorusu akla gelmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 43).

6. yada 7. kuşağa devredilen aile şirketi çok azdır. Levi Strauss ve Rothschil bankası ender örneklerdendir. Günümüzde en büyük aile olan şirket İtalyan Fiat şu anda 60-70 yaşlarındaki Agnellis ailesinin 3. kuşağınca idare edilmektedir (Sağlam, 2006).

4. kuşakta genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmektedir. Bu durumda da genelde işletmeler ortaklıklar parçalanmaktadır. 4. kuşak için bazen de şirketteki paylar kendileri için sadece bir yatırım olarak görülmektedir. Sermayelerini şirkete değil de başka yatırımlara yönetmeleri sonucu şirketler başkalarına satılmaktadır (Sağlam, 2006).

Genelde aile şirketlerine desteğin 2. veya 3 kuşakta yapılması gerekmektedir. İş fazla büyümeden kurumsallaşmanın temelleri atılmalıdır. Ekonominin bu tür

işletmelere ihtiyacı vardır. Ama maalesef bu tür işletmelerin ömürleri fazla değildir (Sağlam, 2006).

2.6.2. Takım Çabası

Aile işletmelerinde yeni trendlerden bir diğeri de yönetimin takım çabası olarak algılanmasıdır. Tek patron anlayışının yerini takım olarak yönetim anlayışı almaktadır. Bu aile içi olası çatışmaları ve güç kavgalarını da engelleyeceği için pek çok aile işletmesi, tek kişiye devretmek yerine liderlik takımı kurmayı yeğlemektedir. Burada en önemli nokta bu lider takımın uyumlu çalışması ve doğru yapılanarak etkin olabilmesidir (Günver, 2001: 37).

2.7. İkinci ve Üçüncü Nesil Aile İşletmeleri

Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanmaktadır. Dolayısıyla bu evrede bulunan aile şirketleri ilk iki evredeki işletmelere göre daha profesyonelce yöneltilmektedirler. Profesyonel yönetim zorluğunun üstesinden gelerek ileri kuşaklara devredilen başarılı işletmelere örnek olarak; Levi Strauss, Rotscil Bankası, Fiat, Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları, Cağaloğlu Hamamı, Ford, Sabancı ve Koç Holding karşımıza çıkmaktadır (Kesken ve diğerleri, 2006: 345).

Şirketi ilk oluşturan kurucu nesil bundan ailesinin geçimini elde etmekte ve aileyle şirket iç içedir. İkinci kademeye geçtiğimiz zaman, şirket biraz daha büyümeye başlamaktadır (Alacaklıoğlu, 2004: 16). Üçüncü kademeye geldiğimiz zaman hissesi olup da yönetimde olmayan aile üyeleri, hissesi olup da yönetimde olan aile üyeleri, bir de dışarıdan aileye gelenler veya profesyoneller olmak üzere en az üç kademe ve bunların her birinin ayrı beklentileri olmaktadır. Şirketin işleyişi o kurumsallaşma denilen yöntem sayesinde belli kurallara, kaidelere bağlanmamışsa, birbiriyle çelişmekte ve her an patlayabilecek durumlar ortaya çıkmaktadır (Alacaklıoğlu, 2004: 17).

Birinci kuşakla diğer kuşakların arasındaki en önemli fark şirketi çocuğu gibi sevmesidir. Ama ikinci kuşakta böyle bir zorunluluk yok. Dolayısıyla işi kurmuş ve gönülden bağlı olan birinci kuşaktan sonra gelen ikinci kuşak ise şirket bunlara miras yoluyla intikal etmektedir. Böyle olduğu içinde o kişinin o işi sevmemesi son derece mümkündür. Girişimcilik, işine aşıklık, vizyonerlik vasıfları ikinci kuşakta olmak zorunda değildir ve birinci kuşak ve ikinci kuşak arasında tahminen 25 yıl ile 45 yıl arasında bir açıklık söz konusudur. Bugün teknolojinin bu kadar hızlı ilerlediği günümüzde bu iki kuşağın birbiriyle aynı değer yargıları etrafında birleşmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla kurucu ortaktan farklı düşünen, bir farklı değer yargılarına sahip bir ikinci kuşak burada gündeme gelmiş olmaktadır (İlter, 2001: 23).

Bazen de iyice kökleşmişse, üçüncü kuşağa geçildiğinde bu ayrım gittikçe belirginleşmektedir. Mirasçılardan bazıları, işe karşı en ufak sempati duymazken, sadece o ortadaki varlığın nimetlerinden istifade etmek, külfetine katlanmadan nimetlerinden istifade etmek istemektedirler. Bunun tersi bir durum ise, servetin hissedarı olan bazıları ise aile işinde çalışmaktan dahi hoşlanmamaktadır. Dolayısıyla üçüncü kuşak kendini ispat etmek gayesine dönük olarak da aile işinde çalışmak istememektedir. Bunun yanında üç kuşağın aynı anda aynı yerde çalışması ve birlikte karar almaları durumu da söz konusu olmaktadır. Hangi sorunlarla karşılaşıldığını, babanın ayrı bir fiyat teklifi, oğlun ayrı bir fiyat teklifi verdiği gibi,bir sorunla da karşı karşıya kalınmaktadır. Ama kuşak çatışmasının söz konusu olduğu yerlerde, bunların aynı yönetsel yapıda bulunmaları çok zor olmaktadır. Bunun yanında Türkiye'deki klasik aile terbiyesinin getirdiği belki kendisinden büyük kuşakların fikirlerine yeterince itiraz edememe ve bunu argümanlaştıramama da sorunlardan biri olmaktadır (İlter, 2001: 24).

Bütün bunlar bir araya geldiği vakit, aile şirketindeki halkalar gittikçe zayıflama eğilimine girmektedir. Burada bir rakam verilebilmektedir. Yapılan çalışmalar şunu göstermiştir. İkinci kuşakta aşağı yukarı hissedar sayısı 5'e kadar çıkabilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu sayı 15'i bulabilmektedir. Buna bir ağaç gibi bakılacak olursa, ağaç gittikçe dallanmakta ve iletişim, hem hissedar sayısının

artması hem de hissedarların kuşakları ve o kuşakların değer yargıları yüzünden, gittikçe zorlaşmaya başlamaktadır (İlter, 2001: 25).

Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında aile şirketlerinin hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Örneğin ABD'de tüm işletmelerin yüzde 80'inden fazlası aile işletmesidir. Kanada'da bu oran yüzde 70, İspanya için yüzde 80, İtalya için yüzde 95, İsviçre için yüzde 85, Türkiye için ise yüzde95'tir. Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bölümü küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ)lerdir. Fortune Dergisine göre Amerika'daki 500 büyük şirketin yüzde 35'i ailelerce yönetilen şirketlerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün yüzde 35'i aile şirketlerince istihdam edilmektedir (Sarıer, 2004).

GSMH'nın yüzde 43'ü aile şirketlerince sağlanmaktadır. Bu şirketler, Amerika'da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin yüzde 65'ini ödemektedir. Ama ne yazık ki, ABD'de ilk kuşak işletmelerin ancak yüzde 30'u ikinci kuşakta yaşamını sürdürmektedir. Bunların ise ancak yüzde 13'ü üçüncü kuşağa aktarılabilmektedir (Sarıer, 2004).

Çıkarılacak olan sonuç ise; işletmelerin, ikinci ve üçüncü kuşakta girişimci bir kurum niteliğinden sıyrılarak kurumsallaşması, yönetimi ya profesyonellere devretmesi ya da yönetici aile üyelerinin kendilerinin profesyonelleşmesi gereğidir (Sarıer,2004).

2.8. Aile Şirketlerinde Halka Açılma

İşletmeler belirli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar sermaye ihtiyaçlarını iç kaynaklardan sağlayabilmektedirler. Büyüklük arttıkça, iç kaynaklardan sağlanan fonlar yeterli gelmemeye başlamaktadır. Özellikle enflasyonun büyük boyutlarda olduğu ortamlarda, dış kaynak ihtiyacı daha da artmaktadır.

Para ve sermaye piyasalarının etkin olduğu ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler, artan sermaye ihtiyaçlarını sermaye piyasalarından kolaylıkla karşılayabilmektedir. Ülkemiz gibi sermaye piyasalarının etkin olmadığı

ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler ise, artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle kısa vadeli para piyasalarından karşılamaktadır (Yalçın, 1993: 308).

Halka açılma, kapalı bir şirketin hisse senetlerini halka satarak finansman sağlanması ile ilgili bir kavramdır. Halka açılma sonucunda işletmenin sahiplik yapısı birkaç kişiyi kapsayan dar bir yapıdan daha çok kişi ve kurumu kapsayan geniş bir yapıya dönüşmektedir. Halka açıldıktan sonraki süreçte işletmenin hisse senetlerinin piyasa değeri oluşmaktadır (Dowhes ve Goodman, 1995: 223).

Bir başka kaynakta halka açılma, bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satması olarak tanımlanmıştır. Ancak menkul kıymetler borsalarının yeterince gelişmediği veya yeterli olmadığı hallerde, aracı kurumların borsa yerine kullanılması, dolayısıyla bir piyasanın oluşturulmasıyla da halka açılma gerçekleşebilmektedir (Çulhaoğlu, 2004: 21).

2.8.1. Halka Açılmış İşletmelerin Özellikleri

Ülkemizde sanayi işletmelerinin çoğu Anonim Şirket niteliğindedir. Anonim Şirketler, ortak sayılarına göre, az veya çok ortaklı olarak ikiye ayrılabilmektedirler. Az ortaklı anonim şirketlerin çoğu aile işletmeleri niteliğinde olup, bu işletmelerin bir diğer adı da kapalı işletmelerdir. Bir şirketin kapalı veya halka açık olarak tanımlanmasında sadece ortak sayısı değil, diğer bazı özelliklerin de aranması gerekmektedir. Tüm bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yalçın, 1993: 55):

- Ortak Sayısı: Halka kapalı şirketlerin en önemli özelliği ortak sayısının azlığıdır. Belirli bir sayının üstünde ortağın bulunması halinde bir şirket halka açık bir şirket olarak kabul edilebilir.

- Pay Sahipliğinin Devredilebilirliği: Bazı anonim şirketlerde pay sahipliğinin devredilmesi güçleştirilebilmektedir. Örneğin, Türk Ticaret Kanunu m. 416 ve m. 418' e göre, nama yazılı pay senetlerinin devri izne

bağlanabilmektedir. Bir şirketin halka açık olabilmesi için devir engelinin şirket mukavelesinde bulunması gerekmektedir.

- Kuruluş Şeklinin Halkın da Katılımını Sağlayacak Biçimde Olup Olmaması: Anonim şirkete kalkın kuruluşta katılabilmesi için çeşitli yollar bulunmaktadır. ABD uygulamasında aracı kuruluşlar başlangıçta sermayeyi taahhüt etmekte, sonradan payları halka devretmektedir. Bu yol Almanya' da da tercih edilmektedir. Türk Ticaret Kanunu' ndaki tedrici kuruluş şekli, halkın şirkete katılmasını sağlayan bir yoldur. Ani kurulukta ise, ani kuruluşu izleyen 5 yıldan sonra da pay senetlerinin halka devri olabilmektedir.

- Hisse Senetlerinin Borsaya Kota Edilmemesi: ABD ' de şirketlerin hisse senetleri borsaya kota edilmiş ise bu tür şirketler halka açık olarak kabul edilmektedir.

- Yönetimin bir ya da birkaç ana pay sahibi tarafından yapılıp yapılmaması.

2.8.2. İşletmeleri Halka Açılmaya Yönlendiren Etmenler

Halka açılmanın nedenleri ülkeden ülkeye, koşullardan koşullara değişiklik göstermekle birlikte, en belirgin olanları aşağıda ifade edilmiştir (Çulhaoğlu, 2004, s. 22):

- Hisse senetlerinin pazarlanabilirliğini artırma: Kapalı şirketlerde hisse senetleri, az sayıda kişinin olması nedeniyle, serbestçe pazarlanamamaktadır. Borsaya kota edilmekle hisse senetlerinin pazarlanabilirliği artarken, bir borsada kota edilmiş hisse senedine ilişkin likiditenin yüksekliğinden dolayı da hissedarlar kazançlı çıkmaktadır. Şirket senetlerinin borsaya kota edilmesi o şirkete ayrıca prestijde kazandırmaktadır.

- Borsaya kota edilme: Borsaya kota edilme şirketlere uygun koşullarda ilave sermaye sağlanmasını oluşturacaktır.

• Vergi avantajları: Vergi kanunları şirketlerin halka açılıp açılmama kararlarında önemli etkenlere sahiptir. Örneğin; İngiltere' de uygulanan vergi kanunları, küçük bir grubun kontrolünde olan kapalı ya da aile işletmelerinin aleyhinedir. Bu nedenle, şirketlerin hisse senetleri borsaya kota ettirilerek vergi avantajlarından faydalanma yolu tercih edilmektedir. Almanya, İsveç gibi gelişmiş batı ülkelerinde de halka açık şirketlerin gelişmesi için, vergi yönünden, çeşitli özendirici tedbirler uygulanmaktadır. Öte yandan ülkemizde de halka açık şirketlere sağlanan teşviklerin en önemlisi vergi konusundadır. Şirketin halka açılmasıyla ilgili olarak 1978 yılında yayımlanan iki ayrı kanunla önemli hükümler getirilmiştir.

• Likidite avantajları: Halka açılmış işletmelerin likiditesi yüksek olacaktır. Dolayısıyla, birçok kapalı şirket ortakları servetlerinin büyük bir kısmını bağlamış oldukları şirketlerini borsaya kota ettirerek hisse senetlerinin likiditesini artırabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLARIN İŞLETME POLİTİKALARI ve KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİNE BAKIŞI

Bu bölümde işletme politikası kavramı ve kapsamı, kurumsallaşmanın kavramı ve süreci, aile işletmelerinde kurumsallaşma, kuşakların işletme politikaları ve kurumsallaşma süreçlerine bakışı konuları irdelenecektir.

3.1. İşletme Politikası Kavramı ve Kapsamı

İşletme literatüründe karıştırılan terimlerden biri politika olmaktadır.

Türkçe'deki politika terimi İngilizce'deki "policy", Fransızca'daki "politique"' terimlerinin Türkçeleşmiş şekli olup, Yunanca şehir anlamına gelen "polis" teriminden türemektedir (Tosun, 1978: 1).

Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirmektedir. İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika ileride açıklayacağımız taktiğe daha çok yaklaşır ve bölüm planlarının içinde yer almaktadırlar (Eren, 2002: 4).

Politika, çalışma kuralları olarak düzeni sağlama, güvenlik, tutarlılık, bir amaç veya misyonu gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır (http://whatis.techtarget.com).

Politikalar, hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır (Dinçer, 1996: 13).

İşletme politikası son yıllarda işletmecilik ve iktisat eğitimi veren okulların ders programlarına eklenmiştir. Konunun özelliği işletmecilik ve genel iktisat ile ilgili konuları birleştiren bir bakış açısına sahip olmasıdır. Geçmiş yıllarda

işletmelerin politika saptama faaliyetlerinin içeriğine bakıldığında, bu konunun daha çok uzun vadeli planlama, bütçeleme ve rutin kararlara yol gösterici nitelikteki sistem ve prosedürlerle ilgili olduğu görülmektedir. Bu yaklaşım, daha çok işletmenin işleyişine yönelik olup faaliyetlerin ve iç fonksiyonların etkin bir şekilde işleyişini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. İşletme yöneticisinin en önemli görevi, işletme fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimin planlar, bütçeler, ve prosedürlerle gerçekleştirilmesini sağlamaktı. Bu yaklaşımda işletmenin çevresindeki koşullardaki hızlı değişim, belirsizlik ortamı ve karmaşa, yöneticinin ilgi ve faaliyet alanın dışında kalmaktadır. Sonuçta, toplumda tüketicinin gereksinimlerindeki değişimi çok etkin bir şekilde üretebilen bir çok işletmenin varlığının uzun vaat sürdürememesine yol açmıştır (Ergin,1992: 7 ; Ahmet, 1984: 5).

İşletme yönetimi alanında politika " yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi" anlamına gelmektedir. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol göstermekte, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturmaktadır. Böylece politika belirlendiği zaman, yöneticilere "x tipi bir durumla karşılaşıldığında A veya C şeklinde değil B şeklinde davran" gibi bir tercih ortaya konulmuş olmaktadır (Dinçer, 1994: 14).

Örgütlerin kararlar alma ve bu kararlar için çevreden destek sağlayama çalışan bölümleri, örgütün politik sistemini oluşturmaktadır. Tüm örgütlerde karar alma zorunluluğu vardır. Hedefler tamamlanmalı, bir ekonomik sistem seçilmeli, kısıtlı kaynaklar bölüştürülmeli, kurullar ve düzenlemeler belirli bir temele oturtulmalı, denetim gen yönetim kurulmalıdır (Karalar, 1998: 18).

İşletme politikasının konusunun uzmanlık dallarında öğrenilen çeşitli bilgiler arasındaki ilişkilerin görülmesini sağlamak, işletme sorunlarına tepe yönetimi görüş açısından bakabilme yeteneğini geliştirmek, işletmeyi etkileyen dış çevreye ilişkin gelişmeleri uzun dönemli bir çerçeve içinde değerleyebilmek, işletmenin çevreye uyumunu sağlayıcı önlemleri belirlemek için gerekli analiz yeteneğini geliştirmek, işletmenin uzun ve kısa vadeli amaç, strateji, politika ve planlarını belirlemek olduğu söylenmektedir (Özkan, 1984: 2).

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri yada rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde işletme sahip ve yöneticilerinin politika tercihlerine bağlı olarak şekillendiği ileri sürülmektedir (Karademir ve Diğerleri, 2006: 109).

3.2. Kurumsallaşma: Tanımı, Süreci, Önemi

Burada kurumsallaşma başlığı altında kurumsallaşmanın tanımı, süreçleri ve önemi hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

3.2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma, son yıllarda çok sık kullanılan bir kavram haline gelmiş ve sorunlar yaşayan aile işletmelerinde hep çözüm olarak sunulmuştur. Bilindiği gibi aile işletmeleri ülke ekonomilerinde büyük yer tutmaktadır. Söz gelimi Türkiye'de bütün işletmelerin yüzde 95'i aile işletmesidir. Bu yüzden kurumsallaşmanın ne olduğu ve nasıl kurumsallaşılacağı ülke ekonomisini ilgilendiren önemli bir konudur (Baraz, 2006: 120).

Kurumsallaşma kavramı iş dünyasına 1980'lerde işletme literatürüne giren ve günümüze kadar yoğun bir biçimde tartışılan/incelenen bir kavramdır. Kurumsallaşma kavramı araştırmacılarca çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır (Eryılmaz, 2002: 16).

Kurumsallık Teorisi'nin temelleri, Hukuk ve Sosyoloji Profesörü Philip Seiznick'in 1948'de geliştirdiği "doğal sistem modeli" ile görülmektedir. Seiznick'in modeline göre; "organizasyonlar için en önemli olan şeyin araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır" Onun bu görüşleri, 30 yıl sonra adına "Kurumsallık Teorileri" denilecek teorilerle, organizasyonların analizinde kullanılacaktır (Okur, 2003: 13).

"Kurumsallaşma" herkesin biraz farklı anlamlar yüklediği bir kelimedir. Çoğunlukla bir takım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır. (Ural, 2004: 17).

Kurumsallaşmayla ilgili farklı kaynaklardan yapılan tanımları incelersek:

Kurumsallaşma, bir müessesenin "patronların" yönetiminden kurtulup , "profesyonel yönetime" yönelmeye geçiştir ve bu geçişte delegasyon prensibinin şirkette hakim olması ve bunun yaygınlaşmasıdır (Dünya Gazetesi, 1997: 3).

Kurumsallaşma bir şirketin yönetiminde gerekli şifre çözücü olan, misyon, politika, vizyon ve stratejik planların uygulamaya geçilmesinde, şirket çalışanlarının günlük aktivitelerine uygun çalışmalarında rehberlik edendir (http://businessdictionary.com).

Kurumsallaşma, bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir (Gözalan, 1998: 1).

Kurumsallaşma kavramı örgütsel, politik ve ekonomik açılardan incelenebilmektedir (Selznick, 1996: 271). Kurumsallaşmayı örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlanmıştır.

Söz konusu tanımda; işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olması ve sosyal ihtiyaçlara uyumu üzerinde durulmaktadır. Kavrama yasallaşmış kurallar açısından bakıldığında, işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir (Meyer ve Rowan, 1998: 340-341)**.** Konuya çevresel uyum açısından bakıldığında ise kurumsallaşma çevresel değişme ile birlikte organizasyonel standardinazyonun sağlanmasıdır (March, 1996: 278-279).

Diğer bir tanımda kurumsallaşma, organizasyonun sahip olduğu, kurucusu ve çalışanlarından farklı olarak kendine özgü bir yaşamı olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil kendi kimliği ile bir diğerinin olması; organizasyon üyeleri arasında uygun ve doğru davranışlar konusunda ortak bir anlayışın bulunması olarak ifade edilmiştir (Robbins, 2001: 510).

Başka bir tanıma göre kurumlaşma, örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak belirtilmiştir (Gürol, 1998: 5).

Konya Ticaret Odası (KTO) Yönetim Kurulu Başkanı ve TOBB Başkan Yardımcısı Hüseyin Üzülmez, "Şirketin sahip olduğu lüks arabaların, modern binaların kurumsallaşmanın göstergesi gibi yanlış bir yaklaşım var. Oysa kurumsallaşma yöneticilerin ve şirket sahiplerinin beynindeki bir olgudur. Kurumsallaşma işi yapan kişilerden çok işlerle ilgilidir. Önemli olan iş yerindeki rutin işlerin yönetici değişse bile devam ediyor olmasıdır" söylemi ile kurumsallaşmaya değinmiştir (www.medyatext.com).

Kurumsallaşma, toplumsal yapıların, değerlerin, kurumun üstlendiği sorumlulukların, toplumsal düşünce ve hareketler çerçevesinde kural niteliğinde bir statü kazandığı süreci kapsamaktadır. Kurumsallaşma, insanlara yapmak zorunda oldukları şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal sistem dengesini güçlendirmektedir (Özgener, 2000: 310).

Aile şirketlerinin kurumsal değerleri genellikle aile değerlerinin yansımalarına göre şekillenmektedir. İşletmenin insan kaynakları politikaları, sosyal sorumluluk anlayışları, yönetim felsefeleri, müşteri ilişkileri ve örgüt kültürleri ailenin kurumsal değerleriyle paralellik arz etmektedir (İbicioğlu ve Ak, 2005: 317-318).

Kurumsallaşma düzeyi, misyon vizyon ve amaçların mevcudiyeti, biçimsellik , işletme sahibinin yaklaşımı, girişimcinin tüm karar ve süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi, şirketin girişimciye bağımlı olmaması, girişimcinin yetki devretmesi, profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınmaması, stratejik planın olması, insan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi, çevre koşullarının yeterince dikkate alınması gibi onbeş boyuttan oluşmaktadır (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004: 539).

Kurumsallaşma organizasyon içerisine girip çalışan personelin sıkı kontrol içerisinde düzene ayak uydurarak kendini yeniden programlamasında etkili bir süreçtir (http://changingminds.org).

Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır (Türköz, 2003: 8).

3.2.2. Kurumsallaşma Süreci

Bir aile şirketi, aile bireylerinin sahipliğinin baskın olduğu ve şirket yönetiminin işletmeyi bir "aile işletmesi" olarak algıladığı yapılanmadır. Bu aşamada sorulması gereken soru, "aile işletmelerinde birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında yönetim anlayışı açısından belirgin farklılıklar var mıdır? " sorusudur. "Aile işletmeleri; ailenin, aile üyelerinin ve işin oluşturduğu sistemlerden oluşuyorsa ve bu sistem içerisindeki değişimler birbirlerini nasıl etkileyecektir?" Birinci kuşak, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden çok aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirketlerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketleri ise ikinci veya üçüncü kuşağın da sahiplik ve yönetime katıldığı işletmelerdir.Yani, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeşlerin çocukları hatta kuzenler bile bulunmaktadır. Böyle bir durumda sorularımızı çoğaltmak mümkün olabilmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006: 112).

Kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Aydemir ve Diğerleri, 2004: 608):

- Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir.

- Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir altyapıya kavuşabilir.

- Kurumsallaşma tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.

- Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerekli kılar.

Kurumsallaşma süreci literatürde aşağıdaki aşamalarda ele alınmaktadır. Bunlar; tüzel kişilik kazanma, varlığın sürekliliği, bireysel-örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma olarak sıralanmaktadır.

a. Tüzel Kişilik Kazanma (Kanunen Tanınma)

İşletmelerin hukuki biçimini yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır (Özuysal, 2006: 52).

1994 yılında kurulan Dünya Ticaret Örgütü (daha önce GATT olarak anılmaktaydı) uluslararası şirketlerin faaliyetlerinde, iletişim ve ulaşım alanındaki teknolojik gelişmelerin izlendiği ve ticareti düzenleyen kuralların uygulanması konusunda zorlayıcı bir mekanizma oluşturmuştur. Ticaretteki küreselleşmeye daha köklü bir hukuki altyapı kazandırmıştır (Okur, 2003: 16).

Günümüzde işletmelerin ekonomik ve ticari anlamda varlıklarının sürekliliğini sağlamak için hukuki altyapıyı tamamlamış olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. İşletmelerin varlıklarının resmilik kazanması Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onaylanmakta ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılmaktadır. Resmi bir niteliğe kavuşulmasıyla beraber; uyulması gerekli kural ve değerler işletmenin tüm üyelerince paylaşılan açık tanımlara (Standartlar) dönüşmekte ve söz konusu standartlara uyulma derecesini denetleme büyük bir önem kazanmaktadır (Pembe, 2004: 33).

Bu çerçevede kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Örmeci, 2005: 14).

b. Varlılığın Sürekliliği

Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan işletmelerin genelde küçükken zamanla büyümekte hatta uluslar arası şirketler haline gelebilmektedir. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olmakta, sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça az olmaktadır. Gerek ülkemizde gerekse dünyadaki aile şirketlerinin, üçüncü kuşağa ulaşma oranı %15-20, ömürleri ise 25-30 yıl olmaktadır (Okur, 2003: 17).

İşletme varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu iktisadi bir çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet göstermektedir; bu çevrenin her zaman büyük değişmeler gösteren piyasa koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüyüp gelişmesi gerekmektedir (Okur, 2003: 17; Mucuk, 1993: 29).

İşletmeler varlıklarını sürekli hale getirebilmek için kuruluş aşamasında büyüklük, üretim planı, kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir organizasyon yapısı oluşturmaktadırlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu taktirde varlıklarını sürdürebilmektedir (Örmeci, 2005: 14).

Sürekli değişen ve değişme hızı giderek artan çevrede isletmeler için belirsizlik ve tehlikeler de çoğalmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler, isletmelerin yasama ve gelişmelerini tehdit etmekte ve işletmeleri risk altına sevk etmektedir. İşletmenin varlığını tehdit eden bu dış çevre riskleri ya isletmenin iradesi dışında meydana gelen tehlikelerden ya da bu fırsatı yakalamak ümit ve çabasıyla işletmenin göze aldığı bir tehlikeden kaynaklanabilir. Bu sebeple işletmeler esnek davranabilmek ya da esnek bir yapıya sahip olmak zorunda kalmaktadır (Dinçer,1996, s.49). Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve isletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilir. Bu

esnekliği sağlayabilmek için fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen FÜTZ (Fırsat, Üstünlük, Tehlike, Zayıflık) analizinden yararlanılabilmektedir (Ülgen, 2004: 160). Varlıklarını devam ettiren işletmeler ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmektedir. Yine kurumsal bir örgütte belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlar örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlarsa örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize ederek uzun dönemli amaçlara ulaşabilmektedir (Çiftçi, 2006: 44). Sonuç itibari ile işletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli kılmaktadır (Özuysal, 2006: 53).

Kurumsallaşma sürecinin "varlığını güvencede bulundurma" unsurunun gerçekleştirilmesinde lider ve yöneticilere ciddi bir rol düşmektedir.

İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmeleri; işletme amaçları ile kişisel amaçların uyumlaştırılması, iş görenlerin işletme varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmaları, işletmelerin varlığına risk ve tehlikelerin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varılması ve çeşitli önlemler alınması, kısa vadeli amaç ve planların yanı sıra uzun vadeli olanlara da önem verilmesi ile mümkündür. Ayrıca çevresel değişimler karşısında dinamik ve esnek bir yapı sergileyen işletmelerin, varlıklarını sürdürme konusunda diğer işletmelere göre çok daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Pembe, 2004: 33).

c. Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu

Örgüt, birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerden olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek için çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak tanımlanabilmektedir. Organizasyon ya da örgütleme, sadece isletmeler için değil birlikte yasayan ve grup halinde sosyal ve ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş her insan topluluğu için geçerli olan süreçtir (Eren, 1998: 149).

Bireyler örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm bireylerin kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için

birer araçtırlar. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt iletişimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek, örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülebilmektedir (Okur, 2003: 18).

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanmaktadır (Özuysal, 2006: 53).

Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yasam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdır (Özuysal, 2006, s.53). Her örgütün temelini birey oluşturmaktadır. Bireyin en belirgin rolü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılır. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlarına ulaşmada örgütlerden yararlanmaktadır. Aynı şekilde örgütlerinde kurulma nedenleri yani vizyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanmaktadır ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaktadırlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbiriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 71).

Kurumsallaşma sürecinin bu unsuru, iş görenlerin kişisel ihtiyaç ve amaçları ile işletmenin ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireylerin sosyal varlıklar oldukları ve kişisel amaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerde görev almayı istedikleri ve aynı şekilde örgütlerin kendilerine özgü misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin bulunduğu ve bunlar doğrultusunda varlıklarını güvence altına alarak sürdürmeye çabaladıkları gerçeği göz önüne alındığında, değer özdeşleşmesinin önemi ortaya çıkmaktadır (Pembe, 2004: 34).

Bir işletmenin kurumsallaşma sürecinde bireysel ve örgütsel amaç uyumu ast ve üstlerin amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları

sonuçları birlikte kararlaştırdıklar ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçların belirlenmesi, organizasyonun en üst kademesinden başlayarak bir amaçlar hiyerarşi şeklinde organizasyon alt kademelerine kadar inmektedir. Böylece en üst yönetim tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademelerine inmekte ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır (Örmeci, 2005: 15).

Kurumsallaşmamış olmanın bir sonucu olarak bireysel ve örgütsel amaçların uyuşmadığı, ortak değer yargılarının paylaşılmadığı işletmeler çalışanlar açısından bireysel çıkar ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayan araçlar olmaktan öteye geçmemektedir (Pembe, 2004: 34).

d. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum olarak organizasyon kavramı ayırt edici bir kimlik kazanmayı ifade etmektedir (Atılgan, 2006: 30). Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç oluşturacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansıtılmasıdır (Örmeci, 2005: 16). İşletme kurumsal bazda ele alındığında, hedef kitlelerince algılanış biçimi ile kamuoyunda oluşturduğu prestij arasındaki paralellik olarak tanımlanabilmektedir .İşletmelerin konumlandırma çabası olarak da tanımlanabilen itibarın yönetimi, hassas bir süreçtir. Çünkü söz konusu olan, hedef kitlelerin takdiridir. Hedef kitleler, kuruluşun saygın ve güvenilir olduğu konusunda bir yargıya varmadığı sürece kuruluş gerçekte saygın ve güvenilir olmamaktadır. Sonuç olarak işletmelerin bugüne kadar yaptıkları konusunda hedef kitlelerin vereceği geribildirim, işletmenin itibarını biçimlendirmektedir (Okur, 2003: 19).

Burada önemli olan gerek kurucu yani birinci neslin gerekse çocukların sahip oldukları kuruluşu ileri yıllara taşımaya ve kurumsallaştırmaya niyetlerinin olup olmadığıdır (Çelik ve diğerleri, 2006: 480).

Bir kurum kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşmektedir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım etmektedir. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılmaktadır (Okur, 2003: 19).

Kurumlarda, kurumsallaşma sürecinde yeni bir kültürel yapı oluşturabilmenin öğeleri; gerçekçi ve revize edilmiş bir vizyon, oluşturulan değişim odaklı yapı, kültürel değişim sürecinin tüm örgüt tarafından desteklenmesinin sağlanması ve bütün bunları işler hale getirecek strateji odaklı bir karar mekanizmasıdır. Kurumsallaşmanın önünü açacak olan kültürel değişimin dayandığı ana noktaları ise; planlama, kurumsal iletişimin kalitesi, bilgili ve yetenekli yöneticiler, fonksiyonlar arası işbirliği ve örgütün her kademesindeki çalışanların kişisel sorumluluğu şeklinde özetlemek mümkündür (Şenol ve Gönel, 2004: 369).

Belirli yetenek, özellik ve yönetimlere, yetişme koşullarına sahip iş görenlerin istihdam edilmesi, işletmeye özgü yöntem ve kararların süreçlere dahil edilmesi, belirli iş ve tutum alışkanlıklarının bulunuyor olması; işletmede ortak bir dil ve kültürün yaygınlaşmasını sağlayacak ve işletmeyi diğer işletmelerden ayırt edici bir yapıya kavuşturacaktır (Pembe, 2004: 34).

Kurumun çalışanların oluşturduğu yapıdan ve düzensizlikten sıyrılıp, programlar ve prosedürlerle iş yapma şekillerinin belirlendiği, buna ek olarak kurum içindeki tüm ilişkilerin net bir şekil aldığı kurumsallaşma süreci, kurumun tanınması aşamasında kendine has bir kimlikle ifade edilmesine ve diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir görünüme bürünmesine olanak sağlamaktadır. Kurumsallaşma, günümüz iş dünyasında işletmelerin muhakkak sahip olması gereken bir yapıdır (Şenol ve Gönel, 2004: 369).

Aile işletmeleri sadece küçük işletmelerden ibaret değildir. Bugün bir çok holding ve büyük işletme bir ya da birkaç ailenin kontrolü altındadır. Ancak burada vurgulanan büyüme ve kurumsallaşma sürecidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması

ile küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci arasında büyük ölçüde paralellik vardır (Akın ve Yılmaz, 2004: 179).

Kurumsallaşma sürecinde aileden gelen yöneticiler için özveride bulunmak gerçekten zor bir konudur. Ayrıca işletme açısından yöneticilerin karar alma süreleri belirli ölçüde artabilmekte, geç alınan kararlar yüzünden bazı fırsatlar bile kaçabilmektedir. (İlter, 2001: 10). Ancak uzun vaatler düşünüldüğünde kurumsallaşmanın işletmeye getireceği yararların katlanılan özverilerden daha fazla olabileceği görülmektedir. Aile şirketleri belirli bir büyüklüğe ulaşıp, kurumsallaşmayı tam olarak yapılandırdıkları zaman örgüt yapıları statik, hantal bir hale bürünebilmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 372).

Aile işletmelerinde kurumsal yönetimin, kollektif bir süreç olduğu, sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmadığı, bir öğrenme ve değişim süreci ve buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti bulunduğu, rekabet ve farklılaşma süreci olduğu, doğru iş ve çözüm ortaklıkları gerektirdiği, sistematik olma, gözetim ve denetim süreci gerektirdiği, sürdürülebilir işletme güvencesi ve katma değer yaratan, proaktif bir süreç olduğu belirtilmektedir (Uzun, 2007: 3).

Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır. Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir (Özkaya, 2005: 40).

Kurumsallaşma ne biz tamamen kurumsalız denecek bir sonuç; ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır. Bir şirketin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekmektedir. Diğer bir deyişle işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı 0 noktası olan bir olgu olarak düşünülmelidir. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanları tatminli; her zaman pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden

görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren bir firma da bulmak pek mümkün değildir. Bu nedenli kurumsallaşma tamamlanabilen % 100 ü işaret eden bir son nokta da değildir.

Sonuç itibariyle durum değerlendirildiğinde, firmaların kurumsallaşma sürecinde bulundukları noktanın 0 ila 100 noktası arasında değişeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, ancak, firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsedilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

3.2.3. Kurumsallaşmanın Önemi

Dünyada global bir pazar haline geldiği ve değişim hızının giderek arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin kurumsallaşmalarının önemi yadsınamaz biçimde ortaya çıkmaktadır. Özellikle de girişimcilerin kişiliği ve imajı ile aile soyadının, geçmişinin ve temel değerlerinin şirket vizyonu, stratejileri ve imajı üzerindeki derin etkisi dikkate alındığında, kurumsallaşmanın aile şirketi açısından ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 42).

Kurumsallaşma ihtiyacı ilk olarak, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşmektedir. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşamasını "Kritik büyüme aşaması" kavramıyla ifade etmek mümkündür (Yılmaz, 1993: 58).

Küçük ölçekli işletmeden büyük ölçekli işletmeye geçiş aşamasında yaşanan sorunların dışında, öğrenen organizasyon olarak tanımlanan işletmelerin kurumsallaşma yönünde çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmanın getirmiş olduğu bazı gerekler işletmede uzun yıllar boyunca çalışarak emek harcamış personelin alıştığı düzeni bozmasından kaynaklanan sorunları beraberinde getirse de, büyüyen işletmelerin artan rekabet ve piyasa koşullarında ayakta kalması için işletmede bir kurum kültürünün oturması şarttır (Örmeci, 2005: 21-22).

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin % 98'inin küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğunu ifade etmektedir. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde, temel kurumsal yönetimin ilkelerinin uygulama

alanının, kendilerine özgü işletmecilik anlayışı ve uygulamaları olan aile işletmelerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi gereği açıktır (Ulukan, 2004: 215).

Kurumsallaşmanın özünde, yönetim ve finansın, daha çok kullanılan terimle, sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrı tutulması vardır. Bir girişimci veya yönetici, yatırımcılardan aldığı fonları ya üretim amaçlı kullanabilir ya da şirketteki hisselerine yatırıp daha fazla pay sahibi olmak isteyebilir. Yatırımcılar, paralarının uygunsuz veya gelecek vaat etmeyen projelerde yatırılmasını istemezler. Bu yüzden kurumsallaşma, yönetici ve yatırımcı arasında bir yazılı sözleşme yapılmasını önerir (Cobbaut ve Lenoble, 2003, :21).

Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, diğer bir ifadeyle profesyonelleşmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlüklerin aşılmasında aile şirketlerinin gerçek anlamda kurumsallaşmaya inanmaları, aile olarak belirli özverilerde bulunmaları ve bazı kurallara uymaları gerekmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 371).

Organizasyonel yapı içerisinde görevlerin ve sorumlulukların çok açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir. Kim hangi görevden sorumlu, kim hangi görevden sorumlu değil bilinmelidir. Aile şirketiyle, kurumsal şirketi ayıran en önemli noktalardan biri budur. (ISO, 2005: 19).

Organizasyonel altyapının oluşması, şirketin belli bir misyonunun ve vizyonunun oluşması için kurumsallaşma sürecine girilmesi ve bu alanda yaşanan tüm sancılı dönemlerin en doğru ve sistemli bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Küçük işletmeden büyük işletmeye geçiş yolunda ilerleyen işletmeler; personel sayılarının ve üretim taleplerinin artması dolayısıyla organizasyonel yapılanma sorunlarını bir an önce aşarak kurumsallaşma sürecine girmeyi hedeflemektedirler. Şirketin kendisine özgü bir kurum kültürünün olması; işletmeye hem bir rekabet avantajı sağlamakta, hem de kurumsallaşmanın getirmiş olduğu süreçlerin, işletmenin her fonksiyonunda etkin, verimli ve doğru sonuçlar ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda günümüzde işletmelerin varlıklarını

devam ettirebilmeleri için kurumsallaşma sürecini hızlı bir şekilde tamamlamaları gerekmektedir (Örmeci, 2005: 22).

3.2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek Dünya'da, gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketi özelliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalara göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı, 1997 yılı itibari ile ABD'de %95'inin, Şili'de %90'ının, İtalya'da %99'unun; İspanya'da %71'inin ve 1996 yılı itibariyle Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin aile şirketi olması önemli bir göstergedir (Uçkun ve Yüksel ,2007: 34).

Dünya genelinde var olan firmaların %65 ila %80'inin aile işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Fortune 500 listesine bakıldığında listenin %40'ını aile işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir. Aile işletmeleri ülkelerin brüt gayri safi milli hasılalarına %65'lere, istihdamlarına ise %75'lere kadar katkı sağlamaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin günümüz dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır (Atila ve Küskü, 2006: 191).

Aile şirketleri küçük ölçekliyken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelebilmektedir. Ancak bu şirketlerin ömürleri kısa olmakta, dünyada sonraki kuruluşlara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmemek gerekir. Bu kuruluşların da kendilerine özgü bir kişiliği olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu kuruluşları birer canlı varlık olarak görmek ve şirketin zaman içinde doğal değişim göstereceğini kabul etmek gerekmektedir (Sağlam, 2006: 499).

Değişimin yanında "kurumsal" bir yapı haline gelebilmektedir. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması

demek değildir. Tam tersine patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulması gerekmektedir (Sağlam, 2006: 505).

Aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinin de kurumsallaşması ve içinde bulunan koşullara uygun kurumsal yapının oluşturulması gereklidir. Aile işletmelerinin devamlılığı için, gerek işletme gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmalar birlikte yürütülmelidir (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 219).

Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci kuşağın egemen olduğu görülmektedir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark ise şudur: Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır, ikinci kuşağa şirket miras yoluyla geçmiştir. Başka bir deyişle ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür. Üçüncü kuşakta bu ayrım giderek belirginleşmektedir. Bazı mirasçılar işe sempati duymazken, servete ortak olmak istemektedir. Aile işletmelerinin önemli sorunlarından biri de rollerin çatışmasıdır. Çoğu aile işletmesinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışmaktadır. Bu iki kimlik bazen aynı kişide birleşir. Oysa patronun hakkı hisse, yöneticinin hakkı ücrettir. Hissedar bile olsa yöneticilere "maaş" ödenmesi en rasyonel çözümdür. Nitekim kardan pay almak bir bakıma işletmenin geleceğini ipotek altına almaktır. Kar paylarını yatırıma yönlendiren ve bu alışkanlık haline getiren işletmelerin "ivmeli olarak" büyüdükleri görülmektedir. Diğer yandan kimlerin, ne zaman, ne kadar pay alacağı vb. konuların aile içinde hep sorun kaynağı olduğu unutulmamalıdır (Baraz, 2006: 122).

İşletme yönetiminde, sahipliğin, stratejik ya da rutin karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı /%85) vardır. Ancak aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Aile işletmeleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması nedeniyle değişen koşulların gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Aile

işletmelerinin karşılaştığı güçlükler; birinci kuşağın egemen olması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme, alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe, ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama şeklinde sınıflandırabilmektedir. Aile işletmeleri bu güçlükleri yenmek için gerekli değişiklikleri yaparak ve sahip oldukları avantajları kullanarak varlıklarının sürdürebilmektedir. Aile işletmelerinin bunu başarabilmeleri için, öncelikle kararlı ve istekli bir şekilde, dışardan eğitim ve danışmanlık desteği alarak kurumsallaşmaya yönelmeleri gerekmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 20).

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasından kastedilen genel olarak şirketin kurumsallaşmasıdır. Aslında bu noktada önemli olan sadece aile şirketinin kurumsallaşması değil, aynı zamanda, aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasıdır (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427-428).

Şirketin kurumsallaşması;

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
- İç yönetmelikleri oluşturmayı ve
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir.

Aile şirketinin kurumsallaşması ise;

- Bir aile anayasası oluşturmayı,
- Aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi,
- Aile konseyi oluşturarak, iletişimi arttırmayı,
- Bir çatışma yönetimi sistematiği oluşturmayı,

- Bir devir planı yapılmasını ve
- Hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.

Kurumsallaşmayla işletmelerde istenen kurumsal düşüncenin oluşturularak, kurumsal yapının tesis edilmesi, profesyonel ve çağdaş yönetim ve yürütme uygulamalarına geçilmesi ve kuruluşların asil işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak olan destek-organizasyon ve danışmanlık gibi alt yapı hizmetlerini en iyi ve özgün şekilde almalarını temin ederek, kuruluşların kalıcı olmalarının ve büyümelerinin sağlanmasıdır (Kut, 2004: 402).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları için aşağıdaki sistemlerin geliştirilmesi ve daha da önemlisi uygulanması gerekmektedir (Bozkurt ve Arıkbay, 2004: 389):

- Yönetim sistemlerinin geliştirilmesi (organizasyon yapısı, görev, yetki ve sorumlulukların yer aldığı görev tanımları, prosedürler, standartlar, yönetsel sistemler),
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluk alanlarının denkliği,
- Amaçların paylaşılması (vizyon, misyon ve uzun vadeli amaçların herkes tarafından bilinmesinin sağlanması),
- Sürekliliğin sağlanması bakımından yaşamsal öneme sahip planlama çalışmasının yapılması (aile planı, varis planı, miras planı, stratejik plan, stratejik durumsallık planı),
- Organizasyonel kültür (aile değerlerinin, inançlarının, normlarının hakım olduğu aile kültürü ve işletme değerlerinin, inançlarının, normlarının hakim olduğu işletme kültürü),
- İnsan kaynakları yönetim sistemleri (işe alma, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, motivasyonel uygulamalar),

- Çevresel faktörlerin izlenmesi (kurum içerisindeki koşulları ifade eden iç çevre ile kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki, bölgedeki, ülkelerdeki vb. koşulları ifade eden dış çevre),

- Finansman yönetimi (fon temini, fonların kullanımı, nakit giriş – çıkış dengesi),

- Üretim yönetimi (ürün kalitesi, fireler, iadeler, üretim verimliliği, teknolojik düzey, tezgah kapasiteleri),

- Pazarlama yönetimi (pazarlama araştırmaları, hedef kitle belirleme, fiyatlandırma politikası, reklam ve tanıtım faaliyetleri, dağıtım kanallarının etkililiği, satış artırma politikaları, satış sonrası hizmetler),

- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasının sağlanması,

- Aile içi etkili bir iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun alanlarını ve çatışmaları önleyici temel ilkelerin belirlenmesi (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) (Bozkurt ve Arıkbay, 2004: 389).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sorunu, en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Öz olarak bir işletmenin, sürekliliğini sağlayan bir sisteme sahip olması anlamına gelen kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı olmaları, yüksek performansa ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından son derece önemlidir. Ancak bunun sağlanabilmesi ile mümkün olacaktır (Aydemir ve Diğerleri, 2004: 605).

Aile şirketlerinde güç dengesi kurumsallaşmanın lehine olmalıdır. Kurumsallaşma adaleti, katılımcılığı ön plana almaktadır. Bu ortamda keyfiyet ve dokunulmazlık olursa kurumsallaşma gelişememektedir. Şirkette çalışan tüm ortaklar ve evlatlar kurumsallaşma kurallarının herkes için geçerli olduğuna inanmalı ve bu kuralları desteklemelidir. Kurumsallaşma aile üyelerinin sadece yöneticilik şapkalarını kullanmalarına izin vermektedir. İki şapka olursa çalışanlar işin önemine göre değil, aile fertlerinin gücüne, isteklerine ve önceliklerine göre hareket

etmektedir. Kurumsallaşma, şirketin belirli bir ölçeği aştığı zaman gereklidir. Kurumsallaşma ile birlikte sorumluluk ve yetkiler aşağıya doğru devredilmeye başlamaktadır. Kontrol tek kişinin tekelinden çıkar. Şirket içi iletişim ön plana çıkarmaktadır. Kurumsallaşma, şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir. Neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır (Bozkurt ve Arıkbay, 2004: 389).

Aile işletmelerinde kurumsal yönetimin en büyük yararı sahip ortak/yöneticilerin (içerdekiler); yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler) işletmede sahipliği olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kadroları) ve işletmenin uzun vadeli başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak için uzun ömürlü bir yer ve süreç oluşturmasıdır (Ulukan, 2004: 215).

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Bu duruma birde Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır. Bu bağlamda, Batı ve Türk aile şirketleri karşılaştırıldığında, ülkemiz aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Amerika'da 1640 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olup, bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen birçok şirket varlığını korurken (Tutle Market Gardens) ve dünya çapında bir dev haline gelirken; Türk ekonomisinin % 95'ini oluşturan Türk aile şirketlerinde benzer örnekler çok sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme esnasında bölünmekte veya yok olup gitmektedir. (Alayoğlu, 2003: 61).

Bir aile şirketi yönetim ve kurumsallaşma/müessese haline gelme meselesini nasıl aşabilmektedir sorusuna şu şekilde cevap verilmektedir:

Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir çatışma yönetimi sistematiği oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve hissedar sözleşmesi hazırlamayı gerektirmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26).

Şüphesiz bu sorunun cevabı, her aile şirketi için, örgüt yapısı, şirket ve ülke kültürü, sahip olduğu inanç ve değerler, vb. faktörler göz önünde tutulduğunda farklı olabilecektir.

Aile işletmeleri, hangi evrede olursa olsun, başta kurucu olmak üzere, birçok aile ferdinin büyük fedakarlıklarla kuruluşundan bugüne taşıdığı maddi ve manevi değerlerin envanterini yapmalı, var olanlara sahip çıkarak ve emeği geçenleri takdir ederek geçmişi ibra etmeli; teslim aldığı emanetin sorumluluğu içinde, çağdaş yönetim tekniklerini ve teknolojileri kullanarak, şirketi bu günkü durumundan daha ileriye taşıyacak ve devamlılığını sağlayacak sağlıklı bir yapı kurarak, diğer bir ifade ile kurumsallaşmayı tamamlayarak bugünü ibra etmeli; günümüzün yükselen değeri haline gelen bilişim teknolojilerini en üst düzeyde işletmelerine yansıtarak, küreselleşmenin de etkisiyle uluslar arası sınırların önündeki engellerin hızla kalkmaya başladığı ve acımasız rekabetin yaşandığı iş dünyasının gereklerine uygun olarak stratejilerini belirlemeli, planlamalarını yapmalı, müşterilerine " farklı" ürünler sunarak, rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve sürdürebileceği alt yapıyı oluşturarak güçlü geleceği inşa etmelidir (Alayoğlu, 2003: 113).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış gerek büyük ve gerekse KOBİ sınıfına giren işletmelerde, aile bireylerinin, operasyonel faaliyetleri devretmenin yanında stratejik yönetim süreçlerinde de profesyonellerle birlikte çalışması birçok yönetsel ve örgütsel sorunun çözümünü kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, işletme kaynaklarının

yönetiminde etkinlik ve verimlilik daha kolay sağlanmaktadır (Soyuer, 2004: 108-109).

Anlaşılacağı gibi kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Şirketin hukuki statüsünü belirleyen onu bir kurum haline getiren bir belge oluşturmak değildir. İşletmeyi ve aileyi dışardan oluşan koşullara uyarlama sürecidir ve tam anlamıyla uygulanırsa (Pazarcık, 2004: 36);

- Ailede iç huzur sağlanmakta…….Mutlu aile olayı gerçekleşmektedir.

- Şirketin en profesyonel yönetimi sağlanmış olmakta……..Performans ölçülmektedir.

- Borsada güven telkin edilmekte……..Ek sermaye katkısı oluşmaktadır.

- Yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilmekte……Yeni teknoloji ve pazarlara erişim gerçekleşmektedir.

Böylece şirketin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliği sağlanır.

Ancak kurumsallaşmada dikkat edilecek husus, dikkatli bir biçimde yapılmazsa şirketi organizasyonel hantallaşmaya götürebilmektedir (Pazarcık, 2004: 36).

3.2.5. Aile Anayasası, Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Kurumsallaşma ile İlişkisi

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, "aile" ve "şirket" kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Bu nedenden ötürü şirketlerin gelecek kuşaklara devredilmesi ve kurumsal bir yapıya kavuşturulması için bir aile anayasasına gerek görülmektedir. Aile anayasaları, ailenin bugün ve gelecekteki işlerinin işleyişini kolaylaştırmak için oluşturulmaktadır (http://www.kobifinans.com.tr).

Aile Anayasası, şirketinin gelecek kuşaklara kurumsal bir yapının devredilmesi şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için yardımcı olması amacıyla oluşturulmaktadır (Tuna, 2007: 50).

Anayasa, aile meclisini oluşturan üyelerinin beklenti ve görüşleri doğrultusunda tarafsız bir uzman tarafından hazırlanmakta ve üyelerin ortak mutabakatı sağlanarak imzalanması sonrası yürürlüğe girmektedir. Aile anayasası temelinde açıklık yer almaktadır. Ailenin ihtiyaç ve özelliklerine göre hazırlanır (http://www.ekometre.com).

Bir aile anayasası dökümanı içerisinde yer alan bölümler;

- Aile meclisi üyelerinin tanımlanması,
- Başkan ve üyelerin tanımlanması aile vizyonu,
- Şirket/şirketlerin vizyonu ile uyumlu aile vizyonu tanımlanması.

Aile anayasasının amaçları ise ; (1) Aile şirketine sağlam bir temel oluşturmak ve aile dışı profesyonel yöneticiler ve ortaklar inşa etmek. (2) Ailenin mülkiyet birliğini korumak ve aile işletmesinin geleceğine ilişkin olarak ailenin bağlılığını güçlendirmek. İşletmenin gelecekteki sahipleri olacak kişilerin işletmedeki rollerine ilişkin beklentileri şekillendirmek. (3) Aileyi bir arada tutmak ve gereksiz yanlış anlamalardan dolayı çıkabilecek anlaşmazlıkları baştan kural koyarak önlemek (Tuna, 2007: 51).

Çoğu aile şirketinin üçüncü kuşağa geçmeden dağılıp gittiğini gözlemleyen uzmanlar, bu tip şirketler için kurtuluş reçetesini kurumsallaşmakta görmektedirler. Hazırlanan aile anayasaları yapıyı sağlamlaştırmaktadır (Tarcan, 2003: 15).

Ankara Sanayi Odası (ASO) geçtiğimiz 2007 yılında üyelerine Babalar Günü hediyesi olarak "Aile Anayasası" sunmuştur.

Aile ile şirketlerin ilişkilerinin düzenlenmesini öngören anayasa, kurumsallaşmayı öne çıkarmakta, gösterişten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturulması uyarısı yapmaktadır (Karataş, 2005: 20).

ASO'nun çalışması, aile ile şirketlerin ilişkilerinin düzenlenmesini öngören bir aile anayasası niteliğindedir. Kurumsallaşmayı öne çıkaran Aile Anayasası, 4 bölümden ve 20 maddeden oluşmaktadır.

Aile Anayasası'nda aile üyelerinin, şirket yönetim organlarında görev alabilmesi için bilgi ve becerileri sahibi olması, bunun da rasyonel değerlendirmesinin aile konseyi tarafından yapılması gerektiği belirtilmektedir. ASO'nun aile anayasasında bu konuya ilişkin şu tavsiyelerde bulunmaktadır (Tosuner, 2007: 15):

"Belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olmak yeterli değil. Yöneticilik vasfı bulunmayan aile üyelerinin bilgi ve beceri kazanması için gerekli önlemler alınmalı. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilmeli. Şirkette görev alacak aile üyeleri, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamalı ve mümkün olduğunca fazla kademede çalışarak işin bütününe hakim olmalı."

ASO'nun hazırlattığı bu çalışma, şirketini gelecek nesillere taşımak isteyen iş dünyasına yol gösteren bir rehber niteliği taşımaktadır. Binbir emekle dünyaya gelen küçük işletmeler, özenle büyütülüp ekonomiye kazandırılmaktadır. Türkiye'de aile şirketlerinin gelecek nesillere devredilmesi ve kurumsallaşarak ekonomiye katkısının devamı önemli bir sorundur. Bu sorunu fark eden şirketler, kendi bünyelerinde yeniden yapılanarak daha uzun yaşamaya çalışmaktadır (Tosuner, 2007: 15).

Aile anayasaları ailenin bugün ve gelecekteki işlerinin işleyişini kolaylaştırmak için oluşturulmaktadır. Yönetim kurullarının aksine, konseylerin temeli, açıklık ve katılımcılığa dayanmaktadır (http://www.isletme.biz).

Aile fertlerinin katılımını ve aile birliğini oluşturmak için uzmanlar tarafından tavsiye edilen yöntem, yetişkin ve etkin aile fertlerini içeren bir aile kurulunun oluşturulmasıdır. Bu kurula "aile konseyi" adı verilir (http://www.kastamonupostasi.com).

Aile konseyi; fertler arasındaki iletişimi güçlendirecektir. Ailenin varlıklarının ana amacının tanımlanmasını sağlayacaktır. İş ilişkilerindeki sınırları belirleyecektir. Gelecek kuşakların temsilcilerini yetiştirecektir. Aile fertlerinin eğitimlerini planlayacaktır. En önemlisi aile anayasasını hazırlayacaktır (http://www.kastamonupostasi.com).

Aile anayasası ve konseyi ise sistematik ve planlı bir şekilde kurumsallaşma kararının alınmasını sağlamaktadır. Yönetimin ikinci nesle hangi kurallar dâhilinde geçeceği kararlaştırılmaktadır. Böylece önemli bir değişim, kurucu tarafından kabullenebilmektedir.

Aile anayasası oluşturulurken, anne-baba- çocuk ilişkisi otoriteyi sürdürme yönünde değil, insanın temel ihtiyaçları ekseninde oluşturulmalıdır. Yani otoritenin korunması değil, insanın temel ihtiyaçları merkeze alınmalıdır. Ailede otoriter yönetim değil, insanın insanlığını fark ettiği, insani ihtiyaçlarının dengeli şekilde karşılandığı bir yaklaşım esas olmalıdır. Bu bağlamda aile meclislerinin işlemesi, ortak akıl ve ortak ahlaki değer normları etrafında olmalıdır (http://www.ailerehberim.com).

Genellikle aile meclisi oluşturulurken, yönetim kuruluna girecek aile üyelerinin bağımsız olması prensibi konulmaktadır. Yönetim kurulunun ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında ortakları temsil etmek ve ortakların haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemek yer almaktadır.

Değişim çalışmasının, şirketin ve ailenin ihtiyaç ve özelliklerine uygun yapılması doğru yöntemdir (http://www.isletme.biz).

Uzmanlar, konseylerin yaratıcı bir şekilde kullanıldığında, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verdiği konusunda görüş birliğindedir. Aile konseyinde tartışılan konular arasında aile üyesi çalışanın şoför ve hizmetçisinden, kendi aile bütçesine ayırdığı paya kadar her şey yer alabilmektedir.

Bunun yanında konseyden çıkacak şirkete dair öneriler de yönetim kuruluna iletilebilmektedir (http://www.isletme.biz).

Yönetim kurullarının aksine, konseylerin temeli, açıklık ve katılımcılığa dayanıyor. Burada "aile konseyi" üyesinin yönetim kurulunda olması gerekmemektedir. Asıl amaç, aile şirketinde çalışmayan kesimin resmi bir ortamda temsil edilmesidir. Yönetim kurulu idarece yönlendiriliyor, izlemekte ve denetlemektedir. Stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakmaktadır. İcranın içinde yer almamaktadır. Ayrıca, yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almamaktadır. Aile konseyi üyeleri yalnızca yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletebilmektedir. Yönetim kurulu bunları dikkate alıp almamakta serbesttir. Aile konseyinin, bütün aile üyelerinin katılımıyla, üyelerin görüşlerini belirtecekleri, anlaşmazlıkların çözüleceği ve bilgilerin paylaşılacağı bir ortam olması gerekmektedir (http://www.isletme.biz).

Aile anayasası ve aile konseyi, bu sorunları şu ölçüde engelleyebilmektedir: Türkiye'de birçok aile şirketi, ikinci kuşağa geçme aşamasındadır. Kurumsallaşmaya yönelen aile şirketlerini incelediğimizde, patron vasfının ikinci kuşakta, patron ve yönetici olarak iki ayrı kavrama yöneldiği görülmektedir (http://www.kobifinans.com.tr).

Aile şirketlerindeki en önemli sorun olan aile içi iletişimsizliği çözmek için ise aile konseyi (meclisi) oluşturulmaktadır. Burada kritik nokta şudur: Aile konseyinin, bütün aile üyelerinin katılımıyla, üyelerin görüşlerini belirtecekleri, anlaşmazlıkların çözüleceği ve bilgilerin paylaşılacağı bir ortam olması gerekmektedir. Aile konseyi ve aile anayasası yönetim kurulunu etkinleştiren bir faktördür. Örneğin; aile üyeleri genellikle şirketle ilgili düşünceleri olduğunda genel müdürü arayıp bunu doğrudan iletme yolunu seçebilmektedir. Konsey, bunun olmasını engelleyebilmektedir. Konsey içinde tartışılan konular genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere iletilebilmektedir (http://www.kobifinans.com.tr).

Aile meclisi, ailenin büyükleri, aile hissedarları, çocuklardan oluşmaktadır. Yönetim kurulundan bağımsız bir yapıya sahiptir. Toplantı sıklıkları meclis

tarafından belirlenmektedir ve en sık toplantı periyodu aylık toplantılardır (http://www.ekometre.com).

Burada önemle belirtilecek olan, çoğunlukla aile meclisleri ile yürütme kurullarının birbirine karıştırılmış olmasıdır. Yürütme kurulları tamamen icraya yönelik kurullar olup üyeleri arasında profesyonellerde bulunabilmektedir.Ancak aile meclisi içerisinde profesyonel üyelik yoktur ve tamamen aileye yöneliktir (http://www.ekometre.com).

Son yıllarda literatürde aile şirketleri için yönetim kurullarının (YK) önemi sürekli vurgulanmaktadır. Yönetim kurullarını, aile şirketlerinde yeterince yararlanılmayan bir kaynak olarak karşımıza çıkarmaktadır. Ancak YK'larının önemi şirketin gelişme süreci ile birlikte değişmektedir. Özellikle çocuklarla birlikte çalışan ailelerde ve kuzenler konsorsiyumunda daha fazla gerekli hale gelmektedir (Kaçar, 2003: 24).

Yönetim kurulunun üç temel işlevi bulunmaktadır (Kaçar, 2003: 24);

- Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak,
- Şirketin uzun vadeli stratejik gündemini oluşturmak,
- Genel müdürün birincil danışmanı olmak.

Yönetim kurullarının yapısı işleyişlerinin etkinliğini büyük ölçüde belirlemektedir. Eğer yönetim kurulu tamamen aile üyesi ortaklardan oluşuyorsa burada kararsızlık tehlikesi büyüktür. O nedenle özellikle şirket büyüme aşamasına gelip ortak sayısı arttıkça YK'nın ağırlıklı olarak aile dışı kişilerden oluşması gerekmektedir. İyi işleyen bir YK için iki veya üç aile üyesi optimaldir (Kaçar, 2003, s.24).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin belki de en önemli ayağı, aile anayasasının oluşturulmasıdır.Aile şirketinin oluşturulması ise aile şirketi anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşumudur. Genel olarak aile şirketlerimizde toplantı alışkanlığı yoktur. Oysa özellikle aile

üyelerinin kendi aralarında toplantı yapmaları, yani belirli bir sistematikle bir araya gelmeleri, gündem hazırlamaları, gündem dâhilinde konuşmaları, kararlar almadan önce tartışmaları, raporlar üzerinde konuşmaları ve en önemlisi istişare etmeleri gereklidir.

Gerçekten de özellikle çekirdekten gelen birçok aile şirketi, toplantı geleneğine sahip değildir. Hatta bir kısmı toplantıyı, işi engelleyen bir faaliyet olarak görebilmektedir. Yönetim kurulu, hemen hemen bütün kurumlar için etkili bir kaynak ve önemli bir organ olmasına rağmen, aile şirketlerinde özüne ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak yapılanmamakta ve genellikle atıl durumda tutulmaktadır. Özüne uygun işlevsel bir yönetim kurulunun önem derecesi, şirketin gelişme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile fertlerinin işletmede aktif olarak görev almasıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir (Özen ve Yücelen ,2007: 10).

Sonuç olarak, aile konseyi, anayasası ve yönetim kurulu olan aile şirketleri sonraki kuşaklara güven içinde kalmak için gereken temeli atmış olmaktadır. Bundan sonrası şirket yöneticilerinin yeteneklerine ve şirketin kurumsallaşma becerisine kalmış demektir (http://www.kastamonupostasi.com).

3.2.6. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Profesyonel Yönetimin Rolü

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları strateji ve taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilmektedir. Değişen dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunabilir. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Kurumsal yapı yani kurumsallaşma denildiğinde, genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve tamamen işi profesyonellere bırakmaları anlaşılmaktadır. Ancak, tam tersine patronların işin başında olması, diğer çalışanlarla kolektif bir durum çalışma ruhu kurulmasında çok önemli faydalar sağlayabilmektedir. Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelmesi demektir (Özkaya ve Şengül, 2006: 111).

İşletme yönetiminde profesyonelleşmenin en önemli amacı, işletmelerde etkinliği arttırmaktır. Bir işi daha iyi yapmak, işin gerekleri ile iş yapanın özelliklerini bütünleştirmektir. İş gerekleri ile işi yapan kişinin nitelikleri arasında mesafe oluştuğu zaman, etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın ortaya çıktığı anlaşılmalıdır. Aile işletmeleri kuruluş ve gelişme evrelerinde işin gereklerini yerine getirecek aile yöneticilerine sahiptir. Hatta ikinci evrede aile bireylerinin beraberinde getirdikleri iş deneyimleri işletmenin iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayabilmektedir. İşletme büyüme evresine girdiğinde ise işletme içerisinde uzmanlaşmaya ihtiyaç her geçen gün artacaktır (Gülen, 2005: 25).

3.2.7. Aile İşletmelerinde Roller ve Statüler

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde hiyerarşik yapıda yer alan karar ve icra organlarının önemli bir kısmı, aile bireylerinden oluşmaktadır. Hiyerarşik yapıdaki temel karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile üyelerinden oluşan bu işletmelerdeki yönetim, literatürde ailesel yönetim olarak adlandırılmaktadır (Akdoğan, 2000: 32).

Yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanının aynı kişi olması, şirket ve kişisel banka hesaplarının ortak kasa olarak görülmesi, yetki devri(devredememe), deneyim eksiği olan veya kişisel yetersizlikleri olan aile üyelerinin işe alımları, gelinler ve damatların işletmede konumlandırılması, kardeşler arası denge, aktif olmayan hisse sahibi aile üyeleri, kâr dağılımı, ekonomik nedenler ve rollerin keskinliğinde diğer aile üyelerinin duyduğu kaygı sebebiyle aile üyeleri arasında yaşanan kişisel sorunlar, işletmede çalışan insan kaynaklarının aile işletmesinde çalışmasından ve kariyer endişelerinden duyduğu güvensizlik memnuniyetsizlik ve gelecek kaygısı, patron ve profesyonel çalışma yaşamının bütünleşememesi (ben patronun oğluyum, ben de profesyonelim) şeklindeki aile üyesi ile çalışan arasında ast-üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar aile şirketlerinde özellikle de ikinci kuşaktan başlayarak üçüncü kuşakta bunalımlara ve yıkılmalara yol açmaktadır (Öge ve Yılmaz, 2007: 15).

Aile şirketlerindeki rollerin ve beklentilerin iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Genel olarak aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilmektedir; Aile (Yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), Girişimci (Sermayedar), İşletme mensubu (Profesyonel yönetici, işgören, danışman vb) (Özen ve Yücelen, 2007: 15).

Örnek vermek gerekirse; aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görmektedirler. Aksine profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünmektedirler. Nihayet girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir ulaşım aracı olarak görme eğilimindedir.İç içe geçmiş rolleri bünyelerinde barındıran aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için, söz konusu roller arasında sürekli bir iletişim kurulması, aileden olmayan çalışanların dikkate alınması, aileden olsun ya da olmasın tüm çalışanların eğitiminin önemsenmesi ve bunun içinde aileye ve işletmeye uygun bir vizyon oluşturması gereklidir. Roller sisteminin bütünleştirilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir: a) Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, b) İşletme sahipliğinin yönetilmesi, c) Gelecekteki yönetimin tanımlanması, d) Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi. Sayılan unsurların başarıyla gerçekleştirilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve değerlenmesi gerekecektir. Bunun için işletmenin nereye gitmekte olduğu; Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajların neler olduğu; global dünyada ne derecede rekabet edilebileceği; aile şirketi olmanın gelişmeye engel teşkil edip etmediği; ediyor ise, ne şekilde bir engelleme ile karşılaşıldığı; gibi sorulara cevap aranmalıdır. Ayrıca bir tepe yöneticisi olarak sahip olunan başarıların hangileri olduğu; çalışma arkadaşları ile ilişkilerin ne durumda olduğu; aile desteğinin ne kadar olduğu; anne, baba, çocuk, kardeş, patron, yönetici ve danışman dengesinin ne olduğu ve bu dengenin nasıl kurulduğu gibi… soruların da cevaplandırılması gereklidir. Yukarıdaki soruların cevaplanması stratejik planlamanın etkinliğini artıracak ya da azaltacak kritik bir hususu teşkil edecektir (Özen ve Yücelen, 2007).

Aileden olan ve olmayan yöneticilerin işe ve işletmeye bakışları genellikle birbirlerinden farklıdır. Aileden olan ve olmayan yöneticiler çoğunlukla aile birliğinin ve bütünlüğünün sağlanması ve aile gelirinin devamlı olması açılarından bakarlarken ve kuruma gönülden bağlanırken, aileden olmayan yöneticilerin genellikle işletmeyi, sadece emeklerinin karşılıklarını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araç olarak gördükleri bilinmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticiler, firmaya karşı duygusal bağa sahip olmadıkları ve işlerini profesyonelce yürütme gayretinde bulundukları için, stratejik planlamayı, aile üyelerinden daha fazla önemseme eğiliminde olabilmektedir. Keza aile üyesi olmayan yöneticilerin kuruma dışarıdan gelmeleri, değerlemelerinin daha objektif yapılmasını ve aile şirketlerindeki uygulamaları diğer kurumlar ile mukayese etme şanslarının yüksek olmasını sağlayan ve stratejik planlama için önem teşkil eden faktörler arasında düşünülebilmektedir (Özen ve Yücelen, 2007).

Bir aile şirketinde üç grup insan vardır(Atılgan, 2006: 15):

- çalışanlar,
- hissedarlar ve
- aile üyeleri.

Tüm bu insanlar da aileden olanlar ve olmayanlar olarak iki grup altında toplanabilir.

- Aile üyesi, hissedar, şirkette çalışıyor.
- Aile üyesi, hissedar değil, şirkette çalışıyor.
- Aile üyesi, hissedar değil, şirkette çalışmıyor.
- Aile üyesi, hissesi yok, şirkette çalışmıyor.
- Aile üyesi değil, hissedar değil, şirkette çalışıyor.
- Aile üyesi değil, hissedar, şirkette çalışıyor.

• Aile üyesi değil, hissedar, şirkette çalışmıyor.

Bu 7 grup insan her aile şirketinde bulunmasa da bir kısmı mutlaka bulunacaktır. Bu modele bakıldığında neden aile şirketlerinde ikilem oluyor, çatışmalar eksik olmuyor anlaşılacaktır. Çünkü burada her grup farklı bir çıkar peşindedir (Atılgan, 2006: 15).

Bu model çerçevesinde oluşturulan aile için görev anlaşmalarının, genel sözleşme ve karşılıklı anlaşmaların muhtemel temellerine göre yapılması gerekmektedir. Genellikle bu anlaşmalar, işletmenin başına getirilmek üzere aileden bir temsilcinin seçilmesi gibi konuların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Başka bir deyişle aile dışı ilişkisel bir anlaşma hassasiyetini taşımalıdır. Ayrıca bu anlaşmalarda, aile ekonomi mantığına ve yeteneklere göre hareket edilmelidir (Gomez ve diğerleri, 2001: 82).

Burada önemle değinilmesi gereken aşağıdaki türden statüler de vardır.

A. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Aile üyeleri aile içerisinde sahip oldukları rollerin beklentileri ile işletmedeki rollerinin beklentilerini kesiştirme gayretindedirler. Bu rol çatışması aile üyeleri için büyük bir problem olabilmektedir (Fitzgerald, 2001: 268).

1. Birinci Statü Girişimci

Girişimcilik, yaratıcılık olarak ve pratikte hiçbir değere sahip olmayan bir şeye değer kazandırmaktır (Alison, Rimmington ve Williams, 1999, :10).

Kurucu ortak olarak da adlandırabileceğimiz girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler üreten ve kar veya zarara katlanan kişilerdir. Girişimci önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirmektedir. Dinamik, yenilikçi, vizyon sahibi, risk alabilen bir kişidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi girişimci bizzat işi yapan ve geliştiren kişidir. Şirketin kurucusu genelde tek patrondur. Yani şirkette tek egemen karar verici kimsedir. Bu aşamada şirketin kaderi tek patrona endekslenmiştir. Şirketin nesiller boyu devamlılık kazanması için kurumsallaşması

şarttır. Girişimci işletmeyi kurarken faaliyet alanını, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojiyi, hedef kitleyi belirlemekte ve işletmenin yolunu kendi görüş ve düşüncelerine göre çizmektedir.

Kültür, stratejik vizyon ve hedeflerin şekillenmesinde kurucunun üst yönetimdeki konumu etkili olmaktadır. Kurucunun ne kadar merkezde yer aldığı kararlarda etkili olmaktadır. Kurucunun kişiliği kültürü, kültür de çalışma şeklini, işletmenin gelişimini ve değişime uyum niteliğini etkilemektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 68).

Görüleceği üzere işletmenin kaderi ve karakteri üzerinde en etkili kişi girişimcidir. Girişimci de hem dış çevreden hem de aile değerlerinden ve diğer aile üyelerinden etkileneceğinden ailenin iş değerleri ile aile ilişkilerinin şirket stratejisini destekler yönde olması gerekmektedir. Aile şirketinin girişimciden sonra da ayakta kalması için gelecekte girişimcinin yerini alarak şirketin lideri olarak varisin doğru belirlenmesi ve hazırlanması son derece önemlidir (Atılgan, 2006: 16).

Kendisinin büyük çaba sarf ederek kurup bugünlere getirdiği işletmesinin kendisinden sonra da varlığını devam ettirmesi kurucu için oldukça önemlidir. Aile işletmesinde inanç ve değerler en başta kurucu tarafından getirilmiştir. Amaç da kurucunun amacı ile şekillenmiştir (Erdil ve diğerleri, 2004: 68).

2. Varis

Bir çok işletme, varis seçim kararını, geleneklere ve aile servetine bağlı kalmak, özellikle de aile ismini devam ettirmek ve ailenin topluluk içindeki pozisyonunu korumak için geciktirebilmektedir (Andrade ve diğerleri, 2001: 85).

Aile şirketlerinin çok azının ikinci nesle ve bunların da az bir kısmının üçüncü nesle ulaşabildiği araştırmalar sonucu ortaya konulduğu göz önüne alınırsa devir konusunun önemi anlaşılmaktadır. Kurumsallaşmak isteyen bir firmanın objektif bir varis seçim stratejisi olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya koyarak varisi tepe yöneticiliğine hazırlaması şarttır. Çünkü bu uygulama aynı zamanda şirketin de geleceğinin planlamasıdır. Kurumsallaşmış şirketlerde de işler planlı programlı

yürümektedir. Ancak, ne yazık ki, uygulamada şirketler bu planlamayı yapmamakta ve devir işini zamana bırakmaktadır. Bunun sonucu ortaya çıkan kargaşa, şirketlerin ancak% 20'sinin ikinci nesle ulaşmasını da bir ölçüde açıklamaktadır. Lider olacak varisin seçiminde açık kıstaslar konulmalıdır. Bu kıstaslar aile ve iş değerlerine göre katılımcı bir şekilde belirlenmektedir. Katılımcılık sağlanmazsa ilerideki çatışmalar kaçınılmaz olacaktır (Atılgan, 2006: 16).

Bir varisin sahip olması gereken belli başlı nitelik ve karakterler vardır. Genel olarak varisin sahip olması gereken nitelikler; kafi derecede şirket bilgisi, yetenek, dürüstlük, enerji, aktif olma, sezgi, heves, yüksek derece azim (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 606). istikrarlılık, olgunluk,mükemmellik, problem çözme, plan ve organize yeteneğidir. Ayrıca varis, kişisel gelişime açık olmalı ve girişimcinin felsefesine uygun kararlar vermelidir. Aile şirketlerinde kız evlatlar genellikle, zaman doldurmak için gelmiş, şirkete geçici olarak katılmış gibi görünmektedirler. Buna rağmen işletme kaynaklarından eşit bir şekilde yararlanmaktadırlar. Ancak erkek evlatlar işletmede para ve statü kazanırlar, kız evlatlar ise aile hayatı için gerekli olan parayı edinmektedirler. Yapılan araştırmalarda, kız evlatların işletmenin geleceği için düşünülmediği görülmüştür (Kesken ve Diğerleri, 2004: 436).

3. Üçüncü Aile Üyesi Statüsü: Akrabalık

Akrabalık statüsü ile girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. Aile işletmelerinde yer alan akrabaların bulundukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiden çok girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle ilgilidir (Elçi, 2004: 17).

Aile işletmesinin kuruluşunda girişimciler, yönetici ihtiyacını aile üyeleri, akraba veya yakın arkadaşlarını işyerinde çalıştırmak suretiyle karşılamaktadır. İşletme sahiplerinin nesil devrini gerçekleştirme ve aile işletmesinin devamlılığını sağlamadaki ana nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (www.yontek.com):

- İşe, çocuklar ile güvenilen dostların en iyi sahip çıkacağı düşüncesiyle bu kişilerin mutlaka işin başına geçmesinin istenmesi,

- Yeni neslin tamamının işe sokulmasının gerekli olduğu düşüncesi,

- Sermayedarlıkla, aile üyesi olmanın işletmede görev almak için yeterli olduğu görüşü,

- Patronluğun, sermayedarlığın ve aile üyeliğinin birbirinden ayrılamaması.

İnsan yaşamında iki önemli konu iş ve aile ise aile şirketi iki kavramı da içinde barındırmaktadır. Akrabalar aileden kişiler, şirket de kişilerin işidir. Bu ikilem içinde akrabalık statüsü, şirketin kurumsal kurallarla yönetilmesinin önünde önemli bir engel olarak durmaktadır. Şirketin kurulduğu yıllarda akrabaların dayanışması önemli bir avantaj iken şirket gelişip büyüdüğü zaman akrabalık çatışmalarına sebep olmaktadır. Bunun sebepleri de genellikle varis seçimi, yönetim kademelerinde kimlerin bulanacağı vs. gibi yönetsel konulardır. Akrabalık ilişkilerinin öne çıkması sebebiyle tek kriter duygusal bağlar olmakta, kuralların, kurumların çerçevesi dışına çıkılmaktadır. Bu da kurumsallaşma çabalarının önüne set çekmektedir. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için, kişilerin değil kurumların önemli olduklarının vurgulanması son derece önemlidir (Atılgan, 2006: 17).

B. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Aile isletmelerinde isletmeye, fiziksel ve/veya düşünsel çabalarını kiralayan ve bunun karşılığında ücret niteliğinde gelir elde eden kimseler vardır (Artan, 1981: 3). Hizmet akdine dayanarak herhangi bir iste ücret karşılığı olarak çalışan kişi isçi olarak tanımlanmaktadır (Demircioğlu ve Centel, 1995: 35).

a. İşgörenler

Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan ve is gören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer işletmelerden biraz daha farklı olarak aile işletmelerinde, işletmenin kurulusundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşılara, şeflere posta basılara vb. daha yüksek gelmekte ve bazı ek sosyal haklar şeklinde dönmektedir. Ayrıca işletmenin kurulusundan itibaren girişimcinin yanında yer almaları, girişimcinin maddi darboğaza girdiği

noktada gelirlerinden vazgeçmelerini kolaylaştırmaktadır. Çünkü bu kişiler firmaya gönülden bağlanmakta, işletmeyi sahiplenmekte, işletme ve iş ile ilgili konulardan kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Bu nedenle işgörenler, aile bireylerine ve dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülmektedir (Alkara, 2006: 18-19).

b. Profesyonel yönetici

Profesyonel yönetici, yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcilerin yaptığı işi yapan kişidir. Pazarlama, finansman, reklam, eğitim vs. gibi konularda pratik ve teorik bilgileri olan profesyonel yöneticilerin şirketin bünyesinde ve kurumsallaşmasında önemleri büyüktür. Ancak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde tutulmaları zor olmaktadır. Çünkü; Aile şirketlerinde tepe yönetime bir profesyonelin geçme olasılığı çok düşüktür. Profesyonel yöneticiye; karar alan kişi olarak değil de aileden olan tepe yönetimin aldığı kararları uygulayan kişiler olarak bakılmaktadır. Bir işletmenin kurumsallaşması için hayati önemi olan profesyonel yöneticilerin, uzun süreli istihdam edilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için; motive edilmeleri, karar alma süreçlerine katılmaları, ihtiyaçlarına cevap verilmesi, kariyer planlamasının yapılması öncelikle yapılması gerekenlerdir (Atılgan, 2006: 17).

Profesyonel yöneticinin bir aile işletmesinde başarılı olabilmesi için şirket yapısını iyi anlayabilmesi ve gerekli değişiklikleri şirket kültürünü ve etkinliğini bozmadan yapabilmesi gerekmektedir. Daha da önemlisi patron ve arasında çok büyük bir güven ortamı olmalıdır (Baharoğlu, 2004: 700). Aile şirketlerinde işletme sahibi için güven oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Güven ortak amaçlar ve paylaşılmış bilgiyle yükselmektedir (Howorth, 2002: 20).

c. Ortak Statüsü

Aile şirketlerinde, mevcut sermayenin yeterli olmaması durumunda, aile dışından ortak alma yoluna gidilebilmektedir.

Bu durumda yeni ortak ile girişimcinin görüşlerinin uyuşması önemlidir. Aksi takdirde çatışmalar doğmaktadır. Ancak çoğu zaman aile dışından bir ortaklık olsa bile, iş üzerinde etkili olan aile kültürü değişikliğe uğramaz. (Atılgan, 2006: 18).

d. Danışman Statüsü

Danışmanlar çeşitli konularda hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konularda uzman olan kişilerdir (Karpuzoğlu, 2001, s.68). Bu kişiler gereklilik duyulan noktada şirketin sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak için şirketlerle anlaşma yapmaktadırlar. Danışman seçerken uzman olmasına, aile ile dostluğu olan bir kişi olmamasına dikkat edilmelidir. Aile şirketlerine danışman olacak bir uzmanın ise insan faktörü; ebeveyn ve çocukları, şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa devredilme planları gibi konularda da bilgili olması gerekmektedir. Ancak şirketler belli bir büyüklükten sonra danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaktadır. Küçük işletmelerin genelde böyle bir ihtiyacı yoktur (Atılgan, 2006: 18).

Mülkiyet dağılımının ve dolayısıyla idare üzerindeki etkisinin iyi tarafından bakıldığında aile firmaları üç temel şekilde karşımıza çıkmaktadır: Kurucu Kontrolündeki İşletme, Kardeş Ortaklığı ve Kuzen Konsorsiyumu.

1. Kurucu Kontrolündeki İşletme

Kontrolün tek bir kişide toplandığı aile işletmesidir. Bu işletmelerde, genellikle pederi aile tipindeki "otoriter baba"ya benzer merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsemektedir (www.tusiad.org.tr).

Danco, kurucu kontrolündeki aile şirketlerinin ayırt edici özelliğinin merkezilik olduğunu belirtmektedir. Kurucu kontrolündeki işletmelerin organizasyon şeması bir örümcek ağına benzemektedir. Kurucu bu ağın ortasında yer almaktadır. Hiç kimse hedefleri belirlemek ya da veri karşılaştırmak için bir araya toplanmamaktadır. Hiç kimse patrona ne şekilde davranacağını söyleyememektedir. Çalışanlar için böyle söylemek isyan etmek olmaktadır. İşleri temel yönetim felsefesine uymaya dayanmaktadır. Sadakat örgüt merdiveninde yükselmeyi sağlamaktadır. Kurucu

sahipler işlerinin her yönüyle ayrılmaz bir biçimde ilgilidirler. Şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin derin bir kavrayışına sahiptirler ve şirkete, şirketin kilit dış kaynaklarıyla bağlantısı olarak hizmet etmektedir. Kurucu sahip yapının merkezinde yer aldığından, tüm bilgiler merkeze doğru akar ve kararlar çevredeki müdür ve çalışanlara doğru yayılmaktadır. Bu yapı müşteri ihtiyaçlarına ve pazarın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu firma büyümesinin ilk evreleri sırasında iyi işlemektedir. Fakat firma boyut ve karmaşıklık olarak büyürse bu yapıya aşırı yük binmiş olmaktadır. Kurucunun kendisi belli bir noktadan sonra firmanın bilgi işlem gereksinimleriyle baş edemez hale gelmekte ve işleri havale etmek zorunda kalmaktadır. Fakat bu delegasyon süreci, Ward'ın belirtmiş olduğu gibi, fonksiyonel bir yönetim kurulundan yoksun olan, tüm önemli kararları kendi almaya ve kontrolü elinde tutmaya alışmış olan kurucu-sahip için kolay değildir. Kurucu-sahip firmanın kurucusu olduğundan firma kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olmaktadır. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün, kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır ve dünya görüşünü yansıtmaktadır. Kurucudan ikinci nesle devir başlı başına zorluktur; çünkü bu tip aile işletmeleri yeni bir liderin göreve başlaması için planlama deneyiminden yoksundurlar (Günel, 2005: 60-63).

2. Kardeş Ortaklığı

Kardeş ortaklıkları 2 temel formda karşımıza çıkmaktadır: Eşitler arasında birinci formu (the first among equals form) ve müşterek liderlik düzenlemesi (shared leadership arrangement) dir. Eşitler arasında birinci formunda herkes tarafından kabul edilmiş bir lider bulunmaktadır. Bu tip ortaklıklarda baştaki kardeşler tek taraflı hareket edemez, etmez. Bilakis bu kardeşler istişari şekillerde davranmayı ve sürekli olarak diğerleriyle ticarette-pazarlıkta, aracılık-komisyonculuk yaparak uzlaşıma yönelik çalışmayı öğrenmektedir. Bu çeşit kardeş ortaklığının tutarlı ve verimli olabilmesi için liderin diğer kardeşlere yönetimsel becerilerini ispatlaması gerekmektedir. Diğerlerinin de iktisadi çıkarlarının baştaki kardeşe daha fazla otorite bahşetmekle gelişeceğini bilmeleri gerekmektedir. İş yerinde otoritelerini kullanırken baştaki yeğenler erkek ve kız kardeşlerle olan ilişkilerde ebeveyn rolü almaktan sürekli kaçınmaya çalışmalıdır. Bu rolü aldıkları takdirde ortaklıkta çatışma

kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İkinci tip; kardeş ortaklığı, müşterek liderlik düzenlemesidir. Burada kardeşler, şirketi bir takım olarak yönetmektedir. Bu sistemde ortaklar (partners) sadece eşit hissedarlar değildirler; aynı zamanda eşit yönetimsel otoriteye de sahiptir. Böyle ortaklıklarda bütün önemli yönetimsel kararları kardeşler grup olarak almaktadır. Kardeşlerin sorumlulukları arasında fonksiyonel farklılıklar olsa da karar verme otoritesi bakımından eşittirler. Bu sistemlerde, çalışanlardan, dış dünyadan müşterek liderlik düzenlemesini anlatmasını ve çalıştırmasını beklemek kolay olmamaktadır (Günel, 2005: 60-63).

Yönetimde, daha çok katılımcı anlayış benimsenmekle birlikte, diğer yönetim anlayışları da görülebilmektedir. Ayrıca ortakların, çocuklarını işletmede çalışmaları, anahtar kararlarda rol oynamaları, küçük yönetim fonksiyonlarında yöneticilik ya da başkan yardımcılığı için, özellikle cesaretlendirdikleri görülmektedir (www.massmutual.com).

3. Kuzen Konsorsiyumu

Bu tip aile işletmelerinde birkaç nesil ve parçalanmış bir mülkiyet yapısı görülmektedir. Bu şeklin ayırt edici özelliği hanedansı karakteri ve hissenin geniş sayıda kuzen tarafından tutulmasıdır.

Kuzen şirketlerinde, kıdemli yönetim pozisyonları ailenin birkaç kolundan temsilciler tarafından işgal edilmektedir. Buna ek olarak genelde işin içinde olmayan geniş sayıda hissedar kuzen de vardır. Aileler katlanarak büyüme eğilimindedir. Firmalar en iyi ihtimalle doğrusal bir şekilde büyümektedir. Zamanla bireysel hissedarların boyutu azalmakta ve firmada iş sahibi olmayan kuzenler şirketin kendilerine kesintisiz bir pay akımı sağlama ihtimaliyle artan bir şekilde ilgilenmektedir. Hissedarlar grubu ne kadar geniş olursa firmada çalışan ve çalışmayan hissedar kuzenlerin arasındaki bilgi asimetrileri o kadar geniş olur ki bu durum yönetimde bulunan kuzenleri rahatsız etmektedir. Devreden nesillerdeki aile üyeleri arasındaki yaş dağılım geniş ailede artarak genişlemektedir. Çekirdek aile en yaşlı ile en genç soydaş arasındaki fark genelde 10-15 yıldan fazla değilken bir kuzen konsorsiyumunda en yaşlı ve en genç kuzen arasında 30 yıllık fark görmek ilginç

değildir. Bir kurucu-sahip işletmede yönetim devri ve mülkiyet devri az ya da çok eş zamanlı oluşma eğilimindedir. Ama kuzen konsorsiyumunda bu mümkün değildir. Daha çok kuzen olgunlaştıkça ebeveynlerden çocuklara mülkiyet geçişi devamlı bir süreç haline gelir. Fakat yönetim devri tepedeki liderlik emekli olmaya ne zaman hazırsa gerçekleşmektedir. Bu nedenle mülkiyet ve yönetim geçişlerinde genelde koordinasyon görülmemektedir (Günel, 2005: 60-63).

3.2.8. Profesyonel Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik

Burada aile işletmelerinde profesyonel yönetim kavramı ve kapsamı, girişimciden profesyonel yöneticiye geçiş süreci, patron-profesyonel yönetici ilişkisi, profesyonel yönetici kavramı ve kapsamı, profesyonel yönetici ve gelecekteki nesillerin nitelik ve özellikleri başlıklarının üzerinde durulacaktır.

3.2.8.1. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Kavramı ve Kapsamı

Profesyonel terimi, profession veya meslek teriminden kaynaklanmaktadır. Profesyonellik, bir mesleği yapmak anlamına gelmektedir. Genel olarak, belli bir iş veya meslek para kazanılmak için yapılırsa profesyonellik olarak adlandırılmaktadır (Uzunçarşılı, 1995: 19).

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişmeler ve bunlara bağlı olarak isletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişmeler, isletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı artırmış ve profesyonel yönetim ortaya çıkarmıştır (Koçel, 1998: 15).

Aile işletmeleri, adından da anlaşılacağı gibi bir ailedeki bireylerinin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Burada aile bireylerinin doğaldır ki yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusudur fakat işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir (Ünlü ve Selek, 2004: 13).

Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerinde yerleştirilebilmesi için profesyonel yönetim ilkelerinin benimsenmesi ilk önceliklerden birisidir. Burada

profesyonel yönetimle; işletme sahipliği ile yönetimin ayrıldığı, amaçların, görevlerin, işlevlerin, örgütsel yapıların, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulduğu, karar vermede karlılık, verimlilik, etkinlik gibi rasyonel ölçütlerin kullanıldığı yönetim tarzı ve uygulamaları kastedilmektedir. Aile işletmelerinin pek çoğu için profesyonel yönetime geçiş ya da kendi ifadeleri ile kurumsallaşma-işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması neticesinde işletme sahibinin her işi yapma ya da kontrol etmesinin mümkün olmadığı durumda başvurulacak bir zorunlu süreçtir (Ulukan, 2004: 219).

Aile işletmeleri ve yönetimi konusu özellikle büyüme ve kurumsallaşma ile de ilişkilendirildiğinde akademisyenler açısından her zaman haklı bir ilgi odağı olmuştur. Bunun sebebi ülke ekonomilerinin çok büyük ölçüde (%99'a varan oranlarda) küçük ve orta ölçekli işletmelere dayanıyor olmasıdır. Büyüyüp kabuk değiştiren işletmeler şeklen birer aile şirketi gibi görünmekle birlikte kontrolün zaman içinde aile ile profesyonel yönetim arasında paylaşılmaya başlanması, hatta birkaç kuşak sonra büyük ölçüde profesyonel yönetime devredilmesi söz konusu olabilmektedir (Akın ve Yılmaz, 2004: 178-179).

Aile işletmelerinin kurumsal yönetime hazır olup olmaması aynı zamanda büyüme ve profesyonel yönetime geçme istekliliğine bağlıdır. Öyle ki bazı işletmelerde "küçük olsun bizim olsun" anlayışıyla neredeyse tamamıyla dışa kapalı bir yapı mevcut olup büyüme ve gelişme yönündeki fırsatlar bile bile değerlendirilmemektedir. Bazı aileler profesyonel yönetici ile çalışmış ancak onların işletmeye uyum göstermediği için ayrıldığını ifade etmişlerdir. Yetenekli ya da yeteneksizdir. İstekli ya da isteksiz aile üyelerinin ya da akrabaların istihdamı bazı aileler için, profesyonel yönetici çalıştırmaktan iyidir. Profesyonel yöneticilere karşı güven eksikliği had safhada olup, işlerini aile üyeleri kadar özverili ve iyi şekilde yapamayacaklarına inanılmaktadır. Bu özelliğe sahip işletmeler genellikle tamamıyla öz sermaye ile finanse edilen limited şirketlerdir. Kurucunun yoktan var ettiği işletmesindeki her işten haberi olma, her faaliyeti kontrol etme isteği hemen hemen tüm aile işletmelerinde görülen bir durum olup, birinci ve sonraki kuşaklar ile profesyonel yöneticiler arasında ciddi sorunlara yol açmaktadır. Kurucunun veya

büyüklerin son sözü söylediği işletmelerde, fikirler dile getirilse bile pek çok konuda çatışmaların bastırılması açısından birçok konuda sessiz kalınmaktadır. Bu da bazı kararların rasyonel ölçütlerden daha çok çatışmaların bir an önce sona erdirilmesi ya da duygusal nedenlere bağlı olarak alınmasına sebep olmaktadır (Ulukan, 2004: 219).

Aile işletmelerinde profesyonelleşmeye geçiş için belirli aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar su şekilde sıralanabilmektedir (Özçelik, 2006: 22);

- Karar vermede merkezileşmenin azalması,
- Formal bir iş akış yapısı başka deyişle iş planlarının oluşumu,
- Koruyucu stratejilerden sıyrılma,
- Açık ve net yazılı kurallar silsilesi,
- Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması,
- Rol belirsizlikleri ve kişisel çıkar çatışmalarından kaçınma,
- Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi,
- Eğitim, oryantasyon ve rotasyona önem verilmesi,
- Teknoloji, değişim ve Ar-ge konularının açık bir yaklaşım izlenmesi,
- Açık ve belirgin departmanlaşma sürecine geçim olarak sıralanabilir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri, aile dinamiklerine değil is dinamiklerine yoğunlaşan şirketlerdir. Aile üyelerinin şirketle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak için belirli sürelerle bir araya geldikleri aile meclisi kurmaları gerekmektedir. Aile meclisinin temel hedefi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak bir platform oluşturmak olmalıdır. Özellikle orta ve büyük ölçekli isletmelerin yönetimi

genellikle konunun uzmanı olan profesyonel yöneticilere bırakılmaktadır. Profesyonel yöneticiler, bu işi meslek edinen ve ücret karşılığı çalışan kişiler olmalarına rağmen, verdikleri kararlarla işletmenin kar etmesini sağlamakta veya zarar etmesine neden olmakta, personel yönetiminden üretim miktarına kadar pek çok konuda söz sahibi olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çok önemli bir görevi ifa eden profesyonel yöneticilerin başarısı, başında bulunduğu isletmenin başarısı ile ölçülmektedir. Bunu başarabilmek için de değişen çevre koşullarına uyum için kendisini yenilemek zorundadır (Özçelik, 2006: 22).

Türkiye'de profesyonelliğe geçiş uygulaması genellikle şu şekilde gerçekleşmektedir. Önce profesyonelliğe geçecek işletmenin nasıl profesyonelleşeceği konusunda uygulatıcı firma bir rapor hazırlanmaktadır. Yönetim gruplarına kendilerinden istenilenler öğretilmekte ve benimsetilmeye çalışılmaktadır. Belirli aralıklarla denetim yapılmaktadır. Yanlışlar, denetimler sırasında düzeltilmektedir. Yaklaşık bir yıl sonra da yüzde 70-75 düzeyinde profesyonelliğe geçiş sağlanmış olmaktadır. Bu denemeyi başarıyla tamamlayan yöneticilerle mümkündür.

Bir işletmenin ya da holdingin profesyonel yönetime geçmesi ise ancak profesyonel yöneticilere yer verilmesiyle mümkündür. Bu nedenle; o kuruluşta yönetici geliştirme ve yetiştirme programlarının bulunması gerekli görülmektedir .Başlangıçta yetki devri konusunda sorunlar yaşanabileceği de vurgulanan bir diğer nokta olmaktadır. Ancak bunun ılımlı ve akılcı bir yöntemle çözümlenebileceği de belirtilmektedir. Uzmanlar; "iç denetim mekanizmaları kurulmalı, yöneticiler, mutlaka rekabet koşulları altında terfi ettirilmelidir. Profesyonel yönetimde, adama göre iş yöntemine yer yoktur, işe göre adam yöntemi vardır" ifadesini kullanmaktadır (Panorama Dergisi, 1992: 22).

3.2.8.2. Girişimciden Profesyonel Yöneticiye Geçiş Süreci

Globalleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme

kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Ayrıca, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme-çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık duruma gelmesi nedeniyle zaman ve bilgi düzeyi açısından girişimci yetersiz kaldığından işletmelerde başka yöneticilere de gereksinim duyulmaktadır. Değişimi kavrayacak ve değişime yaratıcı tepkide bulunabilecek uzman kişiler arasından seçilen ve işletmelerde karar organı işlevini üstlenen profesyonel yöneticilere gereksinim bulunmaktadır (Gümüştekin, 2005: 75).

Şirket yönetimlerini profesyonellere bırakmaya çekinen işletme sahipleri ikinci kuşak ile birlikte aile içi anlaşmazlıklar ile de boğuşmak zorunda kalmaktadır (http://www.kobifinans.com.tr).

Girişimcinin gerekli faktörleri, risk altında bir araya getirerek oluşturduğu girişimsel organizasyonun başarısının göstergesi, gerçekte organizasyonun bir süre sonra büyüme yoluna girerek beraberinde birtakım sorunları getirmesidir. Kurulan düzen işlemeye ve bulunduğu koşullara uyum sağlamaya başladığında, belli bir dönem sonunda, girişimsel yönetimi yetersiz bırakacak, profesyonel bir yönetim anlayışını gerektirecektir (Berber, 2000: 40).

3.2.8.3. Patron-Profesyonel Yönetici İlişkisi

İşletmeler, enformasyon çağı ve bilgi ekonomisinin meydan okumalarıyla yüz yüze bulunmaktadır. Yazılım ve donanım maliyetlerinin yüksek baskısı, bilgi uzmanlarının sanal organizasyonun gereklilikleri içerisinde istihdamı sorunu, risk ve gelir dengesindeki giderek gelişen açıklık, işletmeleri kritik profilli yönetici gereksinimiyle karşı karşıya bırakmaktadır

Kar realizasyonu, maliyet optimizasyonu ve yüksek katma değer yönetimini, bilgi teknolojisinin verimliliğiyle bütünleştirmek yöneticilerin bugünkü sorumluluğu olmaktadır. İkinci Dünya savaşı sırasında ve sonrasında, yöneticinin tanımı, astlarının işinden sorumlu olan kimse, biçiminde verilmekte idi. Yani yönetici, başka bir deyimle patrondu, yönetimde bir mevkii, bir güçtü. Bugün bile pek çok insan, yönetici ya da yönetim sözlerini duyduğunda kafasında aynı düşünce belirmektedir.

Ama 1950'lerin başlarında bu tanım değişmiş, "bir yönetici, insanların performansından sorumludur", denilmeye başlanmıştır. Bugün bunun da çok dar bir tanım olduğu bilinmektedir. Doğru tanım artık şöyledir: "Bir yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur" (Drucker, 2000: 69; www.isguc.org).

İş hayatında, profesyonel yöneticiler de, bir sosyal paydaşı diğer bir sosyal paydaş nezdinde temsil etmektedir. Patronu, şirket sahibini veya borsadaki hissedarları; çalışanların, bayilerin, tedarikçilerin, müşterilerinin ve de toplumun nezdinde temsil etmekte ve bu işi yaparken bir rol modeli olmaya çalışmaktadır (www.tanjuargun.com).

Gerek ülkemizde, gerekse dünyada olsun işletmelerin çoğunluğu, yola aile şirketi olarak çıkmıştır. Özellikle ilk kuşak, işletmesini adeta kendi çocuğu gibi görmüş gelişmesi için elinden gelen gayreti göstermiştir. Ne varki özellikle ülkemizde, ikinci kuşakta sorunların başladığını, üçüncü kuşaktan sonra ise ortaklıklarda ayrışmaların gündeme gelip, bölünerek küçülmelerin gündem oluşturduğu görülmektedir. Bu sonu yaşamayıp işletmelerini dördüncü, hatta beşinci kuşağa kadar başarıyla taşıyabilen girişimcilerin ortak özellikleri arasında, başlangıçta veya ileriki dönemlerde profesyonel yöneticilerle çalışmaya yönelmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Sermaye sahibi veya ortaklar ile, profesyonel yönetici veya diğer yöneticiler arasında meydana gelebilecek olası güven bunalımları bu tür işletmelerde rahatlıkla giderilebilmiştir.

Kabul gören yaklaşım, patron, aile bireyi veya akrabaların örgüte dış müdahalede bulunmaktan kaçınmaları gereğidir. Böylece, işletmeleri kendi kuruluşları gibi görüp, bilgi birikimleri ve tecrübelerini özgürce örgütsel faaliyetlere aktarabilen yöneticilerden söz edilebilecektir (Şimşek ve diğerleri, 2006: 95).

Patron ve yöneticinin yakın çalışmasının sonucunda aralarında zamanla bir çeşit kişisel bir yakınlaşma gerçekleşmekte ve bu yakınlaşmada duygusallığı beraberinde getirmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: .26-27).

Patronun tek adam rolü yerine orkestra şefi rolünü benimsemesi gerekmektedir. Hızla değişen çevre koşulları, müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artan rekabet nedeniyle aile işletmelerinin, yaşanan değişime tepki verebilen, geleceği öngörebilen buna yönelik stratejilerini geliştirip uygulayabilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bütün bunları gerçekleştirmek için de patronun tek adam rolünde değişikliğe gidilmesi gerekmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26-27).

3.2.8.4. Profesyonel Yönetici Kavramı ve Kapsamı

Bir işadamının sosyal hayatı iş hayatı ile tamamen bütünleşmiştir. Bu iki süreci birbirinden ayırmak hem imkansızdır hem de işleri için, yıkıcı olmaktadır. Bu hayatlar birbirleriyle öylesine iç içe geçmişlerdir ki bir işadamı iş hayatında usta, sosyal hayatında çırak olamamaktadır. Her ikisinde de usta olmalıdır. Böylesi bir ayırımı ya profesyonel yöneticiler (işyerinde usta, davetlerde çırak) ya da sosyete aylakları (işyerinde çırak, davetlerde usta) yapabilmektedir. Büyük bir işadamı yapamamaktadır (Yılmaz, 1996: 69).

Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kişiler, yönetim işini meslek edinen, işletmenin sahibi veya girişimcisi haline gelmeden girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Şimşek, 2001: 14).

Profesyonel yöneticilik ünvanı teorik ve pratik anlamda işletme bakış açısıyla bakmayı sağlayıp, yönetim alanında hünerlerini göstermesini amaçlamaktadır (http://www.cim.ca).

Profesyonel yöneticinin her ne kadar iş ücret mukabili olsa da yetki ve sorumluluk olarak girişimci kadar etkilenmektedir, bu da yöneticinin risk alabilme, ciddi ve isabetli kararlar verebilme yeteneği olmasını gerektirmektedir (Demircan, 1998: 6).

Profesyonel yöneticilik anlayışının benimsenmesi yönetim teknikleri üzerinde olumlu etkilerin gözlenmesini sağlayacaktır. Profesyonel yönetici sözcük anlamıyla, yöneticiliği meslek edinmiş kişi demektir. Profesyonel yönetici belli kademelerden, amirleri tarafından terfi ettirilerek veya beraber çalıştığı kişilerce seçilerek geçmek

suretiyle yükselen bireydir. İşin başına yakınları tarafından tepeden inme getirilen veya herhangi bir merci tarafından kuruluşun falanca mevkisine oturtuluveren kişilerin eğer belli basamakları başka yerlerde tırmanmamışlarsa profesyonelliklerinden söz edilmemektedir. Bu koşulu yerine getirebilmek amacıyla aile şirketlerinde yönetim kademelerine getirilecek bireylerin genç yaşlarda alt kademelerde görevlendirilmelerine tanık olunmaktadır. Profesyonel yöneticilik anlayışı kontrol mekanizmalarına karakter kazandırır. Hatadan korkan ve sıfıra inmeyi amaçlayan mantık yerine, hata ile öğrenme yararlı hata gibi kavramlara sahiptir. Katı kural, yapı, sistem, şemalar, kısaca esnek olmayan organizasyon yapıları ,yerine proje bazında esneklik sağlayan, adaptasyon yeteneği yüksek, koşullara göre değişen yapılar kurmaktadırlar. Profesyonel yönetim anlayışı, organizasyonların bürokratik, resmi, mekanik olmaları yerine, girişimci, organik ve gayri resmi özellikler taşımasına önem vermektedir. İnformal (biçimsel olmayan) organizasyon yapısını algılayabilen ve yönetebilen kişi olarak profesyonel yönetici kavramı son kademelerde hızla yaygınlık kazanmaktadır. Profesyonel yöneticiler, rakamla ifade edilmeyen (edilemeyen) şeylerin sezilmesi ve bunların karar verme sürecindeki etkilerini araç olarak kullanabilmektedir. Merkeziyetçiliği koşulların gereklerine göre uygulamaktadır. Emir komuta zinciri, ast üst ilişkileri gibi klasik kavramları iletişim ve haberleşme gereğinde hiçe sayabilmektedir. Patron emir buyurmadıkça hiçbir şeyin yapılmadığı ortamlar yerine, iç rekabete dayalı motivasyon ortamları oluşmaktadır. Yeni şeyler düşünen insanlar yanında yeni şeyler yapan insanlar oluşturmaya çalışmaktadır. İyi bir plan kadar deneylerin de yararlı olacağına inanılmaktadır (www.savsat.com).

İş yaşamında profesyonelizm kendisini çalıştığı şirkete herhangi bir ortaklık bağı olmadan, ücret karşılığı emeğini o şirkete satan adamdır tanımıyla karşımıza çıkmaktadır (http://ilim2000.tripod.com).

Bir dönem Koçbank Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış, şu anda ise kendi şirketi olan Partnership'in sahibi Burhan Karaçam, patron ve yönetici arasında aslında yapısal sorunlar yaşandığını, sermaye sahibi, aynı zamanda işi yönetmeye de talip olabildiğini bu durumda da sorunlar çıktığını vurgulamaktadır.

Yönetici hata yaptığı zaman görevini kaybetme riski yaşamakta olduğunu halbuki sermayedar hata yaptığı zaman görevini kaybetmeyeceği yönetici geçmişten gelen terimle idareci olduğunu, idarecilikte durumu idare eden yani statükoyu koruyan anlamına geldiğini, halbuki yöneticiliğin bu olmadığını yöneticilik değer artırmaya yönelik her türlü yöntemi görüp başarıyla uygulayabilen kişi olduğunu, liderlikte de aranan özelliğin bu olduğunu vurgulamaktadır (www.capital.com.tr).

3.2.8.5. Profesyonel Yöneticinin ve Gelecekteki Nesillerin Nitelikleri ve Özellikleri

Hızlı değişen, dinamik ve karmaşık çevrelerde yaşamını sürdürebilme zorunluluğu aile işletmelerinin eksik oldukları alanlarda dış kaynaklardan yardım almalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu yardım ihtiyacı ise aynı pazar koşullarında ortaya çıkan bu talebi karşılamak üzere sayıları gittikçe artan danışmanlık firmalarının faaliyetlerine olanak sağlamaktadır. Aynı trend benzer şekilde ülkemizde de yaşanmakta ancak farklı olarak bu gelişim ülkemize özgü dinamikler de içermektedir. Bu noktada artan danışmanlık hizmeti arzı son derece önemli bir konuyu gündeme getirmektedir. Nicelikteki bu artışın her koşulda niteliklere yansımasının mümkün olmadığı düşünüldüğünde "yönetim danışmanlarının yetkinliği" sorusu bir kez daha irdelenme gereği taşımaktadır (Kesken ve diğerleri, 2006: 338).

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başından beri ve özellikle de İkinci Dünya Savaşı'ndan günümüze kadarki zaman dilimi içinde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler ve bunların sonucunda işletmelerin faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen uyarlamalar, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek "profesyonel yöneticilik" gerçeği ortaya çıkmıştır. Böylece, iktisat teorisindeki firma sahibi yöneticinin, yerini, profesyonel yönetici tipine bırakmaya başladığı görülmüştür (Şimşek, 2001: 14).

Profesyonel yöneticiler, kar ve zararı başkalarına ait olmak üzere belirli bir ücret karşılığında çalışıyor olsalar bile, sahip oldukları geniş kapsamlı biçimsel (resmi) yetki sayesinde verdikleri kararlar; işletme sahiplerinin (hissedarların) ne kadar kar payı alacaklarına, piyasaya sunulan mal ve hizmetlere müşterilerin ne fiyat ödeyeceklerine, işletmede çalıştırılan personele ne kadar ücret ödeneceğine ve nihayet üretim ve istihdam düzeylerinin gerek kendi işletmeleri gerekse genel ekonomi için ne düzeyde olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır .

Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını, kendi amaçları dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise profesyonel yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirmektedir (Tosun, 1992: 409).

Bir kişinin yönetici olabilmesi için belli nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Yönetici olma isteği, bu nitelikler arasında önemli rol oynamaktadır (Uzunçarşılı, 1995: 19).

Yönetici kavramında karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin işletme sahipleri veya girişimciler tarafından yapılmasıdır. Ailesel yönetim türünde durum genellikle böyledir (Şimşek ve Diğerleri, 2006: 5).

Aile işletmelerinde şu an görev yapan birinci kuşak açısından, işletme yönetimini devredecekleri ikinci kuşağın sahip olması gereken nitelikler Tablo 3.1'deki gibi sıralanmıştır. Burada yöneticilik özellikleri sıralanmış olup, bunların önem sırası üzerinde durulmamıştır (Erdoğmuş, 2004: 208-209).

Tablo - 3.1.: Aile İşletmelerinde Geleceğin Yöneticilerinin sahip Olması Gereken Nitelikler.

• Mantıklı olmak
• Mantık ve duygu sıralamasında mantığa öncelik vermek
• Genel kültür sahibi olmak
• Eğitimli olmak
• İşletmeyle barışık olmak
• İletişim kabiliyeti gelişmiş olmak
• Emek ve piyasa koşulları hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmak
• Paylaşma kültürünü kazanmış olmak
• Önceden hareket edebilme kabiliyetine sahip olmak(proaktif)
• Yaptığı işin sonunu görebilmek(basiret ve ufuk sahibi)
• Önemli işleri tespit edebilmek ve öncelik verebilmek
• Paylaşımcı olmak

Kaynak: Erdoğmuş, a.g.e.: 208-209.

Tablo 3.2'te ise aile işletmelerinde ikinci kuşağın yönetime hazırlanması için yapılması gereken çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Tablo- 3.2.: Aile İşletmelerindeki İkinci Kuşağın Yerleştirilmesine Yönelik Tedbirler

• Aile içi diyalogu geliştirmek
• Aileyi birici kuşak eksenli oluşturan kurtarmak
• İkinci kuşağa aile işini sevdirmek
• Aile ve iş hayatını birbirinden ayrı iki sistem olarak yapılandırmak
• Aile üyelerinin performanslarını dikkate almak
• İşletmede görev tanımlarını açık hale getirmek
• Aile üyelerinin yeteneklerine uygun istihdamı sağlamak
• Çocuklar arasında cinsiyet ayrımı yapmamak
• İlke merkezli bir işletme yapısı ayrımı yapmamak
• Şirketlerde kurumsallaşmayı sağlamak
• Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkiyi formal unsurlarla bağlamak
• Gelin, görümce ve diğer akrabaları geliştirmek
• Aile üyeleri arasında performansa göre bir ücretlendirme sistemi kurmak
• Ailenin evdeki bireylerin de şirketten hayattayken faydalanmalarını sağlamak

Kaynak: Erdoğmuş, a.g.e.: .208-209.

Profesyonel yöneticiler, aile şirketlerinde kararlar alan olmaktan çok, tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları, uygulayan kişiler olarak görülmektedir. Bu kişiler aile üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip

olmadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgiyi ve deneyimlerini de beraberlerinde işletmeye getirmektedir. Dolayısıyla pek çok şirkette profesyonellere duyulan ihtiyaç, firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesine yöneliktir. Böylesine özellikli bir grubun, hakimiyetin tamamen girişimcinin tekelinde bulunduğu ve kendi fikir ve görüşlerinin çok fazla dikkate alınmadığı bir atmosferde uzun süreli çalışmanın mümkün olmadığı açıktır. Dolayısıyla bu noktada aileden olmayan yöneticilerin işletmede sürekliliklerinin sağlanması önem kazanmaktadır. Bunun için ise söz konusu profesyonellere yetkinin devredilmesi ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun gösterilmesi, nazik ve yardımsever olunması, başarılarının ve çabalarının farkında olunduğunun hissettirilmesi bir gereklilik halini almaktadır. Başka bir deyiş ile, bu kişilerin şirketten sağlayacakları, maddi kazançların yanında işe motive olmaları için, ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirilmeleri, şirkete devamlılıkları açısından önem taşımaktadır. Dolayısı ile tepe yönetimin profesyonellerin amaçlarını ve ilgilerini tespit etmeleri, bu kişileri her fırsatta karar alma sürecine katmaları ve hatta mümkünse ortaklık hakkı tanımaları gerekebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus sahip, ortak veya aile üyelerinin yetki devri ile birlikte otoritelerinin azalmayacağı, yetki devrinin sadece profesyonelin kendisine verilen sorumluğu başarıyla icrası için gerekli olduğu gerçeğidir. Diğer taraftan profesyonellerin işlerini etkin şekilde yürütebilmeleri için işletmeye ilişkin pek çok bilgiye ihtiyaç duyacakları da gözden uzak tutulmamalıdır. Bu durum ise aile üyesi yöneticilerin profesyonel yöneticilere karşı açık olmalarını ve işletmeye ilişkin bilgileri paylaşmalarını zorunlu hale getirmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2006: 5).

Günümüzde ailesel yönetimin olduğu işletmelerde de profesyonel yöneticiliğin önemi bilindiğinden, üst düzey yöneticilerin profesyonel yönetici vasıflarına sahip olduğu görülmektedir. Ailesel yönetimde çoğunlukla, aile üyesi olan (oğul/ damat/kız) yöneticilerin işletme eğitimi almaları veya bu konuda uzmanlaşacak bir eğitim (bu eğitim genellikle yurtdışında alınan bir eğitimdir) görmüş olmaları tercih edilmektedir (Uzunçarşılı, 1995: 19).

3.3. Kuşakların İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Süreçlerine Bakışı

İşletme politikası çoğunlukla aile politikası ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenmektedir. Aile ile işletmenin değerleri özdeşleşmektedir (Özuysal, 2006: 10).

Aile şirketlerinin gelişimi sürecinde artık şirketlerdeki karar konuları daha makro düzeyde olmaktadır. Bu kararları sağlıklı alabilmek için de alışagelmiş iş görme usulleri yerine profesyonelliğe, uzmanlığa dayanan, kurucu ya da iş sahiplerinin kişisel tercihlerinden çok işin, sektörün ve gün geçtikçe bilimsel bir boyun alan yönetim uygulamaları gündeme gelmektedir.

Pek çok aile şirketi yönetici, şirketinin kendine has özellikler gösterdiğini ve şirketi kurup bugüne kadar gelmesinde kendi düşünce, inanış ve iş yapış usulleri olduğunu düşünmekte ve şirketinin kendi kararları olmadan var olamayacağını düşünmektedir. Ancak gelişen iş hayatının bir sonucu olarak, şirketlerin kalıcılığını koruyabilmesi, kişilere bağlı olmaktan çıkıp kendi içerisinde yapısal bir işleyişi olan kurumlara dönüşmesiyle mümkün olacaktır (Aydınlık ve Karagülle, 2006: 59).

İkinci ve Üçüncü nesil olarak şirketin izleyeceği işletme politikası başta aile odaklı şirketten, kurumsallaşmış şirkete dönüşmekle sağlanabilmektedir. Bu yöndeki ilk olarak hedeflere bakıldığında, topluma karşı olan sorumluluklarımızı gözeterek, üstün kalite, özgün ürün odaklı olmayı sürdürerek, yenilikçi ve girişimci özellikleri koruyarak, sağlıklı büyümek ve yok olmamak, gelecek nesiller için uygun iş ortamını oluşturmak olmalıdır. Daha sonra gelecek olan hedefler ise ikinci nesli yetiştirmek, sermayeyi korumak, büyütmek, karlı ve verimli olmaktır. Böylelikle üçüncü nesil için deneyimler ortaya çıkacaktır (Kurtsan, 2006: 175).

Birçok şirket başlangıçta aile bireylerinin katılımıyla ve aile kaynaklarının kullanımıyla kurulmaktadır. Bu şirketlerin çok büyük bir oranı genelde küçük ölçekli ve tek kişi yönetimindedir. Yetkiler tek bir kişide toplanmıştır. Şirketin bütün faaliyetlerinde ve kararlarında bu kişinin yani şirket sahibinin rolü büyüktür. Aile şirketleri bu dönemde faaliyetlerini fazla sorunla karşılaşmadan kendi kaynakları ile

devam ettirmektedirler. Ancak zamanla işlerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda mevcut finansman kaynakları yeterli olmadığı gibi personel ihtiyacı da artmaktadır. Şu halde şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, büyümelerinin sağlanabilmesi için aile şirketi özelliğinden kurtularak aileden bağımsız ve kurumsal bir kimliğe kavuşturulması gerekmektedir (Yalıman, 2004: 148).

Hızlı değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek ve dünya pazarlarında etkin bir konuma gelebilmek için, günümüzde işletmelerin yoğun rekabet şartlarına ayak uydurması ve gelişmesi oldukça önemlidir. Küreselleşme ile yaşanan değişimler işletmelerin kurumsallaşmasını ve çalışanların örgüt hedeflerini benimsemesini zorunlu hale getirmektedir. Kurumsallaşma ile işletmelerin kazanacakları getiriler hem işletmenin gelişimini sağlamakta, hem de günümüz koşullarında işletmelerin rekabet avantajı oluşturmalarına olanak vermektedir (Örmeci, 2005: 4).

Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; örgüt içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, örgütlerin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidir. Örgüt içi uyumun sağlanmasında öncelikle, örgütün mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için kuruluş tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması, iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi; kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgüt içi bilgi akışının sağlanarak birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanmalıdır (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427-428).

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ileride oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi

planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26).

Bunun yanında başarılı bir aile şirketi oluşturmak için yapılması gerekenler amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, iş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmeli, işletme içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalı, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı, aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim sistemi kurulmalıdır (Sağlam, 2006: 506).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERDEN HOLDİNGLEŞMEYE GEÇİŞ SÜRECİNDE İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN İŞLETME POLİTİKALARI VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI: KİPAŞ HOLDİNG ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı ve yöntemi ile araştırmanın uygulanmasına yönelik bilgiler, uygulama sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

4.1. Konu İle İlgili Önceki Çalışmalar

Literatür incelendiğinde KOBİ niteliğinde aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşağın işletme politikaları ve kurumsallaşma sürecine etkileri, ortak başlıklar altında değerlendiren birçok çalışmaya rastlanmakla birlikte, bu konuların ayrı başlıklar altında incelendiği çalışmalar da konumuz açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmalardan bazıları, öncelikle küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili olanlar, ardından aile işletmeleri ile ilgili olanlar olarak aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır.

Müslümov (2002), 21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar; Fırsatlar ve Çözüm önerileri isimli çalışmasında, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları bütünsel olarak ele alan ve değerlendiren bir yaklaşımla KOBİ'lerin ekonomideki etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla bir strateji geliştirmiştir. Geliştirilen stratejide, KOBİ'lerin içinde bulunduğu mevcut durum tespit edilerek, sorunların giderilmesi için yeniden yapılanma ve iyileştirme kararları tartışılmış, 21. yüzyılda Türk KOBİ'lerine biçilen rol ortaya konmuştur.

Alpay (1988), Holding Yönetimine Gelince isimli çalışmasında Holding örgüt yapılarının büyük bir çeşitlilik içinde olduğunu ancak modern işletmecilik anlayışı yerine geleneksel yetki, sorumluluk düzeni içinde sorunlara çözüm aranması gerektiğini bu yönde matris olgusunu irdeleyen bir çalışma yaptığını belirtmiştir.

Vakun ve Yüksel (2007), Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji; Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) adlı çalışmalarında dünya

ve ülke ekonomisinin çoğunluğunun aile şirketleri tarafından yönetildiğini, bu aile şirketlerinin 4. kuşağa ulaşma sıkıntısı çektiğini, kurumsallaşma arayışları içinde de yer alan outsourcing'in yönetim anlayışında hızla kullanılması gereğini vurgulamaktadırlar.

Günver (2001), Türk Aile İşletmelerinde Gelecek Kuşak Yöneticilerin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma isimli eserinde, Türkiye'deki aile işletmeleri kavramını öne çıkarmaya, bu alandaki sorunları tartışmaya, aile işletmelerinin temel sorunu olan aile işletmelerinin devamı ve yeni yöneticilerin seçimi konularının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaya çalışmıştır.

Karpuzoğlu (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma isimli çalışmasında gerek ülkemiz gerekse diğer ülkeler için, aile şirketlerinin üçüncü kuşağa intikal etmesinin ender görülen bir durum olduğunu, bunu ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için eğitim yönetim ve insan kaynakları danışmanlığı veren firmalarla bağlantıya geçmek gerektiğini vurgulamaktadır.

Türkel ve Yaşa (2006), Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci isimli çalışmalarında, (Mersin ili örneği) aile şirketlerinin çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını, şirket büyüyünce ve yeni nesil aile üyeleri şirkette çalışmaya başlayınca bu sorunların daha da arttığını bunun için kurumsallaşmanın amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturup, iş ve görev tanımları hazırlayıp yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel bir anlayışa geçmek gerektiğinden söz etmektedirler.

İlter (2001), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları isimli çalışmasında ülkemizde KOBİ'lerin neredeyse tamamının aile şirketi olarak kurulduğunu, bu tarzla yönetilen işletmelerin kaçınılmaz olarak ikinci, üçüncü kuşakların ortaya çıkması ile alışık olmadıkları sorunlarla karşılaşacaklarını, bunların çözümünde kurumsallaşma sürecinin devreye girmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı

KOBİ niteliği taşırken holdingleşen aile işletmelerindeki ikinci ve üçüncü kuşağın ele alınması ve bu konu ile ilgili literatür taraması ve model olarak alınan

örnek işletmedeki uygulamalar ışığında Kipaş Holding için işletme politikalarının ve kurumsallaşmanın nasıl olabileceği araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Öncelikle nesiller ile yeni nesiller arasında uyumlu olarak bağların çok iyi kurulması ve bunu ileriye taşınması noktasında ciddi çalışmaların yapılması gerekmektedir. Gerek kurucu neslin gerekse çocukların sahip oldukları şirketi ileri yıllara taşıma ve kurumsallaştırma niyetleri var ise; bu şirketlerin kurumsallaştırılmalarından bir ümit var demektir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsallaşma olgusunun ortaya konulması kapsamında Kahramanmaraş ilinde faaliyetlerini sürdüren aile şirketi ve bu şirketteki kurumsallaşma süreçlerini incelenerek ortaya konulmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada Kahramanmaraş ilinde faaliyetlerini sürdüren aile şirketlerinin kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreçleri nitel araştırma metodu içerisinden görgül araştırma yoluyla ortaya konulmuştur.

Bu çerçevede araştırma sonuçlarının ortaya konulmasında gözlem ve görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda şirketin fabrika ve satış merkezi ziyaret edilerek şirketin yönetim kurulu üyeleri ile görüşülmüştür. Görüşmenin yanı sıra şirkete ait web sayfası ile internetteki bilgiler ve diğer basılı belgelerden yararlanılmıştır.

Bunun dışında kurumsallaşma konusunda alanında duayen isimlerin ortaya koydukları bulgular ile tespitlere de yer verilerek tez daha güçlü bir temel üzerine oturtulmaya çalışılmıştır.

Kahramanmaraş ilinde faaliyetlerini sürdüren 16 şirkete sahip olan Kipaş Holding örneklem kapsamına alınmıştır. Örneklem kapsamına alınan aile şirketinin sahipleriyle bire bir görüşme yoluna gidilerek gerekli bulgulara erişilmiştir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmamız aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların genel sınırlılıkları bu araştırma içinde geçerlidir.

- Bu çalışma Kipaş Holding çalışanları ile sınırlıdır.

- Araştırma Holding bünyesinde görev yapan üst yönetim düzeyi, fonksiyonel düzey, operasyonel düzey, üst yönetim düzeyi ile sınırlı bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini; fonksiyonel ve operasyonel düzey unvanlarına sahip 40 personel oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamındaki ilgili kişiler, gerek bulundukları statüleri itibariyle gerekse şirket hakkında sahip oldukları bilgi düzeyleri ve sayıları itibariyle tüm çalışanların araştırma konusu ile ilgili tutumlarını yansıtabilecek durumdadır. Holding şirketin bünyesinde olan diğer grup şirketlerde görev yapan personel araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

- Araştırmada ikinci ve üçüncü kuşağın işletme politikaları ve kurumsallaşma süreci holdingleşme kapsamındaki aile işletmesi çerçevesinde ele alınmıştır.

- Çalışmada kullanılan gözlem ve görüşme yöntemlerinin bünyesinde var olabilecek bazı eksikliklerin sonuç üzerinde etkili olabileceği ihtimali göz ardı edilmemelidir.

4.5. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Kipaş Holding merkezi oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken Kipaş Holding Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Müdürü ve Genel Müdür Yardımcıları ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve çalışanların şirket bünyesindeki görev tanımlamaları dikkate alınmıştır. Bu görüşmeler ve fikir paylaşımları sonucunda, Kipaş Holding çalışanları içerisinde üst yönetim düzeyinde, fonksiyonel düzeyde ve operasyonel düzeyde yer alan çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir.

4.6. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Burada Kipaş Holding genel tanıtımı, yıllar itibariyle gelişim ve değişimi, organizasyon şemaları, işletme fonksiyonları, Kipaş Holding'e bağlı işletmeler ve bağlı grup şirketler üzerinde durulmuştur.

4.6.1. Kipaş Holding Genel Tanıtımı, Yıllar İtibariyle Gelişim ve Değişimi

Kipaş Holding'in tarihsel gelişimi ve bu süreçte ne gibi değişimlere uğramıştır? ile ilgili sorular yönetim kurulu üyelerine bizzat sorulmuş ve karşılığında şu yanıtlar alınmıştır. 1984 yılının 14 Ağustos'unda Reşit Gümüşer'in Öksüz ailesiyle beraber Kipaş için ortaklığa adım atmasıyla şirket kurulmuştur. Önceleri 35 kişinin çalıştığı bir işletme olarak yola çıkan Kipaş, Öksüz ve Gümüşer ailelerinin ortak yatırımıyla 11 bin metrekarelik bir alana kurulmuş ve iplik fabrikası 5 adet open-end iplik makinesiyle üretime başlamıştır. 4 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. Ana iş alanı tekstil sektörüdür (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1 Sayı:1: 3).

1989 tarihinde ilk defa dokuma, 1992 tarihinde ilk defa iplik büküm, 1994 tarihinde ilk defa iplik boya tesisi, 1996 tarihinde ilk defa dokuma kumaş boya tesisi, 1997 tarihinde kasa Holding'den Bozkurt Mensucat'ı satın almıştır. Erdem Tekstil burada taşınan makineleri ile kurulmuştur. 1997 tarihinde Kahramanmaraş'ın fabrika düzeyinde ilk konfeksiyon tesisi Bozkurt Konfeksiyon üretime geçmiştir. 2002 tarihinde Kahramanmaraş'ta ilk enerji santralini kurmuştur. 2003 tarihinde Kahramanmaraş'ın ilk denim tesisini kurmuştur. ISO'nun her yıl gerçekleştirdiği Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu raporunda 1991 yılından bu yana aralıksız olarak kendine yer bulan Kipaş 2004 yılı raporunda önceki yıla göre 235. sıradan 190. sıraya yükselerek büyük bir başarıya imza atmıştır (Referans Gazetesi, 2007). Hanefi Öksüz 1984 yılında Kipaş A.Ş.'nin kurucuları arasında yer almış ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak göreve başlamıştır. Kuruluştan bu yana Yönetim Kurulu Üyeleri sorusuna M.Hanefi Öksüz Yönetim Kurulu Başkanı, İbrahim Gümüşer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Ökkaş Gümüşer Yönetim Kurulu Üyesi, Ahmet Öksüz Yönetim Kurulu Üyesi olarak cevap verilmiştir. Bunların teker teker yönetim kurulu üyelerinin aileden olup olmamasıyla ilgili açıklama istendiğinde M.

Ali Güçray Genel Müdür olduğunu, aileden olup, müdür ve üzeri görev alanların ise; Ali Öksüz Gn.Müdür Mv., Fehmi Hüdayioğlu Grup Md., Abdülkadir Dedeoğlu Mali İşler Grup Md., Mükremin Gümüşer Grup Md., Bekir Kırmacı Hukuk Müşaviri, Ömer Hüdayioğlu Ynt. Krl.Baş.Asist., Savaş Öksüz Md, M.Ali Öksüz Md. olduğu, ortaklara bakıldığında 2. kuşağa geçildiği görülmektedir. Bu kişiler; M. Hanefi Öksüz, Ahmet Öksüz, Hatice Gümüşer, Ökkaş Gümüşer, Halil İbrahim Gümüşer, Haydar Gümüşer, Erdoğan Gümüşer, İmam Gümüşer, Cumhur Gümüşer, Zübeyde Başkonuş, Mükremin Gümüşer, Ertuğrul Gümüşer, İbrahim Gümüşer, Berna Doğar, Ayşe İpek, Leyla Kırmacı, Hüsnü Öksüz, Derya Gümüşer, Süreyya Erdoğan Yılmazdır.

Gruba bağlı şirketler; Kipaş Holding, Kipaş Mensucat, Kipaş İplik Pamuk, Kipaş Denim, Bozkurt Konfeksiyon, Karen Enerji, Mipsan, Kipaş Tarım, Teksan, Toymar, Kipaş KEAŞ Elektrik Üretim, Kipaş Özel Eğitim, Kipaş Sigorta, Kipaş Pazarlama, Erdem Tekstil'dir.

Kipaş Holding olarak kalite politikaları; tüm çalışanların katılımlarıyla ürün ve kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve dünya çapında bir şirket olmaktır. Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluşun, başarılı olmak için doğru bir yönetim sistemi kurması gerekmektedir. Kalite yönetim sistemi, kuruluşun mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşımaktadır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik etmektedir. Bu bağlamda Kipaş 1996 yılında kalite yönetim sistem çalışmalarını başlatmış ve 1998 yılında SGS'den (ISO 9001) belgelendirilmiştir (www.kipas.com.tr).

2002 yılında belgelendirme faaliyetleri Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK ve Hollanda Akreditasyon Kurumu RvA tarafından akredite edilmiş olan TSE 'den (TSE-ISO-EN 9001:2000) belge yenilemesi yapılmıştır (www.kipas.com.tr).

Oeco-Tex Standart 100 belgesi, Tekstil zincirlerinin her alanında uluslar arası düzeyde bir güvenlik işareti anlamına gelmektedir. Oeco-Tex sistemi, sertifikalandırdığı tekstil ürünlerinin sağlığa zarar verdiği düşünülen maddelerden arınmış olduğunu veya insan sağlığına zarar vermeyecek miktarda bulunduğunu belgelemektedir. Bu belgeyi almaya hak kazanmış ürünler; insan ekolojisi için optimize edilmiş ve uluslararası kabul görmüş tekstil enstitüleri tarafından test edilerek sertifikalandırılmışlardır. Oeco-Tex belgesi için yapılan testler şunlardır (www.kipas.com.tr):

- yasaklı AZO boyaları
- kanser ve alerji yapan boyalar
- formaldehit
- tarımsal ilaçlar
- klorlu fenol bileşikleri
- benzenler ve toluenler
- eksrakte edilebilen ağır metaller
- ph
- renk haslığı

Kipaş Holding, 2001 yılından bu yana istikrarlı bir şekilde ürünlerini Oeco Tex Standart 100 ile belgelemektedir. Son yıllarda sağlıklı yaşam bilincinin tüm dünyada yaygınlaşması ile doğal ürün talebinde artış yaşanmıştır. Organik tekstil ve organik pamuk, doğaya ve insan sağlığına saygılı üretim anlayışının önemli bir göstergesi olarak görülmektedir. Küresel ısınmanın önemli bir gündem konusu haline gelmesi ile tüketicilerin bu konudaki hassasiyeti artmıştır. Bu bağlamda organik tarımı teşvik etmek ve ekolojik dengeye katkıda bulunmak amacıyla Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş., Kipaş Denim İşletmeleri A.Ş ve Mipsan Kahramanmaraş İplik San. ve Tic. A.Ş. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı tarafından yetkilendirilen IMO (Institute for

Marketecology) organik tarım kontrol ve sertifikasyon kuruluşuna Mayıs 2007 tarihinde müraacat etmiş ve dünyaca kabul görmüş Global Organic Textile Standard (GOTS)'a göre denetlenerek 14 Eylül 2007 tarihinde Organik üretim sertifikasını almıştır. Marks&Spencer Akredistasyon Sertifikası Kipaş laboratuvarlarında yapılan testlerin Marks&Spencer tarafından belirlenen kriterlere uygunluğunu belirten bir akreditasyon sertifikasıdır. Uluslararası geçerliliği vardır. Marks&Spencer testleri uluslarası arenada ciddiyeti ve detayları ile kendini kabul ettirmiş bir Kalite Kontrol Test sürecidir. Arcadia Akreditasyon Sertifikası, Kipaş laboratuarlarında yapılan testlerin Arcadia kriterlerine uygun olduğunu gösteren bir akreditasyon sertifikasıdır. Merkezi İngiltere'dedir. Bu akredistasyon Kipaş tarafından yapılan testlerin uluslararası geçerliliği olduğunu belirtmektedir. Lycra Assured Sertifikası Lycra kriterlerine uygun üretim yaptığımızı göstermektedir. Debenhams Sertifikası, Debenhams kriterlerine uygun üretim yaptığımızı göstermektedir (www.kipas.com.tr).

Yıllık yaklaşık 100 bin ton iplik üretimi gerçekleştiren Kipaş, şimdilik perakende mağazacılık alanında çalışmayı düşünmemektedir.

Kahramanmaraş-Türkiye'de iplik üretiminin 3'te 1'ini gerçekleştirdiğinden yeni yatırımlarla ihtisaslaşıp 2-3 yıl içinde iplik üretiminin %50'sini karşılayacaktır. İplikten sonra örme, dokuma, boyama alanlarında da gelişmelere başlamıştır (Capital Kahramanmaraş Dergisi, 2007: 14).

Dünya şirketi olma yolunda markalaşma, ürün kalitesi ve pazar payında lider olma, alternatif sektörler (enerji ve tarım alanında) başarılara imza atmaya yönelmiştir.

2001 yılı verilerine göre, Kipaş binlerce çalışanı, 50 milyon dolarlık ihracatı ve 250 milyon dolarlık cirosuyla önemli bir markaya dönüşmüştür. Yılda 40 milyon kg iplik 20 milyon metre kumaş, 15 milyon metre denim ve 4 milyon parça hazır giyim üreten bir tesisi vardır.

Capital Dergisinin Ekim 2002 ve Şubat 2003 sayılarında, istihdam ve fabrika sayısına göre yaptığı araştırmada, istihdamda 40, fabrika sayısına göre ise 32. sırada

yer alan Kipaş Holding, TSE-ISO-9001-2000, OECO-Tex, Standart 100, Marks & Spencer gibi sertifikalarıyla kalitesini kanıtlamıştır (www.kipas.com.tr).

2004 yılında 3 bin 500 kişilik bir aile iken Kipaş, Türkiye sektöründe grup olarak 32. istihdam açısından ise 40. sırada yer almıştır. 2004 yılı itibariyle şirket Türkiye'nin en büyük 1000 şirketi arasında yer almaktadır. 2004'te Kipaş'ın vizyonunda mevcut olan birlik beraberlik, takım ruhu, dürüst ve üstün gayretle çalışma, ileri teknoloji kullanımı ve dayanışma prensipleri bulunmakta, bu amaç doğrultusunda kurumsallaşma adına yeni adımlar atarak grup şirketlerini holding çatısı altında birleştirme çalışmalarına başlamış bulunmaktadırlar (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1 Sayı: 1: 3).

Kipaş Şirketler Grubunun 2005 yılı içinde yapmayı düşündüğü ve devam etmekte olan birçok projesi bulunmaktadır. Bunlar; enerji, sağlık, eğitim, gıda, örnek tarım uygulamalarıdır.

Ayrıca bu gelişmeler ışığında 2005 Mart ayında Kipaş Eğitim Kompleksinin Temelini Başbakan Recep Tayip Erdoğan atmıştır.

2005 yılı itibariyle 16 şirket 4000 çalışanı ile faaliyetler yürütülmüştür. 2005 yılı verilerine göre 5 şirketi ile Türkiye'nin ilk 500 ve ikinci 500 şirketi arasında yer almaktadır. Pamuk ipliği ile üretime başlamıştır. Bugün kendi enerjisini üreten, çırçır-iplik-dokuma-boya-denim kumaşı ve konfeksiyon imalatı ile entegre, ürün kalitesi ve hizmeti ile geniş bir pazar payına sahiptir.

Dünya standartlarında yaptığı üretim ile Türkiye'nin öncü firmaları arasında yer almaktadır. 2005'te ISO'nun yaptığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu raporunda Kipaş Holding 235. sıradan 190. sıraya yükselmiştir (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl: 1 Sayı: 2, 2005: 3).

ISO'nun yaptığı "en büyük 500" sanayi kuruluşu içinde 2006 yılı Kipaş üst sıralara yükselmiş ve 11 yılda cirosunu yaklaşık %438 oranda arttırmıştır.

Capital Dergisinin Ekim 2002 ve Şubat 2003 sayılarında istihdam ve fabrika sayısına göre (Üretim gücünün göstergesi) yaptığı araştırmada, istihdamda 40.

fabrika sayısına göre ise 33. sırada yer alan Kipaş, aynı yayın organının yaptığı ekim 2007 araştırmasına göre fabrika sayısı bakımından 16. sırada yerini alırken %83'lük bir artış oranıyla da Ülker ve Zorlu'nun ardından 3. sırada yer almıştır. Fabrika sayısı 2003'te 6 iken 2007'de 11 olmuştur.

ISO'nun yaptığı ilk firmalar arasında ilk 500'de Kipaş Mensucat, araştırmalarda 1000 Kipaş Denim; 2.500'de ise Bozkurt konfeksiyon ve Erdem Tekstil yer almaktadır (Kipaş Holding Dergisi, Sayı:7: 4).

Kipaş, Türkiye'nin iplik üretiminde önde gelen firmalarından biri olduğundan Kahramanmaraş organize sanayi bölgesinde iki ay içinde devreye alınacak yeni tesisleriyle birlikte modernizasyon çalışmalarına 2007 yılı itibariyle toplam 50 milyon Avro'luk yatırım gerçekleştirmiş olacaktır. Şirket, bu yatırımla üretim kapasitesini 1,5 kat artıracaktır.

Kipaş Holding Kahramanmaraş'tan 2007 yılının ilk 6 ayında 75 ülkeye 61 milyon 777 bin dolarlık ihracat yapmıştır. Bu ülkeler ağırlıklı olarak İtalya, İngiltere, Almanya, Hollanda, Fransa, Belçika, Yunanistan'dır. Ürün yelpazesini de genişleterek ihracat rakamını arttırmayı hedeflemekteler. Kahramanmaraş ihracat hedefi 1 milyon dolar Kipaş Grup olarak birkaç yıl içinde 100 milyon dolarlık ihracat hedeflemektedir (Capital Kahramanmaraş Dergisi, 2007: 12).

2007 yılı itibariyle enerji tarım ve çimentoda iddialı olan grup, bu sektör ve yapacağı yatırımlarla bölgesel güç olma hedefi doğrultusunda büyümek istemektedir. Tekstil sektöründe de gerçekleştireceği modernizasyon çalışmalarıyla 1 yıl içinde istihdam sayısının 5 binden 6 bine çıkartmayı planlayan Kipaş, Türkiye ekonomisinin önemli aktörlerinden olacaktır. Toplam ihracatta ilk 100 içinde (Türkiye'de) bulunmaktadır. 2007 yılının sonuna kadar 70 milyon dolarlık tekstil ihracatı yapmayı düşünmüşlerdir (Capital Kahramanmaraş Dergisi, 2007:14).

03.04.2008, tarihi itibariyle Türkiye'nin Vergi Rekortmenleri arasında M. Hanefi Öksüz 15. sırada yer almıştır. Kipaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı olan Öksüz, ödeyeceği 3 milyon 910 bin 315 YTL'lik vergi ile rekortmenler listesinin 15'inci sırasında yer almıştır. Listeye giren iş adamlarının vergiye tabi gelirlerinin bu

yılda genellikle menkul ve gayrimenkul sermaye iradı kaynaklı olması dikkati çekmiştir (www.kipas.com.tr).

2008 yılında tekstil sektöründe yüksek faiz nedeniyle bollaşan faiz kurlarındaki düşüş, enerji ve işçilik maliyetlerindeki yükseliş nedeniyle verimli çalışmaya yönelmişlerdir. Tekstil sektöründe 2007 yılında devreye alınan organize sanayi yatırımları ile iplik üretim kapasitelerini arttırmışlardır.

OSB Denim Ring – 2 üretime başlamış, 2008'de tekstil sektöründe Kipaş büyümesini tamamlamıştır. En büyük hedefi oluşturulan istihdam sayısını azaltmamaktır.

Enerji sektöründe 2007 yılında yapılan anlaşmalarla elektrik enerjisi üretim kapasitesi yaklaşık % 75 artarak 42 MW kurulu güce ulaşmaktadır. Yeni doğalgaz motorları 2008 yılı 3. çeyreğinde devreye girdirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca Karaman iline bağlı Ermenek ilçesinin doğusundaki Balkusan deresi üzerine hidroelektrik santrali kurulması için fizibilite çalışmaları başlamıştır.

Çimento yatırımları hızla sürüp, makine montajları başlamış bulunmaktadır. Tarım işletmeleri konusunda 2007 yılında yapılan yatırımla seraların kapasitesini 2 katına çıkarmışlardır. Yeni sera inşaatı da tamamlanmış şubat ayında fide dikimi yapılmıştır.

2008 yılı ekonomik gelişmeler ve döviz kurlarının gidişatı yüzünden zor bir yıl olacağından müşterileri daha iyi anlamanın gerekliliğini öne sürmüşlerdir (Kipaş Holding Dergisi, sayı:7:1).

4.6.1.1. Kipaş Holding Olarak İlkler

1986, Kahramanmaraş'ın ilk Open-End Tesisi

1989, Kahramanmaraş'ın ilk Dokuma Tesisi

1992, Kahramanmaraş'ın ilk İplik Büküm Tesisi

1994, Kahramanmaraş'ın ilk İplik Boya Tesisi

1996, Kahramanmaraş'ın ilk Dokuma Kumaş Boya Tesis

1997, Kahramanmaraş'ın ilk Fabrika Düzeyinde Konfeksiyon Tesisi Bozkurt

2002, Kahramanmaraş'ın ilk Enerji Santrali Tesisi

2003, Kahramanmaraş'ın ilk Denim Tesisi

2005, Kahramanmaraş'ın ilk Modern Sera Tesisi

2006, Kahramanmaraş'ın ilk Holdingi

2006, Kahramanmaraş'ın ilk Çimento Fabrikası

(www.kipas.com.tr).

4.6.1.2. Şirketler ve Faaliyet Alanları

Kipaş Mensucat	= Gömleklik, Kadife, Ev tekstili
Bozkurt Konfeksiyon	= Hazır Giyim
Kipaş Denim	= Denim Üretim
KÇS	= Çimento ve Klinker Üretimi
Mipsan	= Open-End ve Ring İplik Üretim
Teksan	= Bobin – Rolik Üretim
Kipaş Tarım	= Seracılık, Meyvecilik ve Bağcılık
Kipaş Özel Eğitim	= Eğitim
Karen	= Elektrik Üretimi
Toymar	= Otomotiv – Akaryakıt ve Araç Bakım
Kipaş Pazarlama	= Denim Pazarlama

Kipaş Sigorta = Sigortacılık

Erdem Tekstil = İplik ve Kumaş

(www.kipas.com.tr).

Kipaş Holding'in almış olduğu sertifikalar;

2007 yılında alınanlar:

a. Oeko-Tex Sertifikası

İnsan sağlığı ve ekolojik gereksinimlerde tekstilde güveni kanıtlayan Oeko-Tex Standard 100 sertifikası yenilenmiştir.

b. Organik Pamuk Sertifikası

Institute for Marketecology (IMO) tarafından verilen Organik Pamuk Sertifikası alınmıştır.

c. Cotton USA Sertifikası

Cotton Council International tarafından verilen Cotton USA Sertifikası yenilenmiştir.

d. BS EN ISO 9001

ISO 9001:2000 Kalite belgesi alınmıştır.

2006 yılında alınanlar:

a. Emniyet Müdürlüğü'nden alınan plaket

Kahramanmaraş Emniyet Müdürlüğü hizmet aracı alım kampanyasına katkılarından dolayı Erdem Tekstile plaket verilmiştir.

b. UKR-SEPRO Sertifikası

Ukrayna Devlet Standardı sertifika çalışmalarına başlamıştır.

c. Gost Sertifikası

Rusya Federasyonun Standartlarına Uygunluk Sertifikası olan Gost Sertifikası alınmıştır.

d. Usterized Sertifikası

MR Richard Furter'in katılımıyla 4.Nisan.2006 tarihinde dünyada sayılı firmaların sahip olduğu (USTERIZED) sertifikası alınmıştır**.**

e. ISO 9001-2000 Çalışmaları

Müşteri memnuniyetini artırmak için ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemi belgesi alma çalışmaları 21.Mart.2006 tarihi itibarıyla başlamış ve devam etmektedir (www.kipas.com.tr).

4.6.1.3. Sosyal Sorumluluk Alanında Yapılan Çalışmalar

Kipaş Eğitim Holding'in eğitim alanındaki yatırımıdır. Eğitim kompleksi inşaatı bitmiş ve 2008 eylül itibariyle faaliyete geçecektir. Kahramanmaraş'ın ihtiyacı olan yetiştirilmiş insan gücünün karşılanmasına ve eğitim imkanı olmayan, ihtiyaç sahibi zeki çocukların eğitimine katkıda bulunacaktır. Eğitim kompleksi hizmete girdiğinde şehrin eğitim ve kültür seviyesine önemli katkıda bulunması beklenmektedir.

Bu yatırımı yaparken "Eğitime yatırım insana yatırımdır. İnsana yapılan yatırım vatana yapılan yatırımdır". Bu noktadan hareketle zeki ama okuyacak imkanlara sahip olmayan, ya da imkanı olduğu halde kaliteli eğitim almak isteyenler için bir fırsat sunmak adına Kipaş Eğitim Kahramanmaraş için önemli bir adımdır. Okul faaliyete girdiğinde her yıl kapasitesinin belirli bir oranında burslu öğrenci okutacaktır.

Kipaş Holding tarafından 2005 yılında yapımına başlanarak kısa bir süre içerisinde tamamlanarak Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'ne (KSÜ) hibe edilen hastane, Kahramanmaraş'ın ilk kalp hastanesi olma özelliğine de sahiptir. Hastane şehir açısından önemli bir eksikliği gidermiş, anjiyo ve by-pass için Gaziantep, Adana ve çevre illere gitmek zorunda kalan hastaların zaman kaybetmesini önlemiştir. Kahramanmaraş Valiliği ile Mehmet Gümüşer Anadolu Lisesi Ön Protokolü imzalanmıştır. Gümüşer Ailesinin, Kahramanmaraş'ta yapımını üstlendikleri Reşit Gümüşer, Ayşe Gümüşer İlköğretimin Okulunun ardından bu okul 3. eğitim katkısı olacaktır.

Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesinin bahçesine yapılacak olan 24 derslikli Mehmet Gümüşer Anadolu Lisesi'nin inşaatına hemen başlanacak ve 1 yıl gibi kısa bir süre içerisinde tamamlanarak Milli Eğitim Bakanlığına teslim edilecektir. Okul yaklaşık 1.500.000 YTL mal olacaktır. Okul binası 4 katlı ve içerisinde modern Fen ve Bilgisayar Laboratuarı ile birlikte planlanmıştır.

H. İbrahim Gümüşer tarafından yaptırılan Ayşe Gümüşer İlköğretim Okulu 24 derslikten oluşmaktadır. Haydar Aliyev Bulvarı üzerinde yer almaktadır. 8 ay gibi inşaat sektörü için oldukça kısa sayılabilecek bir zamanda inşaatı tamamlanan okul 700 bin dolara mal olmuştur. Okul modern çağın gerektirdiği tüm imkanlara sahip olarak planlanmış olup, nitelikli insan gücü yetiştirmeye önemli katkılarda bulunması beklenmektedir.

Kipaş Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı H. İbrahim Gümüşer'in babası Reşit Gümüşer adına yapılan okul 1992 yılında faaliyetine başlamıştır. Bünyesinde Bilgisayar Laboratuarı, iş atölyesi gibi çağın tüm imkanlarının bulunduğu okulda, ana sınıfı ile birlikte 15 derslik bulunmaktadır. Reşit Gümüşer İlköğretim Okulu 600 metre kare kapalı alan olmak üzere toplam 3 bin 568 metre alana sahiptir. 1.200 öğrencinin eğitim gördüğü okulda ayrıca 150 kişilik bir konferans salonu da bulunmaktadır.

Gazi Mustafa Kuşcu Caddesi üzerinde 2001 yılında törenle hizmete açılan Hüsnü Öksüz, diyaliz merkezi bugün 15 makineyle günde ortalama 100 hastaya hizmet vermektedir. 30 yatak kapasitesine sahip diyaliz merkezinde özel karantina odası, iki adet özel acil bakım odası bulunmaktadır. Zeminle birlikte üç kattan oluşan binanın her katı 700 m²'dir.

Kipaş bünyesindeki işçilere her yıl olarak gıda yardımı yapılmaktadır. Bunun dışında bu gıda yardımları son yıllarda şehirde oturan ihtiyaç sahiplerine de valilik ile koordineli olarak dağıtılmaktadır. Yine aynı şekilde ihtiyaç sahibi öğrencilere giyim yardımı da yapılmaktadır (www.kipas.com.tr).

Günümüz iş dünyasında İngilizce'nin vazgeçilmez bir unsur olduğunu bilmeyen yoktur. Bu yüzden Kipaş Holding Sosyal sorumluluk kapsamında çalışanlarına en az bir yıl sürecek İngilizce kursu vermiştir.

Çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olmak, çağın gerektirdiği olanakları sağlamak amacıyla kurs verildiğini belirten şirket yetkilileri, haftada iki gün ikişer saat verilen kursa her geçen gün talebin arttığı bildirilmiştir.

Kipaş Holding, kaliteli üretim yaparken aynı zamanda topluma ve çevreye saygı kapsamında sorumluluklarını da yerine getirmektedir.

Kipaş Holding Çevre Politikasını şöyle belirlemiştir; çevre kirlenmesini önlemeyi, kirliliği kaynağında azaltmayı, çevresel faaliyetlerini ve üretimlerini çevre mevzuatına ve uluslararası kabul görmüş çevre yönetim sistemi standartlarına uygun olarak yürütmeyi, müşterilerinin çevre ile ilgili standartlarını sağlamayı ve bu kurallara uygun şekilde faaliyet göstermeyi, tüm çalışanlarına kaynak israfını önleme ve çevre bilincini aşılamayı, Kipaş Holding olarak dünya şirketi olma yolunda hızla ilerlerken aynı zamanda da doğayı kirletmeden teslim etmeyi kendine hedef ve görev olarak belirlemiştir.

Kipaş Holding Çevre politikasını hayata geçirmek ve belgelemek için, ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) Belgesinin alınmasını bir yol ve hedef seçmiştir. Kipaş Holding'in bu yoldaki ilk çalışmalarının bazıları şöyledir:

Tablo- 4.1. : Atıksu Arıtma Tesisleri Tekstil Sanayi (Dokunmuş Kumaş Terbiyesi ve Benzerleri)

İhale Tarihi	:	Ocak 2003
İnşaat Başlama Tarihi	:	Haziran 2003
İnşaat Bitiş Tarihi	:	Mayıs 2004
Montaj Bitiş Tarihi	:	Ağustos 2004
Devreye Alma	:	Eylül 2004
Deşarj İzin Tarihi	:	30 Haziran 2005 Mahalli Çevre Kurul Kararı ile
Resmi Açılış	:	14 Temmuz 2005' te Çevre ve Orman Bakanımız Sn. Osman PEPE tarafından yapılmıştır.
Tesis Kapasitesi	:	10.000 m3/gün
KapladığıAlan	:	9.000 m2
Arıtma Tekniği	:	Ardışık Kesikli (SBR) Biyolojik Aktif Çamur ve Biyolojik Renk Giderme Prosesi
Deşarj Standardı	:	T.C Çevre ve Orman Bakanlığının 31 Aralık 2004 tarih ve 25687 sayılı Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği Tablo.10.2' ye göre sağlanmaktadır.

Kaynak: *www.kipas.com.tr, 20.07.2007.*

Tablo- 4.2.: Parametreler

PARAMETRE	BİRİM	KOMPOZİT NUMUNE 2 SAATLİK*	KOMPOZİT NUMUNE 24 SAATLİK*
KİMYASAL OKSİJEN İHTİYACI (KOİ)	(mg/L)	400	300
ASKIDA KATI MADDE(AKM)	(mg/L)	140	100
AMONYUM AZOTU (NH4-N)	(mg/L)	5	-
SERBEST KLOR	(mg/L)	0.3	-
TOPLAM KROM	(mg/L)	2	1
SÜLFÜR (S^{-2})	(mg/L)	0.1	-
SÜLFİT	(mg/L)	1	-
FENOL	(mg/L)	1	0.5
BALIK BİYODENEYİ (ZSF)	-	4	3
pH	-	6-9	6-9

Kaynak: www.kipas.com.tr, 20.07.2007.

*Bu değerler maksimum değerler olup hiçbir şekilde aşılmamaktadır.

a. Atıkların Geri Dönüşümü

Kipaş Holding bünyesinde oluşan telefler,plastik, karton,ahşap ve metal atıklar, atık oluşum noktasında ayrı ayrı toplanarak geri dönüşümü sağlanmakta ve bu sayede kaynak israfı azaltılmaktadır. Bu sayede önemli ölçüde milli servet kazanılmaktadır.

Belirlenen bu yöntemin kontrol altında tutulması için gerekli prosedür ve talimatlar Kalite Yönetim Birimi tarafından oluşturulmuştur.

b. Üretimde Çevre Sorumluluğu

Kipaş Holding olarak üretimde kullandığı tüm hammaddeler, yardımcı hammaddeler ve kimyasal maddelerin çevreye zarar vermediğini uluslararası belgelerle ispatlamış olan firmalardan satın alınarak kullanılmaktadır.

Kipaş Holding olarak üretimde kaynak planlaması yapılarak en az atık(telef) en çok üretim politikası birinci hedef olarak seçilmiştir (www.kipas.com.tr).

4.6.2. Kipaş Holding Organizasyon Şemaları

Kalite Yönetim Müdürlüğü Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında Kipaş Holding organizasyon şemalarını hazırlamaktadır. Bu bölüme organizasyon şemalarında yıllar itibari ile ne gibi değişimler olduğu, eksilen ya da artan bölümlerin olup olmadığına ilişkin yöneltilen sorularla edinilen bilgilere göre, 1984 yılından 1990'lı yıllara kadar Teknik Müdürlük (Open-End İşletme Müdürü), Yönetim Kurulu ve Muhasebe Müdürlüğünden oluşmaktadır. Muhasebe Müdürlüğünün içerisinde; Muhasebe, Maliyet Muhasebesi, Finans, Satın Alma, Pazarlama, Sevkiyat, Kambiyo, Personel gibi alt bölümlerle iş bölümü içinde bir araya gelen organlar bulunmaktadır.

1990'lı yıllardan itibaren ham dokumaya ihtiyaç duyulunca ham iplik işin içerisine girmiş ve İplik/Dokuma Genel Müd. Yrd. altında bir Ring İplik İşletme Müdürlüğü kurulmuştur. İpliğin boyanması için iplik boyama bölümü denilen Boya Terbiye Genel Müdür Yrd. kurulmuştur.

Ham kumaş elde edilince mamul kumaşa ihtiyaç duyulmuş bu düz boyayı gerektirmiştir ve Baskı ve Teknik Arş. Müd.kurulmuştur. Baskı ve Teknik Arş. Müdürlüğüne, ARGE, Planlama, Sipariş, Bakım alt fonksiyonları eklenmiştir. İleriki zamanlarda Bölümler yavaş yavaş uzmanlaşınca bağımsız hale gelmişlerdir. Örneğin, Muhasebe Bölümünün alt bölümünden Genel Muhasebe, Maliyet Muhasebesi, Sevkiyat; Finans Bölümü içerisinden, Bankacılık, Krediler, Dış Ticaret

(Kambiyo) İthalat-İhracat, Satın Alma Bölümünden; Ambar, Yedek Parça ve İşletme Malzemesi ve diğerleri ayrılarak işlevleri sürdürmektedir.

2004 yılında ise genel anlamda şirketin organizasyon şeması hazırlanmıştır. Bu organizasyon şemasında bölümler daha da bağımsızlaşarak kendi uzmanlık dallarında faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

2004 yılı KİPAŞ İplik'in organizasyon şemasında hiyerarşik yapının en üst kademesinde Yönetim Kurulu, ona bağlı Mali Koordinatör, altındaki kademede Genel Müdür ve onun alt kademesinde ise Yönetim Temsilcisi bulunmaktadır. Yönetim Temsilcisine bağlı olarak çalışan kademeler ise; Kalite Gn.Md.Yrd. (Kalite Yönetim Müd. Ve Kalite Kontrol Müd.), İplik/Dokuma Gn.Md.Yrd. (Ring İplik İşletme Müd., Open-End İşletme Müd., Dokuma Müd.), Teknik Gn.Md.Yrd. (Planlama Müd., Makine Enerji Müd.), Pazarlama Gn.Md.Yrd. (Kumaş Pazarlama, Kumaş Satış ve İplik Pazarlama Müd.), Boya Terbiye Gn.Md.Yrd. (Boya Terbiye Müdürü), Ürge/Arge Müdürü, Personel ve İdari İşler Müdürü, Muhasebe Müdürü, Satınalma Müdürü, Finansman Müdürü, Kambiyo Müdürü ve Bilgi İşlem Müdürü bulunmaktadır.

2004 yılından 2008 yılına kadar bu organizasyon şeması uygulanmış ve 2008 yılında ise köklü değişikliklere gidilmiştir. Ek:1 'de organizasyon şemaları ayrıntılı olarak verilmiştir.

2008 yılı organizasyon şemasına bakıldığında Yönetim Kurulu ve Mali Koordinatörün yerini Genel Müdür almış, ve yine ona bağlı Yönetim Temsilcisi görevine devam etmiştir. Yönetim Temsilcisine bağlı olan kademelerde bir takım değişikliklere gidilmiş, kimi bölüm çıkartılmış, kimi bölüm eklenmiştir. Boya Terbiye Gn.Md.Yrd. (Boya Terbiye Müd., Boya Terbiye Bakım ve Tek. Arş. Müd, Elyaf/İplik Boya Müd.), İplik /Dokuma Grup Müd.(Ring İplik İşletme Müd., Open-End İşletme Müd., Dokuma Müd., Kipaş Denim Ring İplik İşletme Müd., Mipsan Open-End İşletme Müd.), Merkezi Planlama/Stok Kont. Grup Müd. (Merkezi Planlama Müd., Stok Kontrol Müd, Endüstri Müh. Müd.), Arge/Ürge Grup Müd., Kalite Kontrol Müd., Makine ve Isıl İşlem Enerji Müd., Elektrik Enerji Müd.,

Personel ve İnsan Kaynakları Müd., İdari İşler Müd., Kalite Yönetim Müd. ve Kaizen Şefi bulunmaktadır.

Genel anlamda 1984'ten 2008'e kadarki organizasyon şemalarına bakıldığında KİPAŞ Holding büyüklüğü doğrultusunda gelişme göstermiş, bölümler ilk önce bağımsızlaşıp daha sonra işbölümü ve uzmanlaşma yoluna gitmişlerdir.

4.6.3. İşletme Fonksiyonları Açısından Kipaş Holding'in Değerlendirilmesi

Yönetim fonksiyonu, ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün, en kısa ve en kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmelerine yönelen ve planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme eylemlerinden oluşan bir süreçtir.

Tedarik fonksiyonu, işletmenin üretimde bulunabilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim faktörlerinin temin edilip üretim için hazır halde bulundurulmaları eylemlerini kapsamaktadır.

Mal ve hizmetleri ortaya koymak, üretim, ortaya konan bu mal ve hizmetlerin ihtiyaç sahiplerine sunulmak üzere satılmasına, dağıtılmasına ve istek oluşturulmasına ilişkin eylemlerin bütününe de pazarlama olarak nitelendirilmektedir.

Finansman fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların en etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir.

Muhasebe fonksiyonu, kısmen ya da tamamen mali nitelikte olup para ile ifade edilebilen işlemlerin saptanması, derlenmesi, kaydedilmesi, özetlenmesi ve yorumlanarak ilgililerin kullanımına hazır bir hale getirilmesini hedefleyen sanat, bilim ve uygulamalar bütünüdür.

İnsan kaynakları fonksiyonu, işletme örgütlerince beşeri kaynakların tedariki, seçimi, geliştirilmesi, kullanımı ve uyumunun sağlanmasıdır.

Halkla ilişkiler fonksiyonu, işletmenin çevre desteğini sağlamak için yapmış olduğu planlı girişimlerin bütünüdür.

Araştırma-Geliştirme fonksiyonu, bilinmeyen hususların ve ilkelerin ortaya çıkarılmasıyla ilgili sistematik faaliyetlerdir (Şimşek, 1998: 187-.325).

Söz konusu fonksiyonlar açısından Kipaş Holding'in fonksiyonlarında görev yapan müdürlerine ayrı ayrı sorular yöneltilmiş ve kendi bölümleri ile ilgili değerlendirme yapmaları istenmiştir.

1. Yönetim Fonksiyonu

Amaçlar gerçekleştirilirken başta yönetim ele alınacak olursa Yönetim fonksiyonlarından planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme eylemleri ayrı ayrı kişiler, (Genel Müdür ve Yönetim Temsilcisi) tarafından kontrol edilmekte ancak her bölüm kendi içerisinde tayin ettiği Genel Müd. Yrd. ve Müdürleri ile yönetim fonksiyonlarını detaylı bir şekilde incelemektedir. Şirketin hiyerarşik yapısı nasıldır? ile ilgili soruda, üst-orta ve alt yönetim kademeleri ile yönetici niteliği olmayan iş gören kademesi bulunmaktadır cevabı verilmiştir. Bunlar şu şekildedir.

-Üst yönetim, Genel Müdür-Yönetim Temsilcisi

-Orta yönetim, Genel Md. Yrd. – Müd.

-Alt Yönetim, Teknik Elemanlar, Formen, Ustabaşılar.

Yönetimde önem sırasına göre beşeri özelik başta olmak üzere grup, amaç, işbirliği, hiyerarşik yapı özelliklerine önem verilmiştir.

Organizasyon ilkesinde yetki ve sorumluluk, uzmanlaşmayla ilgili ne gibi çalışmalar yapılıyor? soruları üzerinde durulduğunda yetki ve sorumluluk denkliği, görev-yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiş, yetki devri kolaylıkla astlara bırakılmış olduğu, işler uzmanlığa olanak verecek şekilde en küçük parçalara bölünmüş ve herkes uzmanlığı alanında çalışmaya başladığı,kuruluş yıllarında kişi

sayısı az iken kendi aralarında yakın kişiler ve işler çözümlendiğinden herkes her işi yaparken şu an uzmanlaşmaya gidildiği karşımıza çıkmaktadır.

Yönetimde otorite ve zor kullanma yoluna gidilmeden demokratik bir şekilde çalışma istek ve arzusu işgörenlere aşılanmıştır. Rutin işler ayrıklık özelliği denilen istisnalarla yönetim özelliğinde astlara bırakılmıştır. İki yönlü süreç olma özelliğinde birtakım sıkıntılar vardır. Örneğin; performansa göre ücretlendirme yoluna gidileceği vakit danışman olarak dışardan atanan kişinin aldığı kararlar piyasa şartlarına ve yöneticinin zararına olduğu anlaşılınca uygulama durdurulmuştur.

Yaratıcı yetenek olma özelliği ise gerek yöneticinin gerekse iş görenin yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkardığında terfi yoluyla onu bir üst kademeye getirip, yaratıcılığın sergilemesini istemektedir.

Haberleşme, yönetim yapısının nasıl olduğu? ile ilgili soruda, etkili bir haberleşme sisteminin mevcut olduğu, gerektiğinde kolaylıkla bilgi alışverişi sağlandığı belirtilmiştir. Yönetim kararları emirler şeklinde astlara sunulmakta, astlar bunları uygulamakta ve sonuçları üstlere bildirmektedir. Formal bir yapıya sahiptir. İşletme içi statüler kullanılmaktadır. Yönetimde rasyonellik yani en az kaynakla amaca ulaşma özelliği kendini göstermektedir.

Yönetimde yapılar itibariyle uzun vadeli planlar yapılmakta genelde kendi içlerinden planlama uzmanı istihdama katılmakta temel istatistiki metodlar ön sırada bulunmakta ancak 6. his denilen sezgiye dayalı planlar da gerçekleşmektedir.

Kuruluş yıllarında kendi elemanları içerisinden yöneticiler ve astlar alınırken şimdi başkaları vasıtasıyla iş gördükleri profesyonel yöneticiler ve danışmanlar atanmak istenmiştir. Ancak şurası bir gerçektir ki onlarında akraba olması şirket içinde avantaj gibi görünmektedir.

Kipaş Holding'de yönetim fonksiyonlarını nasıldır? Şirkete ne gibi katkılar sağlamıştır?'a ilişkin sorulara verilen cevaplar şu şekilde belirtilmiştir.

Kipaş Holding'de kurumsallaşmanın en önemli belirtisi olan planlamaya önem verilmektedir. Uzun vadeli, stratejik planların yanı sıra, günü kurtarmaya yönelik

eylemler için yapılan kısa vadeli planlar da mevcuttur ve bu durum kurumsallaşma için en büyük engeldir. Planlamadaki ana iki unsurdan biri olan misyon aile büyükleri ve profesyonellerce belirlenmek istenmektedir. Planlamanın ikinci önemli içeriği amaçlar ve hedeflerde, iş ve aile amaçları bazı durumlarda çelişebilmektedir. Planlar hazırlanırken bilimsel teknikler kullanılmaktadır. Kipaş Holdindg'de en çok rastlanan planlar; varis, miras, aile, acil durum ve kısa vadeli planlardır.

Örgütleme fonksiyonunda bu şirkette merkeziyetçi bir yönetim tarzından ziyade paylaşımcılık tercih edilmiştir. Bu şirket de girişimci yetki devrine olumlu bakmaktadır. Basit organizasyon yapıları, bilgi transferinin kolay ve hızlı olması verimlilik ve etkinlik durumu söz konusudur. Standartların olması gereksiz çaba sarf etmenin önüne geçmenin yanında iş akışını kimi zaman bozmaktadır. Bu şirkette aile üyeleri birbirlerinin yetki planlarına müdahale etmektedirler. İşlerin icrasında uzmanlaşma ve işbölümüne önem verilmektedir. Girişimci tarafından belirlenen amaç etrafında birliktelik sağlanmakta zorlanılmaktadır.

Kipaş Holding'de yürütme ve koordinasyon fonksiyonuna bakıldığında örgüt durağan bir yapı değil işleyen bir yapıdadır. Bu yapıda kişiler, işler ve araçların eşgüdümü koordinasyon fonksiyonu ile sağlanmaktadır. Sürekli değişen pazar şartlarının gerektirdiği her konuda politikalar belirlenmektedir. Bu şirkette insan kaynaklarını ilgilendiren konularda kan bağına dayalı duygusallıklara yer verilmektedir. Kararları sadece kurucu ortak almaz. Katılımcılık söz konusudur. Bu şirkette toplantılara önem verilir ve bu toplantılar da herkes fikrini belirtebilmektedir. Ancak son söz kurucu ortaklarındır. Ayrıca informel iletişim kanalları da gerektiğinde kullanılmaktadır.

Denetim; üretime başlamadan, ileride doğabilecek hataları minimize etmek için; üretim esnasında ve üretim sonrasında yapılmaktadır. Kipaş Holding küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde olduğu gibi, girişimci tüm faaliyetleri denetleyebilmektedir. Objektif değerlendirme yapılmaya çalışılsa da subjektif değerlendirme daha fazla göze çarpmaktadır. Başarıyı objektif olarak ölçen performans değerleme sistemi insan kaynakları fonksiyonu olma yolunda kullanılmaya başlamışken, sistem durdurulup ölçüm kıdem esasına dayandırılmıştır.

2. Tedarik Fonksiyonu (Satın alma)

Tedarik Fonksiyonu'nun başında bulunan ilgili müdürle yapılan görüşme sonucu şu sonuçlar ardı ardına sıralanmıştır.

Hammadde ve diğer işletme malzemelerinin tedariğinde, uygunluğun sağlanmasında nasıl bir yol izlendiği? sorusuna verilen yanıtlar sonucu tıpkı tedarik fonksiyonunda olması gereken gibi miktar, kalite, zaman, kaynak ve fiyat bakıldığı görülmüştür.

Kuruluş yıllarında tedarik bölümü muhasebe müdürlüğünün içerisinde yer almaktadır. 2004 yılında özerk hale gelmiş, 2008 yılında ise idari işlerin içerisinde bulunmaktadır.

Miktar yönünden uygunluğa bakıldığında buna çok önem verildiği görülmektedir. Toplam yıllık tedarik maliyetini en aza indiren stok düzenini sağlamak için yıllık sipariş maliyetini hesaplanan sipariş hacmi çok yüksektir. Çünkü finansman ve çalışma sermayesi bakımından geniş imkanlara sahiptir ve böylece fiyat indirimini kolaylıkla sağlamakta bu da birim mamul maliyetini olumlu etkilemektedir.

T.Y.T.M. = (Yıllık sipariş maliyetleri + Yıllık depolama maliyetleri + amortisman, faiz, sigorta, fire vb.).

Üretimde kullanılan hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemesi önceden belirlenen kalite standartlarına uygun şekilde yapılmaktadır. Buna uygun Kalite Kontrol Müdürlüğü, Kalite Yönetim Müdürlüğü ve Kaizen Şefliği de devreye girip organizasyon şemasında yer almıştır.

Tedarik bölümünde zamanlamaya önem verilmektedir; ancak olağanüstü hallerde yani nakliyede arıza gibi durumlar dışındaki hallerde zamanında teslimat ve satın alma yapılmaktadır.

Şirket için gerekli olan hammadde veya işletme malzemesine nasıl ulaşıldığı? sorusuna geçmiş deneyimler ve sürekli pazar araştırmasıyla değişik kaynaklardan hammadde veya malzemeler sağlandığı ortaya çıkmaktadır.

Dört uygunluğa bakılarak (miktar, kalite, maliyet, fiyat), fiyat yönünden uygunluk sağlanmaya çalışılır. Piyasa şartlarına göre en düşük fiyata alıp, kendi satacağı malda fiyat artışını ona göre belirlemektedir.

Tedarik bölümünün etkinliği objektif olarak satın alma maliyet oranı, satın alma etkinlik endeksi, sipariş, maliyet oranını iyi takip edilmesiyle ölçülmektedir.

Tedarik bölümü büyük çaptaki tedarik ve alımlarda, yani ihtiyaçlar doğrultusunda değişik kişiler tarafından yönetilebilmektedir. Bu durumda yöneticiler işi ele almaktadır.

İşveren ve tedarik bölümü idari işlerin içersinde yer almaktadır.

Hammadde ve malzemelerin satın alınması veya işletmede üretilmesi kararı, kalite+talep+özelliklere göre belirlenmektedir.

Burada hem sipariş tarzı üretim yani ihtiyaç duyulan malzemelere göre üretim hem de uzun vadeli malzeme tedarikine gidilmektedir. Mali durum büyük çaplı alımlara izin vermekte, 5 uygunluk rahatlıkla yerine getirilmektedir.

3. Üretim Fonksiyonu

Üretim fonksiyonuna ilişkin bilgiler üretim ile ilgili müdürlükçe şu şekilde açıklanmıştır.

Üretim fonksiyonu kuruluş tarihinden bu yana teknik işler bölümünde yer almaktadır. Geçmişe bakıldığında hammadde sıkıntısı ile karşı karşıya kalınmaktaydı şu an ise ekonomik kriz yüzünden ve Çin'in önde gidişinden dolayı başka ülkelere üretimde bulunularak bu sıkıntı aşılmaya çalışılmaktadır.

Üretim alanında teknolojiyle ilgili bir sorunla karşılaşılmamakta, tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yöneldiğinden zamanla

oluşturdukları bilgi işlem teknolojisi bölümü, dağıtım alanlarında etkinliğin artmasıyla işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmekte talep karşısında esnek üretime rahatlıkla gidilmektedir.

Üretilen mallara yeterince talep olmadığında ne yapıldığı? sorusuna, stoklar ambarlarda bulunduğuyla ilgili yanıt vermişlerdir.

Üretim şirketin kuruluşundan bugüne kadar başta el işçiliğiyle, daha sonra imalathane fabrika üretimi ve el değmeden üretim şeklinde gerçekleşip şu an üretim hattındaki duruma göre hepsi de kullanılmaktadır.

Fabrikada üretim iş akışının düzeni ve denetimi daha çok kitle üretimi biçiminde mal sayısının çok üzerinde mal üreterek gerçekleşmektedir. Makineleşme, iş bölümü ve uzmanlaşma olmaktadır.

Üretim yöntemine göre üretim şekillerinden hangisi kullanılmaktadır? sorusuna bakıldığında fabrikasyon üretim yapıldığı görülmektedir.

Üretim sırasında izlenen yola göre üretim şekilleri hangisidir? Denildiğinde üretim hattının durumuna bağlı olarak imal yerinde üretim, hareket halinde üretim, atölye sistemi, akıcı imal sistemi şeklinde olabilmektedir cevabı verilmiştir.

Bina, makine ve yönetici giderleri gibi sabit giderler büyük önem taşıdığından üretim ve satış planlaması, entegre bir tesis olunca sipariş ve talebe ve bir de standart mallara göre yapılmaktadır.

Şu an üretim yönetiminin amacı kalite ve fiyatta tatmin ve talebi sürekli hale getirme şeklindedir.

Üretim sistemi kurulurken kuruluş yerini işletme yöneticisinin kendi arazisinden ve verilen teşviklerle seçilmiştir. Fabrika düzenlemesi başta küçük çapta iplik, sonra dokuma, boya şeklinde montajlanan makinelerle sırasıyla genişletilmiştir.

Üretim sistemini işletirken zamana ve ne kadar üretim yapılacağına dikkat edilmektedir. Ayrıca standart üretim zamanlamasına da önem verilmektedir.

Stok kontrolü bilgisayarlar, barkodlar, üretimden girenler-çıkanlar, belli günlerde sayımlar şeklinde yapılmaktadır.

Kalite kontrol yöntemlerinden hem %100 muayene, hem de imalat sürecinde kontrol yapılmaktadır.Kalite kontrol yöntemleri üretim çeşitliliği ve olayına göre değişmektedir. Ayrıca şu anda kalite kontrol müd., kalite yönetim müd., kaizen şefliği departmanları da bulunup bunlarla ilgilenilmektedir.

Kaliteli ve verimli üretim, ürettiği ürünlerde uzmanlaşma, maliyetleri daha hassas bir şekilde kontrol altına alarak rekabetçi olmayı sürdürme özelliğine kavuşturulmuştur.

Kipaş Holding'de üretim fonksiyonuna bağlı çalışan bölümler kaizen şefliği, kalite kontrol bölümü, bilgi işlem bölümü ve elektrik enerji bölümleridir.

a. Kaizen Şefliği

Haziran 2006'da 11 kişilik Core grubuyla başlamıştır. Turkuaz olarak devam etmiştir.

Sürekli Gelişim anlamına gelen Kaizen sözcüğü, Japonya'da başlayıp yıllardır dünyadaki birçok firma tarafından uygulanan, kalite ve verimliliği en üst düzeylere çıkarmayı başaran bir sistemi ve kültürü ifade etmektedir. Yepyeni iş ve çalışma kültürüdür.

Kaizen çalışmaları birçok basamaktan oluşmaktadır. 1.'si 5S çalışmaları 2005 yılında başlamıştır. 5S çalışmaları kapsamında daha verimli ve kaliteli iş yapmanın birinci şartı olan düzenli olma konusu sistemli bir şekilde ele alınmıştır.

5S uygulamaları için örnek çalışma alanı olarak belirlenen process odası, elektronik laboratuarı, kimya laboratuarı, fizik laboratuarı, baskı gravür dairesi, mamul kalite kontrol departmanı, şef odası bölümlerinde gözle görülür başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bundan sonraki süreçte makine verimliliği ve planlama odaklı yeni sistemler uygulanmıştır (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2 Sayı 5: 25).

5S çalışmaları ile daha tertipli ve sistemli çalışma ortamına çalışanlar kavuşmuşlardır. Kaizen çalışmalarının ikinci adımı olan Kobetsu Kaizen denilen problem çözme tekniğini kullanarak her türlü sorunu sistematik olarak çözmektedirler. Kaizen'den önce bazı makinelerin düşük verimlilikle çalıştığı, üretim kayıplarına neden olduğu tespit edilmiştir. Kaizen ekibi 6 adet projeyle uğraşmakta, olumlu neticeler almaktadır. Bu çalışmalar bittiğinde ise 1.5 milyon USD/ay tasarruf/kazanç beklenilmektedir. Bundan sonra USM ve TPM'de uygulanmıştır

2007 yılında yapılan 5S çalışmalarıyla düzenli bir çalışma ortamı oluşturmak, gereksiz kullanılan her türlü dolap ve ofis alanlarından tasarruf etmek, ellerinde bulunan malzemelerin envanterini oluşturmak, minimum stok seviyelerini tayin etmek, hurdaya ayrılacak ve satılacak malzemeleri tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu çalışmalarda yardımcı olması adına her projede bir 5S el kitabı verilmektedir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2 Sayı 6: 16).

b. Kalite Kontrol Bölümü

Kalite yönetim sisteminin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için gerekli tüm kaynaklar yönetim tarafından sağlanmaktadır. Kaynak ihtiyacı, yeni ürünlerin üretilmesi veya mevcut ürünlerin iyileştirilmesi için altyapı ve/veya çalışma ortamıyla ilgili ihtiyaçlar; personelin geliştirilmesiyle ilgili ihtiyaçlar; üretim kapasitesinin artması ve mevcut standartların değişmesi sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Kalite politikası üst yönetim tarafından belirlenmekte, tüm çalışanlara eğitimler yolu ile iletilmekte ve çalışanların algılamaları sağlanmaktadır. Yönetimin gözden geçirme toplantılarında politikanın uygunluğu da gözden geçirilerek gerekirse revize edilmektedir.

Kalite hedefleri her yılın sonunda bir sonraki yıl için üst yönetim tarafından ölçülebilmekte ve "kalite politikası" ile uyumlu olacak şekilde hazırlanmakta, iplik, dokuma, boya terbiye ve ara proses faaliyetlerine yönelik olarak hazırlanan "kalite

hedefleri" tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında hedeflerin takibi yapılmaktadır.

c. Bilgi İşlem Bölümü

2005 yılı başında bu bölüm, bilişim alt yapısıını analiz edip, şirketin amaçları paralelinde ihtiyaçlar belirlemiştir. Mevcut bilişim altyapısını kurumsal bir platforma yönlendirmiştir.

Kahramanmaraş merkezli, pek çok sektörde faaliyet gösteren bir dev olarak Kipaş'ı tanımlayabilmektedir. Kısa sayılabilecek sürede kaydedilen büyüme nedeniyle iki yıl önce bilişim teknolojilerinin yeniden revize edilmesine gerek duyulmuştur.

Bu karar doğrultunda; işletim sistemleri yenilenmiş, mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını karşılayabilecek ERP (kurumsal kaynak planlama) diğer bir deyişle, bir kurumun yaptığı bütün işi yansıtması, yazılımlarını almış bu yazılımların uyarlanabilmesi için aktivite planları yapmış, proje grupları oluşturmuş, iş süreçlerini belirlemiş, yazılımlarının eğitim ve uygulama faaliyetlerinin başlatmış, 2006 Ocak ayı itibariyle tüm şirketlerinde yeni mali yazılım modüllerini kullanıma almış, tekstil ağırlıklı faaliyetleri için İtalya kaynaklı Porini Şirketinin G-TEX ve ALFATEX yazılımlarının kurulum çalışmalarını başlatmıştır. ERP modüllerini farklı tarihlerde kullanıma alarak, süreci Haziran 2007'de tamamlama planlanmıştır.

Yoğun ve titiz araştırmadan sonra üst yönetim V-Era ERP sistemiyle çalışmaya karar vermiştir. Bu kararda, Majör'ün geçmiş başarıları, mevcut proje ekibinin güvenirliliği ve V-Era ERP paketinin tüm ihtiyaçlara cevap vermesi, nedenlerin başında gelmektedir.

Bu süreçte ve sonrasında Kipaş Holding şu faydaları beklemektedir:

- Faaliyetlerinin tümünü entegre eden bir çözümü sağlamak,

- Fonksiyonları arasında bilgi akışını hızlandırmak, verim ve motivasyon artışını gerçekleştirmek,

- Çalışanları ve yöneticileri için güncel bilgilere kolay ulaşımı sağlamak,

- Müşterilerine ve satıcılara doğru ve hızlı cevap vermek,

- Üretim ve sevkiyat gecikmelerini önceden gösterip önlem almak; kaliteli üretim, düşük maliyet, doğru stoklama ve zamanında sevkiyat imkanlarını sağlamak,

- Maliyet ve karlılık sonuçlarını daha hızlı elde etmek,

- Manuel ve tekrar işlemlerini engellemek, kişiye özel dosyaları kaldırmak, her türlü bilgiye her çalışanın ulaşmasını sağlamak zaman ve işgücü tasarrufu gerçekleştirmek,

- Şirketlerin değerlerini her statüde çok kolay kontrol etmek ve yönetilmesini sağlamaktır.

Kipaş bilgi işlem yönetimi ve majör proje ekibi kararlılığını, tecrübesini ve bilgisini yoğun çalışma temposuyla birleştirip kısa zamanda tüm modülleri uygulamaya geçirme başarısını göstermiştir.

Bu başarılar grup içi diğer şirketlerde de devam etmiştir. Tekstil ve konfeksiyon üretiminde kullanılan yabancı ve yerli paketlerle de on-line ve parametrik entegrasyon sağlanmıştır (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2 Sayı 5: 42).

Kipaş kurucularının devamlı yatırım ve büyüme, etkin pazarlama, daha kaliteli ve düşük maliyetle üretim, rakiplerin önünde olma hedefleri ve özelliği tüm yöneticilere ve çalışanlara yansımış, şirket kültürü olarak benimsenmiş, bilişim anlayışı da bu paralelde gelişmiştir.

Operasyonel işlemlerin ve yönetimsel kararların etkin yazılım ve bilgisayar kullanımı ile mümkün olduğu, bilgilere kolayca ulaşılan ortamlarda şirket verimliliğinin artacağı tüm şirket yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinmektedir.

Yeni şirketlerin kurulması, holding bünyesindeki mevcut şirketlerin büyümesi ve iş ve işlem hacimlerindeki yoğunluk, daha sağlıklı bir iletişim, daha verimli üretim ve yönetim arzusu bilişim yatırımlarını tetiklemiştir.

Şirketlerde 2004 yılı sonunda başlayan, 2005 yılında yoğun olarak devam eden bilişim yatırımları gerçekleşmiştir.

Bu yatırımlar ile tüm şirketlerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarının karşılanması beklenmektedir.

Şirketlerdeki yöneticilerin, çalışanların ve bilgi sistemleri grubunun katılımı ile başlatılan çalışmalar sonucu ihtiyaçlar belirlenmiş ve söz konusu yatırımlardan beklentilerin pozitif sonuçlara ulaşması için aktivite planları oluşturulmuş ve çalışmalar başlatılmıştır (Kipaş Holding Dergisi, Sayı:4: 25).

d. Elektrik Enerji Bölümü

Kipaş Holding bünyesinde yapılmaya çalışılan projelerin bulunduğu Seyhan havzası yılda 8 milyon m^3 ile ülkemizin 9. büyük havzası, Holding merkezinin bulunduğu Kahramanmaraş ilindeki Ceyhan havzası ise 7.2 milyar m^3 akış ile 10. büyük havzası olmaktadır.

Hidroelektrik santral projesi ile yılda 74 milyar kWh enerji üretimi yani mevcut hidroelektrik enerji potansiyelimizin %57'sini karşılanacağı inşaata başlamak istemektedirler.

Kipaş holding bünyesindeki 4628 sayılı Elektrik piyasa kanununa göre yapılacak köprü barajı hidroelektrik santralı ve bünyesindeki kuşaklı regülatörü hidroelektrik santrali ile Menge Barajı hidroelektrik santrali projeleri Seyhan havzasında, Adana ile Kozan ilçesinde, Seyhan Nehri'nin Göksu kolu üzerinde inşa edilecektir.

Projeler fizibilite raporu düzeyinde DSİ Genel Müdürlüğünden geçerek enerji piyasası düzenleme kurumunun bünyesinde üretim lisansı alma aşamasında, holding bünyesindeki KEAŞ'a ait olacaktır.

Kipaş Holding bünyesinde yapılan Hidroelektrik santral inşaatlarının tamamlanması ile toplam 181.60 MW güç ile yılda 611 milyon kWh enerji üretilecektir. Üretilecek bu enerji ülkemizde üretilen hidroelektrik enerjisinin

%1.53'üne, holdingin yıllık enerji tüketiminin 4 katına ve Kahramanmaraş ilinin yıllık tüketiminin %40'ına tekabül etmektedir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2 Sayı 5: 30).

Enerji sektöründe 2007 yılında yapılan anlaşmalarla elektrik enerjisi üretim kapasitesi yaklaşık % 75 artarak 42 MW kurulu güce ulaşmaktadır. Yeni doğalgaz motorlarının 2008 yılı 3. çeyreğinde devreye girdirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca Karaman iline bağlı Ermenek ilçesinin doğusundaki Balkusan deresi üzerine hidroelektrik santrali kurulması için fizibilite çalışmaları başlamıştır (Kipaş Holding Dergisi, Sayı 7: 1).

4. Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama fonksiyonunda görev yapan ilgili fonksiyon müdürünün verdiği bilgiler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Şirketin kuruluş tarihlerinde pazarlama bölümü muhasebe müdürlüğünün içinde yer alırken şu an 2008 yılı itibariyle idari işlerde görevini sürdürmektedir.

Pazarlamada yönetim nasıl gerçekleşmektedir? sorusu; pazarlama planlaması yapma, pazarlama fonksiyonunu örgütleme, pazarlama faaliyetlerini yürütme, uyumlaştırma ve denetleme şeklindedir. Başta KOBİ niteliğindeyken hedef pazar tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizken, bunun yerine araştırma yaparken kişisel gözlem kullanılıyorken, şu an hedef pazar seçimi, pazarlama karması planlama (mamul planlama ve geliştirme, dağıtım kanalının seçimi, fiyatlama, tutundurma (satış çabaları) rahatlıkla yapılmaktadır.

Sosyo-ekonomik koşullardaki değişmeler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişikliklere kolaylıkla ayak uydurabilmektedir. Dünya, fiyat, kalite ve standartlarına uygun mal ve hizmet üretecek teknolojiye de sahiptir.

Pazar araştırmasını nasıl gerçekleştirdiği?'ne dair verilen bilgide, mali kaynak (özelikle öz kaynaklar) yeterli düzeyde olduğundan ekonomik krizde bile fazla etkilenmeden bilgilere anında ulaşılabildiğinden pazar araştırmasını yapabilmektedir.

Fiyatlama yöntemlerinden en çok hangisini kullandıkları sorusuna maliyete dayalı ve pazara dayalı fiyatlama uygulandığı belirtilmiştir.

Uzak doğunun malları dışındaki yerlere mal ihraç etmektedirler. Bunlar ise katma değeri yüksek olan mallardır.

Ürünlerin pazarlanmasında eskiden pahalı ve karmaşık satış kanalları ve örgütleri kullanılmaz iken şu an bu alanlar kullanılmaktadır.

Kitle üretiminin avantajlarından yararlanmaktadırlar.

Başta yerel pazarlara, sınırlı bir pazar payına sahipken şu an dünya pazarlarına ulaşmışlardır.

Satış giderlerine bakıldığında ciddi bir gider olmadığı söylenmektedir.

Capital Dergisinin yaptığı 500 dev ihracatçı şirket sıralamasında Kipaş pazarlama olarak yaklaşık 50 milyon dolarlık ihracatla 17. sırada olmaktadır.

5. Finansman Fonksiyonu

Finansman fonksiyonu başındaki ilgili müdürlükçe verilen bilgilerde şirketin kuruluşunda finans bölümü muhasebe müdürlüğünün bir alt dalı iken şu an idari işlerde yer aldığı belirtilmiştir.

Finansal yönetici(ler) genel müdür yardımcısı statüsünde görev yapmaktadır. Ayrıca kurmay görevi gören finansman komitesi de bulunmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı ile değişen örgütsel anlayış sonucu finansal yönetime giderek önemi verilmektedir.

Sermaye kaynağına göre finansman usulleri ve fon kaynakları nasıl gerçekleşir? sorusuna bakıldığında öz kaynağı bol olduğundan öz kaynaklardan finansman sağlanmaktadır.

Kısa vadeli, orta vadeli yabancı kaynak sermayelerinden factoring, forfaiting, finansal kiralamalardan birkaç kez kullanılmıştır.

İlgili müdürlüğe işletme sermayesi, dış kaynak sermayesi, öz sermaye, sabit sermaye miktarları sorulmuş ve şu yanıtlar alınmıştır.

İşletme Sermayesine net olarak açıklamak gerekirse 2003 yılı ile 2007 yılını kıyaslayarak gidildiğinde, 2003 yılında bankalardaki giriş artmıştır. Bu dönem en parlak dönemini yaşamıştır, ürettiğini satmış, kredi kullanmıştır.

2007 yılında ise bankalara giriş azalmış, şirketin faaliyet konusu değişmiş, alıcılarda parası olduğundan alacaklarını tahsil edememiştir.

Dış Kaynak Sermayesine bakıldığında 1997 yılı ile 2003 yılları arası %3000 artmış, banka kredileri artış göstermiş, satıcılara, ortaklara, diğer çeşitli borçlar artmış, üretim için önceden sipariş avansı almıştır. Şirketteki kişi sayısı artınca kar da artmış ve böylelikle vergi oranı yükselmiştir.

2003'ten 2007 yılına kadarki dış kaynak sermayesi ise, %198 artış göstermiş, satıcılara, ortaklara, diğer çeşitli borçlar çok fazla artış göstermiş, vergide olağan artış olmuştur.

Öz sermayesi 1997'den 2003'e kadar %10 kadar artmış, maddi duran varlıklar, yeniden değerlemede artış olmuştur. Geçmiş yıl karında artış gözlenmiştir. 2003'ten 2007'ye doğru baktığımızda %15 kat artmıştır. Şirket iplikten KİPAŞ Mensucat'a kayınca üretim azalmış, kendi öz sermayesinden almaya başlamıştır.

Sabit Sermaye (Sabit Varlıklar) ise 2003 yılında duran varlıklar 45 Milyon artış göstermiştir. İştiraklerden dolayı alacakları oluşmuştur. Arazi arsası, teknik makine, taşıtları, demirbaşları, diğer maddi olmayan varlıklarda (Haklar, şerefiye) artış olmuştur. 2007 yılında da şirket daha önce yöneldiği yatırımlarını tamamlamış, tesis makine cihazları demirbaş haline gelmiştir.

Finansal analizde nereden yararlanıldığı sorusuna geçmiş muhasebe kayıtlarından ve endüstri standartlarından olarak yanıt vermişlerdir.

Finansal analizde kullanılan bazı araçlar, oranlar, fon akım analizleri…gibi araçlar bilgisayar ortamındaki programlar sayesinde kolaylıkla çıkarılmaktadır. Daha önceki yıllarda ise bunlar şirkette elle yapılmaktaydı.

Finansal tablolarda en sık kullanılanlar hangisi? sorusuna bilanço, gelir tablosu, fon akım ve finansal oranlar olduğu ifade edilmiştir.

KOBİ iken kredi hacminden daha az yararlanırken şu an bankalardan yoğun talep gelmekte hatta bankalardan uzaklaşmaktadır.

Şu an modern finansman tekniklerini izleyebilmekte, kolaylıkla sermaye piyasasına girmekte yeni ortak alımında pek tereddüt yaşamamakta; kredi hacmi yüksek, kredi maliyetleri düşük olmakta ve yalnızca bankadan kredi çekerek değil diğer menkul kıymetleri de değerlendirmektedir.

6. Muhasebe Fonksiyonu

Muhasebe fonksiyonunun başında yer alan mali işler koordinatörü'nün verdiği bilgilere göre 1984 yıllından günümüze kadar muhasebe bölümü ayrı bir departman halinde işlevini sürdürmektedir. Faaliyet hacmi artmıştır.

Bu departmanla finansman ve üretim departmanları paralel çalışmaktadır.

Muhasebenin fonksiyonlarından işletme yöneticilerine alacakları kararlarda yol gösterip, kredi kurum ve kuruluşlarına, ortaklara, hisse senedi veya tahvil alacak olanlara, maliye örgütüne işletme hakkında bilgi sağlamaktadır.

Muhasebe işlerinden en sık yapılanlar nelerdir? Sorusunun cevabı istendiğinde; yapılan işlerin kayıtlarını tutma, mali durum tablolarını tanzim, üretilen mal ve hizmetlerin maliyet hesabı, muhasebe denetimi yapılmakta, işletme bütçesi tam olarak hazırlanamamaktadır.

Muhasebe, genel muhasebe, tek düzen hesap planı ve vergi hesaplarıyla ilgilenmektedir. Aylık tablo, yıllık tablo, bilanço, gelir tablosu, envanter, her ay verilmesi gereken KDV, muhtasar, DV ve ilgili beyannameler, üç aylık dönemlerde

verilmesi gereken geçici vergi beyannamesinin hazırlanması yıllık kurumlar vergisi beyannamesi hazırlanması, alıcı – satıcı mutabakatları, ithalat-ihracat muhasebesi, personel bordroları, aylık verilen beyanname tahakkuku ödemesi takibi, kasa işlemleri tahsilat-tediye, alıcı-satıcı faturaları, banka işlemleri krediler, arbitraj (2 döviz kuru arası) değişim, döviz alım belgeleri, KDV iadeleri, maliye gönderilmesi ile ilgili işleri görmektedir.

2004 yılı içinde devletin kasasına katma değer vergisi olarak yaklaşık 21 trilyon Kahramanmaraş ilinin toplam tahsilatı ise 97 trilyon olmuştur.

7,5 trilyon gelir vergisi yatırırken, ilin toplam G.V. 120 trilyondur.

7. İnsan Kaynakları Fonksiyonu

İnsan kaynakları ve personel müdürlüğü olarak geçen bu bölümün ilgili müdürlüğünce verilen bilgilerde, kuruluş yıllarında muhasebe müdürlüğüne bağlı bir alt bölümken şu an insan kaynakları ve personel müdürlüğü olarak idari birimlerin altında yer aldığı söylenmiştir.

İnsan kaynakları yönetim felsefeleri ve politikaları nedir? sorusuna; hedefleri doğrultusunda insan gücünü verimli kullanmak ve iş görenlerin tüm gereksinimlerini karşılamak, gelişimlerini sağlamak olduğu, insan kaynakları politikaları ise; en büyük rekabet avantajının "insan gücü" olduğunun farkındalığı ile tüm faaliyetlerde insancıl davranış ilkesini benimsemek, "doğru işe doğru insan" ve "eşit işe eşit ücret" uygulamaları ile eşitlik ilkesini benimsemek, iş görenlerin bilgi eskimelerini önlemek ve iş görenlerin en uygun beceri düzeyine ulaşmalarını sağlamak amacıyla eğitim ve gelişimlerini sağlamak, çağın gereksinimlerini en iyi şekilde yerine getirebilecek "bilgi insanı"nı hazırlamak için uygun eğitim ortamlarını hazırlamak, insan ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan odaklı işlevleri yerine getirmek, tüm iş görenlerin ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlamak, holding amaçlarıyla iş görenlerin amaçlarını birlikte ele almak, iş görenlerin motivasyon düzeyini yüksek tutmak olduğu ifade edilmiştir.

Şirketlerin kurumsallaşması açısından son derece önem arz eden insan kaynakları yönetimi sistemi ile Kipaş Holding daha rekabetçi ve daha verimli olmayı amaçlamaktadır. Bir şirketin en önemli kaynağı çalışan olduğunun bilincinde olan Kipaş, insan kaynakları yönetim sistemi çalışmalarına başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetim sistemi çalışmalarını yürüten Hasan Çiçek, ilk etapta Kipaş Mensucat için yapılacak olan çalışmanın daha sonra Kipaş'a bağlı diğer şirketlerde gerçekleştirileceğini belirtmiştir.

Çiçek;" Bu çalışmadan beklenen firmanın hedeflerini yakalaması için çalışanların etkin ve verimli olmasının sağlanmasıdır. Çünkü yaşadığımız bu dönemde global rekabetti ayakta kalabilmek ancak hedeflerle yönetim felsefesini uygulamakla mümkündür. Kipaş Mensucatta başlatılan ve çalışan ilişkilerini yönetsel bir biçimde ele alan İnsan Kaynaklan Yönetim (İKY) projesi 6 aşamadan oluşmaktadır. İKY projesini Kipaş Holding İnsan Kaynakları ve Personel Müdürlüğü ile birlikte yürütüyoruz. Tüm bölüm sorumlularına gereken eğitimler verilerek bu önemli projeye katılımları sağlanmaktadır." diyerek çalışmaların tüm hızıyla sürdüğünü belirtmiştir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:6: 24).

İnsan kaynakları ve personel müdürlüğü adı altındaki bu kavram kargaşasını çözmek için 2007 yılının başından sonuna kadar dışarıdan danışman atanıp sadece insan kaynakları fonksiyonunu gerçekleştirmeye, çalışan her bir bireyin görev tanımlamalarının yapılıp özellikle orta yönetici denilen mühendis ve teknik elemanların kademelerini performansa dayalı olarak yükseltilip ücretlerini artırmaya yönelik çalışmalar yapılıp, ancak eski usul kıdem esasına dayalı ve terfilere yönelik çalışmalara dönülmüştür.

Patronların (işletme yöneticilerinin) söyleyiş tarzı, ağız alışkanlıkları değişmediğinden personel yönetimi kavramı devam etmektedir.

İşletme ilk kurulduğu sıralar çalışan sayısı kaçtır? sorusuna, 60-65 iken şu an mensucattaki istihdam 1764 kişi olduğu belirtimiş, tüm şirket grubu için şu anki istihdam ise 5000 civarında olduğu ifade edilmiştir.

İnsan kaynakları ve personel müdürlüğü, görevlerinin nasıl sıralandığı? sorusu şu şekilde açıklanmıştır. İş analizi (görev tanımlaması) yapılmakta, insan gücü ihtiyacını saptama olayını her departman ayrı ayrı bildirilmekte, işe alma plan ve politikalarını belirlemekte, yüzeysel anlamda kadrolama yapmaktadır. Örneğin, teknik kadroda lise mezunu biri bile şef konumuna gelebilmektedir. İşe girebilecekleri seçerken iş başvurularına bakılmakta bu da yenibiris.com ve KİPAŞ'ın web sayfasındaki iş başvurusu bölümünden seçilmektedir ve bölüm yöneticisinin aldığı karar doğrultusunda kişi alınmaktadır.

Kurslar ve seminerlerle personel eğitilmektedir. Örneğin, işçi sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili eğitim seminerleri verilmektedir.

Ücret yönetimi nasıl gerçekleştiği? sorusu, kıdem esasına dayalı yürütülmekte ve iş değerlemesi yapılmaktadır. Başarı değerleme terfi yoluyla gerçekleşmektedir. Bu zamana kadar personel özendirme pek yapılmamış ancak şuan Kipaş kendi bünyesinde açtığı kurumlara atama yoluyla personeli özendirme yoluna gitmiştir. İşten ayrılma genellikle kişinin kendi istekleri doğrultusunda gerçekleşmekte, sendikal ilişkilere önem verilmekte ve yeni yapılanmaları izlemektedir.

İş analizleri yani işle ilgili bilgi toplama nasıl yapıldığı? sorusuna daha önceleri gözlem yoluyla gerçekleşirken şuan gözlem, görüşme hatta anket yollarının her biri tercih edilmektedir. İş analizinden sonra iş tanıtımı performans değerleme kapsamında yapılmış, ancak sonuç alınamamıştır yanıtı verilmiştir.

Personel tedarik edilirken ilk önce iç kaynaklardan (personel kayıtları, işgören envanteri ve değerleme formlarına bakılarak) yapılmaktadır. İlk önce şirket kendi içinde tedarik etmektedir.

Personel seçim sürecini anlatınız. denildiği vakit, bu personel seçim için iş başvuru formları doldurulmakta, istedikleri kişiyle ön görüşme yapılmakta, referanslara bakılmakta, gerekiyorsa (ustalar, vasıfsız işçilerde) zeka testi, el becerisi testi yapılıp, iş görüşmesi yapılmaktadır. Daha sonraki basamaklarda amir bu yapılanları onaylamakta, sağlık raporu istenmekte ve işe başlanmaktadır. İşe

başladıktan sonra işe alıştırmak için ilk 6 ay çırak gibi bilgili kişiye kişi devredilmektedir.

Çalışanların iş değerlemesinin nasıl sağlandığı? sorusu, daha önceleri iş sıralaması ile yapılırken performans değerleme ile sınıflandırma veya derecelendirme ile faktör karşılaştırması yoluna gidilmiş ve tekrar iş sıralamasına dönülmüştür şeklinde açıklanmıştır.

Ücret sistemlerinden hangilerini kullandıkları? sorusuna zaman esaslı (özellikle işçilerde günlük, haftalık, aylık şeklinde) akord esasına dayalı ücret sistemleri (en az ücretin garanti edildiği) ve primli ücret sistemleri (çalışma şekline göre kök ücret + prim) kullanılmaktadır cevabını vermişlerdir.

8. Halkla İlişkiler Fonksiyonu

Halkla ilişkiler fonksiyonu başkanlığınca verilen bilgiler ışığında, şirket kuruluş yıllarında muhasebe müdürlüğünün altındayken, şu an idari işlerin içerisinde yer almaktadır. Genellikle halka, çıkarmış oldukları dergiler sayesinde doğru bilgilerini sunmakta, olumlu olumsuz imajı öğrenip kurumu düzeltmek için üst kuruluşlara bildirmekte, olası krizden halkın desteğini sağlamayı amaçlamaktadır.

Halkla ilişkiler bölümü sadece çıkardığı kendi dergileriyle değil diğer yayınlarla irtibata geçip ilişkilerini arttırıp, Kipaş'ı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Kullandığı araç ve yöntemler hangileri olduğu? sorusuna, ilk olarak Kahramanmaraş için kendi dergileri iken, şu an gazete, dergiler, bültenler, yıllıklar şeklinde yazılı araçlarla, radyo, tv, internet, intranet gibi yayın araçları ile festivaller, yazışmalar, toplantılar, sergiler, sportif aktivitelerle olduğu söylenmiştir. İlkelerinde; doğruluk, inandırıcılık, süreklilik, planlılık esastır. Şirket stratejisi ile halkla ilişkiler örtüşmüş vaziyettedir. Şirketin insanlar üzerinde bıraktığı etkiyi olumlu yönde etkilemektedir.

9. Ar-Ge / Ür-Ge Fonksiyonu

Ar-Ge / Ür-Ge fonksiyonu müdürlüğnce verilen bilgilerle elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Bu bölüm son 5 yılda ekonomik sosyal, politik, teknolojik değişime ayak uydurmak, yeni mal ve hizmet üretimine katkı sağlamak, üretim süreçlerini geliştirmek için ayrı bir bölüm olarak yer almaktadır. Sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmektedir.

Kuruluştan belli bir zamana kadar KOBİ iken pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle ar-ge departmanı kurmak isteseler de program ve bütçe yeterince olmayınca el atılamamıştır. Böylelikle teknolojik değişimlere karşı ayakta kalmak için büyük işletmelerin üretemediklerinden piyasalara yönelmişlerdir.

Araştırma-geliştirme ile ürün-geliştirme arasındaki fark nedir? sorusuna verilen cevap bunların ayrı ayrı işlev görmesidir. Araştırma; temel olarak teorik bazda başlamakta(analiz edilip, yorumlanmakta), bu yapılanlar uygulamaya geçilmekte, özel saha araştırması yapılıp metod gösterilmektedir.

Araştırma ve geliştirme (ar-ge), "yeni bir ürün"' ya da "yeni bir hizmetin üretilmesi için yapılan tüm faaliyetleri kapsamakta ve ar-ge için önemli harcamalar yapılmaktadır. Bu harcamaların kısa vadede gözle görülür, elle tutulur bir geri dönüşü de olmamaktadır. Ancak ar-ge yapmadan, sınır tanımayan global ekonomi içinde, başarılı olmak artık olanaksızdır.

Yeni ürün ve yeni hizmetler üretmek veya var olan ürün ve hizmetleri iyileştirmek ancak ar-ge ile mümkündür. Ama ar-ge yeterli olmamaktadır. Çünkü ar-ge sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin tüketiciye en kolay ve en ekonomik şekilde sunulması gerekmektedir. Bu iş ayrı bir uzmanlık konusudur. Sürecin adı "üretim geliştirme" ya da başka bir deyiş ile " ür-ge " ile mümkündür. İşte bu nedenle günümüzde ar-ge yanında, bir de ür-ge kavramı oluşmuştur. Üretim geliştirme veya üretimi geliştirme aktivitelerinin kısa bir ifadesi olan ür-ge, ar-ge

aktiviteleri sonucunda ortaya çıkan ürün ve/veya hizmetlerin tüketiciye sunumunda kullanılacak hizmetleri kapsamaktadır. Bu aşamada firmalar ticari bir faaliyet gerçekleştirdikleri için para (geri) kazanmaya başlamaktadır.

Diğer bir deyişle ür-ge, ar-ge sonucunda ortaya çıkan ürünlerin veya hizmetlerin finansmanı anlamına gelmektedir. Tabii ki başarılı bir finansmanda sunum, vitrin, fiyat ve zamanlama büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş her ülke hem ar-ge hem de ür-ge faaliyetlerine büyük destekler vermektedir. AB'de bu destekler, 1980'li yıllardan bu yana, çerçeve programlan (ÇP) şapkası altında gerçekleştirilmektedir.

Pazarda üstünlük sağlamak, yenilikçi işletme imajı için alternatif üretmek, tüketici taleplerini karşılamak, çalışanların çalışma arzularını artırmak için araştırma-geliştirme ile ürün-geliştirme gereklidir. Mamullere ilişkin bilgi, yönetime bilgi sağlama, üretim metod ve işlemleri ile ilgili konulara bakmaktadır.

4.6.4. Kipaş Holdinge Bağlı İşletmeler

Kipaş Holding'e bağlı işletmeler, Open – End İşletmesi, Dokuma İşletmeleri, Ring İşletmesi, İplik Boya İşletmesi, Kumaş Boya Terbiye İşletmesidir.

4.6.4.1. Open – End İşletmesi

1986 yılında 5 adet makine ve 35 çalışanıyla günlük 7 bin 500 kg kapasitesi ile üretime başlamıştır. Kipaş Şirketler Grubu'nun ilk göz ağrısı olan İşletmenin Müdürlüğünü Ali Ardıç yapmaktadır. İşletmede ayrıca Murat Selçuk şef, Ahmet Çil ise Makine Enerji Uzmanı olarak görev yapmaktadır. İşletmede yüzde 100 cotton Ne: 6 ile 34 arasında üstün kalite trikotaj ve dokuma iplikleri üretilmektedir.

Modern ve otomatik makinelerde ipliğin her metresi corolab temizleme sistemiyle kontrol edilerek kalite, güvence altına alınmıştır. Üretilen ipliklerin yüzde 25'i Kipaş bünyesinde kullanılmakta, yüzde 40'ı ihraç edilmekte, yüzde 35'i ise iç piyasaya verilmektedir. İşletmenin hedefi kaliteyi sürekli daha ileriye taşıyarak verimli çalışabilmenin yollarını tüm çalışanlarıyla takım ruhunu oluşturup, Kipaş'ı daha ilerilere taşımaktır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 38).

4.6.4.2. Dokuma İşletmeleri

1989 yılında kurulan Dokuma İşletmesi Ürün Geliştirme, Dokuma Planlama, Hambez Kalite Kontrol, Elektrik – Mekanik Bakım, İhzar ve Dokuma ünitelerinden oluşmaktadır.

İşletme Müdürlüğünü Hulusi Cömert yaparken, İşletme Şefliğini Ahmet Cesur Ür-Ge şefliğini Cemal Aklaş yapmaktadır.

Günlük 45 bin metre kumaş kapasiteli işletmede son teknoloji makinelerle deneyimli personeli ile ipliği boyalı ve ham olarak, Pamuklu Stretch, Polyester / Viskon Stretch, yüzde 100 Pamuklu, Polyester / Pamuk, Polyester/Viskon, Pamuk/Keten, Corespun, Polyester/naylon flament-dokuma üretimi yapılmaktadır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 38).

4.6.4.3.Ring İşletmesi

Kaliteli kumaşlar elde etmenin yolunun, öncelikle kaliteli iplik kullanmaktan geçtiğini çok iyi bilen Kipaş, iplik üretiminde geniş bir ürün yelpazesine sahip olup tüm ürünlerinde, kendi yüksek kaliteli ipliğini kullanmaktadır.

Müdürlüğünü Ahmet Duygal'ın, yardımcılığını Fersan Kurt'un ve İşletme Şefliğini, Cemal Eroğlu'nun yaptığı işletmede yüzde 100 pamuk, yüzde 100 sentetik ve değişik oranlarda karışımından oluşan hammaddelerle Triko, Dokuma, Dikiş-Nakış iplikleri, özel efektli iplikler (Slub yara, multi count, multi-twist, core-spuncore yara ve compack), iki, üç, altı ve muhtelif kat sayılarında yapılmaktadır.

Üretim kendi sınıfının en yüksek ve en yeni teknolojisi kullanılarak gerçekleştirilmekte, üretimin her aşamasında yine yüksek teknolojiye sahip laboratuar cihazlarıyla kalite tesisleri yapılmaktadır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 39).

4.6.4.4. İplik Boya İşletmesi

Müşteri memnuniyetinin, öncü ve büyük bir şirket olmanın yolunun kalite üstünlüğü ile sağlanacağını hedef edinen Kipaş, kaliteli kumaş yapmak için en uygun yöntemlerden biri olan iplik boyama üretimini de gerçekleştirmektedir.

İplik Boya Sorumlusu Gül Or'un yönetiminde İplik Boya yüzde 100 pamuk, yüzde 100 sentetik ve değişik oranlarda karışımından oluşan Triko ve Dokuma iplikleri, tek ve çift katlı olarak boyanabilmektedir. İşletmede üretim kalitesi ve müşteri memnuniyeti ön planda tutulmaktadır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 39).

4.6.4.5. Kumaş Boya Terbiye İşletmesi

Kumaş Boya, Terbiye, Apre İşletmesi 1997 yılında üretime başlamıştır. Genel Müdür Muavinleri Yusuf Gürdal ve Ali Öksüz yönetimindeki işletmede müdürlük görevini Melek Ertörer Şimşek, yardımcıları ise Muharrem Çiftaslan, Yakup Elbistanlı yapmaktadır. Reşit Sağnak, Kasım Çelik, Mustafa Yenen'in Şef olarak görev yaptığı işletmede pamuk, polyester, viskon, Polyamid, keten ve karışımları ile lycralı kumaşlar boyanmaktadır.

Modern teknolojinin imkanlarının kullanıldığı üretim hattında, Arcadia, M&S, OEKO-TEX Invista standartlarıyla kendi tecrübe ve kalitesini de birleştirerek her aşamada kontrol ilkesi ile ve buna destek veren dünya standartlarındaki üretimine fizik ve kimya laboratuarları değerleriyle devam edilmektedir. Öte yandan Kumaş Boya Terbiye – Apre işletmesinde kullanılan boya ve kimyasalların insan sağlığına uygun kriterlerde seçilmesine azami dikkat edilip bu özen her yıl yenilenen OEKO – TEX uluslararası sertifikası ile belgelendirilmiştir (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 39).

4.6.5. Kipaş Holdinge Bağlı Grup Şirketler

Kipaş Holdinge bağlı grup şirketler, Kipaş Mensucat, Kipaş Bozkurt, İstanbul Bozkurt, Kipaş Denim, KÇS, Mipsan, Teksan, Kipaş Tarım, Kipaş Özel Eğitim, Karen, Toymar, Kipaş Pazarlama, Kipaş Sigorta, ErdemTekstil'dir.

4.6.5.1. Kipaş Mensucat

a.Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş Mensucat, 29.11.2004 tarihinde kurulan Türkiye'nin öncü tekstil şirketlerindendir. Capital 500'ün ciro verilerine göre 2000 yılı sonunda tekstil ve hazır giyim sektörü 702 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirirken, 2005 yılında bu rakam 18.8 milyar dolara ulaştırmıştır.

Kipaş Mensucat 2000 yılında 37 milyon 305 bin 415 YTL'den %280 artışla, 2005 yılında 141 milyon 771 bin 281 YTL ile Tekstil sektörünün en hızlı 26. şirketi sıralamasında yer almıştır (www.kipas.com.tr).

ISO'nun 2005 yılı raporunda Kipaş Mensucat 134.5 milyon YTL'lik üretimden satışla 260. sırada yer almıştır. **.** "En Büyük 500" kuruluş sıralamasına ilk kez 1991 yılında giren Kipaş, holdingleşmeden sonra bu geleneği sürdürmektedir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:5: 24).

Pamuk, pamuk/polyester, polyester/viskon üretiminin yanı sıra 2004 yılında alınan makinelerle kadife üretimi için çalışmalar yapılıp bu çalışmalar sonrasında 2005'in Mart ayında makineler kurulup ve 2005'in Haziran ayında deneme üretimine başlanmıştır. Yaklaşık 50 kişiye istihdam sağlanan ve ilk defa üretimi gerçekleştirilen kadife işletmesi 2006 yılında birçok başarıya imza atmıştır.

2006 yılında kalitesini ve ürün çeşitliliğini artırarak müşteri memnuniyetini sağladıklarını, gelen talepler doğrultusunda 2006 yılında ilave makineler alınarak kapasiteyi artırdıklarını kaydetmişlerdir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:6: 18).

b.Ürünler

Deneyim, kalite ve modaya uygun olarak Kipaş Mensucat kumaş üretmektedir. Üretim sürecinin her safhasında tam olarak uygulanan kalite kontrol ilkeleri sayesinde amacı olan "müşteri memnuniyeti"ne ulaşılmıştır.

Kısaca Ürünleri

- Gömleklik Kumaş
- Ev Tekstili
- Kadife Kumaş
- Hazır Giyim Kumaş

c. Makine Farkı

Kipaş Mensucat değişik özellik ve fonksiyonlarda toplam 323 makineyi orkestra ederek üstün kaliteli ürünler çıkarmaktadır. Bu makinelerin hepsi kurumsal prensipler doğrultusunda en yeni teknolojilere sahip olacak şekilde değiştirilmektedir. Bunun sonucu olarak makinelerin büyük çoğunluğu henüz 3 yaşını dahi doldurmamıştır.

d. Üretim Kapasitesi

2007 verilerine göre günlük olarak 70,000 metrenin üzerinde değişik yapı ve karışımlarda kumaş üretimi yapılmaktadır. Dornier Rapier ve Dornier Air-Jet tezgâhlarıyla toplam ipliği boyalı kumaş üretim kapasitesi yıllık 7,200,000 metreye, ham bez için ise yıllık 18,250,000 metreye ulaşmaktadır.

e. Ürün Geliştirme

Kipaş Kumaş Ürün Geliştirme Bölümü son derece esnek ve modern teknolojilere dayalı bir vizyona sahiptir. Pazar koşulları değiştikçe, ürün geliştirme bölümü geniş bir ürün yelpazesi içinden yeni kumaş alternatifleri ve yeni hizmetler sunmaktadır.

f. Laboratuar ve Boya Atölyesi

İleri teknoloji ürünü sistemler ve programlarla çalışan laboratuarlar, müşterileriler için en iyi boya tanımlamaları elde edilebilmektedir. Kipaş, müşterinin kumaşı boyanmadan önce nasıl bir boyama sonucuna varılacağını örnek olarak

göstermekte ve ancak onaylandıktan sonra boyama reçetesi boyahaneye gönderilmektedir. Kumaş boyama, işleminde kullanılmadan önce, tüm boya ve kimyasalların, uluslararası standartlara uygunluğunu kontrol etmek üzere test edilmektedir. Renk/Boya sistemiyle (otomatik boya mutfağı dahil) boyalar tartılmakta, karıştırılmakta ve boya makinesine otomatik olarak gönderilmektedir.

g. Boyama ve Apreleme

Kipaş, kasarlama, merserizasyon, sürekli boyama, rotasyon baskı ve apreleme de dahil olmak üzere en son teknoloji ürünü ekipman ve teçhizatla donatılmıştır. 2007 yılına göre yıllık 25.4 milyon metre üretim kapasitesine ulaşan olanaklarıyla Kipaş tesisleri üretimin her adımında en iyi sonuca erişmeye çalışmaktadır.

1.Boyama Metotları şunlardır (www.kipas.com.tr):

- reaktif boyama
- dispers boyama
- sülfür boyama
- jet boyama
- ındanthren(vat) boyama
- akar boyama

2. Baskı Metodları şunlardır (www.kipas.com.tr):

- reaktif baskı
- pigment baskı
- indantren baskı
- sülfür baskı

h. Ürün Test Laboratuarı

Laboratuvarları teknik ekipmanı ve ileri test teknolojileriyle ürünlerini en yüksek standartlara göre test etmektedir. Marks&Spencer, Arcadıa, Debenhams, Du-Pont, Woolworths, Lıttlewoods firmalarından ve TSE kurumundan akreditasyonları mevcuttur.

i. Kalite Kontrol

Kipaş kumaşları kaliteleriyle dünya çapında iyi tanınmaktadır ve Kalite Kontrol Bölümü tarafından dikkatle kontrol edilmektedir. Kalite kontrol Bölümü tarafından günde 70,000 metre ürün kontrolü yapılmaktadır. Bitmiş kumaşlar ve üretim safhalarından sorunsuz geçmiş kumaşlar test edilmekte, onaylanmakta ve sonra gönderilmektedir (www.kipas.com.tr).

4.6.5.2.Bozkurt Konfeksiyon

a.Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş şirketler grubu içerisinde faaliyet gösteren bu şirketin temeli 1954 yılına dayanmaktadır. Bozkurt Mensucat Sanayi A.Ş. olarak 54 yıl önce faaliyete başlayan şirket özel teşebbüsün Türkiye'de ilk gerçekleştirdiği fabrikalar arasında yer almaktadır. Bozkurt Mensucat, 01.01.1998 yılından geçerli olmak üzere Bozkurt Mensucat artık Kipaş grubunun bir parçası olmuştur. Şirket merkezi 1999 yılı Mayıs ayında Zeytinburnu'ndan Güneşli'deki Kipaş'ın kendi yerine taşınmıştır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:2, 2005: 10).

Bozkurt Mensucat Kipaş grubuna geçtikten sonra gelişimini çok farklı yönlerde gerçekleştirmiştir. Şirketin iplik ve dokuma bölümlerinin Bozkurt'un Kipaş'a devriyle üretimi durdurulmuştur, bunun sebebi ise Bozkurt'un bu bölümlerinde teknolojik yetersizlik ve Kipaş'ta mevcut olan büyük kapasite ve teknolojik yeterliliktir. Boya terbiye fabrikası ise 1.5 yıl kadar devam etmiş ve sonunda makine parkı kısmen Kipaş'a taşınmış, kısmen de satılmıştır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 7).

Kipaş Holding'in şirketlerinden birisi olan Bozkurt Konfeksiyon, yılda 5,000,000 adet dokuma kumaş giysi üretim kapasitesiyle Türkiye'nin önde gelen hazır giyim üreticilerindendir. 2005 yılında ISO'nun yaptığı Kipaş Holding'e bağlı Bozkurt Konfeksiyon A.Ş. 192. sırada yer almıştır. Kipaş Holding'in artık yeni hedefi ilerleyen yıllarda diğer şirketlerini de ilk 500 içerisine dahil ederek Türk ekonomisinin geleceğine katkıda bulunmaktadır.

1.Yeni Çağda Endüstrinin Öncülüğünü Yapmak

Türkiye Tekstil ve Giyim Sanayi'nin öncülerinden biri olarak bugün ülkenin başta gelen hazır giyim üreticilerindendir.

Bozkurt 1954'te kurulmuş, iplik ve dokuma üretimiyle işletmeye açılmıştır. O günden beri üretimde yüksek kalite amaçlanmış, mükemmeliyetçiliğin öncülüğü yapılmıştır. 1980'li yılların ilk yarısında hazır giyim üretimine başlanılacak yüksek kaliteli dokuma ürünlerinin yanında hazır giyimde de kaliteli üretimlerinin dışsatımına başlanmıştır.

2007 yılı itibariyle Kipaş Holding bünyesinde yer alan Bozkurt, Kahramanmaraş'ta 12,000 m² üretim ve İstanbul'da 8,000 m² tasarım, pazarlama, lojistik ve üretim tesislerinde çalışmaktadır (www.kipas.com.tr).

2. 51 Yıldır Müşterinin Hizmetinde

Bozkurt, 54 yılı aşkın bir sürede edindiği bilgi birikimiyle Türk tekstil sektörünün öncü kuruluşlarından birisi olmuştur. Yetenekli çalışanları, adanmış işgücü, büyük tesisleri ve üretim kapasiteleri Bozkurt'un endüstriyel gücünü oluşturmaktadır.

3. Tekstil Ve Giyim Endüstrisinde Kalitenin Sembolü

Kalite, kelimenin tam anlamıyla Bozkurt için her zaman vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Üretimin tüm aşamalarında kalitenin gözetimi ve kurum bütününde "Toplam Kalite Yönetimi" en önemli yönetim yaklaşımıdır.

4."Müşterinin Tatmini" En Önemli Değerdir

Şirket başarısının, güvenilirliğine ve müşterisine sunduğu değişmez kaliteye bağlı olduğunu her zaman göz önünde tutmaktadır.

Holding şirketlerinin oluşturduğu dikey bütünleşmeye sahip yapısı üretimin her aşamasında kendi ürünlerinin kullanılabilmesini sağlamaktadır. Bu olanağa büyük kapasitelerle birlikte bakıldığında Bozkurt dünya çapında bir yer kazanmaktadır.

Bozkurt, Banana Republic, Gap, Mexx, Dim, Lindex, Woolrich ve Old Navy gibi daha birçok dünya markasını içeren çok uluslu bir müşteri portföyüne sahiptir.

Uluslararası tekstil ve moda yetkilileri ve kuruluşları ile sürdürdüğü ilişkileri, giyim üretimine yaratıcı ve işlevsel katkılar sağlamaktadır.

Kaliteli ve hızlı üretim, Bozkurt'un vizyonunun belirlediği çizgide sürdürdüğü liderliği, ileri teknoloji kullanımı ve uyguladığı politikaların sonucudur.

5.Yüksek Hızlı, Yeni Teknolojiler

Bozkurt her zaman yeni teknolojilerin uygulanmasında başı çekmiştir.

Dinamik vizyonu ile üretim sistemlerinin geliştirilmesine yaptığı yatırımlar onu hazır giyim üretiminde en ön safaya getirmektedir.

6.Tekstil Teknolojilerinde Yüksek Kalite

Bozkurt'un üretimi temelde yeni teknolojiye dayalı olarak yapılmaktadır. Verimlilik ve kalitenin sağlanması yüksek teknolojiye yapılan yatırımlarla sağlanmaktadır.

7.Verilen Hizmetler

Güvenilir satış öncesi ve sonrası hizmetleri, yetenekli ve kalifiye elemanlardan oluşan küresel pazarlama ekip ağı tarafından sağlanmaktadır.

Bozkurt, Ürün Geliştirme Bölümü'nün çalışmaları ile yeni teknolojilerin uyarlanmasını hızlı gerçekleştiren bir yapıya sahiptir. Bozkurt'un üretimine ve müşterinin avantajına katkıda bulunacak yeniliklerin yapılması ve müşterinin isteklerinin yerine getirilmesi şirketin öncelikli politikasıdır.

c. Ürünler

Bozkurt Konfeksiyon, hazır giyimin tüm çeşitlerinde üretim yapmaktadır. Bozkurt markasını tescil ettiği ürünleriyle adını gittikçe daha sık duyurmaktadır. Ürün grupları:

- Hazır konfeksiyon ürünler,
- Kadın giyim,
- Erkek giyim,
- Çocuk kıyafetleri,
- Denim Kıyafetler.

d. Makine Parkı

Bozkurt Fabrikasında 1400 dikiş makinesi ve Gerber kalıphane sistemi ile çalışmaktadırlar. Yıkama ünitesinde 10 adet Tolon marka makinesi bulunmaktadır.

e. Üretim Kapasitesi

Bozkurt'un üretim aralığı resmi ve gayrı resmi ürün aralıklarını kapsamaktadır. Ağırlıklı olarak pantolon, gömlek, bluz ve etek üretimi uzmanlık alanlarıdır.

2007 yılına göre yıllık üretim kapasitesi 5.000.000 parçadır. Bunun 3.000.000 parçasını pantolon, etek ve şort üretimi oluşturmakta, kalan 2.000.000 parçasını ise bluz ve gömlek üretimi tamamlamaktadır.

f. Üretim Aşamaları

Bozkurt üretim aşamalarının her biri ayrı bir titizlikle ele alınan süreçlerdir. Çizimden, kesime, dikimden, kalite kontrole, kalite kontrolden yıkamaya, her aşama ayrı adımdır.

g. Ürün Geliştirme

Ürün Geliştirme bölümünün Bozkurt'un üretim süreci içerisinde çok önemli bir yeri vardır. Yetenekli ve deneyimli çalışanları ile en son teknoloji ürünlerinin kullanıldığı bu bölüm, müşteri gereksinmeleri ve pazarın isteklerine yönelik ürün geliştirme hizmetini sağlamaktadır. Başarılı çalışmasıyla bu bölüm, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli rolü oynamaktadır.

h.Yıkamalı Ürünler İçin Yepyeni Bir Bölüm

Kahramanmaraş'ta yeni bir yıkama tesisi kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. Yüksek kapasiteli ve ileri teknoloji donanımlı yıkama makineleri ile taşlı yıkama, fırçalama, boyama, enzimli yıkama, kum püskürtme gibi yıkama işlem çeşitlerini sağlayabilen yapıdadır. Bu tesis de gelişen Holdingin dikey bütünleşmesi içindeki diğer şirketlerin yanında yerini almıştır (www.kipas.com.tr).

1. İstanbul Bozkurt Konfeksiyon

a. Konfeksiyon Ürün Geliştirme Departmanı

Bu departmanın müdürlüğünü Sevgi Zekiye Pamukçu yapmaktadır. Modelhane ve numune dikim olmak üzere iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. Modelhanede 11 çalışan 8 adet gerber kalıp, pastal sistemi ve 2 adet ploter ile ayda ortalama 180 ile 200 kalıp çıkarmaktadır. Numune kesim, dikim ve son işlem ekibi 29 makine ile ayda 400 ile 450 adet numune dikmektedir. Müşteri portföy ise şöyledir;

Mexx, Jbc, Vetır, Premaman, Berschka, Rıver Island, Arkadıa Grup Ve Kıabı dış piyasa müşterileridir. İç piyasada ise Mavi Jeans, Altınyıldız Ve Benetton'dur (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:2 , 2005: 10).

b. Üretim Bantları

Bu bölümde aylık 30 bin parça konfeksiyon ürünü üretme kapasitesine sahip iki adet üretim bandı bulunmaktadır. Üretim bantlarının üretim imalat kabiliyeti çok yüksektir. Pantolon, gömlek, ceket, yelek vb. ürünler yapılmaktadır. Bu işletme iki kısımdan oluşmakta 1 nolu bandın şefliğini Günay Şengül yapmaktadır. Burada 42 konfeksiyon makinesi bulunmakta ve 43 çalışan tam anlamıyla bir ekip ruhu ile üretim gerçekleşmektedirler. 2 nolu bandın şefliğini ise Murat Çulhacı yapmakta ve 50 adet makine ve 41 kişi ile birlikte özverili bir şekilde çalışmaktadır.

c. Finish (Kalite Kontrol) Departmanı

Finish departmanlığı 2 ana işlem akışından oluşmaktadır. İşlem akışı Nurşen Yılmaz yönetiminde kalite kontrol, temizleme hattı ve rivet, düğme, ilik ve punteriz leke çıkarıcı makinelerden oluşmaktadır. Bu bölümün üretim kapasitesi aylık 70 bin adettir.

İkinci işlem akışı ise Mesut Altıokların yönettiği ütü ve paketleme hattıdır. Bu iki hatta toplam 22 adetlik makine parkı bulunmaktadır. Nazım Demirkol yönetiminde olan bu departman aylık ortalama 100 bin adet konfeksiyonu alıcılara sevk etmektedir.

d. Kesimhane

1981 yılında Bozkurt Mensucat konfeksiyonun kurulması ile beraber faaliyete başlayan Kesimhane bölümü 1998 yılında Kipaş Grubuna dahil olup, Bozkurt Konfekiyon olarak devam etmektedir. İşletme sorumlusu olarak Sayın İsmail Bezgin'in görev yaptığı Kesimhane'de Yaşar Mergü, Şükrü Ayık, Mehmet Günal, Yaşar Yılmaz, Mehmet Ekici, Yusuf Gürbüz, Emrah Sağlam çalışmaktadır.

Teknolojinin son olanaklarını kullanan Bozkurt Konfeksiyon Bilgisayarlı kesim sistemleri ve otomatik serim makineleri ile aylık kesim kapasitesi 150 bin adettir. Kullanılan makineler ise; 3 adet otomatik serim, 1 bilgisayarlı kesim makinesi, 2 adet kesim el motorudur. İstanbul Bozkurt Konfeksiyonda kesimini

yaptığımız belli başlı firmalarımız ise Mexx, Benetton, Moda Timkar, Premaman, JBC'dir (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:2 , 2005: 11).

4.6.5.3. Kipaş Denim

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Yatırım faaliyetlerine Kipaş Şirketler Grubu bünyesinde 2002 yılında başlanmış olup Aralık ayı itibariyle makine ve tesisat montajı tamamlanmış, 2003 yılı Ocak ayında üretime başlanmıştır

45.698 m² açık alan ve 38.779 m² kapalı alan üzerinde kurulu olan Kipaş Denim'in faaliyet alanı Denim Kumaş Üretimi ve Ring İplik Üretimidir. Gerçekleştirilen üretim hem iç piyasada tüketilmekte hem de ihraç edilmektedir. Kipaş Denim 2007 yılı itibariyle 2.400.000 m/ay mamul kapasite ile üretim yapmaktadır (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2 Sayı: 5: 8).

Kipaş Holding İplik/Dokuma 'da 2005 yılında iplik olarak 5 bin 800 ton iplik ihracatı yapıldığı, kumaş olarak denim işletmesinde 16,5 milyon metre denim kumaşı, mensucat grubunda ise 1,6 milyon metre kumaş ürettiklerini belirtmişlerdir.

Kipaş Denim, 24 saat 3 vardiya kesintisiz çalışan yaklaşık 745 personeli ve gelişen global pazar koşulları karşısında yenileme ve değişim çabalarını destekleyen politikaları ile kendini devamlı yenilemektedir. Doğru insan, doğru sistem, doğru teknoloji, doğru malzeme sağlayarak taahhüt ettiği kalite, zaman ve dürüstlük bilinci ile müşterilerinin temel beklentilerini karşılama hedef ve yönetimi anlayışı içinde hedeflerine emin adımlarla ilerlemektedir. Kipaş Denim, talep edilen ürünü; en uygun fiyat, kalite ve zamanda sunarak müşteri memnuniyetini sürekli kılan sektörünün en seçkin kuruluşlarındandır (www.kipas.com.tr). Kipaş Denim işletmelerinin yıllar itibariyle istihdamı ve finansal verileri son organizasyon şeması, tablolar halinde Ek:1'de gösterilmiştir.

2001 yılında yatırım kararı alınması ile birlikte başlayan süreç 2003 yılının başında tamamlanmıştır. Üç kişilik çekirdek ekiple çıkılan yolda, işinde uzman, tecrübeli ekip elemanların istihdamı ile Ocak/2003'te üretime geçilmiştir. Böyle kısa

bir sürede piyasada her türlü testten geçerek kumaş haline gelmiş 500'ün üzerinde tip vardır. Şu ana kadar piyasadan en küçük bir olumsuz tepki alınmamış olup iç ve dış piyasalarda marka firmalarla çalışılmaktadır. Bu hem kumaş kalitesi hem de müşteriye sunumundaki başarının bir sonucudur. Bu işi yaparken epik dışından bir bilgi transferi yapılmamıştır. Başka bir ifadeyle kendi know-how'unu kendisi oluşturmuştur. Bugün Türkiye'nin en önde gelen firmalarında bile olmayan özgün konfigürasyonlara sahiptir. Bunlar gerek terbiye, gerek boya, gerekse de iplik ve dokumada birtakım bilgi ve tecrübelere dayanan altyapıdan oluşmaktadır. Firmanın vizyonu esnek bir üretim altyapısı ve uzmanlaşmış üretim tekniğiyle pazarda farklılaşma, liderlik ve takip edilen olma ilkelerine dayalıdır. Pozisyon olarak firmayı bu düzeye getirmek için çalışmaktadırlar. Misyona gelince, tüm çalışanların birleştiği değerler anlamında doğru insan, doğru materyal, doğru teknoloji, doğru sistem ve dürüstlük ekseninde anlayış birliği oluşturmaktır. Başarının sürekliliğini sağlamak, müşteri unsurunun üretim sürecinin bir aşaması olarak almak, verimlilik ve performansı yükselen yönetimde tutmak diğer hedeflerdir (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 12).

Yüksek motivasyon ve başarı azmine sahip, bilgi ve beceri seviyesi yüksek çalışanlarının bilinçli katılımı ile teknolojik gelişmeleri her zaman yakından takip eden Kipaş Denim, İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl geleneksel olarak yaptığı, Türkiye'nin En Büyük 500 Firması araştırmasında 2004 yılında 499 , 2005 yılında 415. sırada yer almıştır. 2005 yılı cirosu: 85.944.974,92 YTL'dir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2 Sayı: 5: 8).

ISO'nun 2005 yılı raporunda Kipaş Denim 84.4 milyon YTL ile 415. sırada, Kipaş Mensucat ise 134.5 milyon YTL'lik üretimden satışla 260. sırada yer almıştır. 1 yıl gibi kısa sürede yükselip, Türkiye'nin en hızlı büyüyen 15 şirketleri arasında Kipaş Denim A.Ş'de yer almaktadır (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı: 5: 24).

Referans Gazetesinin 2006'nın tekstil sanayinde en hızlı büyüyen şirketi Kipaş Holding'e bağlı Kipaş Denim şirketi seçilmiştir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:6: 4).

Kipaş Denim'in New York ve Londra'da pazarlama ofisleri bulunmaktadır. Ürün geliştirirken hem kendi tecrübelerinden hem de müşterilerin isteklerinden yararlanılmaktadır.

Kipaş Holding'de endüstrileşmeye doğru gidilmesi gerektiğini yani üretimde süreklilik, kalite, farklılaşma, teknoloji, rekabetçi özellik, fiyat, müşteri hizmetleri ve buna bağlı destek unsurları olmalıdır. Destek gücü ise yetenekli insan gücü, bürokratik mevzuatın aşılması bunlar yavaş yavaş gerçekleşmektedir.

Kurumsallaşmamış firmaların özellikle ileriye yönelik Çin tehdidi Avrupa'daki ve Doğu'daki üreticilerle rekabet etme şansı çok azdır; bu yüzden şirketlerin kurumsal kültüre sahip olması gerekmektedir.

Kipaş Denim İşletmelerinin organize sanayi bölgesinde yapmış olduğu open-end ve ring işletmelerinin kredi finansmanının uluslararası piyasalardan Almanya ve İsviçre'den 5 yıl vadeli CHF libor kredisini çok düşük maliyetle, hiçbir banka ve garantisi olmandan Commerzbank AG den imza karşılığı kredi kullanmış, Türkiye'de hiçbir banka garantisi olmadan, hiçbir teminat vermeden, kredi değerliliğinin yüksek olmasından dolayı kredisi onaylanmış ve bu konuda gerçek anlamda şu ana kadar alınmış en ucuz maliyetli kredi olarak göze çarpmaktadır. Kipaş artık IFC bankası, dünya bankası, İsviçre ve Alman sigorta kuruluşlarından ve dünyadaki tüm ECA kredilerini artık hiçbir teminat vermeden direk alabilmektedir (Kipaş Holding Dergisi, Sayı:7: 7).

Ayrıca 2007 yılında Kipaş Holding bünyesinde Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesinde yeni kurulan Ring işletmesinin montajı biterek, şirket üretime başlamıştır. İşletmede minimum 14 Ne maksimum 160 Ne iplik yapılacaktır. Günlük üretimi 30000 kg olacaktır. Tesis tam kapasite çalıştığında 300 kişilik yeni bir istihdam sağlayacaktır (Kipaş Holding Dergisi, Sayı:7: 11).

b.Ürünler

Kipaş Denim yüksek kalitede denim kumaş ve ring iplik üretmektedir.

c. Makine Parkı

Kipaş Denim değişik özellik ve fonksiyonlarda toplam 150 makineyi orkestra ederek üstün kaliteli ürünler çıkarmaktadır. Bu makinelerin hepsi kurumsal prensipler doğrultusunda en yeni teknolojilere sahip olacak şekilde değiştirilmektedir. Bunun sonucu olarak makinelerin büyük çoğunluğu henüz 3 yaşını dahi doldurmamıştır.

d. Üretim Kapasitesi

Kipaş Denim 2007 yılı itibariyle günlük kumaş üretim kapasitesi 30.000 m/gün'dür. Günlük ring iplik üretim kapasitesi ise 24 ton/gün'dür (www.kipas.com.tr). Kipaş Denim işletmelerinin yıllara göre değişien üretim kapasiteleri Ek:1'de belirtilmiştir.

4.6.5.4. Kahramanmaraş Çimento Sanayi Ve Madencilik İşletmeleri A.Ş. (KÇS)

a.Genel Tanıtım ve Gelişmeler

KÇS holdingi Çimento ve Klinker fabrikasıdır. Tesis 2008 yılı itibariyle inşaat halindedir.Yaklaşık 250 milyon dolara mal olması beklenen tesis, yıllık 1 milyon 500 bin ton klinker ve 2 milyon ton da çimento üretim kapasitesine sahip olacaktır. Yatırımın 2008 yılı ekim ayı başında devreye sokulması planlanmaktadır. Tesiste yaklaşık 200-250 kişi istihdam edilebilecektir. Çimento yatırımları hızla sürüp, makine montajları başlamış bulunmaktadır (www.kipas.com.tr). KÇS'nin yıllar itibariyle değişen istihdamı ve ciro'su Ek:1'de gösterilmiştir.

b.Çevreye Saygı

KÇS çimento fabrikası planlanırken çevre dostu bir tesis olarak planlanmıştır. Bacalara takılacak filtre sistemleri ile zararlı tozların çevreye yayılması engellenecektir.

Kipaş Holding, diğer sektörlerde olduğu gibi çimento sektöründe de iddialı gözükmektedir. Narlı bölgesine kuracağı çimento fabrikasına 150 milyon dolarlık yatırım yapan Kipaş, Türkiye'nin en modern çimento tesislerinden birini devreye sokmuş olacaktır. Bu yatırımla Kipaş, direkt ve endirekt yollardan toplam 500 kişiye istihdam sağlamayı düşünmektedir. Yıllık 2 milyon tonluk üretim kapasitesine sahip olacak olan fabrika, hem iç piyasaya üretim yapacak hem de ihracat gerçekleştirecektir (Capital Kahramanmaraş, 2007: 16).

4.6.5.5.Mipsan

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

2001 yılı Şubat ayında 10 adet Schlafhorst SE 11 312 Belcoro makinalarıyla 3120 rotor ve günlük 15.000 KG kapasitesiyle üretime başlamıştır.

2002 yılı aralık ayında 2 adet makine daha ilave edilerek toplam 3936 rotor 17.500 kg/gün kapasiteye ulaşan Mipsan 90 kişiyle üretime devam etmektedir. Harman hallaç grubu Trützschler Tarak DK 903, cer makinaları HS 1000 ve HSR 1000 en son teknoloji makinalarıyla donatılmıştır. İşletmede Ne 6 ile Ne 34 trikotaj ve dokuma torsiyonlu %100 cotton, %100 viscoz, %100 polyester ve bunların her türlü karışımları yapılabilmektedir. Ayrıca Gri melanj ve kar-melanj iplikler de yapılabilmektedir.

Yıllar itibari ile üretim kapasitelerindeki artışa bakılacak olunursa; 2003'ten 2006'nın sonuna kadar 7.048.800 , 2007 yılında11.071.200 ile bu durum giderek artış göstermiştir.

Yıllar itibari ile istihdamına bakılacak olunursa; 2003 yılında 80, 2004 yılında 67, 2005'te 90'a ulaşmış, 2006 yılında 113 ve 2007 yılında ise 291 üretim kapasitesine sahip olmuştur.

Cirolardaki değişim ise yıldan yıla gösterilen performans artışı ile bunu belirtmektedir. 2003 yılı 8.000.208, 2004 yılı 5.072.151, 2005 yılı 6.052.822, 2006 yılı 8.453.857, 2007 yılı 29.322.701'dır.

Son derece modern ve otomatik makinelerde üretilen iplikler santim santim Corolab iplik temizleme sistemiyle kontrol edilerek kalite güvence altına alınmaktadır. Bunların %45'i ihracata yönelik üretimdir.

Mipsan tüm çalışan personeli ile mevcut kalite ve verimliliğini artırarak dünya çapındaki şirketlerin arasına girmeyi hedeflemektedir. Mipsan open/end işletmesi iplik üretiminde hedefini "kalitede 1 numara" olarak belirlemiştir.

2007 yılında gerçekleşen gelişmelerden bir de Kipaş Holding bünyesinde Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesinde yeni kurulan Open-End işletmesinin montajı bitirilerek üretime başlamasıdır. Eylül ayında üretime başlayarak hizmet vermeye başlayan Mipsan2 open-end işletmesi 2007 yılında dünyada önde gelen iplik makine üreticileri olan Trütschler ve Schlafhorst makine üreticilerinin son versiyon makineleriyle dizayn edilip kurulmuştur. Böylece işletmede yaklaşık 160 kişiye istihdam sağlanmıştır.

Ardıç, 55.000 kg/gün kapasiteye sahip olan işletmede pamuk, viskon, poliester ve bunların karışımından her türlü Open-end iplikleri NE 8'den NE 40 numaraya kadar iplik üretimleri corolap iplik temizleyicilerle üretilen ipliklerin tamamının kalitelerinin kontrol edilerek üretildiğini belirterek, müşteri memnuniyetini ön plana alarak sürekli kaliteyi iyileştirme ilkesinde teknik kadroları sürekli eğiterek kaliteyi daha yukarıya taşımaya çalışmaktadır (Kipaş Holding Dergisi, Sayı:7: 11).

b. Ürünler

İşletmede Ne 6 ile Ne 34 trikotaj ve dokuma torsiyonlu %100 cotton, %100 viscoz, %100 polyester ve bunların her türlü karışımları yapılabilmektedir. Ayrıca Gri melanj ve kar-melanj ipliklerde yapılabilmektedir.

c. Makine Parkı

Mipsan değişik özellik ve fonksiyonlarda toplam 131 makineyi orkestra ederek üstün kaliteli ürünler çıkarmaktadır. Bu makinelerin hepsi kurumsal prensipler doğrultusunda en yeni teknolojilere sahip olacak şekilde değiştirilmektedir. Bunun sonucu olarak makinelerin büyük çoğunluğu henüz 3 yaşını dahi doldurmamıştır.

d. Üretim Kapasitesi

2007 yılı itibariyle üretim kapasitesi Corolab iplik temizleme sistemimiz ile birlikte 3936 rotor - 17.500 KG/gün'dür (www.kipas.com.tr).

4.6.5.6.Teksan

a. Genel Tanıtım Ve Gelişmeler

Şirketimiz 1993 yılında OPAŞ Otomotiv ve Petrol Tic. A.Ş unvanı altında faaliyete başlamıştır. 1995 yılında alınan kararla unvan değişikliği yapılıp Teksan Tekstil ve Ambalaj San. Tic. A.Ş ismini alarak Kipaş Group'a katılmıştır (Kipaş Holding Dergisi, yıl:2, sayı:6, s.34).

Firma 1995 yılında Tekstil sektöründe kullanılan ara mamulleri üretmek amacıyla kurulmuştur. Konik masura ve Bobin, Mifer Boru ve Silindirik Patron imalatı yapılmaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanlığını Ökkaş Gümüşer'in yaptığı Teksan Tekstil'de Yönetim Kurulu Başkan Vekilliğini M.Hanefi Öksüz. Yönetim Kurulu Üyeliklerini Zekai Gümüşer ve Ahmet Öksüz yapmaktadır (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:6, s.34).

Firma 15.000 m² açık alan 9500 m² kapalı alanda faaliyet göstermektedir. 1996 yılında 1 adet Carl-Macher, 1997 yılında 4 adet Carl-Macher, 2003 Mayıs ayında 2 adet daha makine ithalatı yapılarak toplam 7 makineyle günlük 450.000 adet masura imalatı kapasitesine ulaşılmıştır.

2003 yılında ayrıca 2 adet mifer boru ve silindirik patron makinesi makine parkına eklenmiştir.

9.000 metre kare kapalı alan 6.000 metre kare açık alan olmak üzere toplam 15.000 metre karede hizmet veren Teksan Tekstil, 90 kişiye istihdam sağlamaktadır. Teksan Tekstil işletmesini her an geliştiren, teknolojiye önem veren, teknoloji ile birlikte kalitenin ve müşteri memnuniyetinin de arttığı düşüncesi ile hareket ederek

dokuma-örgü ve boya fabrikalarının ihtiyacı olan silindirik Rolik ve Silindirik Masura tesisi kurarak 2'nci işletmeyi kurmuştur.

Yılda yaklaşık 120 milyon adet masura üreten Teksan Tekstil, ayda 1 milyon adeti Türkiye Cumhuriyetleri, İtalya ve Çekoslovakya'ya ihraç kayıtlı satış yapmaktadır. Kahramanmaraş'ın ve bölgedeki en büyük makine parkuruna sahip olan ve kaliteli üretim yapan bir tesise sahiptir. Teksan Tekstil, hammaddesinin yüzde 90'ını Almanya'dan ithal edilen gri karton, yüzde 10'nu da Kahramanmaraş Kâğıt Fabrikasından tedarik ederek karşılamaktadır

Kendine hedef olarak yeni alanlarda yatırım yapıp, (Çimento Torbası, Ambalaj kutusu tesisi) istihdamı artırmak ve ekonomik olarak ülkeyi çok daha ileriye götürmeyi benimseyen Teksan Tekstil aynı zamanda bulunduğu sektörde en önde olmak ve her zaman kaliteyi ön planda tutarak ülkenin ve şehrin ekonomisine katkıda bulunmayı, bağlı bulunduğu Kipaş Holdingle birlikte her zaman çıtayı yüksek tutmayı hedeflemektedir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:6: 34).

b. Ürünler

Teksan Tekstil sektöründe kullanılan ara mamulleri üretmektedir. Konik masura ve bobin, mifer boru ve silindirik patron imalatı yapılmaktadır.

c. Makine Parkı

- Carl-Macher-7 adet
- Mifer Boru-2 adet
- Silindirik Patron Makinesi -1 adet

d. Üretim Kapasitesi

Teksan 2007 yılı itibariyle 7 makineyle günlük 450.000 adet masura imalatı kapasitesi ile çalışmaktadır (www.kipas.com.tr).

4.6.5.7.Kipaş Tarım

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş Tarım seracılık, bağcılık ve meyvecilik üzerine kurulmuş doğal tarım yapan bir şirkettir. Doğal tarım ilkesiyle hormonsuz olarak serada üretilen yüksek kalite, tat ve lezzette domatesleri Kipaş markası ile pazarlamaktadır. Yıllık 600 ton civarında domates üretilmektedir.

2004 yılında meyvecilik alanına giren Kipaş, ilk olarak 3.000 adet Amerikan asma ağacı üzerine aşılı Çekirdeksiz Sultani (İzmir üzümü) ve Yalova incisi çeşitleri ile ilk dikimi yapmıştır. Bugün 3 yaşında olan bu fidanlardan ilk ürün alınmıştır. Ayrıca 2006 yılın içinde İtalya'dan getirtilen 3 farklı çeşitte Red Globe, Autumn Royale ve Crimson Seedless 1.800 adet fidan 20 dönüm arazi üzerine dikilmiş olup, 2008 yılında ilk mahsulün alınması hedeflenmektedir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:2, Sayı:5: 15).

Kipaş Tarım İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin yıllar itibariyle cirolarına bakıldığında 2005 yılı 816.531.114, 2006 yılı 1.346.640.45, 2007 yılında ise 6.359.918.32'ye ulaşmıştır. İstihdam sayısında yıllara göre bir azalma meydana gelmiş, 2003 ve 2004 yıllarında 60 kişi iken 2005, 2006 ve 2007 yıllarında 50 kişiye kadar azalma olmuştur (www.kipas.com.tr).

Kipaş meyvecilik alanında yaptıkları birçok genel kaideyi yıkmıştır. Örneğin; genel olarak "Meyvecilik dağda yapılır" gibi bir düşünce vardır. Ancak Kipaş bunu ovada yaparak hem teknolojinin imkanlarından en üst seviyede faydalanmakta hem de Kahramanmaraş ovasının tabi verimliliği sayesinde birim alandan kat kat fazla ürün almayı hedeflemektedir. Tesislerde sulama, damlama sulama yöntemi ile yapılarak bitkiye ihtiyacı kadar su verilmekte böylelikle su sarfiyatı minimum seviyede tutulmakta ve aşırı sulama neticesinde bitkinin ihtiyacı olan minerallerin yıkanarak bitkiden uzaklaşmasını önlemektedir. Bağlarda İtalyan tipi yüksek telli çatı sistemi kurulmuş olup, içeride traktör ile her türlü kültürel işlem rahatlıkla yapılabilmektedir. Ayrıca bağın üzerine gerilen bir ağ ile kuş, dolu, rüzgar gibi tabii zararların etkisini azaltılmaktadır.

Son olarak gene 2006 yılı içinde 12 dönüm alan üzerinde bir deneme bahçesi kurulmuş ve bu bahçede farklı çeşitlerde bodur kiraz, nektarin, erik, bodur elma, bodur armut fidanları dikilmiştir. Gelecek yıldan itibaren bu fidanlardan ürün alınması beklenmektedir. Buradan alınacak sonuca göre 100 dönüm ve 200 dönüm büyüklüğünde kapama bahçeler kurulması planlanmaktadır.

Fransız ve Hollanda teknolojisi kullanarak Türkiye'nin en modern sera tesisini kuran Kipaş, bu serada domates üretimi gerçekleştirmektedir. 2007 yılı itibariyle seranın üretim kapasitesini iki katına çıkartacaklarını, nedeninin ise enerji santralini büyütmekle seranın atık ısısını değerlendiribileceklerini belirtmişlerdir.

Ayrıca Kahramanmaraş ovasında ihracata dönük hangi ürünlerin yetiştirilebileceğine dair etüt çalışmaları da yapılmaktadır. Böylece ürünler Avrupa pazarında kolayca ihraç edilebilecektir (Capital Kahramanmaraş, 2007: 16).

Kahramanmaraş'ta ilk modern serayı kuran Kipas Holding, ikinci sera yatırımı olan Cam Serayı yaklaşık 25 dönüm alan üzerine kurmuştur.

Hiçbir hormon maddesi içermeyen tamamen organik tarım ürünü olacak yeni cam sera tesisinin montajı tamamlanmıştır. Fide dikiminde kullanılan saksılar yerine perlik slapları'nın kullanılacağı sera fide dikiminden itibaren 70-75 gün sonra ilk hasadın alınması hedeflenmektedir (Kipaş Holding Dergisi, sayı:7: 22).

b. Ürünler şunlardır(www.kipas.com.tr):

- domates
- üzüm (izmir üzümü)
- üzüm (yalova incisi)
- üzüm (red globe, autumn royale ve crimson seedless)
- bodur kiraz
- nektarin

- erik
- elma
- armut

c. Üretim Kapasitesi

Mamül bazında üretim kapasitesi, domates'in 600.00YTL-Ton, Üzüm'ün ise 21.00 YTL-Tondur.

d. Üretim Aşamaları

Öncelikle planlanan ürüne uygun toprak analizi yapılmaktadır. Prensip olarak ova imkanlarından yararlanmak için dağlık araziler tercih edilmemektedir.

Deneme alanlarında ekim yapılmakta ve ürünün özellikleri öğrenilmektedir. Ayrıca gerekiyor ise ıslah çalışmaları yapılmaktadır.

En son aşamada ise verim analizi yapılarak toplu dikim aşamasına geçilmekte, ürün yetiştirilmekte ve test laboratuarlarında ürün kontrolü yapılmaktadır.

Kipaş Tarım özellikle bağcılık konusunda yaptığı çalışmalarla bölgesine de örnek olmuştur. Örneğin ürün kalitesini tutturmada en önemli paylardan birisi olan damla sulama tekniği bölgede gittikçe yayılmaya başlamıştır.

Tarım işletmeleri konusunda 2007 yılında yapılan yatırımla seraların kapasitesini 2 katına çıkarmışlardır. Yeni sera inşaatı da tamamlanmış şubat ayında fide dikimi yapılmıştır (www.kipas.com.tr).

4.6.5.8. Kipaş Özel Eğitim

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş Eğitim Holding'in eğitim alanındaki yatırımıdır. Tesis 2008 yılı başında inşaatı bitmiş, gerekli mülakatlar yapılıp, öğrenciler alınmıştır. 2008 eylül döneminde ise faaliyetine başlayacaktır.

27 bin metrekare alan üzerinde hizmet verecek eğitim kompleksi kuran Kipaş, bu yatırımla topluma katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Kayseri yolunun üst tarafına kurulmuş olan eğitim kompleksinde anaokulu, ilköğretim okulu ve fen lisesi bulunmaktadır. Kompleksin içerisinde spor salonu, konferans salonu, tiyatro ve kütüphane odası yer almaktadır (Capital Kahramanmaraş, 2007:16).

4.6.5.9. Karen

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Karen Enerji A.Ş. bir oto prodüktör grubu olup esas olarak, ortaklarının ihtiyacı için gerekli elektrik ve ısı enerjisini sağlamak ve üretim fazlası durumunda serbest tüketicilere satmak üzere kurulmuştur. Karen Enerji'nin yıllara göre işçi sayısı ve istihdamı Ek:1'de gösterilmektedir.

Karen Enerji A.Ş. tarafından tesis edilen diesel elektrik santrali 12.5 MW gücünde 2 adet motor tarafından hareket verilen 2 adet jeneratörden toplam 24.34 MW elektrik gücü üretmektedir. Jeneratörlerin gerilimi 11 kv olup yükseltici trafolarla 31.5 kv'a yükseltilmektedir. Bu elektrik enerjisi sanayi enerjisi direkt enerji nakil hatları vasıtasıyla iletilmektedir. Motorların egzoz çıkışlarına susturucudan sonra monte edilen atık ısı kazanları saatte 11,4 ton buhar üretmektedir. Bu buharın basıncı 8,5 bar ve sıcaklığı 180 derecedir. Bu buhar tekstil fabrikalarının Boya-Terbiye bölümlerinde kullanılmaktadır. Tüm buhar, sıcak su ve yakıt boruları ve tanklar özel izolasyon maddeleri ile izole edilmiştir.

Kahramanmaraş'ta kendi enerjisini ilk üreten şirket olan Karen Enerji'yi kuran Kipaş fuel-oil'le yılda ortalama 180 milyon kw/saat ve elektrik üretmektedir. Doğalgaz ile elektrik üretimine de söylemektedirler. Kömüre dayalı elektrik üretimi ile ilgili projeleri bulunmaktadır. Mevcut bir fuel-oil enerji santralleri bulunmaktadır. Enerjide yapılacak yatırımlar Kahramanmaraş'ta yer alacaktır. Ayrıca Konya'da baraj yapılacaktır. Nedeni ise hidrolik santrali buradadır. 60 milyon dolarlık yatırımla 40 megawattlik bir baraj olacaktır.

Santralin bacaları atık ısı kazanlarından sonra yerleştirilmiştir. 140 cm çapında ve 30 m yüksekliğindedir. Sistemin verimi %80 in üzerindedir. Yakıt deposu olarak 2 adet 300 tonluk fuel oil tankı, 1 adet 500 tonluk motorin tankı ve 1 adet de 150 tonluk günlük kullanım fuel oil tankı vardır. Ayrıca 4 adet 15'er tonluk yağ tankı bulunmaktadır (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:1:15).

Kumanda odasındaki merkezi bilgisayarda sistemin tüm bilgileri (makine sıcaklığı, yakıt miktarı, güç v.s) görülebilmekte ve sisteme gerekli şekilde müdahale yapılabilmektedir.

Oto prodüktör grup ortaklarının güçlerinin artmasından dolayı santralin kurulu gücünün de artırılması düşünülmektedir.

b. Üretim Kapasitesi

2007 yılı itibariyle Karen Enerji santrali 12.5 MW gücünde 2 adet motor tarafından hareket verilen 2 adet jeneratörden toplam 24.34 MW elektrik gücü üretmektedir (www.kipas.com.tr). Karen Enerjinin yıllara göre üretim kapasiteleri Ek:1'de verilmiştir.

4.6.5.10. Toymar

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş Holding şirketlerinden Toymar A.Ş. 1996 yılında Kahramanmaraş'ta ilk plaza olarak Toyota markasıyla otomotiv sektörüne adım atmıştır. Toyota, yeni model ve araç yelpazesinin genişliği ile müşterilerinin cinsiyet, yaş, sosyal ve ekonomik statüye veya hayat tarzlarına göre çeşitli alternatifler sunmaktadır. Toymar A.Ş. Toyota Hilux çift kabin pikaplarında başarılı satış adetleriyle Türkiye'de 1. sırada yer alarak Toyotasa tarafından birçok kez ödüle layık görülmüştür.

Müşteri memnuniyetinin her zaman ilk sırada yer aldığı Toyota'da, satış öncesi ve satış sonrası hizmetler en iyi şekilde verilmekte ve tüketiciler üzerinde marka güveni yaratmaktadır. Ayrıca Toymar A.Ş. Kahramanmaraş'ın en büyük mağazalarından biri olan Migros'u da bünyesinde barındırmaktadır.

Toymar'ın bayiliğini yaptığı Toyota dünyanın en önde gelen otomotiv şirketlerinden birisi olup, yüksek teknolojiye sahip tesislerde üretilen, kaliteli ve güvenli araçlarıyla tanınmış bir şirkettir (www.kipas.com.tr).

Toyota'nın Türkiye de 60 bayisi bulunduğu bu bayilerin 7 bölge içerisinde hizmet verdiği (İstanbul Doğu, İstanbul Batı, Karadeniz Doğu, Marmara Bölgesi, Ege Bölgesi, İç Anadolu ve Güney Bölgesi) belirtilerek, Güney bölgesinde 9 bayinin bulunduğu Toymar A.Ş'nin de bunlardan biri olduğu kaydedilmektedir.

Toymar A.Ş olarak, ToyotaSA'nın da en önde gelen prensiplerinden biri olan sürekli gelişim ve insana saygı" prensibini benimsemiş olarak mutlak müşteri memnuniyeti ilkesiyle Kahramanmaraş'ta hizmet vermektedir.

Toyota modellerindeki yenilikler ve dizel motor seçeneğinin olmasının satışları arttırdığı, müşterinin yoğun ilgi gösterdiği yeni nesil Corolla'nın yanı sıra yeni Yaris'in de özellikle bayan müşterilerin büyük beğenisini topladığı belirtilmiştir.. Auris aracının da pazara yeni girmesine karşı müşterileri tarafından yeni yeni tanınmaya başlandığı Toyota pikaplarının Kahramanmaraş'ta büyük ilgi gördüğü ve en çok satan pikap modeli unvanını hak ettiği belirtilmiştir (Kipaş Holding Dergisi, sayı:7,s.30).

Toymar'ın Genel Müdürü'nden elde edilen bililer çerçevesinde organizasyon şemasına bakıldığında kendi içinde dört farklı bölüme ayrılmıştır. Bunlar; Satış Müd., Servis Müd. (Servis Danışmanı, Formen, Ustalar), Yedek Parça Müd., Opet Müd. (Muhasebe, Yıkama Görevlisi, Pompacı) şeklindedir. Bu dört bölümü yöneten başta Yönetim Kurulu Başkanı ve ona bağlı Genel Müdürdür.İstihdam sayısı 2007 yılı itibari ile 34 kişidir.

Şirketin cirolarına bakılacak olursa, 2006 yılı toplam cirosu, 10.132.892 milyonken, 2007 yılındaki cirosu daha da artarak 11.872.16 milyon olmuştur. Ara satışları ise 2006 yılında 250, 2007 yılında bu durum 300 araçla son bulmuştur. Kahramanmaraş'ta otomotiv sektöründeki pazar payı 2006 yılı verilerine göre %6.90 iken, 2007 yılı verileri %9' dur. Tüm Türkiye genelindeki otomotiv sektöründeki pazar payına bakıldığında 2006 yılı %8, 2007 yılı ise %30'dur.

4.6.5.11. Kipaş Pazarlama

a.Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş Pazarlama, 06.04.2004 tarihinde kurulan, holdinge bağlı diğer şirketlerin ürettiği Denim, Kumaş, Kadife, İplik vb. ürünleri pazarlama amacıyla faaliyet gösteren bir şirkettir. Kipaş pazarlamanın yıllar itibari ile finansal bilgileri Ek:1 'de verilmiştir.

b. Ürünler

Kipaş şirketleri "kaliteli iplik kaliteli kumaş içindir" ilkesi ile müşterilerinin ve kendi kullanımı için yalnızca en kaliteli ipliği üretmektedir.

c. İstihdamı

Yıllara göre istihdamı aşağıdaki Tablo 4.3' te gösterilmektedir.

Tablo - 4.3.: Kipaş Pazarlama ve Tic. A.Ş. Yıllar İtibariyle İstihdamı

DÖNEMİ	YILI	İSTİHDAM
	2004	
OCAK	2004	2
ŞUBAT	2004	2
MART	2004	2
NİSAN	2004	2
MAYIS	2004	2
HAZİRAN	2004	2
TEMMUZ	2004	2
AĞUSTOS	2004	2
EYLÜL	2004	2
EKİM	2004	2
KASIM	2004	2
ARALIK	2004	2
DÖNEMİ	**YILI**	**İSTİHDAM**
	2005	
OCAK	2005	3
ŞUBAT	2005	3
MART	2005	3
NİSAN	2005	3
MAYIS	2005	3
TEMMUZ	2005	3

AĞUSTOS	2005	3
EYLÜL	2005	3
EKİM	2005	3
KASIM	2005	3
ARALIK	2005	3
DÖNEMİ	**YILI**	**İSTİHDAM**
	2006	
OCAK	2006	3
ŞUBAT	2006	3
MART	2006	3
NİSAN	2006	3
MAYIS	2006	3
HAZİRAN	2006	3
HAZİRAN	2007	4
TEMMUZ	2007	4
AĞUSTOS	2007	4
EYLÜL	2007	4
EKİM	2007	4
OCAK	2008	3
ŞUBAT	2008	5

Kaynak: www.kipas.com.tr, 20.07.2007

d. Ring Spun İplikler

Kipaş şirketleri örme ve dokuma için bilezikli makinede eğrilmiş geniş bir iplik ürünü yelpazesi sunmaktadırlar. Hassas elektronik tartı sistemi ile pamuklu, polyester ve viskon elyafların hassas karışımı sağlanmaktadır. Kipaş şirketlerinde iplik uçlarının elyafa açılması safhasında yabancı elyaf yakalama ve ayıklama sistemleri mevcuttur. Sarma safhasında iplikler, Uster Polymatic ve Quantum elektronik sistemi ile temizlenmektedirler. Kipaş'ın 2007 yılı itibariyle yıllık 25,000,000 kg ve günlük 70,000 kg dor bilezikli makinede eğrilmiş iplik kapasitesi vardır.

e. Open - End İplikler

Şirketler, 2007 yılı itibariyle günlük 41,500 kg ve yıllık 15,000,000 kg üretim kapasitesiyle müşterilerin beklentilerini teknoloji ve profesyonel uzmanlığın yardımıyla en iyi şekilde karşılamaya adanmıştır. Belcoro Sistemi kurulu olan açık uçlu iplik tesislerde dokuma, örme ve denim kumaş üretimi için en yüksek kalitede

iplik üretilmektedir. Corolab iplik temizleme sistemi en son teknolojik özellikleri içermektedir, üstün kalitede iplik üretimini sağlamaktadır.

f. Kumaşlar

Kipaş Mensucat hazır giyim endüstrisine dokuma kumaş üretmektedir. Üretim sürecinin her safhasında tam olarak uygulanan kalite kontrol ilkeleri sayesinde en son amacı olan "müşteri memnuniyeti" ne ulaşmayı sağlamaktadır.

g. Denim Kumaşlar

Kipaş Denim yüksek kalitede denim kumaş ve ring iplik üretmektedir (www.kipas.com.tr).

4.6.5.12. Kipaş Sigorta

a. Genel Tanıtım ve Gelişmeler

Kipaş sigorta Axa-Oyak acenteliğinde 14.06.2002 yılında kurulmuş olan bir sigorta şirketidir.

Kipaş Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş Sorumlusu Fazıl Kazancı'dan alınan bilgilere göre: Kurulduğu 16 Temmuz 2002 tarihinden itibaren temsilcisi olduğu beş büyük sigorta şirketi aracılığı ile başta brokerlik olmak üzere, grup şirketlerinin ve bireysel müşterilerinin elementer ve hayat sigortaları alanında faaliyetini sürdürmektedir. Kipaş Sigorta Captive olarak, 2003 yılı faaliyetlerinden ürettiği pirim hacminden dolayı, kendi kategorisi içinde Axa/Oyak tarafından Bölge Birincisi olarak plaket ile ödüllendirildi. Ayrıca Kahramanmaraş Defterdarlığının belirlediği il genelindeki kurumsal vergi sıralamasında ilk 100 şirket arasında 55. Sırada yer alarak teşekkür belgesiyle ödüllendirildi. Kipaş Sigorta Şirketi, taşıdığı misyon ve vizyon gereği çıtasını daima yüksek tutarak her zaman sektördeki mükemmeliyeti yakalama gayreti içerisinde olmuştur ve olmaya da devam edecektir (Kipaş Şirketler Grubu Dergisi, Yıl:1, Sayı:2, 2005: 18).

Holding'in misyonuna uygun hareketle Türkiye'nin dünya standartlarında faaliyet gösteren öncü ve lider şirketi olmasını sağlayacaktır. Güvenilir, güçlü bir sigorta şirketi acenteliği olarak amacı, çalışanlarla oluşturduğu sinerji doğrultusunda, kurumsal ve bireysel müşterilerilere, en çabuk ve en etkin hizmeti ulaştırarak sürekli müşteri memnuniyeti sağlamak ve her zaman birinciliği tercih edecektir.

Sigortacılık faaliyetleri 4 ana başlık altında toplanmıştır (www.kipas.com.tr):

- poliçelendirme,
- brokerlik,
- tahsilat,
- hasar.

Sigorta poliçe grupları ise şu şekildedir(www.kipas.com.tr):

- makine-teçhizat,
- bina-konut,
- döşeme-demirbaş,
- emtea,
- yangın,
- deprem,
- terör,
- makine kırılması,
- kar kaybı,
- mali mesuliyet,

- araç sigortası-kasko,
- nakil sigortası.

4.6.5.13. Erdem Tekstil

a. Tarihçe

Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.'nin temelleri 1995 yılında atılmış olup 1998 yılında Kipaş'a ortak olup, 1999 yılında pamuk iplikçiliği sektöründe faaliyete başlamıştır. Yaptığı yeni yatırımlarla üretim kapasitesini, 2001 yılında 24.000 iğ, 2005 yılında 45.000 iğ ve 2006 yılında 61.500 iğ sayısına çıkaran firma geçen zamanla birlikte hem ürün yelpazesini hem de üretim kapasitesini genişleterek sektöründe aranılan firmalardan biri haline gelmiştir.

2004 yılı itibariyle 38 bin metre kare kapalı alan olmak üzere 100 bin metre kare alana sahip olan Erdem Tekstil, Kadre ve Open-End (denim iplikler – şantuklu (flam) iplikler – Core – spun (lycralı) iplikler – Triko ve Dokuma iplikleri üretilen fabrikada Ne 4/1'den 60/1'e kadar iplikle çalışılan fabrika 40 ton/gün, üretim kapasitesine sahiptir.

Erdem Tekstil 2004 Haziran ayında penye tesisisin üretime başlamasıyla kapasitesini her geçen gün artırmasının yanı sıra 500 kişiye istihdam sağlamaktadır. İştiraki olunan fabrika İstanbul Sanayi Odasının yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde 379. sırayı almıştır.

Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş., iplikçilik sektöründeki başarısını 2005 sonunda açtığı konfeksiyon işletmesiyle devam ettirmiştir. Yüksek teknolojiye sahip makine parkuru, otomatik kalıp hazırlama ve serileme sistemi, tüp ve açık en serim makinesi ile örme konfeksiyon alanında da kendisini kanıtlamıştır.

ISO'nun her yıl geleneksel olarak yaptığı Türkiye'nin İkinci Büyük 500 Firması araştırmasında 44 milyon 862 bin 960 YTL'lik cirosu ile 173. sırada yer alan Erdem Tekstil her geçen yıl üst sıralara doğru tırmanmaktadır (Kipaş Holding Dergisi, Sayı:4: 6).

Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş. 2007 yılı itibariyle 77.000 m^2 'lik kapalı, 122.500 m^2 'lik açık alan üzerinde ve 700 çalışanı ile iplik işletmesinde 60 ton/gün, konfeksiyon işletmesinde basic ürün grubunda 9000 adet/gün kapasitesinde üretim yapmaktadır.

2008 yılında yapacağı yatırımlarla sektördeki gücünü daha da artırmayı hedeflemektedir (www.kipas.com.tr).

b. Kurumsal

Erdem Tekstil faaliyetlerine başlarken, yaptığı işte önemle erdemli olmayı prensip edinmiştir. Sektörde nitelikli, aranan ve farklılığını yaptığı işle anlatan firma olma vizyonunu, sektöre ve müşterilerine, verdiği hizmetlerle taşımıştır. Müşterilerinin isteklerini gözeterek en etkin hizmeti sunma gayreti içerisinde olmuştur. Bu amaçla gerekli tüm alt yapı ve donanımlarını güncel teknolojileri de sürekli takip ederek yaptığı işte nitelikli olmayı amaç edinmiştir.

Sektörde Erdem Tekstil'in misyonu; her zaman yeniye ve yeniliğe açık, kalitesini sürekli arttırmadır. Bu amaç doğrultusunda çalışanlarıyla beraber başarıyı elde etmenin macera olmadığı prensibi ile çalışmalarına devam etmektedir.

Erdem Tekstil ortakları; Şakir Büyükerzurumlu, Mustafa Büyükerzurumlu, Mehmet Büyükerzurumlu, Sadi Büyükerzurumlu, Kemal Büyükerzurumlu, M. Hanefi Öksüz, Ökkaş Gümüşer ve İbrahim Gümüşer'den oluşan büyük bir aile şirketidir.

İplikteki kalitesini örme kumaş ve konfeksiyon üretimine de taşıyan firma, yaptığı yatırımlarla sektördeki gücünü hızla arttırmaktadır.

Tüm Erdem çalışanları, ar-ge bilinciyle yaptıkları işin kalitesini her geçen gün daha da artırmaya odaklanmıştır (www.kipas.com.tr).

4.7. Bir Aile İşletmesi Olan Kipaş Holding'de Uygulanan İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma

4.7.1. Bir Aile İşletmesi Olan Kipaş Holding'de Uygulanan İşletme Politikaları

Bir aile şirketi, olan Kipaş Holding ailenin, aile üyelerinin ve işin oluşturduğu sistemlerden oluşmaktadır. Kipaş Holding nasıl yönetildiği? sorusuna, başlarda birinci kuşak ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden çok aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirket olarak açıklamışlardır.

Şirket başlangıçta aile bireylerinin katılımıyla ve aileden elde edilen sermayenin kullanımıyla kurulmuştur. Bu şirketin çok büyük bir oranı genelde küçük ölçekli ve tek kişi yönetimindedir. Yetkiler tek bir kişide toplanmıştır. Şirketin bütün çalışmalarında ve yargılarında şirket sahibinin rolü büyüktür. Aile şirketleri bu dönemde çalışmalarını fazla sorunla karşılaşmadan kendi kaynakları ile devam ettirmektedirler. Ancak zamanla işlerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda mevcut finansman ihtiyacı ile çalışacak olan personel ihtiyacı artmaktadır.

İşletme politikası nasıldır? sorusuna işletme politikasıyla aile politikasının uyumlu olduğunu, genellikle aile mevcudiyetinin, birlik ve beraberliğinin korunması amacıyla aile değer ve inançlarından etkilenmektedir.

Aile şirketinde karar konuları mikro düzeyde olmaktadır. Bu kararlar alışagelmiş iş görme usullerine dayanmaktadır. Kurucu ya da iş sahiplerinin kişisel tercihleri yönetimde uygulanmaktadır.

Aile şirketi yöneticisi, şirketinin kendine has özellikler gösterdiğini ve şirketin kurulup bugüne kadar gelmesinde şirketinin kendi kararları olmadan var olamayacağını söylemektedir. Ancak gelişen iş dünyasının sonucu olarak, şirketin varlığını sürdürebilmesi, kişilere bağlı olmaktan çıkıp şirket kendi içinde yapısal bir görevi olan kurumlara dönüşmüştür.

Kipaş Holding'de stratejik yönetim süreci ne gibi aşamalardan oluşmaktadır? sorusunun yanıtı istendiğinde şu sonuçlar çıkmıştır:

Birinci süreç olan çevrenin analizinin yeterince yapılamaması, vizyonun, misyonun, uzun vadeli amaç ve hedeflerin düzenli bir şekilde belirlenememesi, aile ile ilgili planların dikkate alınmadan, yalnızca şirket planına odaklanılması, girişimcinin tüm kararları tek başına almak istemesi, seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda olacağından stratejik seçenekler arasında seçim yapılamaması, organizasyon içerisinde çalışan bireylerin eğitilip gerekli kadrolarda istihdam edilmesi, istekli çalıştırılmaları stratejinin uygulanması içerisinde yer aldığından yeterince dikkate alınmaması söz konusudur. Stratejiler uygulandıktan sonra uygulama sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığına karar verilmektedir. Ancak bu durum stratejik uygulamalar yeterince düzenli olmadığından yapılamamaktadır.

Bu sorunların yanında işletme politikasında açısından görülen diğer sorunlar şunlardır:

- Yeni düşünce ve stratejilerin geliştirilememesi,
- Fizibilite çalışmalarının yeteri kadar yapılmaması,
- Raporlama ve bilgi akış sisteminin kurulamaması,
- Aile amaçlarıyla işletme amaçlarının çatışması,
- Gerekli yetenekte olmayan aile fertlerinin çalışma zorunluluğu,
- Kişiler arasında uyum zorluğu,
- Beklentilerin tek kişiye odaklanması nedeniyle mesuliyet almaktan kaçınılması,
- Profesyonellerle çalışılmaması,

- Danışmanlığa önem göstermeme,
- Devir planların yapılmaması,
- Arge-ürge'ye kaynak ayırılmaması.

Hızla değişen sosyo-ekonomik, politik, siyasal finansal, ve teknolojik nedenlerle piyasalar gittikçe karmaşık bir hale gelmekte, bunu başarmak ve piyasa koşullarına uyum sağlamak için üretim faktörlerinin optimum kullanımının yanında geleceği tahmin edip, gerekli önlemleri önceden almaya bağlı olmaktadır.

Etkin ve verimli bir şekilde mevcudiyetini sürdürmek isteyen Kipaş Holding stratejik yönetimi esas almıştır. Stratejik yönetim, işletmenin yapması gereken görevleri ve bunlardan kimlerin sorumlu olacağını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca genel verimliliği, etkililiği ve üretkenliği katkı sağlayacak görevlerin örgütlenmesini amaçlamaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, Kipaş Holding stratejik yönetim ile, günümüzde öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyen işletmeler içinde olmaya çalışmaktadır.

4.7.2. Bir Aile İşletmesi Olan Kipaş Holding'de Uygulanan Kurumsallaşma Süreci

İşletmenin hukuksal yapısını kanunlar tarafından belirlenen örgütsel yapı oluşturmaktadır. Sürdürülebilir rekabeti sağlamak için kurumsallaşma burada devreye girerek, işletmenin kanunun gerektirdiği durumlara uymasını ve bu durumları benimsemesini sağlamaktadır.

Birinci kuşağın örgütteki kurumsallaşma yaklaşımı nasıl? sorusuna, çevre ile karşılıklı etkileşim halinde, çevre veri kabul edilmekte, odak noktada örgütsel amaçlar bulunmakta, zaman dilimi yaşanılan gün olmakta, kurallar, prosedürler ve alışkanlıklar bünyesel unsurların odak noktası kabul edilmekte, biçimsel organizasyon yapısı dikkate alınmakta, geçici problem çözme yöntemleri uygulanmakta şeklinde yanıtlar verilmiştir.

Kurumsallaşma sürecinin başlangıç aşamasında bireysel ve örgütsel amaçların çakıştığı, ortak değer yargılarının paylaşılmadığı bir ortam söz konusudur.

Birinci neslin, kuruluşu ileriki yıllara taşımaya ve kurumsal kimlik oluşturma yönünde işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için tüm yöntemleri denemiştir.

Kipaş Holding'in karşılaştığı güçlükler neler? olduğu sorulduğunda, birinci kuşağın hakim olması, nüfus problemleri, yüksek işgücü devir oranı, profesyonelleşememe, kurumsallaşamama statü çatışması, alışkanlıkların sürekli hale gelmesi geleceğe yönelik planlama eksikliği, ve şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumsallaşma aşamasının başlangıcında, şirketin girişimciye bağlı olması, girişimcinin yetki devretmemesi, varis, istihdam, insan kaynakları politikası, üretim politikası, satış politikasına ilişkin bir politikanın mevcut olmaması, hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,yöneticileri girdirmeme, işletme kültürünün aile kültüründen gelmesi, , çevre koşullarının yeterince dikkate alınmaması, güvenilirliğin ön plana çıkması, hissedarların kar payına ve mirasa bakışı, toplantılara profesyonel yöneticilerin dahil olmaması, aile ve iş ilişkilerinin karıştırılması, gibi durumlar söz konusudur.

Aile işletmesi'nde kurumsallaşmanın sağlanamamasına yönelik olarak öne sürdükleri temel nedenler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Teknik uzmanlık isteyen alanlarda eksiklik,
- İletişimde yatırım eksikliği,
- Birinci kuşak girişimcilerin değişime karşı çıkması,
- Aile üyesi çalışanların sürekli yönetimde yer alması,
- Yetki ve sorumlulukların ihlal edilmesi,

- Performans değerleme sisteminin mevcut olmaması,
- Toplantılarda sohbet tarzı karar almaları.
- İş akışlarının net olmaması,
- Kritik kontrol noktalarını tespit edilmemesi,
- Şirketin gelişip ilerlemesi ile şirkette çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalmasıdır.

Kurumsallaşma sürecinde aileden gelen yöneticiler için ödün vermek pek kolay değildir. İşletme yönünden yöneticilerin karar alma süreleri artabilmekte, geç alınan kararlar yüzünden bazı fırsatlar bile kaçabilmektedir.

Aile işletmesinde bu gibi güçlüklerin yanı sıra kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan diğer bir sorun ise, işletmenin kurumsallaşması değil, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma ilk dönemlerde olmadığından bir aile anayasası, aile konseyi oluşturma, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, bir çatışma yönetimi sistematiği oluşturma, bir devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlama gibi durumlar gerçekleşememiştir.

Kipaş Holding'de bu gibi olumsuz durumları ortadan kaldırmak için kurum kültürüne yönelik unsurlara yönelmişlerdir. Bunun için aile, iş değerleri, yapılar, bireyler, faaliyetler ve süreçler birbirinden ayrılmak istenmiştir.

4.8. Kipaş A.Ş.'nin Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi

Burada bizzat yönetim kurulu başkanı ve yardımcısıyla yüz yüze görüşülerek ikinci kuşağın şirkette çalışmaya başlamasıyla işletme politikalarında ve kurumsallaşma sürecinde ne gibi sonuçlar elde edildiği anlatılmaktadır.

Kipaş Holding 5000'den fazla çalışanıyla tam bir aile işletmesi yapısındadır. Günümüzde birinci kuşak Öksüz ve Gümüşer'lerden sonra ikinci kuşak da görevde yerini almıştır. Aile üyeleri kendisinden sonra gelenlerin eğitim alması konusunda

çok hassas davranmıştır. Başta aileden olan yöneticiler onların kardeşleri ve onların çocukları üniversite eğitimi almıştır. Bunun içindir ki Türkiye'de işletmelerin büyüme sürecinde aile içi uyumun en iyi örneklerinden birisi Öksüz ve Gümüşer ailelerinde görülmektedir. Bu durum ailenin yapısı ve dinamiklerinin gelişiminde önemli bir unsur olduğu dikkat çekmektedir. Ailenin, benzer diğer ailelere göre en önemli avantajı ailede bulunan her bir kardeşin birbirini tamamlayıcı bir şekilde ayrı fonksiyonlarda uzmanlaşarak adeta birbirini tamamlamış ve gelişme ve büyümeye önemli katkı sağlamıştır.

Bu başarının ardında, yöneticilerin yanında çalıştırdığı kişilerle yakın diyalog içinde bulunması, bunun ötesinde onların özel sorunlarıyla birebir ilgilenmesi yatmaktadır. Yanında çalışanların huzursuzluğunun yapılan işe yansıyacağına inanan yöneticiler, onların sorunlarını çözmek için kapılarının her zaman açık olduğunu söylemektedir. Kipaş Holding'de işe başlayan bir işçi emekli olana kadar fabrikada çalışmaktadır. Çalışanların tazminatları, paraya ihtiyacı oldukları zamanlarda dağıtıldığı için şirketin tazminat gideri sıfırdır. Bu durum çoğu çalışanın ev, arsa vb. gibi mülklere sahip olmasına imkan tanımıştır.

Kapsama alınan Kipaş Holding'in aile işletmesi özelliklerinde hangi kuşaklar hakimdir? sorusuna bakıldığında birinci kuşak ve ikinci kuşağın hakim olduğu ikinci kuşağa kuzenler ve damatlar yoluyla geçildiği görülmektedir. Yönetici pozisyonunda görev alan aile üyesi sayısı 8'dir.

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark nasıldır ve neden kaynaklanmaktadır? sorusuna, birinci kuşak ile şirket iç içedir ve işine yürekten bağlıdır, ikinci kuşaklar şirketi ve kendi kariyerlerini geliştirmek için miras yoluyla gelmişlerdir. Bazı mirasçılar işin cazibesi olmadığını düşünerek, servete ortak olmak istemektedirler. Aile işletmesinde önemli sorunlarından biri de statülerin ve rollerin çatışmasıdır. Buna örnek olarak hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışması verilebilmektedir. Bunun yanı sıra kimlerin, ne zaman, ne kadar pay alacağı aile içinde hep sorun olmaktadır.

Kurtsan (2006)'nında belirttiği gibi Kipaş Holding'de ikinci kuşak şirketin izleyeceği işletme politikası ise aile odaklı şirketten, kurumsallaşmış şirkete dönüşmekle işletme politikaları gerçekleşebilmiştir. Buna yönelik hedefleri ise, topluma karşı olan sosyal sorumluluklarını dikkate alarak, üstün kalite, ürün odaklı olmayı sürdürerek, yenilikçi ve girişimci özellikleri koruyarak, varlıklarını sürdürmek, gelecek nesiller için uygun iş ortamını oluşturmak şeklindedir. Bundan sonraki hedefleri ise ellerinde bulunan kaynakları korumak, büyümek, karlı ve verimli olmaktır. Bunlar gerçekleştiği takdirde üçüncü nesil için deneyimler ortaya çıkacaktır.

Aile üyelerini işe alırken gözetilen kriterler nelerdir? sorusuna yanıt; eğitim, yabancı dil, tecrübe, disiplin, işe uygunluk, işi benimseme, insan ilişkileri, değişime açık ve adapte olmak, dürüst olmaktır. Ayrıca aile üyeleri işe alınırken cinsiyet önemli bir faktör değildir.

Tamamı aile bireylerinden oluşmakta olan Kipaş Holding'in pay sahipleri ve bu pay sahiplerinin şirketteki hisselerin dağılımı Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo- 4.4.: Kipaş Holding Sahipleri ve Hisse Dağılımı

Pay Sahipleri	Hisse Adedi
Mükremin Gümüşer (Haydar Güm. Oğlu)	32.000
Ahmet Öksüz (M. Hanefi Öksüz'ün kardeşi)	773.280
Hatice Gümüşer (H. İbrahim Gümüşer'in Yengesi)	308.000
Ökkaş Gümüşer (H. İbrahim Gümüşer'in kardeşi)	308.000
M. Hanefi Öksüz	1.159.920
H. İbrahim Gümüşer	308.000
Haydar Gümüşer (H. İbrahim Gümüşer'in Kardeşi)	212.000
Erdoğan Gümüşer (H. İbrahim Gümüşer'in Kardeşi)	308.000
İmam Gümüşer (H. İbrahim Gümüşer'in Kardeşi)	52.160
Cumhur Gümüşer (H. İbrahim Gümüşer'in Kardeşi)	39.120
Zübeyde Başkonuş (İmam Gümüşerin Kızı)	39.120

Berna Doğar (M. Hanefi Öksüz'ün Kardeşi)	118.800
Ayşe İpek (M. Hanefi Öksüz'ün Kardeşi)	118.800
Leyla Kırmacı (M. Hanefi Öksüz'ün Kardeşi)	118.800
Ertuğrul Gümüşer	32.000
İbrahim Gümüşer	32.000

Kipaş Holding'in yönetim kurulu üyeleri ve pay sahiplerinin tamamı aile bireylerinden oluşmaktadır. Tablo 4.4' ve 4.5'te şirketin yönetim kurulu üyeleri ve bu üyelerin kaç yıldır yönetim kurulunda oldukları gösterilmektedir.

Tablo 4.4 ve 4.5'te yönetim kurulu üyeleri ve pay sahiplerinin dağılıma bakıldığında yetki açısından ön planda gözüken 2. kuşak yöneticilerin uygulamada kararları 2. kuşak yöneticilere bıraktıkları tespit edilmiştir. Buna göre, karar verme yetkisinin kuşaktan kuşağa geçtiği gözlemlenmektedir. Şirket kararlarında kıdemden ve yaştan çok, kararların gerektirdiği uzmanlık alanlarında bilgi sahibi olan aile bireylerinin kararlarının geçerli olduğu görülmektedir. Emeklilik planı bulunmamaktadır.

Tablo 4.5.: Kipaş Holding Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yönetim Kurulu'nda Bulunma Süreleri

Yönetim Kurulu Üyeleri	Kıdem (yıl)
M. Hanefi ÖKSÜZ	24
H. İbrahim GÜMÜŞER	24
Ökkaş GÜMÜŞER	24
M. Ali GÜÇRAY	24
Ahmet ÖKSÜZ	24

Aile üyeleri arasında lider seçim kriterleri nasıldır? sorusuna yanıt olarak; eğitim, yaş, bilgi, deneyim, işe adapte olabilme ve işi sevme, vizyon sahibi olabilme, çalışma, azim ve sorumluluk değerlendirmesi şeklinde cevap vermişlerdir.

Şirketin temel değerleri, yöneticiler tarafından içtenlik, doğruluk ve disiplin işbölümü ve uzmanlaşma, kalite, müşteri memnuniyeti, kontrol, sürekli gelişme, yardımlaşma şeklinde belirtilmiştir.

Yöneticilere göre, şirketin fark oluşturan özellikleri, hızlı gelişme, dinamizm, müşteriyi iyi tanımak, yenilikçilik, 24 yıllık deneyim ve birikimdir.

İşletme bir aile firmasıdır. 2007 yılı itibariyle işletmede çalışan niteliklerine göre çalışanlar kaç kişidir sorusuna, 99 beyaz yakalı personel ve 2569 mavi yakalı personel çalışmaktadır şeklinde yanıt verilmiştir. İşletmelerin kuruluş yıllarında çalışan sayılarının az olduğu, yıllar itibariyle büyüme gerçekleştirdikleri görülmektedir. Kurucu girişimci ve varsa kardeşleri ağırlıklı olarak ilköğretim/lise/lisans /lisansüstü eğitimli iken genç neslin ilköğretim/lise/lisans /lisansüstü diplomaları olduğu dikkati çekmektedir.

2007 yılı itibariyle işletme kurumsallaşma yönünde karar almıştır. Başlangıç olarak SWOT analizi yapılmıştır. Swot analiz sonucunda zayıf noktalar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Misyon ve vizyon eksikliği,
- Genel işletme politikası eksikliği,
- İnsan kaynakları sistemi eksikliği,
- Yüksek personel devir hızı.

Bu anlamda ciddi bir çalışmaya girişilerek vizyon ve misyon belirlenmiştir.

2007 yılında belirlenen vizyon ve misyonuna bakıldığında;

Vizyonu: "dünya'daki yeni teknolojileri takip ederek ve kullanarak; kente, ülkeye yeni yatırımlar kazandırarak, Türkiye'nin öncü holdinglerinden biri olmak."

Misyon : Kaliteyi her hususta ön plana alarak ve toplam kalitenin sürekli ilerlemesini sağlamak, çevre ve toplumun refahı için sosyal projeler üreterek, üretilen

değerleri çalışanlar toplumla paylaşmak, Müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayarak, sürekli müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Bir aile işletmesi olan Kipaş Holding'in holdingleşme sürecinde değişen işletme politikaları nasıl bir gelişme göstermiştir? sorusuna bakılacak olunursa, işletmenin stratejik kararlarına kurucu dışındaki aile üyelerinin de katılması söz konusudur Birinci ve ikinci kuşak akrabalar arasında ciddi hayat tarzı ve alışkanlık farkları zaman geçtikçe artış göstermektedir. İkinci kuşak akrabalar en az işletmeyi kuranlar kadar azimli ve girişimci ruha sahiptir. İşletmede ailenin gelecek kuşaklarını da dikkate alan bir büyüme planı, varis, miras planı yürürlüktedir. İkinci kuşak akrabalar işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine gelmektedirler. İkinci kuşak akrabalar birinci kuşaklara göre daha yenilikçi ve atılımcıdır. Birinci kuşak ile ikinci kuşak akrabalar arasında amaçları açısından çelişki yoktur. İkinci kuşak akrabalar genellikle işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almıştır. İşi sahiplenme konusunda ikinci kuşak, birinci kuşağa karşı güven vermektedir.

Yönetim biçiminde, Yönetim Kurulu haftada/ayda/yılda kaç kez toplanır? sorusuna toplantıları haftada 3, işletme toplantıları haftada 2 defa yapılmaktadır. Prosedürler vardır ve yazılı hale getirilmiştir. Şirketin yazılı bir vizyonu ve yazılı planı, programları ve kuralları mevcuttur. Yönetim kurulunda bilgiler paylaşılmakta, yeni fikirlerin dinlenmesine dikkat edilmektedir. Şirkette sorunların çözümü için takım oluşturulmaktadır. Kararlar, tepe yönetici tarafından, yönetim kurulundaki kişilere danışılarak alınmaktadır. Şirkette bir işe alma sistemi vardır ve yazılı haldedir. Performans değerlendirme, belli yazılı kriterlere göre, amirler tarafından yapılmakta ve ücretlere yansıtılmaktadır. Eğitim bir işletme fonksiyonu olarak benimsenmiştir. Çalışanların eğitim programlarına katılması istenmektedir. Kıdem esasına dayalı ölçme sistemi, iş değerlendirme, kariyer planlama, stratejik yönetim, toplam verimli bakım planlaması gibi sistemlere geçilmiştir.

Kipaş Holding için görev tanımlarını hazırlanmış, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçilmeye çalışılmış, bir aile anayasası hazırlanmış, aile konseyi oluşturulmuş, bir devir planı yapılması sağlanmıştır.

Kurumsallaşma anlamında Kipaş Holding insan kaynağını bulma ve kullanma, planlama, müşteri odaklı çalışma, başarılı pazarlama, hizmet sunumu yapma eğilimindedir. Tüm yönetici ve çalışanların insan kaynakları gelişimi içinde aktif rol almalarını sağlamak, bireysel gelişimlerini oluşturmak, maddi ve manevi takdir yöntemlerini uygulamaya koymaya çalışmaktadırlar. Konusunda deneyimli kadrosunun memnuniyeti ve gelişimini esas almaktadır.

Kazandığını yatırıma dönüştürüp, katma değeri çalışanlar, yöneticiler ve halkla paylaşıp, hızla değişen ve gelişen dünya şirketleri arasında yer almak, deneyimli ilk teknolojik makine parkı, düşük maliyetle üretilen yeni ve fonlu ürünleri dünya pazarına sunarak rekabet gücünü artırmak istemektedir.

Kipaş Holding kurumsallaşma yönünde önemli bir adım atarak grupları bünyesindeki 16 şirketi holding çatısı altında birleştirmişlerdir. Kurumsallaşması 2005 yılında başlayan Kipaş Holding, Kahramanmaraş İplik Pamuk A.Ş. Kipaş Mensucat Bozkurt Konfeksiyon, Kipaş Denim İşletmeleri, Kahramanmaraş Çimento ve Madencilik, Mipsan Tekstil, Teksan Tekstil, Keaş pazarlama ve Kipaş Özel Eğitim, Karen Enerji, Toymar, Kipaş Pazarlama ve Kipaş Sigorta'dan oluşan grup şirketlerini bünyesinde toplayarak holdingleşti. Böylece Holding'e bağlı şirketleri ileriye taşımak için organizasyonları, iş tanımları, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, Türkiye'nin büyümesine, gelişmesine, ekonomik olarak kalkınmasına ve dünya ile bütünleşmesine holding'in katkıda bulunacağı ortaya konulmuştur.

Kaliteye, kurumsallaşmaya verdiği önemle sektöründe önde gelen kuruluşlar arasında yer alan Kipaş Holding, pamuk ipliği ile başladığı üretimine bugün entegre bir tesis olarak devam ederek Türk tekstil sanayinin gururu olmuştur. Kipaş Holding Kahramanmaraş'ın ilk ve tek holdingi, en büyük sanayi grubu olma özelliğinin yanı sıra Türkiye'nin 30. büyük şirketi konumundadır.

Kurumsallaşmanın görünen, simgesel özellikleri nasıldır? sorusunun cevabına baktığımızda şirket, 24 yıllık geçmişe dayanan bir aile işletmesidir. Modern binalar, ofis ve üretim atölyelerine sahiptir. Teknolojisini yenilemekte ve sürekli büyümektedir. Çalışanların ortalama kıdemi 10 yıldır. 2005 yılında yeniden

yapılanma çalışmalarına başlanmış olup bu süreç halen devam etmektedir. Çalışanların genel görünümü, bakımlı ve özenli bir imaj vermektedir. Şirketin slogan, logo, antetli kağıt ve formları vardır; çalışanlar tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Şirketteki en etkili kişi tepe yönetici / patrondur. Şirkette bayram kutlamaları, ayrıca yılda 2 kez düzenlenen barbekü partileri yapılmaktadır. Şirkette zaman zaman geçmişe dair hikayeler anlatılmaktadır. İletişim biçimi genellikle yüz yüze, elektronik posta ve telefonladır. Şirket, müşterilerine ve piyasasına hakim görünümdedir.

Bir aile şirketi olan ve kurumsal yönetim konusunda ciddi çalışmalar yapan Kipaş Holding'deki kurumsallaşma sürecinde ne gibi değişimler yaşandığı? sorusunun yanıtına bir göz atarsak; öncelikle şirketin kurucuları ve yöneticileri Kipaş Holding'in reorganizasyonu daha sonra aile nasıl iş bölümü yapmalı , ailenin işletmedeki rolü ne olmalı? v.b. konularda bir aile danışmanı tutmuşlardır. 2005 yıllarında ise global standartlarda kurumsal yönetim uygulaması için yola çıkan holding 2005 yılında icra ve sermayedar ilişkisini ayırma ile bu sürecin ilk adımını atmıştır. En üst karar organı olan yönetim kurulunu 4 aile üyesi tarafından oluşturulmuş, yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Fonksiyonel yönetim birimlerinin görev ve sorumlulukları da tek tek tanımlanmıştır.. Aile meclisinde sermayenin yönlendirilmesi, yeni iş kollarına girilmesi, büyük yatırımlar, yönetim kurulu üyelerinin ve çok üst düzey yöneticilerin seçimi gibi stratejik kararlar alınmakta ve aile içinde çalışma koşul ve kuralları oluşturulmaktadır. Görüldüğü gibi Kipaş Holding A.Ş. aile odaklı bir şirketten, daha profesyonel kişilerin çalıştırılmak istendiği, performansların ölçüldüğü ve başarıların ödüllendirildiği ve bu şekilde Kipaş Topluluğunun geleceğinin güvence altına alındığı bir sisteme geçiş yapmaktadır.

Aile işletmelerinin gelişim evreleri ve temel karakteristiklerinde ayrı ayrı belirtin denildiğinde başta tümüyle girişimci aile işletmesiyken daha sonra gelişerek parçalar halinde ele alınmaya başlanmıştır. Mülkiyet açısından ele alınacak olursa; aileden oluşan sürekli olmayı başaran aile işletmeleri, örgüt yapısı; basit ve yarı

merkezi, karar alma yetkisi; aile bireyleri ve danışmanlardan oluşan komite ile, karar alma şekli; merkezkaç, iletişimi; çok boyutlu, değerleri ise iç ve dış piyasadır.

Kipaş Holding'in kurumsallaşma sürecinde; vizyonun, misyonun, uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirli olması, hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmemesi, girişimcinin ve yakınlarının denetim alanlarının geniş olması, varis, istihdam, insan kaynakları politikası, üretim politikası, satış politikasına ilişkin bir politikanın mevcut olması, şirketin büyümesi ile birlikte şirkette görev almak isteyen aile üyeleri, profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması ve toplantılara profesyonel yöneticileri dahil etmek istemeleri, çevre koşullarının dikkate alınması, güvenilirliğin ön plana çıkması gibi durumlar söz konusudur.

Kurumsallaşma kriterlerinden Kipaş Holding'de; kaynakların harcamalara karşı korunması, aile ve iş sorunlarının ayrı tutulması, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna uygun olarak işletmeye yön verilmesi, aile dışından personelin görev dağılımında uzmanlığın esas alınması, personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması gibi özellikler en uzun süre uygulanan kriterlerdir.

Kipaş, holdingleşme sürecinde kurumsal yapısıyla birlikte logosunu da değiştirmiştir. Yeni Kipaş logosunda, tarih boyunca Maraş'a refah getirmesiyle bilinen Maraş Arslanı yeniden hayat bulmuştur

Maraş Arslanı logosuyla köklerine bağlılığını, gücünü, liderliğini ve dinamizmini vurgulayan Kipaş, logoda kullandığı renklerle de kurumsallığını simgelemektedir. Logoda kullanılan sarı renk asalet, liderliği ve gücü anlatırken; lacivert renk ise kurumsallaşmasını tamamlamış bir holdingi temsil etmektedir (Kipaş Holding Dergisi, Yıl:1, Sayı:3: 7).

Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren başta KOBİ niteliği taşıyıp 2006 yılında holdingleşen bir firmada yürütülen proje çalışmalarının esasını kurumsallaşma oluşturmaktadır.

Verimli bir şekilde gelişip büyüme eğilim göstererek, ortaklarına, çalışanlarına ve müşterilerine kalıcı imkanlar sunmaları gerektiğinin bilincine varmışlar, tüm çalışanların katılımıyla ürün çeşitliliği ve kaliteyi artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve dünya çapında bir şirket olma yolunda büyük ve önemli bir adım atmıştır. Bunları gerçekleştirirken çalışılanlar daha verimli daha çabuk hareket edip, karar alabilen etkin bir örgüt olma yolunda devam etmektedir.

Şirketlerin gelişmesinde ve hayatiyetlerinin uzun yıllar devam etmesinde, şirket ortaklarındaki istikrar ve devamlılık ne kadar önemli ve şirketin ana omurgasını oluşturan bölüm müdürlerinin ve yardımcıların muhasebesinden, personeline, iplik, dokuma müdüründen, boyama müdürüne, konfeksiyondan, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden, kambiyosuna, satın alma bölümünden pazarlama bölümüne, finansman bölümünden denim işletmesi ve karen enerjisi'ne kadar tüm çalışanların ilk günden beri omuz omuza ilk günkü heyecanla kendi bölümlerini sürekli takip ederek daima en önde ve en modern, en yenilikçi olmayı hedeflemişler, böylece istenilen amaca kolayca ulaşabilmişlerdir.

Müşteri ve çalışanların memnuniyetini esas alan Kipaş Holding, yetişmiş insan gücü, çalışanların özverisi, güçlü ortakları, mali gücü ve bu değeri yönetmedeki tecrübesi ile kurumsallaşmanın tamamlanması yolunda hızla ilerlemektedir.

Şirketteki kurumsallaşmaya örnek verilerek açıklanması istendiğinde, şirket heybetli ağaçlara benzetilip, kurumsallaşmanın, büyüyen şirketin önündeki engellenemez bir oluşum olduğu, dallar ve köklerin bu büyümenin doğal sonucu olduğu, büyümenin sürekli ve sağlıklı olması için yaprakların gerekli oksijeni oluştururken, köklerin ağacı taşıyabilir olması ve gerekli su ve besini aktarabilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ağacın ormanın derinliklerinde kendi iç dinamiklerine bırakıldığında, gelişme süreci çevresel etmenlere göre oluşup; kısıtlanmaktadır. Şirketi ağaçlardan ayıran tek şeyin, çevresel etmenleri gözleyerek, kendi iç dinamiklerini düzenleyebilme kabiliyetlerinin olduğu eğer bunu yapamıyor ise bir başka ağacın gölgesinde kalıp kuruyacağı belirtilmiştir.

Artık insanoğlunun; olması gereken dal sayısını, daim büyüklüğünü, çıktığı yeri çok önceden planlayabildiği, meyvenin kalitesini, miktarını tasarlayabildiği söylenmektedir. Kurumsallaşma olarak önümüze çıkan şeyin rastgele oluşumdan öte, bir plan, proje ve tasarım süreci paralelinde oluşmuş dallar olarak açıklanmaktadır. Bu dallanmanın çok dikkatli ve bilimsel olarak yapılması gerektiği, yeni dal ve dallarla ağaç dinamiğini geliştirmenin gereği, ortak yapı özelliklerinin en uç noktalara taşınabilmesinden geçtiği, bu özelliğin literatürdeki karşılığının şirket kültürü olduğu vurgulanmaktadır. Şirket kültürünün masa başında bir veya birkaç kişinin üretimi olamayacağı, şirket kültürünün, şirketi oluşturan tüm unsurların benimsediği değerlerin bütünü olduğu, işçi, işveren, müşteri, tedarikçi ve çevrenin bu unsurların içinde bulunduğu belirtilmektedir. Yani, doğru insan, doğru teknoloji, doğru sistem ve doğru materyal ile çalışıp sonucun doğru değerlendirilebilmesi gerektiği söylenmektedir.

Özetle; kurumsallaşmanın engellenemez bir süreç olduğu, ancak bu süreci bir kurum kültürü paralelinde doğru planlamanın gerektiği belirtilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünya ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılmaları mikro bazda aile, makro bazda ise ülke ekonomisi üzerinde etkilidir. Bu nedenle, aile toplum ve ülke açılarından son derece önem taşıyan bu şirketlerin, varlıklarını sürekli kılmaları, üzerinde durulması gereken bir konudur. Dolayısıyla aile şirketlerinin, sistemlerini değişen koşulları dikkate alarak yeniden yapılandırmaları; aile üyelerinin ve müşterilerinin beklentilerini araştırıp, beklentileri karşılayacak uygulamalar geliştirmeleri, değişimlerle uyumlu bir örgüt yapısı kurmaları gereklidir (Karpuzoğlu, 2004: 42).

Bu keşifsel çalışma ile KOBİ iken holdingleşen aile işletmesi Kipaş Holding'in geleceğine yönelik bir bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci kuşağın yönetimdeki tutumları belirlenmek istenmiştir.

Aile şirketi yöneticisi, şirketinin kendine has özellikler gösterdiğini ve şirketin kurulup bugüne kadar gelmesinde şirketinin, kendi kararları olmadan var olamayacağından söz etmektedir. Ancak gelişen iş dünyasının sonucu olarak, şirketin varlığını sürdürebilmesi, kişilere bağlı olmaktan çıkıp şirket kendi içinde yapısal bir görevi olan kurumlara dönüşmüştür.

Şirket başlangıçta aile bireylerinin katılımıyla ve aileden elde edilen sermayenin kullanımıyla kurulmuştur. Bu şirketin çok büyük bir oranı genelde küçük ölçekli ve tek kişi yönetimindedir. Yetkiler tek bir kişide toplanmıştır. Şirketin bütün çalışmalarında ve yargılarında şirket sahibinin rolü büyüktür. Aile şirketleri bu dönemde çalışmalarını fazla sorunla karşılaşmadan kendi kaynakları ile devam ettirmektedirler. Ancak zamanla işlerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda mevcut finansman ihtiyacı ile çalışacak olan personel ihtiyacı artmaktadır.

Kipaş Holding'in karşılaştığı güçlükler neler? olduğu sorulduğunda, birinci kuşağın hakim olması, nüfus problemleri, yüksek işgücü devir oranı, profesyonelleşememe, kurumsallaşamama statü çatışması, alışkanlıkların sürekli hale gelmesi geleceğe yönelik planlama eksikliği, ve şeklinde sıralanmaktadır.

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark nasıldır ve neden kaynaklanmaktadır? sorusuna, birinci kuşak ile şirket iç içedir ve işine yürekten bağlıdır, ikinci kuşaklar şirketi ve kendi kariyerlerini geliştirmek için miras yoluyla gelmişlerdir. Bazı mirasçılar işin cazibesi olmadığını düşünerek, servete ortak olmak istemektedirler. Aile işletmesinde önemli sorunlarından biri de statülerin ve rollerin çatışmasıdır. Buna örnek olarak hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışması verilebilmektedir. Bunun yanı sıra kimlerin, ne zaman, ne kadar pay alacağı aile içinde hep sorun olmaktadır.

Aile işletmesinde bu gibi güçlüklerin yanı sıra kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan diğer bir sorun ise, işletmenin kurumsallaşması değil, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma ilk dönemlerde olmadığından bir aile anayasası, aile konseyi oluşturma, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, bir çatışma yönetimi sistematiği oluşturma, bir devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlama gibi durumlar gerçekleşememiştir.

Gözlemlerimizden kurum kültürünün ana yapısının kurumsallaşma sürecinin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu da ayrıca görülmektedir Gelişmekte olan bir ülke ekonomisinde faaliyet göstermenin bir gereği olarak değişen dinamiklere uyum sağlayacak bir kültürel yapının oluşturulması şarttır. Yaptığımız uygulamada gördüğümüz üzere, bu bilince sahip olan KOBİ statüsünde iken holdingleşen şirkette, kurumsallaşma faaliyetleri kültürel değişimi de kapsayan geniş bir faaliyetler bütününü içermektedir. Bunu desteklemek için şirkette aile ve iş konularının birbirinden net olarak ayrıldığı görülmektedir.

Bu araştırma; öncelikle K.Maraş'ta faaliyet gösteren, KOBİ iken holdingleşen aile işletmesinin bir mevcut durum değerlendirmesi niteliğini taşımaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmesinin kurumsallık hakkında bilgi sahibi olduğunu ve kurumsallığın kesinlikle gerekli olduğunu düşündüklerini ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeye sağlayacağı katkılar hem işletmenin gelişimini sağlamakta, hem de işletmenin rekabet avantajı oluşturmasına olanak sağlamaktadır.

Kipaş Holding'in gelişim sürecinde kararlar mikro düzeydeyken artık şirket karar konuları daha makro düzeyde olmaktadır. Bu kararları sağlıklı alabilmek için de alışagelmiş iş görme usulleri yerine profesyonelliğe, uzmanlığa dayanan, kurucu ya da iş sahiplerinin kişisel tercihlerinden çok işin, sektörün ve gün geçtikçe bilimsel bir boyut alan yönetim uygulamaları gündeme gelmektedir.

Aile işletmelerinin gelişim evreleri ve temel karakteristiklerinden başta tümüyle girişimci aile işletmesiyken daha sonra gelişerek parçalar halinde ele alınmaya başlanmıştır. Mülkiyet açısından ele alınacak olursa; aile ve çok sayıda profesyonelden oluşan sürekli olmayı başaran aile işletmeleri, örgüt yapısı; basit ve yarı merkezi, karar alma yetkisi; profesyonel yönetici, aile bireyleri ve danışmanlardan oluşan komite ile, karar alma şekli; merkezkaç, iletişimi; çok boyutlu, değerleri ise iç ve dış piyasadır.

Bir aile işletmesi olan Kipaş Holding'in holdingleşme sürecinde değişen işletme politikaları nasıl bir gelişme göstermiştir? sorusuna bakılacak olunursa, işletmenin stratejik kararlarına kurucu dışındaki aile üyelerinin de katılması söz konusudur. İkinci kuşak akrabalar en az işletmeyi kuranlar kadar azimli, girişimci, yenilikçi ve atılımcıdır. İşletmede ailenin gelecek kuşaklarını da dikkate alan bir büyüme planı, varis, miras planı yürürlüktedir. İkinci kuşak akrabalar işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine gelmektedirler. Birinci kuşak ile ikinci kuşak akrabalar arasında amaçlar açısından çelişki yoktur.

Müslümov (2002) ve İlter (2001)'e göre ülkemizde KOBİ'lerin neredeyse tamamının aile şirketi olarak kurulduğunu, KOBİ'lerin ekonomideki etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için bir strateji geliştirilmesi gerektiği, bu stratejide mevcut durum tespit edilerek KOBİ'lerdeki sorunların aşılmasında yeniden yapılanma yoluna gidilmesi uygun görülmüştür.

Bu bağlamda Kipaş Holding KOBİ iken ekonomik yapıdaki değişim, kar payı üzerinden vergi ödeme, ilgili kişilerin Kipaş'ın piyasadaki konumuna güven duyması gibi birtakım sorunlar tespit etmiş bu yönde alınan karar holdingleşme yolu olmuştur. Daha sonra şirketin gerekli ihtiyaçlarının karşılanması için ve iç ve dış piyasaya karşı

daha uyumlu olması için kurumsallaşma yolu benimsenmiştir. Burada Müslümov' (2002) in yaptığı çalışmayla bir anlamda denk düştüğü görülmektedir.

Vakun ve Yüksel (2007)' ve Karpuzoğlu (2001)'in belirttiği üzere aile işletmelerinin 4. kuşağa ulaşma sıkıntısı çektiği bunun için kurumsallaşma arayışları içinde de yer alan, aile işletmelerinin performansının arttırılmasında, strateji olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yönetim anlayışı yoluna başvurulmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Kipaş Holding'de ise şirket hissedarlarının, temel politik organların ve hiyerarşik yapının belli bir aile işletmesi tarafından yönetilmesi olan patrimonyal yönetim anlayışı benimsenmiş, daha sonra işletme içerisinde anlaşmazlıklar, işlerin yoğunluğu gibi nedenlerle dışarıdan profesyonel yönetici atanması mecburi kılınmıştır.

Türkel ve Yaşa (2006)'da belirtilen duruma benzer şekilde Kipaş Holding'de de kurumsallaşmanın amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturup, iş ve görev tanımları hazırlayıp yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel bir anlayışa geçilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Kipaş Holding'in gerek kurumsallaşma gerekse işletme politikalarını oluşturmada başarı düzeyini artırabilmek amacıyla bir dizi uygulamanın yapılması faydalı sonuçlar doğurabilecektir. Her şeyden önce Kipaş'ta aile üyelerinin çeşitli kaygı ve alışkanlıklarından uzak bir misyon ve vizyon çerçevesinde stratejik planlama anlayışıyla hareket ederek her bir uğraş alanlarına ilişkin mevcut durumlarını analiz, üstün ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak geleceğe ilişkin stratejik amaç ve faaliyetlerin belirlenmesi faydalı olacaktır. Bunun yapılması durumunda, hem katma değeri düşük ancak alışkanlık haline geldiği için terk edilmesinde sorun yaşanan faaliyet alanları yeniden sorgulanarak bu alanlardan yavaş yavaş çekilme, buna karşın rekabet edebilirliği ve katma değeri yüksek alanlara ise daha iyi konsantre olma olanağı yaratılmış olunabilir. Bunun yapılabilmesi için hem aile bireyleri ve firma içerisindeki profesyonel yöneticilerin görüşlerinden yararlanmak hem de dışarıdan profesyonel destek almak gerekebilir.

Tabi bunlar yapılmaya çalışılırken karar vericilerin kurumsallaşma ve yeniden yapılanma konularında eğitilmeleri ve başarılı kurumsallaşma örneklerinden haberdar olmaları süreci başlatma ve hızlı ilerlemeyi sağlama noktasında gereklidir.

Kipaş'ta bütün işletme fonksiyonları (satın alma, üretim, kalite kontrol, pazarlama, muhasebe-finansman, araştırma geliştirme ve insan kaynakları) birer birer ele alınarak bu fonksiyonlara ilişkin süreç haritalaması yapılması, verimlilik ve sürekli gelişme analizleri ile fonksiyonların çağın şartlarına uyumlu bir tarzda yürütülmesi sağlanabilir. Bunlar yapılırken birinci kuşağın deneyimlerinden, ikinci-üçüncü kuşağın heyecan ve yenilikçi anlayışından ve profesyonel desteğin ise güncel bilgi birikiminden faydalanılabilir. Bu bağlamda, her bir işletme fonksiyonuna ilişkin hangi işlerin niçin ve nasıl yapıldığı, kimler aracılığıyla icra edildiği ve çağın gereksinimlerine göre nasıl yeniden yapılanması gerektiğine ilişkin yeni projeler yapılmalıdır. Bunlar yapılırken verimlilik, sürekli gelişim ve rekabet üstünlüğü sağlama ilkesine yönelik bir iş analizi çalışması başlatılmalıdır. Bu çalışma doğrultusunda iş tanımları yapılarak iş bölümü, görev dağılımı, rol paylaşımı ve performans standartları belirlenerek işlerin daha kurumsallaşmış bir biçimde yapılması sağlanmış olunabilir. Bu durumda, çekirdekten yetişme ve işin her süreciyle yıllarca ilgilenme gibi geleneksel anlayışlardan uzaklaşılarak, her bir faaliyet alanında kararların daha katılımcı bir anlayışla verildiği, aşırı müdahaleye gereksinim duymayacak yetki ve sorumluluk dağılımı gerçekleştirilmiş olunur. Ayrıca, bu faaliyetlerin kurumsallaştırılması ile birlikte aile bireyleri arasındaki güç mücadelesi, rol çatışması, yetki kargaşası ve bütün kararlara müdahale gibi kendini tüketmişlik minimize edilmiş ve profesyonel elemanların bilgi ve deneyimlerinden daha üst düzeyde faydalanılmış olunur. Bu aynı zamanda elemanların kendi bilgilerini işyerinde kullanma olanağı yaratarak aile işletmelerindeki en önemli sorunlardan birisi olan işgören devir oranını azaltmış ve örgüte bağlılığı da güçlü kılmış olur.

Bütün bunların yapılabilmesi tabiî ki şirket sahibi olan aile bireylerinin içtenlikle istemesine bağlıdır. Bu istekliliğin oluşturulabilmesi için aile bireylerinin bir araya gelerek, işleyiş kuralları belirlenmiş ve etkin iletişimi baz alan bir aile

konseyi oluşturması, kurumsallaşma yönünde aile anayasasını belirlemesi gerekebilir. Bu anayasada hisselerin paylaşımı, aile-yönetim ilişkilerinin düzenlenmesi, yetki dağılımı, karar verme politikası ve çatışma yönetimi gibi konularda tam profesyonelliği sağlama garanti altına alınmalıdır. Bunların yapılması durumunda, firmanın yönetim kurullarında aile üyelerinin aktifliği devam ederken, bağımsız ve başarılı yöneticilere ise olması gereken düzeyde söz hakkı tanınmış olunur.

Bütün bunlar yapılmaya çalışılırken, gelişime, değişime ve yenilikçiliğe açık, kurumsallaşma temeline odaklanmış bir örgüt kültürünün oluşturulmasına gayret edilmesi gerekir. Çünkü, bir taraftan gelişim ve günün şartlarına uyum arzulanırken diğer taraftan geleneksel motiflerle örülmüş örgüt kültürü içerisinde davranış göstermeye ısrarcı olma, kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisi olabilir. Bu bağlamda, çağdaş yönetim felsefesini benimsemiş, "insana yatırımı" temel alan ve bireyselleşme anlayışından uzaklaşıp ekip çalışmasını etkinleştirecek katılımcı yönetimi ön plana çıkaran bir örgüt kültürünün oluşturulması yönünde uğraş vermek gerekir.

KAYNAKLAR

- AHMET, Esin, **İşletme Politikasına Giriş**, Güryay Matbaacılık, İstanbul, 1984, 300s.

- AKDEDE, Hadi Sacit ve TURAN, Aykut Hamit, "KOBİ'lerde Verimlilik: İnsan Kaynakları ve Teknoloji Yaklaşımı İle Bir Model", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.214-240.

- AKDOĞAN, Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı.16, 2000, s.32-50.

- AKGEMCİ, Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, BMS Matbaacılık, Ankara, 2001, 450s.

- AKGEMCİ, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, 355s.

- AKIN, Bahadır ve YILMAZ, Nahit, "Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.178 -190.

- AKINGÜÇ, Fahamettin, "Verimlilik Boyutu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, s.xıx.

- AKSAN, Zeki, HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, ÖZBAŞAR, Sera, ÖZTEMİR, Jale, SARPYENER, Ahmet, **Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları**, Sermet Matbaası, Kırklareli, 1982, 250s.

▪ ALACAKLIOĞLU, Haluk, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" Seminer Notları, **İstanbul Sanayi Odası** Yayın No:2004/5, İstanbul, 2004, 400s.

▪ ALAK, Alaattin ve BÜYÜKKAYA, Alaattin, **Holdingler ve Türkiye'de Holdingleşme Hareketleri**, Umur Yayınları, İstanbul 1975, 200s.

▪ ALAYOĞLU, Nihat, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003,400s.

▪ ALAYOĞLU, Nihat, "Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Âdil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü Ve Önemi", 2004 http://www.ekocerceve.com/img/haberler/alayoglu.doc. 06.08.2007.

▪ ALISON M., RIMMINGTON M., WILLIAMS C., "Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries",1999, Oxford, 200p.

▪ ALKARA, İbrahim, Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma (Alanya ve Eskişehir örneği), Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2006.

▪ ALTINTAŞ, Volkan, Avrupa birliği işletmeler politikası perspektifinde Kobi kapsamına giren konaklama işletmelerinin finansman yapıları ve Türkiye karşılaştırması, Akdeniz Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2005.

▪ ALTUĞ, Osman, Holding Şirketlerde Muhasebe Düzeni, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, (Yayınlanmış Doçentlik Tezi),İstanbul, 1978.

▪ ALTUĞ, Osman, "Holding Şirketlerde Muhasebe Düzeni", **Marmara Üniversitesi İİBF** Yayın No: 375, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1986, ss.1-50.

- ALPAY, Güven, 1988, Holding Yönetimine Gelince, Birinci Baskı, Beta Basım İstanbul, 150s.

- ALTUĞ, Osman ve AYBOĞA, Hanifi, **Örneklerle Uygulamalı Şirket Kuruluşları**,Yasa Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1992, 300s.

- ALTUĞ, Osman ve AYBOĞA, Hanifi, 1996, **Şirket Kuruluşları**, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 2. Baskı, İstanbul, 1996, 350s.

- ANDRADE, Luis F, BARA, Jose M., ELSTRODT, Heinz-Peter. **All in the Familia**, The McKinsey Quarterly, N.4, 2001, ss.85-95.

- ANONİM, "Birinci Kuşak Kurumsallaşmaya Engel", www.medyatext.com/V1/Pg/NewsCityDetail/NewID/26488/CatID/6/CityCode/42/CityName/Konya/CountryID//birinci_kusak_kurumsallasmaya_engel.html., 15.07.2007.

- ANONİM, "Aile İşletmelerinde Üç Daire", http://optimalyonetim.com/aile_isletmeleri_uc_daire.asp. 18.07.2007.

- ANONİM, "Kalite Politikası", http://www.kipas.com.tr/qp.php?lang=TR&pg=qp 15.07.2007.

- ANONİM, "Şirketlerimiz" , http://www.kipas.com.tr/sirketler.php?lang=TR&pg=sir 15.07.2007.

- ANONİM, "Kipaş Mensucat", http://www.kipas.com.tr/sub01.php?lang=TR&pg=men 15.07.2007.

- ANONİM, "Sosyal Sorumluluk", http://www.kipas.com.tr/soc.php?lang=TR&pg=gen 15.07.2007.

- ANONİM, "Çevreye Saygı", http://www.kipas.com.tr/green.php?lang=TR&pg=gen 15.07.2007.

- ANONİM, "Sertifikalar", http://www.erdemtekstil.com.tr/

16.07.2007.

- ANONİM, "Kuşak Geçişinde Dağılan İşletmeye Kurumsallaşma Dersi", http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/14021/9., 15.01.2007.

- ANONİM, "Major Findings Of Family Business Survey", http://www.massmutual.com/fbn 18.07.2007.

- ANONİM, "SME Definition", **Enterprise and Industry Inc.,** 2008, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition, 16.08.2008.

- ANONİM, "Family Business and Exit Strategies: An Empirical Research", **BNET Business Network Inc,** 2005, http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=134429&tag=content;coll, 19.08.2008.

- ANONİM, "Family Business", **Entrepreneur.com Inc,** 2008, http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82060.html, 19.08.2008.

- ANONİM, "Holding", **Legal-Explanations.com Home,** 2008, http://www.legal-explanations.com/definitions/holding.htm, 19.08.2008.

- ANONİM, "Holding Company", **Wikipedia Foundation.Inc,** 2008, http://en.wikipedia.org/wiki/Holding_company, 19.08.2008.

- ANONİM, "Holding Company", **Web Finance Inc,** 2008, http://www.investwords.com/2327/holding_company.html, 20.08.2008.

- ANONİM, "Institutionalization", **Business Dictionary**, 2008, http://www.businessdictionary.com/definition/institutionalization.html, 21.08.2008.

- ANONİM, "Institutionalization", **Changing Minds Inc,** 2008, http://changingminds.org/disciplines/sociology/articles/institutionalization.html, 21.08.2008.

- ANONİM, "Policy-Based Management", **TechTarget Corporate,** 2008, http://whatis.techtarget.com/definition/0..sid9_gci537241,00.html, 21.08.2008.

- ANONİM, "P.Mgr.Program (Professional Manager Designation), 2008, http://www.cim.ca/NDevelopment/PMgr.asp, 21.08.2008.

- ANONİM, "Bozkurt Konfeksiyon Sanayi A.Ş.", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1,s.7.

- ANONİM, "Grup Şirketlerimiz", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1,s.12.

- ANONİM, "Karen Enerji AŞ. Elektrik Santrali", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1,s.15.

- ANONİM, "İşletmelerimiz", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, ss.38-39.

- ANONİM, "İstanbul Bozkurt", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, 2005, ss.10-11.

- ANONİM, "Kipaş Sigortaya Anlamlı Ödül", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, 2005, s.18.

- ANONİM, " Maraş Aslanı Kipaş Logosunda ", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:1, Sayı:3, s.7

- ANONİM, " Erdem Tekstil", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı 4, s.6

- ANONİM, " Kipaş Denim İşletmeleri A.Ş.", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 5, s.8.

- ANONİM, "Kipaş Holding Meyvecilik Sektörüne de El Atıyor" **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 5, s.15.

- ANONİM, "İlk 500'de Kipaş Holding'ten İki Kuruluş", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 5, s.24.

- ANONİM, "Kipaş'ta Kaizen Çalışmaları", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 5, s.25.

- ANONİM, "Türkiye'nin Tekstil Sanayinde En Hızlısı Kipaş Holding", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, s.4.

- ANONİM, "2007'de Hedef 2.5 Milyon Metre Kadife Üretimi Gerçekleştirmek", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, s.18.

- ANONİM, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Kurma Çalışmaları", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, s.24.

- ANONİM, "Teksan İşletmeleri AŞ." **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, s.34

- ANONİM, "Kipaş Fabrika Sayısı Bakımından Türkiye'nin 16. Büyük Şirketi", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı:7, s.4.

- ANONİM, "Kipaş Holding Dünyada İlk Defa Onaylanan Serv Kredisine İmza Attı", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı:7, s.7.

- ANONİM, "1000 Büyük Şirket Sıralamasına Giren Şirketlere Ödül", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı:7, s.22.

- ANONİM, "Kipaş'tan Avrupa Standartlarında Cam Sera Yatırımı ", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı:7, s.11.

- ANONİM, "Müşteri Memnuniyeti Bizim Önceliğimizdir ", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı:7, s.30.

- ANONİM, "İhracat Hedefimiz Bir Milyar Dolar", **Capital Kahramanmaraş Dergisi**, 2007, s.12.

▪ ARTAN, Sinan, "Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama", **Eskişehir İTİA Yayınları** No:239, Eskişehir, 1981, 250s.

▪ ATAMAN, Sibel, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Human Resources Management And Development Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

▪ ATEŞ, Ö., "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, **ASO Yayınları**, İstanbul, 2005, 300s.

▪ ATİLA, Emre ve KÜSKÜ, Fatma, 2006, "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, ss.191-210.

▪ ATILGAN, Turan, "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", 2006, http://www.aeri.org.tr/pdf/106%20-%20SPPM03.pdf#page=108., 14.05.2007.

▪ AVRUPA KOMİSYONU TAVSİYE KARARI 2003/361 EC, 06.05.2003; Official Jourman of The European Union, L 124, 20.05.2003, s.36.

▪ AVRUPA KOMİSYONU TAVSİYE KARARI, 2003/361 EC, 06.05.2003 (Official Journal of The European Union, L 124 (20.05.2003, s.36); AB Ülkeleri ve Ülkemizde Çeşitli KOBİ Tanımları; http://www.cankaya.gov.tr/tr_html/DDK, 09.05.2006.

▪ AYDEMİR, Burhan, SEYMEN, Oya Aytemiz, TAŞÇI, Aslı D.A., "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.608-620.

▪ AYDIN, Hakan, Büyüme stratejisi olarak holdingler ve Türkiye`deki

holdingleşme olgusu, Karadeniz Teknik Üniversitesi · Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon, 1998.

- AYDIN, S., http://www.ailerehberim.com/cocugum/yaziciya_gonder 29.07.2007.

- AYDINLIK, Arzu Ülgen ve KARAGÜLLE, Ali Özgür, "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.59-70.

- AYKOL, Hande Sinem, An Investigation Of The Factors That Affect The Growth Of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence From Turkey, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (İngilizce) (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2006.

- AYSAN, Mustafa A., "Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri", ", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, ss. 669-672.

- BAHAROĞLU, Üstün. "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin Yeri", **1. Aile İşletmeleri Kongresi,** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss.700-710.

- BAĞCI, Erdoğan, "Kipaş Holding Bünyesindeki Hidroelektrik Projelerimiz", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 5, s.30.

- BAKAN, İsmail, ÇELİK, Adnan, BÜYÜKBEŞE, Tuğba, "Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Alan Çalışması Bildirisi" **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, 2006, ss.78-95.

- BAL, Fatih Fikret, Türkiye'de kurulan holding işletmeler ve holdingleşme ile ödenecek vergilerdeki değişimin vergi muhasebesi açısından incelenmesi (1958-1994) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1994.

- BALİ, Nesrin , İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995.

- BARAZ, Barış, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.120-140.

- BARDAKÇI, Duygu, Kalite Yönetim Sisteminin Türkiye'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Etkinliği ve Sağladığı Yararlar ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

- BAŞAR, Engin, Kamu Aydınlatma Yönünden Anonim (ve Holding) Şirketlerde Muhasebe Denetimi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1984.

- BAŞARAN, Şirin, Anonim Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1991.

- BAYCAN, Mahmut, Bilgi Kaynağı Olarak KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul, 2000.

- BAYKAL, Adnan Nur, **Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2004, 350s.

- BEKTAŞ, Kazım, "Ekonomik Olarak Küreselleşen Dünyada Rekabet Gücü ve Üstünlüğünün Önemi ve Kaynakları: Türkiye KOBİ'leri İçin Bir

Değerlendirme", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.571-590.

- BEKTÖRE, Sabri, AYDIN, Davut ve BENLİGİRAY, Yılmaz, **Şirketler Muhasebesi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1993, 300s.

- BERBER, Aykut, "Girişimci İle Yönetici Profilinin Karşılaştırılması Ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt.29, sayı.1, İstanbul, 2000, ss.40-55.

- BERNARD, B., "The Development Of Organization Structure İn The Family Firm**", Journal Of General Management,** 1975, 150p.

- BIÇAKÇI, Ulaş, "Patron Çocukları İçin Tavsiyeler", **Yöntek Müşavirlik Ltd**., http://www.yontek.com/basin, 23.05.207.

- BESLER, Senem ve TONUS, H. Zümrüt, "KOBİ'lerin Uluslar arası Düzeyde Rekabet Gücü", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.591-610.

- BİLSEL, Kenan, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Organizasyonu İhracatımızdaki Yeri ve Önemi (Sultan Hamam Tekstil Piyasası Üzerine Bir Araştırma), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995.

- BORK, David, **Family Business, Risk Business: How To Make It Work, Open,** Bork İnstitus Pres, 1995, 250p.

- BOZKURT, Rıdvan ve ARIKBAY, Canan, "KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sorunları ve Çözüm Önerileri", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.388-390.

- BOZKURT, Rüştü, "Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Dönüşüm", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006 ,

İstanbul, 2006, ss.585-600.

- BÖLÜKTEPE, Tuba, KOBİ'lerde Finansal Destek Politikaları: Türkiye Uygulaması, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul, 2005.

- CARSRUD A. L. "Understanding the Complex Relationships Between Family,Business, And Ownership", 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.191-210.

- CAYMAZ, Özden, Holding İşletmelerde Bütçe Konsolidasyonu ve Bir Uygulama Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Finansman Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1989.

- CHRISMAN, James, CHUA, Jess, LLOYD, Steier, "An Introduction To Therios Of Family Business", **Journal Of Business Venturig**, Vol:18, 2003, 500p.

- COBBAUT R., LENOBLE J., "Corporate Governance", USA,

2003, 400p.

- ÇARIKÇI, Emin, "KOBİ'lerin Sanayileşmedeki Önemi ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi**, 23-26 Haziran 2001, Ankara, 2001, ss.37-50.

- ÇATİN, Hatice, Finansal Rasyolara Göre İngiliz ve Türk KOBİ'lerinin Ayrıştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı İstatistik Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

- ÇAYIR, Deniz Başargan, Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Teşvik Politikaları ve Türk KOBİ'lerinin Avrupa Birliği'nde Rekabet Olanakları, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Teorisi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

- ÇELİK Adnan, SOYSAL, Abdullah, ALICI, Sedat, "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.191-210.

- ÇELİK, Mukaddes, AYAS, Nevriye, KOÇ, İbrahim, ÖZTÜRK, Füsun, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.481-500.

- ÇELİK, Adnan ve AKGEMCİ, Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler** Gazi Kitabevi, ,2. Baskı, Ankara, 2007, 484s.

- ÇİFTÇİ, Münire, KOBİ'lerde kurumsallasma Sivas ili mobilya sektorunde bir araştırma Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 2006.

- ÇOKER, Ziya, "Merkezi Yönetimin Yapamadıkları", http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/38/html/sec12.html, 22.02.2007.

- ÇOLPAN, Berna, "Amerika Birleşik Devletleri'nde Küçük ve Orta Büyüklükteki

İşletmelerin Finansmanı" (sba.gov; Financing for the Small Business çevirisi),

2007; http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/finans, 16.07.2007.

- ÇULHAOĞLU, Ö., Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Araştırması Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF, (Yayınlanmamış Bitirme Tezi), Kahramanmaraş, 2004.

- DAILEY, R.C., REUSLING, T.E, DEMONG, RF., "Uncertainty and The Family Corporation" **Journal of General Management,** Vol:4, 1977,

200p.

- DEMİRCAN, Bilbaşar, Endüstri İşletmelerinde Yönetici Personel Seçimi Ve Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Uygulama Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998.

- DEMİRCİOĞLU, Murat ve CENTEL, Tankut, **İş Hukuku**, Beta Basım Yayım, 4.Baskı, İstanbul, 1995, 300s.

- DİKMEN, Babir, İhracat Kredi Sigortalarının KOBİ'ler Açısından Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sigortacılık Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 1994, 388s.

- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 1996, 388s.

- DİRİLİK, Bedri, "Dr. Mustafa Duran", **Hazine Dergisi** Nisan, 1998, ss.9-20.

- DOĞAN, Mehmet Şükrü, KOBİ'lerin Avrupa Birliği'ne Uyumunda Finans Problemleri ve Çözüme Yönelik Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.

- DOWHES, J. ve GOODMAN, J. E., "Dictionary of Finance and Investyment Terms", **Barron's Educational Series,** New York, 1995 , 300p.

- DÖNER, Alper Önder, Küçük ve orta ölçekli işletmelerde toplam kalite yönetimi ve bir uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2003.

- DRUCKER, Peter, **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 7. Baskı, 2000, Ankara, 300s.

- DÜNYA GAZETESİ, Köklü Şirketler Eki "Kurumsallaşma, Patron Yönetiminden Kurtulup Profesyonel Yönetime Geçiştir" 02.01.1997.

- ELÇİ, Elif, Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Örgüt geliştirme aracı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2004.

- ELMACIOĞLU, Tuncer, **Başarıda Aile Faktörü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, 150s.

- EMİRALİOĞLU, İnan, İnternetin Uluslar arası Pazarlamada KOBİ'lerin Tutundurma Faaliyetlerine Katkıları ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası İşletmecilik Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

- ERCİYAS, Çiğdem, Esnek Üretim Örgütlenmesine Dönüşüm ve KOBİ'ler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

- ERDEMİR, N. K., KARASİOĞLU ,F., "Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", http://www.bilgiyonetimi.org /cm/pages/mkl_gos.php?nt= 487, 22.02.2007.

- ERDİL, Oya, CİĞERİM, Erşan, GÖK, M. Şahin. " Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.64-71.

▪ERDOĞMUŞ, Nihat, **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2004, 450s.

▪ERDOĞMUŞ, Nihat, **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, 500s.

▪EREN, Bülent Erman, KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Sermaye Piyasalarının Rolü, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

▪EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, 200s.

▪EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, 6. Baskı, İstanbul, 2002, 300s.

▪ERGİN, Esin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992, 200s.

▪ERİŞ, Gönen, **Açıklamalı-İçtihatlı En Son Değişikliklerle Birlikte Türk Ticaret Kanunu Ticari İşletme ve Şirketler,** Birinci Cilt, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, 2004, 1000s.

▪ERİŞ, Gönen, **Açıklamalı-İçtihatlı En Son Değişikliklerle Birlikte Türk Ticaret Kanunu Ticari İşletme ve Şirketler,** İkinci Cilt, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, 2004, 1800s.

▪ERSEL, Hasan, "İç Piyasalardaki Rekabet ve Küreselleşme" http://www.rekabet.gov.tr/word/zip/hasanersel.zip., 30.05.2007.

▪ERSOY, Melahat, KOBİ'lerin Finansal Sorunları, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.

▪ERYILMAZ, Feray Ayral, Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 2002.

▪EUROPEAN COMMISSION, "The Activities of the European Union for Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs)", **SME Envoy Report**, Commission Staff Working Paper, 2005, s.6.

▪FERLİGÜL, İsmail, "Kipaş Holding Şirketlerinde ERP Kurulum Süreci", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 5, s.42.

▪FERLİGÜL, İsmail, "Kipaş Holding Bilişim Yatırımları", **Kipaş Holding Dergisi**, Sayı:4, 2006, s.25.

▪FITZGERALD, Margaret A. vd. "Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role", **Journal of Family and Economic Issues**, Vol. 22(3), Fall, 2001, ss.268-291.

▪GENÇ, Nurullah, KARCIOĞLU, Fatih, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.20-40.

▪GERSICK, Davis and HAMPTON, Lansberg, **Generation to Generation** Harvard Business School Press, 1997, 300s.

▪GİRGİN, Kader, DEĞERLİ, Derya ve AZAKLIOĞLU, M. Ünal, "KOBİ Boyutlarında Aile İşletmelerinde Tekonolojik Sorunlar-Öngörüler ve Mobilya Sektörü", **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.243-255.

▪GOMEZ, Luis R., NUNEZ, Manuel, GUTİERREZ, Nichel Isabel, "The Role Of Family Ties in Agency Contracts", **The Academy Of Management Journal**, Vol:44, No:1, February 2001, 400p.

▪ GÖNENLİ, Atilla, **Finansal Tablolar**, İstanbul,1979, 200s.

▪ GÖZALAN, Mustafa, "Kurumsallaşma Üzerine", **Active Dergisi**, Aralık-Ocak 1998, ss.1-2.

▪ GÜLEN, Dilek, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2005.

▪ GÜMÜŞER, H.İbrahim, "Nereden Nereye", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, 2004, s.3.

▪ GÜMÜŞER, Halit, "Kaizen Çalışmasında 1.5 Milyon Dolarlık Tasarruf Hedeflenmekte", **Kipaş Holding Dergisi**, Yıl:2 Sayı 6, s.16.

▪ GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve ADSAN, Ebru, "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.219 -230.

▪ GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, "Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği" **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** cilt. 6, sayı. 1, Sivas, 2005, http://paribus.tr.googlepages.com/gumustekin2.pdf Erişim: 25.07.2007.

▪ GÜNEL, Rıdvan, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2005, https://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/thesis.asp?detay=798&download=1 Erişim: 22.07.2007.

▪ GÜNVER, Bahar Akıngüç, Türk Aile İşletmelerinde Gelecek Kuşak

Yöneticilerin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Programı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001.

- GÜROL, Yonca Koralp, Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye'de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1998.

- GÜRSOY, Yaser, Holding işletmelerde muhasebe organizasyonu ve raporlama sistemi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 1998.

- HAŞİT, Gürkan ve DEVELİOĞLU, Kazım, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü?: Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.373-400.

- "Hizmet Sektörü ve Yerel Medya Kuruluşları da KOBİ Tanımına Giriyor", 2006;

http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id, 11.12.2007.

- HOWORTH, Carole, WESTHEAD, Paul. "Management Buyouts of Prıvately Held Famıly Fırms: Implıcatıons for Subsequent Fırm Performance",
http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/VIII/VIII_P1/P1/_html/viiip1.htm., 15.07.2007.

- IŞIK, Nihat, ve DELİCE, Güven, "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin İhracat Sorunları ve E-Ticaret Uygulamaları, **Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,

Karaman, 2007, 80s.

- İBAÇOĞLU, Güneş Açelya, KOBİ'lerin Finansman Kaynakları ve Türkiye Uygulaması, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

- İBİCİOĞLU, Hasan ve AK, Belma, "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz**", Çukurova. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 14, sayı 2, Adana, 2005, s.317-324.

- İLTER, H.Melih, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları", **İstanbul Ticaret Odası** Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001, 270s.

- İSTANBUL SANAYİ ODASI, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Panel Notları** Ekim 2005, Cem Matbaacılık, İstanbul, 2005, 400s.

- İŞGÜZAR, Selma, Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Ön Plana Çıkaran Temel Eğilimler ve Bu Eğilimlerin Konfeksiyon İşletmelerine Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1997.

- KAÇAR, Hakan, Aile şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilimdalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003.

- KAHRAMAN, Fikri, DEMİRKOL, Mintaş, ÇAKIR, Orhan, ERGÜN, Ömer, **KOBİ Yönetimi Eğitimi**, DÜGİMER Yayınları, İstanbul, 2005, 400s.

- KAHRİMAN, Murat, Holding Şirketlerde Mali Tabloların Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre KonsolidasyonuMarmara Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

- KALKAN, Veli Denizhan, "Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi**",** Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2006 cilt. 30 no.1 71-87, Sivas, 2006, 87s.

- KARA, F.A., Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1989.

- KARADEMİR, Bahattin, DANIŞMAN, Ali, BÜYÜKİZ, Bülent, "İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.109-120.

- KARALAR, Rıdvan, **İşletme Politikası Örnek Olaylar**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 3. Baskı, Eskişehir, 1998, 350s.

- KARAOĞLU, Hacer, KOBİ'lerde TKY Uygulamaları ve Kalite Bilinci, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

- KARATAŞ, Süleyman, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları ve Bu İşletmeler Üzerinden Bürokratik Yükün Kaldırılması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1989.

- KARATAŞ, N., "Patron babalara Aile Anayasası", http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2005/06/19/660181.asp 26.07.2007.

- KARLOF, Benght, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, (Çevirenler: Ziya Kütevin, Eshar Kütevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, 300s.

▪ KARPUZOĞLU, Ebru, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktara Tezi), İstanbul, 2000.

▪ KARPUZOĞLU, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001,300s.

▪ KARPUZOĞLU, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, , İstanbul, 2002, 300s.

▪ KARPUZOĞLU, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004,400s.

▪ KARPUZOĞLU, Ebru, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss. 230-250.

▪ KAVURMACI, İ.H., "Aile Anayasası hazırlamak için 367 oy gerekmiyor", http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=1665 24.07.2007.

▪ KAZANCI, Sedat, "Başlarken", **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi,** Yıl:1, Sayı:1, s.4.

▪ K.B. "Kipaş 1991'den Bu Yana Aralıksız Listede", **Anadolu Basın Merkezi,** http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=17315&KTG_KOD=303 24.07.2007.

▪ KELEŞ, Nurgül, Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Metal Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Örgütsel Yedekleme Açısından İncelenmesi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

▪ KESKEN, Jülide, ŞENGÜL, Arzu, ÇAPRAZ, Burak, "Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında… İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.433-450.

▪ KESKEN, Jülide, KELGÖKMEN, Derya, ÇAPRAZ, Burak, AYYILDIZ, Nazlı Ayşe, "Primum Non Nosere" "Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.338-350.

▪ KIRIM, Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2003, 200s.

▪ KOBİ FİNANS DERGİSİ, "Her Aile Şirketinin Bir Anayasası Olmalı" http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/15419 23.07.2007.

▪ KOBİ FİNANS DERGİSİ, "Aile Şirketlerinde Anayasa http://www.isletme.biz/content/view/1246/27/ 28.07.2007.

▪ KOCABAŞ, Füsun ve BAYTEKİN, E.Pelin, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.427-447.

▪ KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989, 400s.

▪ KOÇEL, Tamer, **İsletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998,500s.

▪ KONYALI, Arzu, Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'lerin Kalite Konusundaki Yaklaşımları, Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

▪ KOTAN, Alparslan Yasin, Gümrük Birliği'ne Geçiş Sürecinde KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2001.

▪ KURATKO, Donald F., HODGETTS, Richard M. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, 4th Edition, The Dryden Pres, USA, 1998, 750s.

▪ KURTOĞLU, Çelik, "Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim", ", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, ss. 161-173.

▪ KURTSAN, Deniz, "Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!?", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.175-190.

▪ KUŞ, Seylan, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Sahibinin Deneyiminin Performans Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay, 2003.

▪ KUT, Şükrü, "Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.402-420.

▪ "KOBİ Tanımı AB ile Uyumlaştırıldı", 2006; http://www.ikv.org.tr/haberler2.php?ID=1456, 11.10.2006.

▪ "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" (18.11.2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanan 2005/9615 No' lu Bakanlar Kurulu eki).

▪ "Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmelerin Mali Sektöre Olan Borçlarını

Yeniden Yapılandırılması" Hakkında 5569 Sayılı Kanun Uygulaması, 2006.

- LEVİNSON, H. ,Conflicts that Plague Family Businesses. Harvard Business Review, March-April, 200p.

- MARCH, J.G., "Continuty and Change In Theories Of Organizational Action" **Administrative Science Quarterly,** Vol. 18,2, 1996, 500p.

- MELEMEN, Mehmet, Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ)'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin (SDŞ) İncelenmesiMarmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Politikası Anabilim Dalı, İktisat Bilim Dalı, , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2000.

- MEYER, J.W., ROWAN, B., "Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, Vol. 21,6, 1998, 500p.

- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1993, 300s.

- MÜFTÜOĞLU, Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, 1989, 300s.

- MÜFTÜOĞLU, Tamer ve DURUKAN, Tülin, **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, 400s.

- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer, "Türkiye'nin Resmi KOBİ Tanımı", **Ostim Dergisi**,2006/7, s.7.

- MÜSLÜMOV, Alövsat, **21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler, Sorunlar, Fırsatlar ve Çözümler**, Birinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, 400s.

- OFLUOĞLU, Simya Uğur, Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,

Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

- OKAKIN, Neslihan, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Holdingleşmesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1984.

- OKUR, Bülent, Ulusal ve Uluslar arası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar arası İşletmecilik Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.

- ÖGE, Serdar, YILMAZ, M. Levent, "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyi ve Konya Örneği", http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=858&ano=67. 22.07.2007.

- ÖKSÜZ, M. Hanefi, **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Yıl: 1 Sayı: 2, 2005, s.3.

- ÖKSÜZ, M. Hanefi, **Kipaş Şirketler Grubu Dergisi**, Sayı: 7, s.1.

- ÖRMECİ, Ebru, Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

- ÖZ-ALP, Şan, "Küçük İşletmeler" **Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını** No:90/49, Ankara, 1971, ss.22-40.

- ÖZBAŞAR, Şule ve ÖZBAŞAR, Sera, "Orta Ölçekli İşletmelerde Kuruluş Kültürü Değişiminin Boyutları ve Verimlilik Kriterleri- Konaklama Endüstrisinden Uygulama Örnekleri", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.400-550.

▪ÖZBAŞAR, A.Sera, "Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.3-20.

▪ÖZEN, Ali Korhan ve YÜCELEN, Murat, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Sürdürülebilirliğin Temeli", http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/MBATezKurumsalY%C3%B6netimKorhan%C3%96zen.pdf. 07.08.2007.

▪ÖZÇELİK, Zübeyir, Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme İle Uluslararasılaşma Sürecine Geçiş: Kayseri Örneği, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006.

▪ÖZGENER, Sevki, Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** cilt. XVI, sayı.1, 2000, ss. 310-324.

▪ÖZKAN, Hülya, İşletme Politikası (Genel Esaslara İlişkin Bir Çalışma), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1984.

▪ÖZKAYA, Meltem Onay, ŞENGÜL, Canan, Muter, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi** cilt.21 sayı.1, İzmir, 2006, ss.111-126.

▪ÖZKAYA, Sibel, "Kurumsallaşma ve Iso 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", **Dış Ticarette Standardizasyon Genel Müdürlüğü**, 2005, http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm. Erişim: 22.08.2007.

▪ÖZÖTÜN, Erdoğan, Türkiye Ekonomisinde İmalat Sanayi Sektörü İle

Küçük ve Orta Boy Sanayi İşyerlerinin Yeri ve Gelişimi", **İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi** Yayın No: 1991/5, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları Uluslar arası Sempozyumu, İstanbul, Mayıs, 1991, ss.101-120.

- ÖZUYSAL, Hacı Devrim, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

- PANORAMA DERGİSİ, "Aile Şirketlerinden Profesyonelliğe Geçiş", 12 Ocak 1992, ss.22-25.

- PAPATYA, Gürcan, HAMŞİOĞLU, A.Buğra, "Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.265-280.

- PAZARCIK, Orhan, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.34-50.

- PEMBE, Mustafa Önder, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004.

- POLAT, Levent ve ERCAN, Fuat, KOBİ'lerde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) ve Sigorta ve Reasürans Brokerliği Şirketleri Örneği, **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.447-460.

- POROY, Reha, TEKİNALP, Ünal ve ÇAMOĞLU, Ersin,

Ortaklıklar, 2003, 259s.

- POTOBSKY, G.V., "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", **International Labour Review**, Vol.131, 6, 1992, 700s.

- REEDER, J.A., "Corporate Ownership and Control: A Synthesis Of Recent Findings", **Industrial Organization Review**, Vol:3, 1975, 300p.

- ROBBINS, Stephen P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2001, 600p.

- RODOPLU, Didem, "Türk Yönetici Davranışı Açısından KOBİ'lerde Zaman Yönetimi", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.779-790.

- SAĞLAM, Necdet, "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.499-510.

- SAĞLAM, Necdet, "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", 2006, http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc. 20.10.2007.

- SARIER, İlker, "Aile İşletmeleri ve Tarihi Bir Ders", http://www.sabah.com.tr/2004/04/21/sarier.html. 09.08.2007.

- SAVAŞÇI, İpek, "KOBİ'lerin Teknolojik Yeniliğe Adaptasyonunda Finansal Desteğin Risk Sermayesi Modeliyle Sağlanması ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.122-140.

- SELZNİCK, Philiph, "Instituonalism Old and New" **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, 1996, 300p.

- SEVİM, Adnan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Verimlilik Yönetiminde Çağdaş Bir Araç: Verimlilik Muhasebesi", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004,

İstanbul, 2004, ss.414-440.

- SEZER, Cemal, Çekirdek Örgütlenme Modeli Olarak Küçük İşletmelerde Gelişme: Öğrenme-Gelişme Bağlamı, **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.550-650.

- SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, 1990, s.3-17; http://www.sba.gov.tr

- SOYHAN, Cavit, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetsel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998.

- SOYUER, Haluk, "Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.108- 120.

- SÖNMEZ, Mustafa, **Kırk Haramiler: Türkiye'de Holdingler**, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 1990, 300s.

- SÖNMEZ, Okan, Holdinglerde Halkla ilişkilerMarmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

- SZONYİ, Andrew J. **Small Business Management Fundemantals**, 1991.

- ŞAFAK, Can, "Türkiye'de Toplu Pazarlığın Değişen Çizgisi", 2005, http://www.calismatoplum.org/sayi10/can_safak.pdf. 23.10.2007.

- ŞAHİN, Ragıp, "Avrupa Birliğinde KOBİ'lere Yönelik Destekler", **1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi**, 23-26 Haziran 2001, TİKA Yayın Ankara, 2001, ss.53-67.

▪ŞANLIBAYRAK, Aydın, Türkiye ve Avrupa Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Politikası Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.

▪ŞENER, Ender, KOBİ Borsaları ve Türkiye'de KOBİ'lerin Borsadan Yararlanması Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

▪ŞENGEZER, Ermukan, "Türk KOS' u İçin Uygun Büyüklük Tanımı", **Ankara Sanayi Odası Dergisi.** Sayı. 115 (Mayıs-Haziran-Ağustos 1992), s.25.

▪ŞENOL, Gökhan ve GÖNEL, Gökçe, "KOBİ'lerdeki Kültürel Değişim ve Kurumsallaşma Sürecindeki Etkileri", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.364-380.

▪ŞİMŞEK, M. Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş,** 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, 366s.

▪ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, 350s.

▪ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, ÖĞÜT, Adem, "Aile İşletmelerinde Güç Odakları Araştırması Bildirisi" **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, 2006, ss.95-105.

▪TAN, Osman, Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Sorunları ve Seçilmiş Sektör Olarak İmalat Sektörünün Sorunlarına Çözüm Önerileri, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Anabilim Dalı Makine Eğitimi Programı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

▪TANK, Öner, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Açısından Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşma Modeli, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

▪TARCAN, A., "Aile Anayasası", http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/09/08/ekonomi/ekonomi8.html 30.07.2007.

▪TENKER, Nejat, **Türkiye'de Holdingler ve Vergi Muhasebesi Açısından İncelenmesi**, Kalite Matbaası, Ankara, 1979, 200s.

▪TETİK, Nevzat ve ULUYOL, Osman, **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi İşletmeleri Uygulaması**, Nobel Basımevi, Ankara, 2005, 350s.

▪TOPRAK, Meral Arık, "KOBİ'lerde Kurumsal Kültürün Belirlenmesine Yönelik Bir Modelleme ve Uygulama Çalışması, **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, s.373.

▪TORKUL, Orhan, ÖVER, Tijen, GÖKSU, Alper, SELVİ, İhsan Hakan, "KOBİ'lerde E-Dönüşüm Çalışmaları", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.31-51.

▪TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi Genel Esas**lar, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 1992, 250s.

▪TOSUN, Kemal, Yönetim ve Organizasyon (Uygulama ve Politikalar), **İ.İ.E. Ders Notları,** yayın no.2, cilt.2, bölüm. 5, 1978, 200s.

▪TOSUNER, N.E., "Aile şirketlerinin sayısı çok ömrü az", 2007, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=4597 25.07.2007.

▪TUNA, K., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma",2007, www.iubam.org/25Mayıs2007_Sunum.pdf 22.07.2007.

▪TUVAY, Burcu, "Bölgesel Güç Olmak İstiyoruz", **Capital Kahramanmaraş Dergisi**, Ekim 2007, s.14.

▪TUZCU, C., Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Modeli Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2002.

▪TÜRK DİLİ ve EDEBİYATI ANSİKLOPEDİSİ, Türkçe Sözlük, Dergah Yayınları, s.195.

▪TÜRK DİL KURUMU, Türkçe Sözlük, s.192.

▪TÜRKEL, Süleyman ve YAŞA, Eda, "Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 2006, ss.400-435.

▪TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ, Risk Yönetimi ve Base II'nin KOBİ'lere Etkileri, Ankara, Eylül 2004, 300s.

▪TÜRKMEN, Mahmut, Globalleşme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Dışa Açılmalarındaki Başlıca Örgütlenme Modelleri ve Uygulama Örnekleri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.

▪TÜRKÖZ, Işıl, "Kurumsallaşma Teorisi", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı , Edirne, 2003, http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/y14.doc 25.10.2007.

▪UÇKUN, C.Gazi ve YÜKSEL, Asiye, "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", **Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Karaman, 2007, ss.34-50.

▪ ULUKAN, Cemil, "Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.215-240.

▪ URAL, Aydın, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, 400s.

▪ URAL, Tülin ve BALIKÇIOĞLU Betül, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.538-550.

▪ UZUN, Ali Kamil, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Başarı Faktörleri", **Özdoğrular Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Ltd. Şti**, 2007, http://www.ozdogrular.com/index.php?option=com_content&task=view&id=550 - 45k –, 28.10.2007.

▪ UZUNÇARŞILI, Ayda, Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Yönetici Profilinin Çıkarılması Ve Yönetici Geliştirme Programlarının Hazırlanması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995.

▪ ÜNLÜ, Esin Sayın ve SELEK, Ahmet Seha, "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.13-25.

▪ ÜNSAR, Sinan, "KOBİ'lerde Personel Seçim Sürecinin Rolü ve Önemi", **1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı** 11-12 Aralık 2004, İstanbul, 2004, ss.237 -250.

▪ ÜLGEN Hayri ve Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Baskı. Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, 500s.

▪ VURAL, Beril Akıncı ve SOHODOL, Çisil, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantaj-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.326-340.

▪ WHITESIDE, Mary F., **How Families Work Together**, Business Owner Resources, 1993, 300s.

▪ YALÇIN, Azmi , Türkiye 'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 1993.

▪ YALÇIN, Azmi ve GÜNEL, Rıdvan, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.45-65.

▪ YALÇIN, İbrahim, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri, 2. baskı, Nobel Yayım, Ankara, 2005, 450s.

▪ YALÇIN, Azmi ve GÜNEL, Rıdvan, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 14-15 Nisan 2006, İstanbul, ss. 73-90.

▪ YALIMAN, Oya, "Kurumsal Yönetim Patronların Değerini Arttırır", **Platin Yayınları**, Aralık 2004, ss.148-160.

▪ YAZICI, Said, Uluslar arası Pazarlara Açılmada KOBİ'lerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2005.

▪ YEĞEN, Hafize, Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve

Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1990.

- YELKİKALAN, Nazan ve AYDIN, Erdal, "Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 2004, ss.334-360.

- YELKİKALAN, Nazan ve AYDIN, Erdal, "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi", http://biibf.comu.edu.tr/nyelkikalaneaydin.pdf. 30.10.2007.

- YENER, Mehmet Akif, Aile Şirketleri Yönetimi ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi-Organizasyon ve İşletme Politikası, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1987.

- YILDIZ, Mustafa, Orta ölçekli işletmelerin holdingleşmesi ve Alfa Holding uygulaması Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2001.

- YILMAZ, Erdoğan, Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi- Organizasyon ve İşletme Politikası, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1993.

- YILMAZ, Emre, 1996, **Genç Bir İş Adamına**, İstanbul, 200s.

- YURDAKUL, Nurdan, Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracata Yönelik Örgütlenmeleri: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Modelinin Etkinliği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Politikası Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul, 2004.

- ZİHNİOĞLU, L., "Aile Anayasası", http://www.kastamonupostasi.com/kposta3/index.asp?fuseaction=home.makale&cid=10519 27.07.2007.

- ZIMMERER T. W., SCARBOROUGH N. M., 1996, "Entrepreneurship and The New Venture Formation", New Jersey, 200p.

- http://www.savsat.com/yazarlar/kenanoz/kitap/isletme08.htm Erişim: 01.04.2007.

- http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/Bireysel_yonetim/basarinin_olmayan_rotasi.htm Erişim: 04.04.2007.

- http://www.capital.com.tr/c/0703/patron.asp Erişim: 08.04.2007.

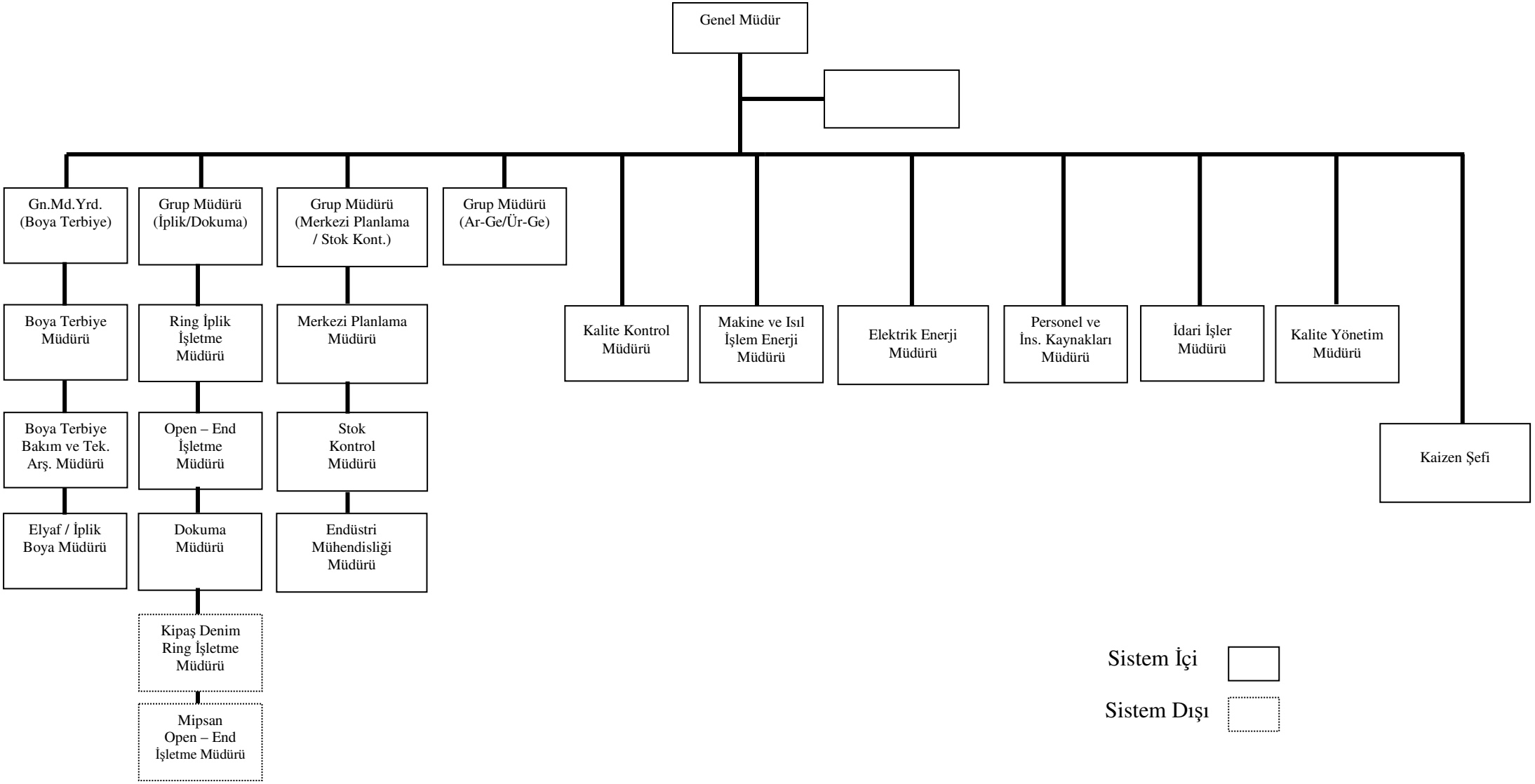
- http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=151 Erişim: 07.05.2007.

- http://www.tanjuargun.com/yazilar/yonetim_ve_diplomasi.htm Erişim: 08.07.2007.

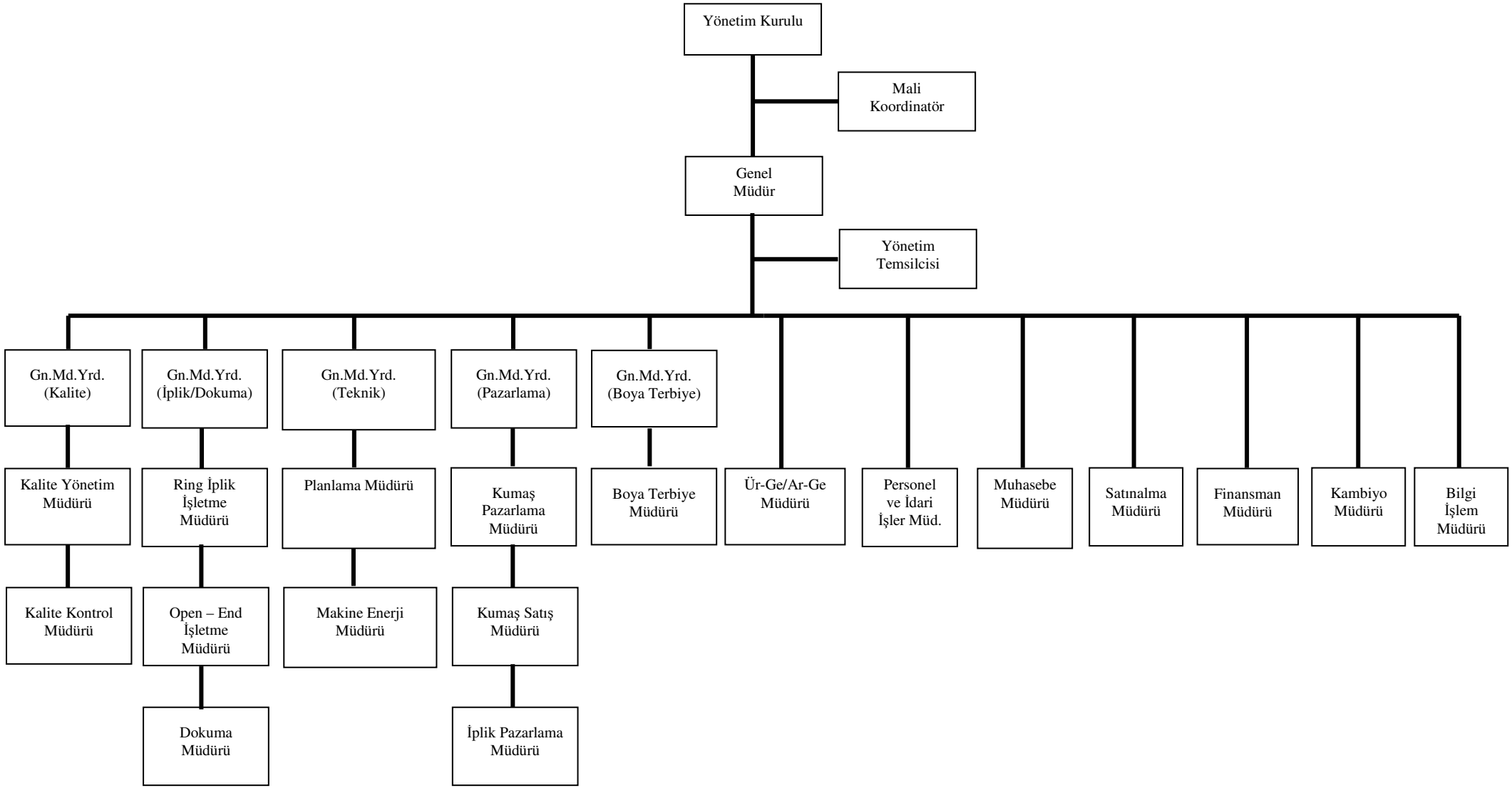
- http://www.sba.gov/financing, 2004 – 18.07.2007.

EKLER

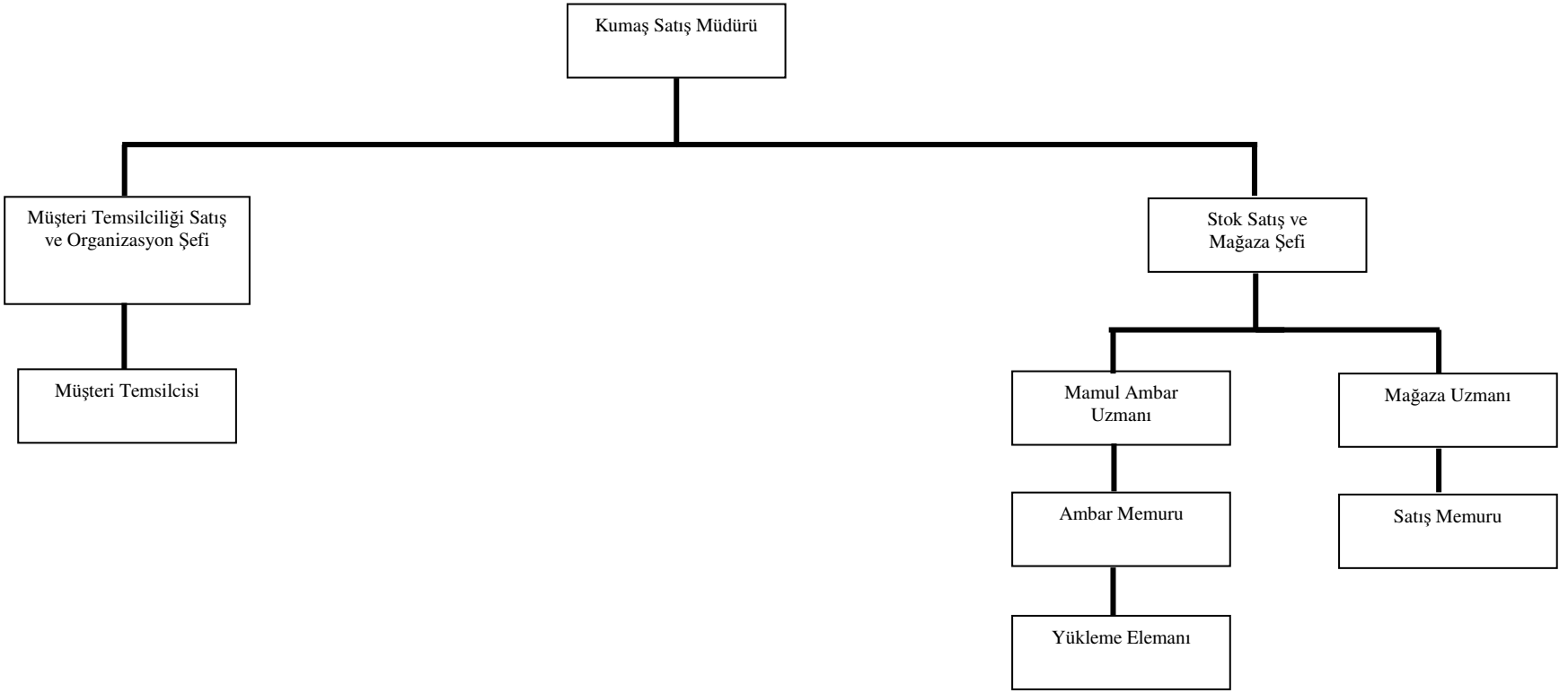
KİPAŞ MENSUCAT ORGANİZASYON ŞEMASI 2008



KİPAŞ
ORGANİZASYON ŞEMASI
2004



KİPAŞ PAZARLAMA
ORGANİZASYON ŞEMASI
2008



KİPAŞ PAZ. VE TİC. A.Ş. YILLAR İTİBARİYLE FİNANSAL BİLGİLER

NEV'İ	2004	2005	2006	2007
İHRACAT TUTARI	4.326.956,00	49.212.204,00	70.515.977,83	61.350.608,93
YURT İÇİ SATIŞ TUTARI	0,00	0,00	11.186,10	5.317.821,23
DİĞER GELİRLER	107.500,00	21.586,87	293.209,60	2.967.764,71
AKTİF TOPLAMI	8.575.699,77	14.741.520,24	12.770.488,56	18.103.780,70
SERMAYE	99.000,00	99.000,00	99.000,00	594.000,00
ÖDENMİŞ SERMAYE	27.375,00	99.000,00	99.000,00	594.000,00
ÖZ SERMAYE	181.973,65	740.490,27	934.285,08	2.272.172,07
NET SATIŞ HÂSILATI	6.463.201,08	66.821.835,58	74.803.084,40	70.117.913,75
VERGİ ÖNCESİ KÂR	263.641,00	649.913,02	248.739,89	843.063,06

KAREN KİPAŞ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.

2008 YILI / 1. DÖNEM			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
1	KAPASİTE RAPORU ALINMADI		-

KAREN KAHRAMANMARAŞ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.

2001 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
-	-		-

2002 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
-	-		-

2003 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
9	204.330 Mwh/yıl (22/10/2003 İTİBARİYLE)	75.600 Ton (22/10/2003 İTİBARİYLE)	8.887.666,98

2004 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
28	204.330 Mwh/yıl	75.600 Ton	20.295.957,41

2005 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
23	204.330 Mwh/yıl	75.600 Ton	21.343.250,07

2006 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
20	204.330 Mwh/yıl (23/10/2006 SON TARİH)	75.600 Ton (23/10/2006 SON TARİH)	12.392.899,10

2007 YILI			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
12	204.330 Mwh/yıl (16/10/2007 İTİBARİYLE)	75.600 Ton (16/10/2007 İTİBARİYLE)	17.181.480,35

2008 YILI / 1. DÖNEM			
İSTİHDAM	**ELEKTRİK ÜRETİM KAPASİTESİ**	**BUHAR ÜRETİM KAPASİTESİ**	**CİROSU**
17	204.330 Mwh/yıl	75.600 Ton	8.164.838,29

KAREN A.Ş. YILLARA GÖRE İŞÇİ SAYISI KURULUŞ TARİHİ 01.08.2003												
YILLAR	**OCAK**	**ŞUBAT**	**MART**	**NİSAN**	**MAYIS**	**HAZİRAN**	**TEMMUZ**	**AĞUSTOS**	**EYLÜL**	**EKİM**	**KASIM**	**ARALIK**
2003	0	0	0	0	0	0	0	18	18	19	28	28
2004	29	29	29	29	28	27	27	28	27	28	27	26
2005	22	26	26	24	24	24	24	22	21	21	21	21
2006	21	20	20	20	19	19	19	19	20	20	20	20
2007	20	16	16	7	7	6	6	6	9	14	16	16
2008	16	17	17	17								

YILLAR	GENEL ORTALAMA	KİŞİ
2003	9,25	9
2004	27,84	28
2005	23,00	23
2006	19,75	20
2007	11,59	12
2008	16,75	17

KİPAŞ DENİM İŞLETMELERİ A.Ş.	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
YIL SONU ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	**217 KİŞİ**	**297 KİŞİ**	**511 KİŞİ**	**810 KİŞİ**	**599 KİŞİ**	**807 KİŞİ**
DENİM KUMAŞ KAPASİTE		17.606.160,00	17.606.160,00	17.606.160,00	21.677.328,00	21.677.328,00
DENİM RİNG KAPASİTE			5.407.920,00	5.407.920,00	5.407.920,00	5.407.920,00
ORGANİZE DENİM RİNG KAPASİTE						8.488.800,00
BRÜT SATIŞLAR		21.253.482,00	64.943.267,26	88.360.057,78	94.538.437,90	75.456.193,75
İNDİRİMLER		100.053,63	686.508,62	2.415.082,86	3.497.876,91	4.502.221,28
NET SATIŞLAR		21.153.428,37	64.256.758,64	85.944.974,92	91.040.560,99	70.953.972,47

K.Ç.S. KAHRAMANMARAŞ ÇİMENTO SANAYİ VE MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.		
İSTİHDAM	**2006** 21	**2007** 98

K.Ç.S KAHRAMANMARAŞ ÇİMENTO SANAYİ VE MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.			
CİRO	**2005** 0,00	**2006** 13.123,83 YTL	**2007** 0,00

MİPSAN K.MARAŞ İPLİK SAN. VE TİC. A.Ş.

CİROLAR:

2003 : 8.000.208

2004 : 5.072.151

2005 : 6.052.822

2006 : 8.453.857

2007 : 29.322.701

İSTİHDAM:

2003 : 80

2004 : 67

2005 : 90

2006 : 113

2007 : 291

ÜRETİM KAPASİTESİ:

2003 : 7.048.800

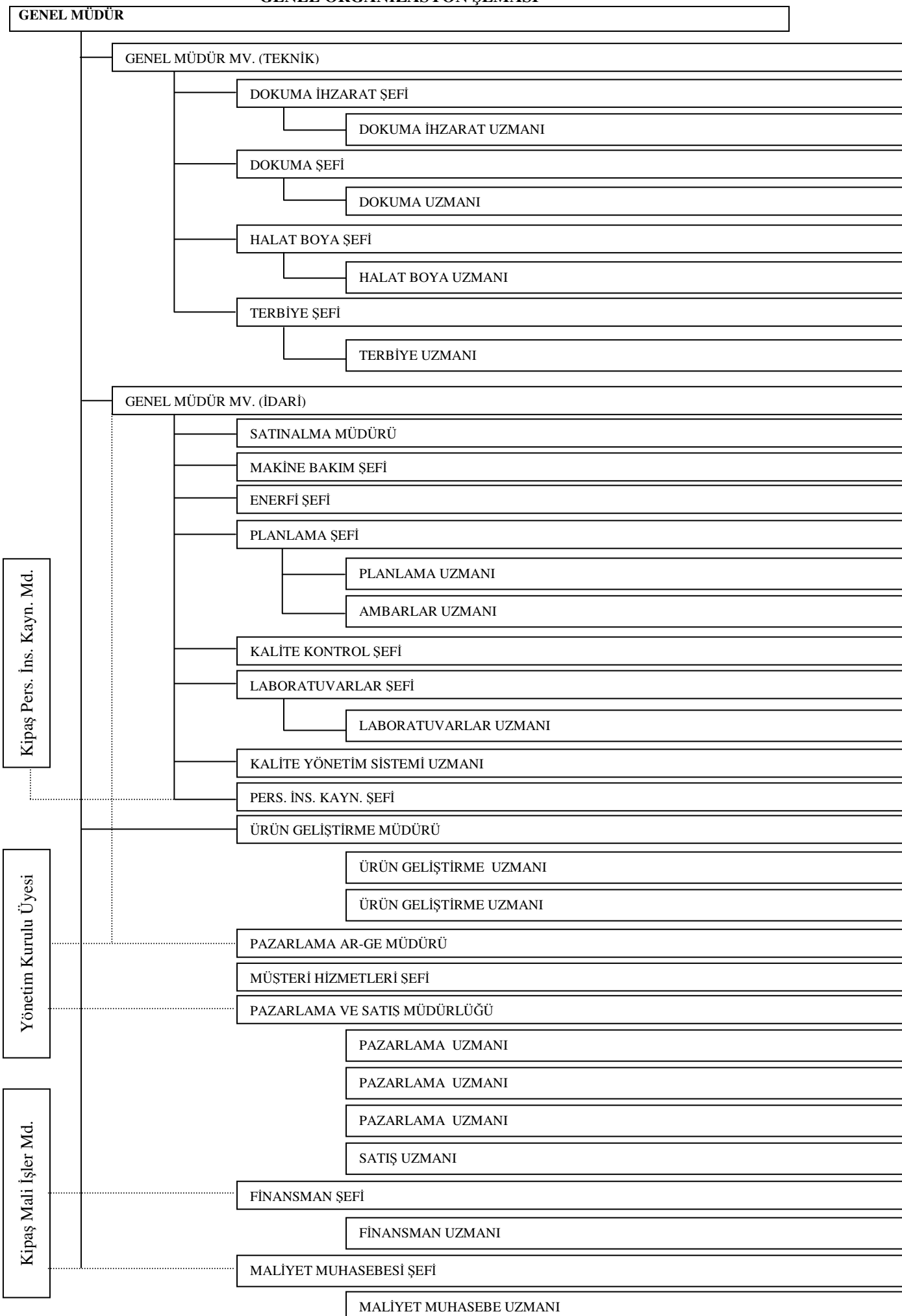
2004 : 7.048.800

2005 : 7.048.800

2006 : 7.048.800

2007 : 11.071.200

KİPAŞ DENİM
GENEL ORGANİZASYON ŞEMASI



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Burcu ERŞAHAN			
Doğum Yeri:	İstanbul			
Doğum Tarihi:	28.07.1982			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu:	Lisansüstü			
Derece:	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim:	TED Ankara Koleji	İngilizce	Ankara	1989-1993
Ortaöğretim:	TED Ankara Koleji	İngilizce	Ankara	1993-1996
Lise:	TED Ankara Koleji	İngilizce	Ankara	1996-1999
Lisans:	KSU	Türkçe	Kahramanmaraş	1999-2003
Yüksek Lisans	KSU	Türkçe	Kahramanmaraş	2003-2005
Becerileri:	Halk Oyunları Eğitmenliği			
İlgi Alanları:	Halk Oyunları, Yüzme			
İş Deneyimi:	Kipaş İnsan Kaynakları Bölümü			
Aldığı Ödüller:	-			
Hakkında bilgi almak için Önerebileceğim Şahıslar	Prof. Dr. Adnan ÇELİK, Doç. Dr. İsmail BAKAN, Yrd. Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN			
Tel:	0 344 216 16 21			
E-Posta	burcu46@hotmail.com			
Adres	Şehit Abdullah Çavuş Mah. Çaylıoğlu Sitesi B Blok 7/19 KAHRAMANMARAŞ			