



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of International Social Research  
Cilt: 9 Sayı: 43 Volume: 9 Issue: 43  
Nisan 2016 April 2016  
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**KOBİ ÖLÇEĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE ORTAKLIK KÜLTÜRÜ ÜZERİNE BİR  
DEĞERLENDİRME\***  
**AN ASSESSMENT ON PARTNERSHIP CULTURE IN FAMILY ORGANIZATIONS AT SME SCALE**  
**Uğur ÇAĞLAK\*\***

**Öz**

Bu araştırma teorik ve uygulamalı olarak iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın teorik bölümünde, uygulamaya alt yapı oluşturacak kavramsal çerçeve hazırlanmıştır; aile işletmeleri, aile işletmelerinin genel özellikleri, avantajları- dezavantajları, kuruluşu ve gelişimi ile birlikte ortaklık kavramı üzerinde durulmuş ve de ortaklık kavramının arka planı, geçmişte ve günümüzde ortaklık uygulama biçimleri hakkında bilgiler verilmiştir. Yine bu bölümde son olarak aile işletmeleri, bir örgüt olarak değerlendirmeye alınmış kültür- ekonomi- zihniyet kavramları eşliğinde aile işletmeleri ve ortaklık açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise aile işletmelerinde ortaklık kültürü ile ilgili bir anket çalışması yapılmıştır. Uygulamadan sonra 101 anket istatistik testleri kullanılarak yorumlanmış ve faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Konya ilindeki KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürleri ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Aile İşletmeleri, Ortaklık, Ortaklık Kültürü, Zihniyet.

**Abstract**

This research, which was made under the topic of partnership culture in family organizations at SME scale, consists of two parts as theoretical and application. In theoretical part of the research the conceptual framework was designed to form an infrastructure to the application part. Partnership concept was taken into consideration with family organizations, their general characteristics, their pros and cons, establishment and their developments in this part; in addition to this some information was given about background of partnership concept. Family organizations were assessed and partnership concept were explained with culture-economy-mentality spheres in this part. In the application part of the research, a survey study of partnership culture in family organizations was conducted. After the process of application, the data gained from 101 questionnaires were analyzed and explained by using some of the statistical tests. Significant findings about partnership culture of family organizations at SME scale in Konya district were presented in this part.

**Keywords:** SME, Family Organizations, Partnership, Partnership Culture, Mentality.

**Giriş**

Kısaca KOBİ olarak isimlendirilen küçük ve orta boy işletmeler, ticari rekabetin ekonomik sistem olarak kabul edildiği tüm dünya ekonomi sistemlerinde ve sosyal hayatlarında oldukça önemlidir. Bir ülkenin ekonomik olarak gelişmesinde temel bir dinamik olan KOBİ'ler, ekonomiler içerisindeki mevcut sayıları, sağladıkları katma değer, istihdamdaki payları, gelişmeye olan katkıları, sermayenin tabana yayılması ve esnek iş yapabilme kapasitelerinden dolayı tüm dünya ekonomilerinde oldukça dikkat çekmekte, gelişmesi, geliştirilmesi yönünde birçok adımlar atılmaktadır. Ekonomik açıdan oldukça önemli olan KOBİ'ler aynı zamanda da özellikle orta sınıfın gelişmesindeki katkıları ve de yerel olanı ön plana çıkarmaları, geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir.

Ekonomik ve sosyolojik açıdan bu denli önemli olan KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden birisi de KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olmasıdır. KOBİ'lerin de büyük çoğunluğunu oluşturduğu Aile işletmeleri, özellikle sağladıkları katma değer, istihdam potansiyelleri, özellikle yerel ölçekte gelişmenin ana unsuru olmaları ve de toplumsal açıdan önemli bir denge unsuru olmaları gibi nedenlerden dolayı oldukça önem arz etmektedirler.

Aile şirketleri sık sık bir aile büyüğü tarafından kurulmuş olan ve daha sonra diğer aile üyelerinin eklendiği, bazen de aile üyeleri tarafından maddi ve manevi güçlerin birleştirilerek kurulduğu kurumsal bir yapıdır. Aile işletmesi genellikle kurucu, kurucu eşi, kuzenleri, çocukları, torunları onların eşlerinden oluşan ve zamanla da diğer kuşakların eklenildiği bir ortaklık yapısıdır.

Kişilerin böyle bir ortaklık yapısı kurmalarının nedeni farklılaşabilmektedir ve böyle bir ortaklık kurmanın birçok nedeni olabileceği gibi bu nedenlerin önceliği kişilerin geleneklerine, değerlerine, inançlarına, kültürlerine göre değişebilmektedir. Ancak genel olarak kişiler, aile üyelerine finansal güvenlik sağlamak, finansal kazanç sağlamak, aile mirasını kalıcı hale getirmek, aileyi bir arada tutmak, aile üyelerini fırsat ortaya çıkarmak, topluma yararlı olmak gibi nedenlerle ortaklığı tercih etmektedirler. Ayrıca işletmede beraber çalışacağı veya işletmeyi ileride devredebileceği aile üyelerinin en yakınındaki -çok iyi bildiği,

\* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalında tarafımda hazırlanmış "Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Ortaklık Kültürü" adlı doktora tezinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

tanıldığı- kişiler olması onların, en güvenebileceği kişiler haline getirmesi gibi nedenlerden dolayı da aile üyeleri tarafından bu ortaklık yapısı tercih edebilmektedir.

En nihayetinde aile şirketleri bir ortaklık yapısıdır İnsan var olduğundan bu yana hep ortaklık kurmuştur. Üretim ve tüketim ilişkilerinin bulunduğu bir ortamda ortaklık kaçınılmazdır. Hatta sadece üretim- tüketim ilişkilerinin olduğu bir ortamda değil, aynı zamanda da insanın insana ihtiyacı olduğu, avcılık ve toplayıcılık yapan en ilkel kabilelerde bile ortaklık kurulmuştur. Zira insan sınırlı bir yetiye sahip bir varlıktır. Bu yüzden insan hep başkalarına ihtiyaç duymuş, hep başkaları ile güçlerini birleştirerek kazançlar elde etmiştir. Ortaklık birden fazla kişinin bir kazanç sağlamak amacıyla bir araya geldiği, hem maddi manevi güçlerini birleştirdiği (iş birliği yaptığı) hem de iş bölümü sayesinde yetki ve sorumluluklarını paylaştığı bir iş yapma biçimidir.

Her toplumda görülen ortaklıklar, öncelikle kar sağlamak amacıyla daha sonra da diğer ihtiyaçların giderilmesi amacıyla, girişimcilerin kaynakları ile tecrübelerini birleştirerek kullandığı bir iş yapma biçimidir. Ortaklıktaki ana mantık paylaşmadır. Kimisi entelektüel sermayesini paylaşır, kimisi de aynı veya nakdi sermayesini paylaşır. Bu kurulan ortaklıklar da kuruldukları toplumun ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine, iş yapma ve işi algılayış şekillerine göre farklılaşmıştır. Genel olarak ortaklık kültürü kavramına bakıldığında daha makro ölçekte yazınsal alanda insanların ortaklık kurma biçimlerine değinilmektedir. Yanlış da değildir. Çünkü kurulan ortaklıklar o yerin kültürü, değerleri ve inançlarıyla şekillenmektedir. Ancak bizim konumuzda ortaklık kültürü kavramıyla farklı ortaklık türlerini ortaya koymaya değil, esas olarak ortaklıkların daha doğrusu ortakların iş yapma şekillerini, işi algılayış biçimlerini ortaya koymak esas amaçtır.

Ortaklık kültürü beraberce iş yapan girişimcilerin vizyon, misyon, değer, inanç, kahraman ve hikayeleri ile birlikte oluşturdukları paylaşma ve işbirliği esasına dayalı iş yapma biçimleridir. Yani bu unsurlarla oluşturdukları, işletmede olanların kabullendiği ve iş yapış şeklini buna göre belirlediği ortak bir kültürdür. Bu kültür esas olarak paylaşma ve iş birliğine dayalıdır ancak ortaklık kültüründe belirleyici unsur, vizyon, misyon, değerler, inançlardır. Tüm ortaklık yapıları içinde paylaşma ve işbirliği yapma ortak bir unsurdur. Ancak vizyon, misyon, değer ve inançlar tüm ortaklık yapılarında farklı olabilmektedir. Bu yüzden tüm toplumlarda benzer bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Ortaklık kültürü, ülkeden ülkeye, ülkenin içerisindeki farklı bölgelerde, kentten kente hatta bir kentin içindeki farklı işletmelerde bile farklı özellikler sergileyebilir. Yani ortaklık kültürü tüm toplumlarda, tüm işletmelerde farklılaşabilmektedir. Bir toplumda resmi gayri resmi ilişkilerin farklılığına, ekonomik sistemin çeşitliğine, inanç ve değerlerin farklılığına göre ortaklık kültürü farklı bir şekilde tezahür edebilir. Örneğin Almanya'da ortaklık kültürü bürokratik temelli olabilirken, Japonya'da muhafazakâr temelli, Amerika'da rekabet ve risk alma, bizim toplumumuzda geleneksel muhafazakâr bir temelde var olabilmektedir.

Bu temel yapılar her toplumda ortaklık kültürünü şekillendiren ana unsurlardır. Ancak ortaklık kültürü o toplumun içerisinde çok farklı bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden genel olarak aile işletmelerinde tamamen benzer veya aynı olabilecek bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Çünkü aile işletmeleri içerisinde benzer bir kültür yapısı olabileceği özellikle duygu temelli olmalarından kaynaklanan benzer kültür yapıları olabileceği gibi çok farklı kültür yapıları da olabilir. Bu da aile işletmelerinin iş yapış şekillerini, ortaklığı algılama biçimlerini değiştirebilmektedir.

Burada bahsedilmesi gereken önemli konulardan birisi de aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla duygu temelli bir kültür geliştirmesidir. Genel olarak işletmelerin sistemi kâr getirmek amacıyla kurulur ve bu sistemin içerisinde düzenlemeler mantıklılık, objektiflik ve kurallar esasına dayanır. Ancak aile işletmesi, sadece kazanç sağlamak amacıyla bir araya gelmiş bir işletme türü değildir. Bu işletmeler bir yandan kazanç sağlarken mantıklılık, objektiflik ve kurallar gibi ilkeleri benimserken diğer yandan da bu ilkeleri duygusal ilişkileri bağlamında da değerlendirmek zorundadırlar.. Bu ortaklık yapısında her ailenin bir kültürü vardır ve bu kültür ailenin işine yansımaktadır. Yani aile işletmelerinin iş yapış şekilleri, işi algılama biçimleri o ailenin kültüründen tamamen bağımsız değildir. Ailenin değerleri, inançları, normları, mitleri, hikâyeleri, kahramanları ve sayabileceğimiz birçok unsur aile işletmelerinin iş yapış şekillerini değiştirebilmektedir. İşletmenin kurum kültürünün oluşmasında aile kültürü etkilidir ve aile kültürü işletmenin kurum kültürünü değiştirip dönüştürebilmektedir. Bu yüzden ortaklık kültürü her aile işletmesinde farklı bir şekilde tezahür edebilmektedir. Önemli olan aile işletmelerinde, paylaşma ve işbirliği ekseninde oluşturdukları işletme ve aile için faydalı olabilecek değerlerin, inançların, normların, kahramanlarının, hikayelerinin, vizyon ve misyonlarının farkında olmaları, bunu işletmelerinde uygulamaları, bunu içselleştirmeleri ve bunu gelecek kuşaklara aktarmalarıdır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Aile İşletmeleri ve Temel Özellikleri**

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Koç, Sabancı, Zorlu Holding, Alarko gibi büyük işletmelerinin yanı sıra, kısaca KOBİ diye

nitelendirilen, küçük ve orta boy işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi konumundadır. Türkiye’de de işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirkettir. Şirketlerin yaklaşık olarak %95’i aile şirketi olarak bilinmektedir ve pek çok kaynakta bu şekilde dillendirilmektedir. Bu işletmelerin az bir kısmı büyük ölçekteki firmalar iken, daha büyük kısmı KOBİ diyebileceğimiz Küçük ve Orta Boyuttaki Şirketlerdir. “Türkiye’de 1996 yılı itibari ile küçük ve orta boy diye nitelendirilen işletmelerin, %94,1’i aile şirkettir” (Karpuzoğlu, 2004: 17).

Sayılı ve Ağca (2006: 254) aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan bu tanımlamalarda, genel olarak mülkiyet yapısı, yönetim ve kültür kavramları öne çıktığını söylemişlerdir. Genel bir tanımla aile işletmelerini, “akraba ilişki bağı olan kişilerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal organizasyonlar” olarak tanımlarlar.

Yine bir İngiliz Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından yapılan tanımlamada aile işletmeleri, “oy çoğunluğu hakkı genelde aile üyelerinden ağabey, kardeş, eş, çocuk gibi birilerinde veya bu aile üyelerinin birkaçında olan; aynı zamanda işletme yönetiminde bu aile üyelerinden birinin veya birden fazla kişinin bulunduğu işletmelerdir” denilmektedir (Institute For Family Business, 2008: 3).

Aile işletmeleri kendi bünyeleri içerisinde birçok avantajı barındırabilmektedir. Özellikle esnek yapılarından dolayı durumlara ve olaylara çok kısa sürede adapte olabilmektedirler. Bu esnek yapıları, onların özellikle finansal konularda daha çabuk karar alabilmelerine ve bürokratik meselelerle çok fazla uğraşmadan işlerine yoğunlaşabilmelerini sağlamaktadır.

Daha önce KOBİ’lerin yatırım eğilimlerini kazanç, yatırım, tüketim bağlamında incelediğimiz çalışmada (Çağlak, 2005) KOBİ’lerin belli bir kazancı elde ettikten sonra kendilerine daha az risk getiren yatırımlara yöneldiğini görmüştük. Bu işletmeler özellikle ev (yazlık ev, kışlık ev, bağ evi veya yatırım amaçlı ev), araba, hisse senedi veya başka bir işletmeye ortak olma veya altın ve döviz alımı gibi yatırımlara yönelebilmektedirler. Bu yatırımlarını da riskli zamanlarda veya işletme için yeni yatırım anlarında çok çabuk bir şekilde değerlendirip işletmeye katkıda bulunabilmektedirler. Bu şekilde finansman teminini kendi öz kaynaklarını kullanarak çok hızlı bir şekilde kolayca çözebilmektedirler.

Aile işletmelerinde “aynı aileden gelme, benzer kültürel özellikleri taşıma, günün önemli bir bölümünde birlikte olma nedeniyle aile bireyleri arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama diğer işletmelere nazaran daha kolaydır” (Papatya ve Hamsioğlu, 2004: 266). Bu yüzden bu işletmelerde karar alma süreçleri çok hızlı bir şekilde işleyebilmekte ve kararlar hızlı bir şekilde uygulanabilmektedir.

“Aile işletmelerinde girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına ve de çok fazla imzaya gerek duyulmamaktadır. Aile olmanın avantajlarından faydalanarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca işin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında aile bireyler genelde birbirine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler” (Karpuzoğlu, 2004: 23). Bu da yönetim konusunda aile işletmeleri için büyük işletmelere göre büyük bir avantajdır.

Yine örgüt kültürü açısından “geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur” (Alaylıoğlu, 2003: 25).

Aile işletmelerinin avantajlarının yanında tabii ki dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle finansman, nepotizm, kurumsallaşma, aile çıkarları ile iş çıkarlarının çatışması konularında dezavantajları bünyelerinde barındırmaktadır. Finansman konusunda yüksek kredi maliyetleri, yüksek vergiler, daha çok kendi öz sermayesi ile iş yapma koşulları ve aile içi harcamaların düzenlenmesindeki problemler ciddi sıkıntılara neden olabilmektedir.

Nepotizm (akraba kayırcılığı) konusunda aile işletmeleri ciddi problemler yaşayabilmektedirler. Aile işletmeleri çokça yakın akrabaların istihdam edildiği yerlerdir. Özellikle yakın akrabaları işletmede tutmanın kolaylığı, yakın akrabaların güvenilirliği, her fırsatta işletmenin emanet edilebileceği birilerinin olması, daha esnek çalıştırma gibi avantajlardan dolayı yakın akrabalar tercih edilir. Ancak her zaman da yakın akraba çalıştırmak dezavantajlı bir şey değildir. Çok zaman aile ilişkileri, işletmenin sırları, özelleri yakın akrabalar tarafından üçüncü kişilerle paylaşılabilir. Aynı zamanda da çok zaman liyakate bakılmadan yakın akrabalar işletmede istihdam edilmektedir. Böyle bir ortamda da akraba çalıştırmak çok zaman dezavantajlı bir durum haline gelmektedir.

Aile şirketlerinde önemli bir dezavantaj kümesi de kurumda “öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da az gelişmesidir” (Fındıkçı, 2007: 77). Ayrıca aile işletmelerin işletme içi yapılanma eksikliklerinden bir tanesi de, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesidir. Kimin hangi işi yapacağı, kimin hangi işe uygun olduğu konusu genelde muğlaktır. İşletme içerisinde iş

analizi ve iş tanımlarının yapılmış olmaması veya yapılsa bile bu analiz ve tanımlamaların uygulanmaması veya gerçeği tam olarak yansıtmaması aile işletmelerinin dezavantajlarından.

## 1.2. Ortaklık

Yaygın olan bir anlayışa göre insanlık ekonomik hayat bakımından genel olarak, toplayıcılık, avcılık, tarımcılık, zanaatkârlık ve sanayi dönemleri içerisinde geçmektedir (Aydın, 1997: 73). Her dönemde giderek artan bir ihtiyaçta insan hep başkalarına ihtiyaç duymuştur. Ortaklık kavramı, insanın var oluşu kadar eskidir. Hayatın her anında insan birileri ile ortaklaşa bir şeyler yapmak zorunda kalmıştır. J. J. Rousseau'nun ünlü sosyal sözleşmesinde de vurguladığı gibi, insanla devlet arasında bile karşılıklı, örtülü bir anlaşma, adeta bir ortaklık mevcuttur (Genç, 2007: 13). Üretim ve tüketim ilişkilerinin ve insanın başka insanlara ihtiyacı olduğu bir ortamda ortaklık kaçınılmaz bir durumdur. En ilkel kabilelerde bile ortaklık söz konusudur. R. Lee'ye göre (1968: 58'den Akt. Güvenç, 1996: 204), işbölümünün sınırlı, üretimin az ya da yetersiz olduğu küçük ve ilkel toplumlarda, üretim mallarının el değiştirmesi "karşılıklı paylaşma" adı verilen bir ilkeye göre yapılırdı. Afrika'da yaşayan Kung adlı ilkel toplumda, her sabah 20 ergin kişiden, 10-15 kadarı, avlanmak, yiyecek toplamak üzere kamp yerinden ayrılır; akşamüzeri döndüklerinde toplanan yiyecekler, bireyler ve aileler arasında eşit olarak bölüşülür, paylaşılırdı.

Ortaklık, genel tanımı itibari ile hem ülkemizde hem de yurtdışında birçok kaynak tarafından benzer şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımların ortak yönü bir kazanç elde etmek üzere insanların bir araya gelmesi ve iş bölümü ile bir iş yapmaları şeklindedir.

Ortaklık iş dünyasında, iki veya daha fazla kişi tarafından yürütülen ve uyumlu hedefler doğrultusunda iş birliği yapmak amacıyla, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı; zaman, iş, finansman, malzeme, uzmanlık ve bilgi gibi ortak kaynakların kullanıldığı, ortak risklerin alındığı ve de kazanmada ve kaybetmede beraberliğin olduğu gönüllü iş birlikteliğidir (Health Canada, 1996: 2). Tanımdan da anlaşıldığı üzere, ortaklık sorumlulukların, risklerin, kâr ve zararın paylaşıldığı bir birlikteliktir. İlk planda ortaklar, ortak hedef ve planları için, sorumluluk alacak, işini takip edecek, güvenilir kişiler olmalıdır.

Ortaklık kendi içerisinde birçok avantajı ve dezavantajı da bulunmaktadır. Ortaklık sayesinde finansal açıdan, normalde tek kişinin yükleneyeceği sermaye birçok kişi tarafından karşılanabilmektedir. Ayrıca büyüme için, ortaklık sayesinde potansiyel bir güç sağlanabilmektedir. Ortaklıkta güç birliği sayesinde, plan ve hedefleri gerçekleştirme daha kolay olmaktadır. Ortak bir işletme kurmak, tek başına işletme kurmak kadar kolaydır.

Ortaklık sayesinde iki veya daha fazla kişinin bilgi ve becerisinden herhangi bir bedel ödemedi faydalanılabilmektedir. Çünkü ortakların her biri kendi yapısı ve emeği gereği farklı alanlarda uzman olabilir. Ortaklar sıkıntılı zamanlarda birbirine manevi destek sunabileceği gibi, yeni alanlara girişte veya yeni riskler alma yönünde birbirlerine teşvikte bulunabilirler.

Ortaklık ilişkisinin bulunduğu bir işletme, tek başına kurulan bir işletmeye göre riskli anlarda daha uygun kararlar alabilir. Tek kişinin sahip olduğu bir işletmede uygun yönetim kurulu yoksa kararlar tek başına alınır ve uygulanır. Tek başına aceleye getirilmiş kararlar birçok handikapı barındırabilmektedir. Zira ortaklı bir işletmede önem derecesi yüksek kararlarda ortaklaşa alınan kararlar, işletme açısından daha uygun olabilmektedir.

Ortaklık esnek bir yapıdır. Ortaklığın bulunduğu işletmelerde bir uygulama yapılacaksa, ortaklarla sözlü veya yazılı daha kolay karar alabilmektedir. Herhangi bir yasal prosedür gerekmemektedir. Bürokratik işlemler kolayca yürütülebilmektedir.

Ortaklıkta riskler paylaşılmaktadır. Özellikle riskli durumlarda, riski paylaşmak, riskin mümkün olan vereceği zararı bölmektedir. Ortaklık işletmenin her alanında paylaşmayı gerektirir. Ortaklık sadece kazancın ortaklığı değildir. Ortaklık doğası gereği işletmenin birçok yapısında paylaşmayı gerektirir. İşletmelerde genel olarak sorumluluklar, ortakların uzmanlık alanlarına veya yeteneklerine göre paylaşılır. Böylelikle sorumluluklar bölünmüş olur ve de işletme daha kolay yönetilir hale gelir.

Ortaklığın en önemli dezavantajlarından biri ortaklar arasında gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel olan anlaşmazlıklar konusudur. Bu anlaşmazlıklar genel olarak, kazancın taksim edilmesi veya harcamaların planı, idari kontrol ve işletmenin yönetim konularında çıkmaktadır. Ortaklı bir işletmede, sağlam bir ortaklık prosedürü oluşturulmadığı sürece, bu tür alanlarda ciddi problemler çıkmaktadır. Özellikle ortakların harcamaları konusunda önemli sorunlar çıkabilmektedir. Ortaklı bir işletmede yine tam olarak bir ortaklık prosedürü hazırlanmamış ve yönetim kurulu oluşmamış ise işletmede idari kontrolü herkes üstlenebilmektedir. Tabir yerindeyse; herkes işletmede patron olmaktadır. İşletmenin idari kontrolünde her ortak müdahil olabilmektedir. Bu şekilde anlaşmazlıklar olabileceği gibi, idari kontrol konusunda, ortaklar arasında kimin idari kontrolü yapacağı konusunda anlaşmazlıklar çıkmaktadır.

Ortaklı bir işletmede sorumlulukların belirlenmesi ve o sorumlulukların yerine getirilmesi problemleri bir alandır. Tek patronlu bir işletmeye göre, ortaklı bir işletmede özgürlük kısıtlıdır. Her ortak kendi görev alanı içerisinde, kendi sorumlulukları bünyesinde görevini ifa etmelidir. Ortaklık ilişkisinin bulunduğu bir

işletmede kimin hangi alanda iş yapacağı, görevinin ne olduğu tam olarak tanımlanmamış ise her ortak her alana müdahil olabilmektedir.

Ortaklığın en önemli dezavantajlarından birisi de ilerde yaşanacak özellikle işletme yönetimi ve geleceği açısından bazı problemlerde nasıl bir tavır takınılacağına tam olarak belirlenmemiş olması. Özellikle işletme ortağının hastalanması veya vefatı veya ortaklığı feshetmesi gibi durumlarda, işletme ortaklarının nasıl devam edeceği, sermayenin ne olacağı, sermaye devam ederse o sermayeyi kimin üstleneceği ve o kişiye hangi görevlerin verileceği, sermaye devam etmeyecekse bu ücretin nasıl ödeneceği konusu ortaklı bir yapının en önemli dezavantajlarındandır.

Ortaklı bir işletmede, ortakların birinin yaptığı ciddi bir hata hem diğer ortaklara hem de işletmenin geneline mal edilebilir. Ortaklığın en önemli noktası işletmede her şeyin paylaşılmış olmasıdır. Herkesin bir sorumluluğu vardır ve o sorumluluğu yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak bu sorumlulukların yerine getirilmesi sırasında ortakların yaptığı bir hata hem diğer ortakları, hem de işletmeyi etkileyebilmektedir. Ortaklardan birinin veya birkaçının sadece sorumlulukların yerine gerilmesinde değil, örneğin harcamalarındaki en ufak bir dengesizlik diğer ortakları olumsuz derecede etkileyebilmektedir.

### 1.3. Kültür-Ekonomi-Zihniyet

Moles'e göre (2003: 17) "kültür düşüncenin temel materyalidir". Düşüncenin materyali olarak kültür, olanı, düşünce ise bundan yapılanı temsil eder." Yani düşünce kültürün geleceğidir. İnsan düşüncesi bulunduğu kültürden bağımsız değildir. Kültür etrafında insanın düşünce ve davranışları şekillenir. Daha başka bir ifadeyle insan düşünce ve davranışlarını anlamak ve anlamlandırmak için o toplumun kültürüne bakmak gerekir. Max Weber'in dediği gibi "açıklanmaya çalışılan nesne (bir metin bir olay) tarihsel bağlam içerisinde ele alınmalıdır" (Doğan, 2011: 89).

Hiç şüphesiz insanın toplum içerisinde nerede ve hangi konumda bulunduğu ayrıca o toplumun özelliği ile zihniyet arasında bir bağ vardır. Bunu ilk dile getirenlerden birisi olan Sombart şu soru ile bu durumu sorgular: "Ekonomik yaşam her zaman aynı düşünce biçimi tarafından mı yönlendirilmektedir?" Cevaben de şöyle der: "Bana göre eskiden bir esnafı yönlendiren düşünce ile bugün modern bir Amerikalı girişimciyi yönlendiren düşünce birbirlerinden tamamen farklı olduğu gibi; günümüzde bile ekonomik yaşam konusunda bir küçük dükkân sahibiyile bir büyük sanayici ve bir bankacının tavırları arasında muazzam bir fark vardır." (Sombart, 2008: 16-17).

Sombart genel olarak değerlendirmelerinde zihniyet kavramının incelemesini kapitalizm öncesi dönem ve kapitalizm sonrası dönem olarak iki dönemde yapar. Kapitalizm öncesi dönem kazanç duygusunun olmadığı, geçinecek kadar kazancın yeterli görüldüğü dönemdir. Bu dönemin bu özelliklerinden dolayı, insanlar arasında yarışma, geleceği hesap etme, yeni alanlara girme açıkçası girişimciliği oluşturacak unsurlar bulunmamaktadır. Ancak kapitalizm sonrasında zihniyet kavramında büyük değişiklik oluşmuştur ve kapitalist zihniyet diyebileceğimiz bir zihniyet ortaya çıkmıştır. Bu zihniyet yapısı oluşmasında en büyük etkiyi girişimcilik ruhu ve burjuva zihniyeti yapmıştır. Girişimcilik ruhu, para tutkusu, serüven aşkı, yaratıcılık ruhu gibi şeylerin bir sentezidir. Burjuva zihniyeti ise düşünceye dayalı bir dikkat, sözlerini tartarak söyleme, akılcı bir ölçülülük ve idareli olma gibi niteliklere sahiptir. (Sombart, 2008:31-32). Sombart'a göre kapitalizm öncesi dönem sadece ihtiyaçlar ölçüsünde bir ticari zihniyetin olduğu dönem iken, kapitalizm sonrası dönem ihtiyaçların ötesinde daha çok kazanma ve kâr etme arzusunun ortaya çıktığı, girişimcilik ruhunun olduğu ve de her şeyin daha sistemli olduğu bir iktisat zihniyetinin meydana geldiği bir dönemdir.

Sombart'tan sonra iktisat zihniyeti kavramı üzerinde duran Max Weber özellikle dini temelli bir anlayışla (Protestan ahlakının) iktisat zihniyeti arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmıştır. İnsanların davranışlarını düzenleyen dini kurallarda kapitalizmin ortaya çıkışının köklerini arayan Weber'e göre, "Protestan ahlakı ile tanrısal kurtuluşa ermenin yolu olan lüksten, boş işlerden, uykudan kaçınarak çalışma, kazanma ve biriktirme sonucu bir kapital doğmuştur. Protestan ahlakı çalışma ve biriktirme dışı tüm uğraşları kötülemiş, çalışmayı ve biriktirmeyi kutsamıştır. Bu anlayış belirli bir sermaye birikimi sağlamış bu da kapitalizmin ruhu olan girişimciliği arttırmıştır. Reformun doğurduğu bu Protestan ahlakı tüketimden çok üretimi arttırmıştır. Reformla birlikte ortaya çıkan Protestan ahlakı kapitalizmin ruhunu teşkil eden bu ilkeleriyle batının ekonomik ve siyasal gelişimine katkıda bulunmuştur" (Weber, 1958: 19'den akt. Çetin, 2002: 86).

İktisat zihniyetini dini köklerde arayan Weber, Sombart'ın aksine sadece kazanç zihniyetinin de kapitalist zihniyeti doğurduğu çabalarını reddeder. Weber'e göre, (2002:16) "Elde etme güdüsünün, kazanç uğraşısının, kâr uğraşısının, olanaklı en fazla miktar parayı kazanma uğraşısının kendi içinde kapitalizm ile doğrudan doğruya hiç bir ilgisi yoktur. Bu uğraşı, şimdi olduğu gibi eskiden de garsonlar, doktorlar, arabacılar, sanatçılar, fahişeler, rüşvet alan görevliler, askerler, asiller, denizciler, kumarbazlar ve dilenciler arasında yaygındı. Yeryüzünde bütün ve çağlarda ve ülkelerde bunlar her tür ve koşuldaki insanlar için vardı ve olacaktır da, yeter ki bunun nesnel olanağı bir biçimde sağlanmış olsun. Sınırsız kazanma açlığı,

hiçbir bir biçimde kapitalizm ile aynı şey değildir; ne de onun ruhu ile aynıdır. Kapitalizm, olsa olsa bu usdışı güdünün dizginlenmesi, en azından ussal olarak dengelenmesi ile özdeş olabilir." Weber, kapitalizmin itici gücünün "sınırsız kazanma açlığının" olmadığını, dahası kapitalizmin rasyonel bir şekilde bu kazanma açlığını dizginlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu rasyonellik "gelenekselciliğin yerini akla dayanma, götürü hesaplama yerine ince hesap tutma, yazılı muhasebe kaydı, düzenli bir meslek çatısı altında rasyonel çalışma, gösteriştan uzak olma ve aşırı tüketimden kaçınma gibi bazı ilkeler içermektedir" (Yılmaz, 2011:122).

Sabri Ülgener ise zihniyeti şu şekilde tanımlamaktadır: "iktisat süje veya süjelerinin (ister üretici, ister tüketici veya yönetici olsun) benimsedikleri hareket ve davranış normlarının söz ve deyim halinde ve çoğunlukla telkin yollu açıklanışı. Bir bakıma genelde hepsi de belli bir bakış açısında bütünleşmiş haliyle sürdürülen değer hükümleri, tercih ve eğilimler toplamı! Daha kısası: dünyaya ve dünya ilişkilerine içten doğru bir tavır alış" (Ülgener, 1983: 19).

Ülgener'in bu tanımı eşliğinde su çıkarsamada bulunulabilir: Zihniyet, insan ya da toplumların insan, toplum ve doğa üstüne düşünce tarzı, onları algılama biçimi olarak görülebilir (Aydın, 1997: 95). Bu bağlamda "zihniyet bir bilgi türü değil, fakat bir bilme ve eyleme tarzıdır. Bu bakımdan gelenek, din ve daha kapsamlı görünümüleriyle kültür ve ideolojiden ihtiva ettiği bazı farklılıklarla ayrılır" (Özkiraz, 2007: 38). Genelde paralelliklerine bir değer içermesine rağmen zihniyet, kültür ve ahlak ile özdeş değildir. Ahlak genel olarak içe yönelik bir duyuş ve inanıştır; buna karşılık zihniyet, böyle bir yönü bulursa bile kendini bir takım hareket ve davranış normları halinde açıklayan bir yaşama stildir. Bu bakımdan da mesela "iktisat ahlakı" ve "iktisat zihniyeti" arasında bir ayırım yapmak gerekir (Aydın, 1997: 94).

"Zihniyet sadece ahlaktan değil aynı zamanda da hem kültürden hem de gelenekten ilişki bakımından tamamen bağımsız olmamasına rağmen, onlardan da farklı bir şeydir. Bu bağlamda kültür, için dolayısıyla da ulusal bir oluşum olarak bir toplumun yaşama imkânlarının maddi ve manevi verilerinin tamamını kapsar. Halbuki zihniyet, bir kültürün tüm verilerini değil belli bir yaklaşım biçimini ifade eder, üstelik ulusal çizgi ile sınırlı olmaksızın çağın global eğilimlerini de üstünde taşıyabilir. Zihniyet gelenekle de özdeş değildir. Gelenek zihniyetin oluşum şartlarından sadece birisidir. Ancak burada söz konusu edilen gelenek, tüm tartışmalara rağmen bir zihniyet türü olarak algılanmak istenen geleneksellik değil, bir sosyal kültürel kategori olarak gelenektir" (Aydın, 1997: 95).

#### **1.4. Aile İşletmeleri ve Örgüt Kültürü Bağlamında Ortaklık Kültürü**

İnsanlar farklı gerekçelerle ortaklık kurarlar. Aile işletmeleri de bir tür ortaklıktır. Bu işletmeler her ülkenin kendi durumuna göre farklı şekilde hukuki bir yapı içerisinde ortaklık kurarlar. Ancak bu ortaklıklar o yerin hukuki çerçevesi ve ortaklıkların genel geçer kuralları dışında, o bölgenin kendi kültürel özelliklerini taşır. Yani kurulan ortaklıklar kültürden tamamen bağımsız değildir. O bulunduğu kültür içerisinde şekillenir, dönüşür. Bu yüzden ortaklık kültürü kavramı içerisinde tüm dünyada aynı şekilde oluşabilecek bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün değildir.

Genç'e göre (2007: 28) ortaklık kültürü, "insanların birlikte hareket ederek amaçlara ulaşabilmek için geliştirdikleri farklı ortaklık şekillerinin toplamıdır." Bu yönüyle ortaklık kültürü tek bir kişinin bakış açısını değil, ortak olmuş ve tecrübe kazanmış, sonra bunu gelecek nesillere aktarmış insanların ortak bakış açılarını yansıtmaktadır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere ortaklık kültürü, o örgüt içinde bulunan insanların zamanla geliştirmiş oldukları ve ortaklığı daha iyi yürütmek amacıyla belirlemiş oldukları zaman içerisindeki durumlarla ve de o toplum içerisindeki değerleri, inançları ve normlarıyla şekillendirmiş oldukları kültürel bir bütünlüktür. Ortaklık kültürü, o örgüt içerisindeki insanların iş yapış şekilleridir, olaylara durumlara bakış açılarıdır.

İnançlarla, değerlerle, normlarla ve de edinilen tecrübe ile şekillenen ortaklık kültürü, o bölgenin, o yerin kültüründen bağımsız değildir. Toplumun belirlemiş olduğu kurallar veya iş yapış/işi algılayış şekilleri ortaklık kültürünü gösteren unsurlardır. Bu unsurlar, ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi, ülke içerisindeki farklı bölgelerde bile değişik uygulamaları görülebilir. Hatta bir kent içerisindeki bulunan farklı işletmelerde, farklı ortaklık kültürlerinin gelişmiş olması çok doğaldır. Çünkü ortaklığın uygulanış biçimleri hem o örgüt içerisindeki örgüt iklimi, ortakların iletişimleri, beraber iş yapma yetenekleri, birbiriyle ilişkileri gibi iç öğeler, hem de örgüt dışındaki kanunlar, yönetmelikler, politik çevre, dini kurallar gibi öğelerin yanında, o toplumda uzun zaman içerisinde yerleşmiş örgüt kültürü tipleri gibi dış öğeler tarafından şekillenir. Yani ortaklık kültürü daha makro düzeyde değerlendirilebileceği gibi, daha mikro düzeyde de değerlendirilebilir.

Toplumların yapısındaki uzun zaman içerisinde yerleşmiş ve devamlılığı olan bazı davranışsal farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar hem kişilerin yaşamlarını etkilemekte hem de o bölgenin sosyal ve kültürel düzeylerini göstermektedir. Farklı toplumlarda yaşayan kişilerin hayatı algılama biçimleri



birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar da hem kişilerin hem de organizasyonların ekonomik hayata yaklaşımlarını, bakış açılarını, çalışma usullerini ve yönetim tarzlarını da farklılaştırabilmektedir.

Toplumların içerisinde, farklı örgüt kültürü inançlarına, değerlerine, normlarına sahip örgütler bulunabilmektedir. Bu da özellikle konumuz ortaklık kültürlerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Yani bir toplumda aynı ortaklık kültürünün gelişmiş olmasını beklemek mümkün değildir. Türkiye'nin doğusunda ve batısında ortak değer ve inançlarla oluşmuş, ancak o yörenin kendine has iş yapış şekliyle, işi algılayış şekliyle ve de farklı değer ve inançlarıyla ortaklık kültürleri farklılaşabilmektedir. Hatta yörenin içerisinde bile, daha mikro düzeyde, işletmeden işletmeye ortaklık kültürü farklılaşabilmektedir.

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinde Ortaklık Kültürüne dair bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Araştırma olgular arası ilişkileri göstermeye dönük bir araştırma olduğu için betimleyici bir araştırmadır. Araştırma betimleyici bir araştırma olduğu için de hipotez kurmaya gerek duyulmamıştır. Bu araştırmada KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklar arası iletişimleri ve ortaklıkla ilgili nasıl bir zihniyet geliştirdikleri incelenecektir.

Araştırma Konya Kent Merkezinde hem farklı sanayi bölgelerinde üretim veya ticaret yapan işletmelerle yapılmıştır. Araştırmanın evreni, sanayi bölgesi olarak I. Organize Sanayi Bölgesi, II. Organize Sanayi Bölgesi, III. Organize Sanayi Bölgesi, Mobilyacılar Sitesi, Toptan Gıdaacılar Sitesi, Kolonyacılar Sitesi ve de Şekerciler sitesi seçilmiştir. Özellikle tek bir sektöre bağlı kalmadan, farklı sektörlerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu evren içerisinde seçilen örneklem "tesadüfî" belirlenmiş ve 110 aile işletmesi ele alınarak "görüşme cetveli" soru formu ile görüşmeler kaydedilmiştir. Araştırma sadece aile işletmesinin aileden olan yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu üyesi ortaklarla yapılmıştır. Görüşme yapılan 110 işletmeden, bazılarının anketleri değerlendirmeye tabii tutulmamış ve 101 işletmeden elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

## **3. Bulgular ve Yorum**

KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmeler bir ülkenin ekonomisinin can damarlarıdır. Aile işletmelerinin de tüm dünya ekonomilerinde büyük çoğunluğunu KOBİ ölçeğindeki işletmeler oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer, istihdamdaki büyük payları ve de özellikle sermayenin tabana yayılmasında daha doğrusu orta sınıfın gelişmesindeki katkıları aile işletmelerini tüm dünya ekonomilerinde her zaman dikkat çeken bir unsur haline getirmiştir. Ülkemiz ekonomisinde de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi konumundadır. Ülkemiz ekonomisinin de can damarını oluşturan bu işletmelerin gelişmesi, geliştirilmesi, desteklenmesi, önlerinin açılması, bilgilendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu bakımdan aile işletmeleri üzerine birçok araştırma yapılmakta, onların ilerlemesi için çalışmalar yapılmaktadır. Bizim araştırmamızda da aile işletmelerinin kurumsallaşmaları yönünde bir betimleme yapmak amacıyla ortaklık kültürü üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Bilindiği üzere bir işletme genel olarak bir kazanç sağlamak amacıyla mantıklılık, objektiflik ve kurallar esasına göre kurulur ve buna göre çalışır. Ancak aile işletmeleri bu esaslar yanında kan bağından dolayı duygusal ilişkileri hakim olan ve işletmenin birçok yapısı ve iş yapma şekilleri duygusal ilişkileri etrafınca belirlenmiş bir yapıdır. Bu özelliği aile işletmeleri için bazen avantaj bazen de dezavantaj durumunda olabilmektedir. Önemli olan aile işletmelerinin kendileri için dezavantaj olabilecek unsurlarını avantaj haline getirmeleridir. Bu yüzden aile işletmeleri kendi duygusal bağları içerisinde işletmelerin genel geçer kuralları ile bir ortaklık kültürü oluşturmaları, işletmelerini büyütmeleri ve gelecek nesillere aktarmaları gerekmektedir.

Genel olarak ülkemizde özel olarak da araştırmanın yapıldığı il olan Konya'da işletmelerin gelecek nesillere aktarım oranı çok düşük düzeydedir. Kurulum aşamasındaki heyecanını bir süre sonra kaybeden ve işletmesinde bir sinerji oluşturamayan işletmeler hatta ikinci nesile bile devredilemeden ya ayrı birkaç işletme haline gelmekte ya da parçalanıp gitmektedirler. Etrafımızda sıkça gördüğümüz öz, has, veya diğer ek isimlerle kurulmuş birçok işletme bunlara örnek gösterilebilir. Önemli olan aile işletmeleri için beraberce çalıştığı, aynı işi, aynı ekmeği bölüştüğü ortakları ile aralarında bir sinerji oluşturup paylaşmanın ve iş bölümümün odağında sağlam bir ortaklık kültürü oluşturmalarıdır.

Böylesi bir amacı sorgulama gayretindeki bu araştırmada KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin ortaklık kültürüne dair bazı sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle araştırmaya 101 aile işletmesi ortağı iştirak etmiştir. Yaş dağılımı olarak da 23-35, 36-45, 46-65 yaş olmak üzere, araştırmada verilen cevaplara göre 3 ana grup oluşturulmuş. Yaş grupları karşılaştırıldığında 3 ana grubun da birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Bir diğer değişkende de eğitim durumları sorgulanmıştır. Eğitim durumlarına göre yapılan frekans Tablolarında araştırmaya katılan işletme ortaklarının eğitim durumlarında yine benzer oranlarla yer almakla beraber özellikle ilkököl ve ortaokul mezunları ve de lisans ya da yüksek lisans mezunları beraber alındığı takdirde anlamlı bir farklılık oluşabilmektedir. Bu durumda ilkököl ve ortaokul mezunları daha

yüksek orandadır denilebilir. Yine eğitim durumu ile yaş arasında yapılan çapraz tabloda ise katılımcılardan üniversite mezunlarının büyük oranda genç nesilden olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca araştırmada yapılan gözlemlerde üniversite mezunu olan gençlerin, daha çok işletmenin alanı ile ilgili, işletmeye faydası olabilecek, kimya, ekonomi, işletme, gıda mühendisliği, tekstil mühendisliği gibi alanlarda eğitim gördükleri ortaya çıkmıştır. Aile işletmeleri, gelecek yeni neslin hem eğitim açısından hem de işletmeye faydası olabilecek diğer donanımlar açısından beşeri sermayelerini artırarak işletmeye katkı yapmalarını talep etmektedirler. Bu minvalde soru formunda yer alan işletmede görev alacak yeni kuşaklarda ne gibi özellikler ararsınız sorusuna işletmelerin büyük kısmı işleri ile ilgili gerekli eğitimi almalarını, yabancı dil öğrenmelerini ve işletmenin belli kademelerinde çalışmış olmaları gibi şartları ifade etmektedirler. Aile işletmeleri işletmede görev alacak olan yeni nesillerde, gerekli donanımı elde etme şartı aramaktadır.

Araştırmada aynı zamanda işletmenin ne zamandan beri faaliyette olduğu soruldu. Araştırma verilerine göre işletmelerden en yaşlı olanı 42 yıllık bir geçmişe sahiptir. Araştırmada bu yaş seviyesinde olan işletmelerin sayısı sadece 4'tür. Kuruluş yılı ortalaması 1990'lı yıllar seviyesinde çıkmaktadır. Genel oranlara ve ortalamaya bakıldığı zaman işletmelerin çok eskilere dayanmayan genç işletmeler oldukları görülmektedir. Ancak işletmelerin çok eskilere dayanmamasına rağmen, yaklaşık olarak % 35'inden ayrılan ortaklar olmuştur. Yani araştırma verilerine göre son 40 yılda kurulan her 3 işletmeden 1'inde ortaklıktan ayrılma olmuştur. Ayrıca işletmelerin % 20'si işletmeden ortaklar veya ortakların ayrılmasından dolayı ciddi şekilde sermayelerinde küçülme yaşamış ve bu sermaye darlığını bünyelerinde hissetmiştir.

Aile işletmeleri genel olarak daha öncede bahsettiğimiz gibi kan bağından dolayı duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir işletme türüdür. Bu bağlamda bu unsur, aile işletmelerinin kuruluş aşamasında önemli bir durum olarak karşımıza çıkabilmektedir. Aile işletmesi kurma nedenleri incelendiğinde aileye finansal kaynak sağlamak dışında aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak en önemli nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gerekçe diğer işletme türlerinde pek rastlanılan bir durum değildir. Sadece kazanç sağlamak amacıyla değil, gelecek olan ve yaşayan aile üyelerine fırsat ortaya çıkarmak, onlara kendi içinde güvenilir bir alan sağlamak amacıyla bu işletmeler kurulmaktadır.

Yeni gelecek kuşaklar farklı donanımlarla yetiştirilmekte ve işletme yönetiminde görev verilmektedir. Genellikle de işletmeye gelecek olan kişilerin aile üyesi olması veya aileye yeni katılmış olması önemli görülürken aile dışından her hangi bir ortak tercih edilmemektedir. Araştırmada yer alan sorular içerisinde aile dışından işletmede ortak bulunanların oranı sadece % 7'dir. Genel olarak aile işletmeleri aile dışından herhangi bir ortağı, aile bütünlüğünü bozma, sırları ifşa etme tereddütleri gibi nedenlere işletme bünyesine dahil etmemektedirler.

Aile işletmeleri aile dışından ortak bulundurmaya tercih etmemektedir. Ancak işletmesinde akraba çalışanı çokça bulundurmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak yarısında akraba çalışanlar bulunmaktadır ve bu işletmelerin sadece % 24'ü akraba çalıştırmayı avantajlı bir durum görmektedir. Aile işletmeleri kısmen de olsa akraba çalışanları tercih etmekte ancak akraba olsa bile kişinin işe uygunluğunu ve de performansını da dikkate almaktadır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki bu işletmeler çalışacak eleman bulmada ciddi problemler yaşamaktadır. Özellikle temel eğitimin yükselmesinden dolayı, çalışacak eleman bulmada zorlanabilmekte, bulsa da verim alabilme ihtimali düşük olabilmektedir. Görüşme yapılan birçok işletmede eleman ihtiyacı vardır ancak işletmeler gerekli şartlarda eleman bulamamaktadır. Şunu da belirtmek gerekir ki, iş görenler de bir işletmeyi tercih ederken bazı şartları da istemektedirler. Özellikle kurumsallaşmış bir işletme her zaman öncelikli tercihleri olabilmektedir. Çünkü kurumsallaşmış işletmelerde, çalışanların haklarının ve çıkarlarının korunması (sigorta, izin ve diğer haklar) bir zorunluluktur. Bu yüzden aslında işletmenin marka imajı iş görenlerin işletme seçimi açısından bir hayli önemlidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi de işletmelerin örgütlenme yapıları ile ilgilidir. Ortaklığın ana unsurları, paylaşma ve iş bölümüdür. Genel olarak alandan elde edilen verilere göre iş bölümü konusunda belirsizlik görülebilmektedir. Örgütlenme yapısı içerisinde görevleri kimlerin yapacağı birçok işletmede belirli değildir. Bir ortak bugün bir görevi ifa ederken, ertesi gün başka bir görevi ifa edebilmektedir. Bu da işletmelerde, iş tanımı ve iş analizi konusunda eksiklikler bulunduğunu göstermektedir. Bu yüzden işletmelerde çok zaman, işler karışabilmekte, bir ortak başka bir ortağın alanına nüfuz edebilmektedir.

Yine örgütlenme yapıları ile ilgili elde edilen bir diğer sonuç da, işletmenin örgütlenmesinde ve işletme yapısının geliştirilmesinde gerekli unsurların işletmede uygulanma düzeyleri ile ilgilidir. Genel olarak işletmelerde kısmı de olsa ortaklar için yıllık raporlar yapılmaktadır, ancak yıl içerisinde belirli periyotlarda rapor tutma çok tercih edilen bir uygulama değildir. Aynı şekilde işletmelerde yıllık plan ve bütçeleme yapılırken, aylık plan ve bütçeleme de genellikle yapılmamaktadır. Ancak işletmeler için hayati önem taşıyan maliyet muhasebesi, alım satım sözleşmeleri ve vergilerin hesaplanması düzenli bir şekilde yapılabilmektedir. Yine burada söylenmesi gereken önemli konulardan birisi de yurt içi ve yurt dışı fuarlara



işletmelerin katılma durumlarıdır. Çok düşük oranda işletmeler yurt dışı fuarlara katılmaktadır ancak işletmelerin yarısı yurt içi fuarlara düzenli veya çok da düzenli olmasa da katılmaktadırlar. Özellikle piyasada neler olup bittiğine, pazarların durumuna, yeni trendlere, yeni teknolojilere, fırsatlara, çözümlere dair bu fuarlardan bilgi alabilmektedirler.

İşletme yapıları içerisinde değinilmesi gereken bir diğer husus de işletmelerin karşılaşmış oldukları sorunlarıdır. Aile işletmeleri hem diğer işletmelerin karşılaşmış oldukları sorunlar hem de aile işletmelerinin kendi özelliğinden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. "Sermaye yetersizliği, yeni mali kaynaklar temin edememe, piyasadaki değişimleri takip edememe, yeni ürün geliştirmede yavaş davranma, ürün ve hizmetlerde kalite standardı oluşturamama" gibi tüm işletmelerin karşılaşabileceği sorunlar ile aile işletmelerine özel, "miras veya ortaklıktan ayrılma gibi nedenlerden dolayı sermayenin küçülmesi, aile üyelerini kontrol edememe, kuşaklar arası iletişim eksikliği, akrabalıktan dolayı ortaklar arasındaki sorunların çözümlenememesi, işletme dışında ortak eşlerinin işe karışması" gibi pek sorunla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu sorunlar içerisinde aile işletmelerinin en çok karşı karşıya kaldığı sorunlar, sermaye yetersizliği, iyi bir örgüt yapısı oluşturamama, ortaklar arası iletişim eksikliği ve kuşaklar arası iletişim eksikliğidir. Aile işletmeleri karşılaşmış oldukları sorunları öncelikli olarak 3 ana nedene bağlamaktadırlar. Bunlar, kurumsal yapı oluşturamama, kuşak çatışması ve iletişim kopukluğudur. Sorunların çözümünde ilk önce başvurdukları merci kurucunun kendisidir. Kurucu akil adam konumundadır ve pek çok anlaşmazlık, pek çok işletme yapısındaki sorun kurucunun yol gösterimiyle çözümlenmektedir. Daha sonra toplantı yaparak ve de benzer işletmelerin deneyiminden faydalanılarak sorunlara çözüm bulunmaktadır.

Genel olarak her örgütün sahip olması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Özellikle işletmenin kişiliğini oluşturan, kimliğini tanımlayan vizyon, misyon ve değerler bir örgütün ana yapısıdır. Her örgüt bunu oluşturmalı, içselleştirmeli ve gelecek kuşaklara aktarmalıdır. Bu çalışmada da görüldüğü gibi işletmelerin yine yarıya yakın bir kısmında yazılı bir şekilde vizyon, misyon ve değerler bulunmaktadır. Ancak bu unsurları işletmesinde yazılı bir şekilde bulduranların yine yarıya yakın bir kısmı da bunların iyi tanımlandığını ve de iyi benimsendiğini belirtmişlerdir. Yani çatısı altında bu unsurları bulduran işletmelerin yarısı bunları tam olarak tanımlamamış ve de içselleştirmemiştir. Bunun nedeni de genel olarak işletmelerin bu unsurları kalite belgesi almak için oluşturmuş olmasındandır. Bu yüzden de işletmeyi tam olarak tarif etmeyen, işletmenin kimliğini açıklamaktan uzak vizyon, misyon ve değerler oluşturulmaktadır. Ancak işletmeler için özellikle de aile işletmeleri için bu unsurlar oldukça önem arz etmektedir. Ortaklık kültürünün ana damarı bu unsurlardır. Her aile işletmesi vizyonunu, misyonunu, değerlerini, normlarını tam olarak tarif etmeli, bunu içselleştirmeli ve bunu gelecek kuşaklara aktarmalıdır. Her aile işletmesinde bu unsurlar farklılaşabilmektedir. Çünkü her aile farklı bir kültüre sahiptir. Her aile işletmesi bu unsurların farkında olmalı ve bu unsurları işletmenin ana düsturu haline getirmelidir. Gelecek kuşaklar, bu unsurlar üzerine gelmeli ve bu unsurları benimsemelidirler. Şunu da belirtmek gerekir ki bu unsurlar tamamen değişmez kurallar değildir. Günün değişen şartlarında aile meclisi aracılığıyla da değişebilmektedir.

Araştırmada ortaklık kültürü ile ilgili elde edilen verilerden birisi de karar alma mekanizmaları ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre aile işletmeleri çok hızlı karar alabilen bir mekanizmaya sahiptir. Aslında bu veri, aile işletmelerinin genel bir özelliğini de gözler önüne sermektedir. Bu işletmeler küçük, esnek yapıları ile çok hızlı karar alabilen ve bunu çok çabuk uygulamaya geçirebilen işletmelerdir. Bu zaman zaman işletmeler için avantaj olabilirken zaman zaman da dezavantaj olabilmektedir. Çok hızlı karar almanın neticesinde, bazen işletme politikası hızlıca eyleme dökülebilmekte, böylece yeterli sorgulama yapılmadan uygulamaya geçilen bu kararlardan aynı hızla geri dönülebilmektedir. Özellikle kurumsallaşmayı sağlayamamış işletmelerde, uygun profesyonel kişilere danışmadan alınan kararlar zaman zaman sorunlara yol açabilmektedir.

Ortaklık ile ilgili bir diğer önemli başlık ise işletmede ortaklar arasında yapılan toplantılarla ilgilidir. İşletmeler sık sık toplantı yapmakta ancak toplantılar çok da verimli geçmemektedir. Yapılan bu toplantılar daha çok belirlenen bir tarihte değil, günün her hangi bir saatinde beraberce buldukları işletme ortamında bir brifing, bir değerlendirme havasında geçen toplantılardır. Bu yüzden toplantı tutanakları genellikle tutulmamaktadır. Böylelikle de toplantı konuları ile ilgili bir feedback alamamaktadırlar. Dolayısıyla aile işletmelerinin toplantı kültürü konusunda bazı sorunlar yaşadığı rahatlıkla söylenebilir.

Aile işletmesi ortaklarında yetki ve sorumlulukların dağıtımında tam bir organizasyon sağlamada bazı zorluklar yaşanmaktadır. Özellikle iş tanımının ve iş analizinin yapılmamış olması böyle bir sonucu doğurabilmektedir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların dağıtımında, o görevi ifa edecek kişinin sadece tecrübi durumuna bakılmaktadır. Görevi ifa edecek kişinin kişiliğine ve yeteneğine çok fazla önem verilmemektedir. Örneğin kişilik olarak durağan, insan ilişkilerinde zayıf olan bir kişi pazarlama bölümünde görev alabilmektedir. Bu da o görevi ifa eden bir kişi için bir yabancılaşma unsuru haline dönüşebilmektedir.

Ayrıca işletmelerde büyük çoğunlukla ortaklar, finansman, insan kaynakları, yönetim ve planlama konusunda deneyimleri vardır ancak bu konularda gerekli bir eğitim almamışlardır. Bu işler daha çok geleneksel usullerle devam etmektedir ve yeni kuşakların da bu alanlarda kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Bunlarla beraber işletmelerde organizasyon yapma konusunda, değişen durumlara çabuk uyum gösterme konusunda, finans kaynaklarını ve zamanı verimli kullanma konusunda, kapsamlı projelerin içinde yer alma konusunda ve risk alma konusunda problemler bulunmaktadır.

Ortaklar arası iletişim konusu yine ortaklık kültürünün inşasında önemli konulardan birisidir. Aile işletmelerindeki ortaklar, iletişim kanallarını açık tutmalı, eğer ki iletişim engelleri varsa bunlarla baş etmelidirler. Araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi şudur ki bu da çok önemlidir. Ortaklar genellikle birbirini çok iyi dinlemektedir. Ancak birbirini anlamada problemler yaşamaktadırlar. Yine herkes tabir yerindeyse bildiğini yapmaya devam edebilmektedir. Ayrıca hataları düzeltme, başarıları takdir etme ve gergin anlarda birbirini yatıştırıcı rol üstlenme konusunda sorunlar bulunmaktadır.

Çatışma konusu örgütsel yapının bir diğer önemli konusudur. Aile işletmeleri zaman zaman çatışmaya girmekte, işletme bundan kısmen de olsa etkilenmektedir. Kendi işletme içi çatışmalarının haricinde ortak eşlerinin anlaşmazlığı, işletmedeki işlere karışması az da olsa çatışma konusu olabilmektedir. Ancak işletme ortakları bu çatışmaları çözebilecek gücü kendilerinde görmektedir.

### Sonuç

Ülkemizde gelecek kuşaklara aktarılabilen işletme sayısı çok azdır. Çin’de ve Japonya’da üç yüz-dört yüz yıllık aile işletmeleri görülebilirken, bizim ülkemizde çok az sayıda en fazla yüz- yüz on yıllık işletme görülebilmektedir. Böyle bir farklılığın nedenleri arasında en başta sayılacak konulardan birisi de esaslı bir ortaklık kültürü oluşturulmamasıdır. Aslında geçmişten günümüze ortaklık kültürü bizim toplumumuzda var olan bir unsurdur. Ancak aile işletmeleri sağlam bir ortaklık kültürü oluşturma ve ortaklık kültürünün önemini değerlendirme noktasında bazı problemler yaşamaktadır.

Öncelikle aile işletmeleri özellikle duygu yanı ağır basan işletmeler olduğu için diğer işletmelerden farklı olarak kendi bünyesinin, özelliklerinin, avantaj ve dezavantajlarının farkına vararak ortaklığa yönelik problemlerini en alt düzeye indirmesi gerekmektedir. Her işletmenin geçmişten gelen değerlerle birlikte bugünün kurumsal iş yapma koşullarını birleştirip iyi bir ortaklık kültürü ile aile işletmelerini sağlam temellere oturtması mümkündür. Araştırmada tartışıldığı gibi problemler alanlarının kısa zamanda çözümlenmesi, sağlam bir kurumsal kültür ile oluşturulabilecek kendi bünyesine has ortaklık kültürü ile işletmeleri ileriki kuşaklara aktarmak daha fazla mümkün olabilecektir. Böylelikle aile işletmeleri hem ülke ekonomisi için, hem yerel ekonomiler için esaslı bir ivme olma potansiyelini her daim sürdürebilecektir.

### KAYNAKÇA

- ALAYLIOĞLU, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- AYDIN, Mustafa (1997). "Zihniyet Sorunu: Mahiyeti, Oluşumu, Türleri ve Günümüzdeki Bazı Problemleri." Ankara: *Tezkire Dergisi*, S. 11-12, s. 123-152.
- ÇAĞLAK, Uğur (2005). *KOBİ'lerde Yatırım Eğilimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, Halis (2002). "Liberalizmin Tarihsel Kökenleri", Sivas: C.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, S. 1, s.79-96.
- DOĞAN, Necmettin (2011). "Kültür Sosyolojisinde Yöntem Arayışları", *Kültür Sosyolojisi*, (Ed: Köksal Alver-Necmettin Doğan), Ankara: Hece Yayınları.
- FINDIKÇI, İlhami (2008). *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Basım.
- GENÇ, Nurullah (2007). *Ortaklık Kültürü*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- MOLES, Abraham (1983). *Kültürün Toplumsal Dinamiği*, (Çev. Nuri Bilgin), İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- ÖZKİRAZ, Ahmet (2007). "Sabri F. Ülgener’de Zihniyet ve Gerikalmışlık -Osmanlı’dan Günümüze Yapısal bir Çözümleme", İstanbul: *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, S. 36, s.35-59.
- PAPATYA, Gürcan ve HAMŞİOĞLU, A. Buğra (2004). "Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Bir Araştırma", İstanbul: *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*.
- SAYLI, Halil ve AĞCA, Veysel (2006). "Aile İşletmelerinde Aile kültürünün İç Girişimcilik Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği", İstanbul: *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*.
- SOMBART, Werner (2008). *Burjuva, Modern Ekonomi Dönemine Ait İnsanın Ahlaki ve Entelektüel Tarihine Katkı*, (Çev.Oğuz Adanır), Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- ÜLGENER, Sabri F. (1983). *Zihniyet, Aydınlar ve İzm’ler*, Ankara: Mayaş Yayınları.
- YILMAZ, Koray (2011). "Eleştirel Politik İktisat Çerçevesinde İktisat Zihniyeti Vehbi Koç Üzerine Bir Deneme", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, İstanbul: S.2011/1, s.117-148.
- YAZARSIZ, (1996). "Guidelines for Working with the Private Sector Ottawa: Health Promotion and Programs Branch", Canada: *Health Canada*.
- YAZARSIZ, (2011). "The UK Family Business Sector An Institute for Family Business report by Capital Economics", London: *Institute For Family Business*.