

KOBİ NİTELİĞİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI: KÜTAHYA SERAMİK SANAYİ ÖRNEĞİ

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN*

Özet

Bu çalışmada, Türkiye ekonomisi içinde önemli bir büyüklüğü temsil etmekte olan KOBİ'lerin, Kütahya ilindeki seramik sanayiinde genel profilleri araştırılmıştır. KOBİ'lerin araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinin kurucuları, yönetim ve organizasyon yapıları, aile işletmelerinin kurumsallaşması, kalite düzeyleri ve eğitim faaliyetleri açısından bakıldığında, bu ildeki aile işletmelerinin genelde birbirlerine yakın özellikler gösterdikleri görülmüştür. Büyük oranda aile işletmeleri biçiminde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir kurumsallaşma çabası içinde oldukları saptanmakla birlikte, aynı işletmelerin kalite geliştirme ile başa çıkmada global rekabet çerçevesinde etkinlik sağlayacak koşulların oldukça gerisinde kaldıkları da dikkat çekmektedir. Çalışmanın sonuçlarından hareketle, KOBİ'lerin yönetsel yetersizliklerle başa çıkmaları ve mevcut eksiklikleri gidermeleri durumunda, dünyadaki benzerleri gibi önemli başarılarla ulaşacakları düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'lerin Artan Önemi, KOBİ'lerin Yönetimi, Aile İşletmeleri, Seramik Sanayi

Administrative and Organizational Problems of Family Enterprises as Sme : An Example of Ceramics Industry in Kutahya

Abstract

In this study, the general profiles of SMEs, which constitute a major part of Turkish economy, are investigated based on ceramic industry in Kütahya . As a result of analysis of SMEs with respect to owners of family business, structures of organization, administration and institutionalization of family business, quality levels, views regarding education activities, it was seen that family enterprises in this city has similar characteristics in general. It was also found out that although SMEs, majority of them act as family enterprises, are in institutionalization effort, they are behind in terms of conditions which are of vital importance for enterprises in improving quality in the competitive global environment. It is thought that SMEs will gain considerable successes as similar enterprises in the world under the conditions of coping with present deficiencies and dealing with insufficiencies.

Keywords: Raising Importance of SMEs, Structure of Management of SMEs, Family Enterprises, Ceramic Industry

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

1. GİRİŞ

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ), ekonomik canlanma, yapısal değişim, istihdam yaratma ve teknolojik gelişmelere uyum konusundaki rolleri nedeniyle ülke ekonomileri için vazgeçilemez öğelerdir. Global rekabet ortamında KOBİ'lerin ayakta kalabilmelerini sağlamak ve rekabet üstünlüğünü artırmak için yönetim ve organizasyon yeteneklerinin iyileştirilmesi gereklidir. Bu nedenle, yönetsel ve organizasyonel sorunların belirlenmesi ve bu sorunları nedenlerinin saptanmasına yönelik daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Kütahya seramik sanayiinde yer alan işletmeler, yöresel kalkınma ve istihdama katkıda bulunmaları nedeniyle, Kütahya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Globalleşme ve teknolojideki hızlı gelişmeler, seramik sanayiindeki işletmelere bir yandan yeni fırsatlar yaratırken, diğer yandan, onları bir takım sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Günümüzde söz konusu işletmeler, hızlı teknolojik gelişmeleri izleyebilmek, yeni pazarlara açılabilme, nitelikli işgörenleri istihdam etmek, etkin kalite ve rekabet yönetimi stratejilerini belirleyebilmek, organizasyonel ve yönetsel yetenekleri iyileştirebilmek için, yeniden yapılanma gereksinimi duymaktadırlar. Ayrıca, bu işletmelerin, aynı anda birçok işletme işlevini yerine getiren kurucu yöneticiler tarafından yönetilen ve KOBİ niteliği taşıyan aile işletmelerinden oluşması, yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durmayı daha da önemli duruma getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Kütahya ilinin ekonomik performansının artırılabilmesinde gerekli dinamizme sahip, seramik sanayiinde yer alan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemek, bu sorunların kaynaklarını saptamak ve çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Bu çalışmada, Kütahya seramik sanayiinde yer alan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları, kurumsallaşma sorunları, insan kaynaklarına ve eğitime ilişkin sorunlar vb. konulardaki eğilimlere ilişkin bulgular elde edilmiş ve değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL BOYUT

Son zamanlarda Türkiye'de KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Doğan, 2001:8; Börü, 1997: 177-186; Koçel, 1993; Arslan, 1993: 67-78; Aslan, 1998: 66-75; ve Dikmen, 1997: 83-99). Ancak, toprak ve ürünleri sektörünün alt dalı olan seramik sanayiinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada, bir çoğu aile işletmesi olan Kütahya seramik sanayiindeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunları çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerine değinmeden önce, KOBİ'lerin tanımı üzerinde durmakta yarar vardır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), çeşitli ölçütlere göre, sayıları 200'e kadar varan işgören istihdam eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Kosgeb). KOBİ'lerin tanımlanmasında genelde sermaye ve işgören sayısı ölçütleri dikkate alınmaktadır. Buna göre, KOSGEB (Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Geliştirme Başkanlığı) 1-50 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmelerini küçük işletme, 51-150 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmelerini ise, orta boy sanayi işletmeleri olarak tanımlamaktadır (Çolakoğlu, 2002:7). Gelişmiş ekonomilerde KOBİ denilen işletmelerin boyutları neredeyse bizim büyük holdinglerimiz kadardır (Saticı, 2004).

KOBİ tanımı Avrupa Birliği (AB) standartları dikkate alınarak yeniden yapılacaktır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan taslağa göre, cirosu 10 milyon euro, çalışan sayısı 250'nin altında olan bütün işletmeler KOBİ tanımı içerisinde değerlendirilecektir. AB gerek ulusal gerekse birlik içerisinde karışıklığa neden olmamak üzere KOBİ'lerle ilgili uzun süredir tek bir tanım üzerinde hareket etmektedir. AB'de 250 işgörenden az kişi çalıştıran ve cirosu 50 milyon euroyu aşmayan işletmelerin tamamı KOBİ olarak kabul etmektedir. Türkiye ise, 50 milyon euro sınırlamasının ülke koşullarına uymadığı gerekçesiyle bu üst sınıra karşı çıkmakta ve bu nedenle de, KOBİ tanımında 50 milyon euro sınırını değil, 10 milyon euro üst sınırını esas alarak, yasal düzenlemeyi hazırlamaktadır (Can, 2004).

KOBİ'ler, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de ekonominin en hayati organlarıdır. KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine dayanmaktadır; buna göre, Türkiye'deki üretim birimlerinin % 99'u KOBİ'dir (die.gov.tr; kosgeb). Bu işletmeler; ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizliklerini giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ayrıca, bugün KOBİ'ler imalat sanayiinin %99,47'sini oluşturmakta ve toplam istihdamın %56,3'ünü sağlamaktadır. İmalat sanayiindeki istihdamın ise, %61,1'i küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır (kosgeb; www2.dunyagazetesi.com.tr).

Türkiye'de KOBİ'lerin büyük çoğunluğu, aile işletmeleri biçimindedir. Aile işletmeleri, ülkemizin temel iktisadi gerçeklerinden birisidir. Ülke ekonomisinin çok büyük bölümünü, aile işletmeleri niteliğinde olan büyüklü küçüklü binlerce KOBİ oluşturmaktadır (Saticı, 2004). Aile işletmeleri, yalnızca iktisadi olarak değil, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma biçimleri açısından da çok önemli bir konumdadırlar. Ülkemizin sosyal ve kültürel hayatının da yapı taşları konumundaki bu işletmeler, çok önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Aile işletmesi, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan

işletmelerdir. Aile işletmelerinde; aile, hem işletmenin kurucusu hem de işletmenin yöneticisi konumundadır. Girişimci, hem patron hem de yöneticidir.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar (Gümüştekin, 2004: 521);

- Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir.
- Aile üyelerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir (Karpuzoğlu, 2000: 7-8).

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).

Türkiye'de ekonominin çok önemli bir parçası olan aile işletmelerinin oranı, %95'ler civarındadır (Sarier, 2004; HR, 2003: 37). Dünyadaki tüm işletmelerin %70'inden fazlası aile işletmesidir (Leeders, Waarts, 2003). Ülke ekonomilerinde aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında, aile işletmelerinin hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Örneğin ABD'de tüm işletmelerin %80'inden fazlası aile işletmesidir. Kanada'da bu oran % 70, İspanya için % 80, İtalya için %95, İsviçre için %85'tir.

Fortune Dergisine göre, Amerika'daki 500 büyük işletmenin %35'i ailelerce yönetilen işletmelerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün %35'i aile işletmelerince istihdam edilmektedir. GSMH'nın %43'ü aile işletmelerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika'da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin % 65'ini ödemektedir (Sarier, 2004).

Günümüzde KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri, birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu işletmelerin sorunlarının başında; girişimcilerin deneyimsiz ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahip olması, sermaye yetersizliği, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, düşük satışlar, ulaşım ve taşıma maliyetlerinin yüksek olması, yüksek faaliyet giderleri, stoklama sorunu, alacakların tahsilatındaki güçlükler, verimsiz çalışma, kaliteli hammadde

sağlamada yaşanan sorunlar, gereksiz sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi sorunlar gelmektedir. Ek olarak, nitelikli işgücü ve yönetici eksikliği, işletmelerin büyüme planları yapmaması da, zaten sınırlı pazar payına sahip olan seramik sanayiindeki aile işletmelerinin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştırmaktadır.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde girişimci doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğu zaman hem işinin başında işgörenlerle birlikte üretimde bulunmakta, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilenmekte hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. Ancak, işletme ölçeği büyüdükçe girişimcinin her konu ile kendisinin ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle, girişimci önce üretim sürecindeki işini işgörelere devretmekte ve kontrol görevini üstlenerek, katkısını daha üst konumlara çıkarmaktadır. Genellikle yönetici, işletmede daha çok genel yönetim işlevlerini üstlenmektedir. Ancak, KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde tepe yönetiminde işbölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir davranış biçimidir. Girişimcinin yetki devretmemesi ve başka yönetici istememesi, pazar konusunda bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli işgören istihdamından kaçınması, KOBİ’lerde; yanlış kararların alınmasına neden olmaktadır ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır (Börü, 1997:177).

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. Girişimcilerin profesyonel yöneticilere yer açamamaları durumunda, işletme pek çok fırsat kaçırılabilir veya ele geçen fırsatlar uygun şekilde değerlendirilmeyebilir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI VE YÖNTEMİ

Araştırmada, Kütahya’da Taş ve Toprağa Dayalı Ürünler Sanayi kapsamında bulunan seramik sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri ele alınmıştır. Bu bağlamda öncelikle seramik sanayi konusuna kısaca değinmekte yarar vardır. Seramik sanayii, 1956 yılında Çanakkale Seramik Fabrikaları’nın kurulmasıyla başlamıştır. Son yıllarda hızla büyüyen Seramik Kaplama Malzemesi Sektörü ile Türkiye, üretim bakımından 154 milyon m²/yıl ile dünyada 5 inci, karo ihracatı bakımından 42 milyon m²/yıl ile dünyada 3 üncü büyük ülke durumuna gelmiştir. Seramik karo üretimi “Çini” ismiyle, Selçuklular tarafından Anadolu’ya

Orta Asya'dan getirilmiştir. Osmanlılar döneminde çini karo üretimi ve sanatı İznik, Bilecik ve Kütahya'da gelişmiştir. Seramik kaplama malzemeleri yer (seramik karo) ve duvar (fayans) kaplamasında kullanılan, seramikten yapılmış plakalardır. Üretim girdilerinin büyük bir bölümü yurt içinden sağlanabildiği için, seramik sanayiinin, rekabet gücü yüksektir. Son on yıl içinde, seramik sanayiindeki kapasite ve üretim artışına paralel olarak, birbirleriyle ilişki içinde olan seramik kaplama malzemeleri sanayii ve seramik hammaddeleri sanayii de hızlı bir gelişim göstermiştir. Ancak, seramik makine ve teçhizat sanayii yeterince gelişmemiştir (dpt.gov.tr).

Bu araştırmanın ana kütesini, Kütahya ilinde seramik sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmada anket yoluyla elde edilen verilerin yanında, işletmelerin yöneticileriyle yapılan planlı görüşmelerden elde edilen bilgilerden de yararlanılmıştır. Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası'ndan Haziran 2004 tarihi itibariyle edinilen verilere göre, Kütahya seramik sanayiinde, yalnızca anonim ve limited şirket biçiminde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin sayısı 47'dir. Yapılan çalışmaya göre, bu işletmelerden çeşitli nedenlerden dolayı kapanan ve iletişimden kaçman 5 işletme kapsam dışı bırakılmış ve sonuçta 32 anket formu işletmelere ulaştırılmıştır.

Anket çalışmasında, kapalı ve açık uçlu soruların yanı sıra, toplam 62 konularına göre ifadeler yer almıştır. Ankette verilecek cevaplar için, beş aralıklı Likert Ölçek kullanılarak bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Araştırmaya katılanlardan, kendilerine en uygun gelen seçeneği doldurmaları istenmiştir. Sonuçta, işletmeler tarafından cevaplandırılmış ve değerlendirilebilir nitelikte 29 anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin ana kütleyle temsil etme oranı %61 düzeyinde gerçekleşmiş ve bu oran tatmin edicidir (Coşkun, vd., 2001:431-439).

Anketin güvenilirlik çalışması yapılmış olup, Cronbach Alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) hesaplanmıştır. Geliştirilen bilgi toplama aracının geçerliliği için uzman görüşüne başvurulurken; Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi alpha değeri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998). Anketin yeterli ölçüde güvenilir olduğunu söylenebilir. Araştırma sonucu elde edilen veriler sistematik bir şekilde değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ANKET SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde; KOBİ niteliğindeki aile işletmelerine ve işletmelerin yöneticilerine ilişkin bilgiler ile aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları incelenmektedir.

1. İşletmelere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan 29 işletmeden %17,24'ü 1980 öncesinde, %27,58'i 1981- 1990 yılları arasında ve %55,18'i 1990 sonrası kurulmuştur. İşletmelerin hukuki yapısı incelendiğinde, %31'i Limited şirket, %69'u Anonim şirket biçimindedir.

İşletmelerin çalışan sayılarına ilişkin bulgular Çizelge-1'de sunulmuştur.

Çizelge-1: İşletmelerde Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde(%)
5 ve daha az	5	17.24
6 ile 10 arası	14	48.28
11 ile 25 arası	9	31.03
26 ile 50 arası	1	3.45
Toplam	29	100

Çizelgede görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %17,24'ü 5 ve daha az, %48,28'i 6-10, %31,03'ü 11-25 ve %3,45'i 26-50 arasında işgören istihdam ettikleri anlaşılmaktadır. Seramik sanayiindeki aile işletmelerinin çoğunlukla 6-10 arasında işgören istihdam ettikleri görülmektedir. Kütahya'da son yıllarda üretimi artan ve dünyaya açılan seramik sanayiinde gelişimi göz önüne alınırsa istihdam olanaklarının artırmada en önemli sanayii kollarından birini oluşturmaktadır.

2. İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı dikkate alındığında, %7'sinin bayan, %93'ünün erkek olduğu saptanmıştır. Bu yöneticilerin; %10,34'ü 25 ve aşağısı, %48,28'i 26-35, %27,59'u 36-50 ve %13,79'u 50 ve üzeri yaş grubuna girmektedir. Yöneticilerin çoğunlukla 26-35 yaş grubunda oldukları söylenebilir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri dikkate alındığında, %27,59'unun ilköğretim, %48,28'inin lise ve dengi okul, %17,24'ünün yüksekokul ve %6,9'unun ise, lisans eğitimi almış oldukları gözlenmektedir. %48,28 oranı ile, yöneticilerin genelde lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almış oldukları ve üniversite düzeyinden daha aşağı bir eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları dikkate alındığında, cevaplayanların %72,41'ü işletme kurucusu, %13,79'u müdür, %6,9'u müdür yardımcısı ve %6,9'u diğer yönetici işgörenlerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun işletme kurucusu olduğu anlaşılmaktadır. İşinde daha önceden deneyimli olduklarını belirten girişimcilerin iş deneyimini kazanma şekli ile ilgili araştırma sonuçları Çizelge- 2'de verilmiştir.

Çizelge-2: Yöneticilerin İş Deneyimlerini Kazanma Biçimleri

Yöneticilerin İş Deneyimlerini Kazanma Biçimleri	Frekans	Yüzde(%)
Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim	9	31.04
İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu	1	3.45
Ortağımın deneyimlerinden yararlandım	2	6.89
Bu sektörde başkasının yanında çalıştım	3	10.34
Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim	13	44.83
Cevap yok	1	3.45
Toplam	29	100

Anketi cevaplayan 29 yöneticiden %51,72'si işini kurarken daha önce deneyim sahibi olduğunu belirtirken, geri kalanların %48,28'i ise, bu alanda daha önce herhangi bir iş deneyimine sahip olmadığını belirtmiştir.

3. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları

Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan, bir grup faaliyetidir (Koçel, 2003:16). Yönetim, belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür (Eren, 1993:3). Yönetim sürecinin çok çeşitli yönleri bulunmakla beraber özellikle üretici işletmeler açısından yönetim biçimi, eğitim, insan kaynakları yönetimi ve işgören tedariki, organizasyon, planlama, kurumsallaşma, yetki devri, karar verme, yasal değişimleri izleme ve bürokratik engeller, bilgi eksikliği, uyumlaştırma eksikliği gibi alanlarda oldukça önemli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu çalışmada üzerinde durulan yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunlar aşağıda ayrıntılı olarak analiz edilmektedir.

Yönetim Biçimine İlişkin Sorunlar: KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde yönetim biçimi; amaçlar, varsayımlar ve değerler kurucu yönetici tarafından ortaya konmakta ve biçimlenmektedir. Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletme üzerinde önemli rol oynamaktadır. Kısacası, yöneticinin kişiliği, yönetimine yasmaktadır.

Yönetim uzmanları ve danışmanları, bağımsız bir küçük işletmenin yönetimi ile büyük işletmelerdeki yönetimin farklılık gösterdiğini ileri sürmektedirler. Büyük ölçekli işletmeler en alt düzeydeki işgörelere kadar kadrolarını nitelikli işgörelere doldururken, KOBİ'lerde tek bir kişi bütün işlevleri yerine getirmek zorunda kalmaktadır (Baumbach, 1983:56). KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı üstün yanları olduğu gibi, sakıncaları da vardır. Bunların en önemlisi, işletme işlevleri çeşitlenip karmaşık duruma geldiğinde, kurucu yöneticinin yetersiz kalmasıdır (Börü, 1997:177). Böylece yönetici, aynı zamanda muhasebeci, satış elemanı, insan kaynakları yöneticisi,

finansal uzman, üretim teknisyeni vb. rolleri oynamak durumundadır. Pek çok kurucu veya yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip olamamaktadır. Bu nedenle, pek çok işletme başarısız olmaktadır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletme işlevlerinin çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yetki devretmemesi nedeniyle kapanma veya bağımsızlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

KOBİ kurucuları çoğu zaman yöneticilik özelliklerine sahip değildirlir. İşgörenlerini yönlendireceklerine, işleri kendileri görmeye çalışırlar. Bir işletmenin kurucusu olmak, yönetici sayılmak için tek ölçüt olamaz. İşletme faaliyetlerinin uyum içinde yürütülebilmesi için yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olması gereklidir.

Seramik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerde tüm kararların üst düzey yönetim tarafından verildiği merkezi (otoriter) yönetim anlayışı, %65'5 oranıyla egemen olduğu anlaşılmaktadır. Merkezi anlayışın egemen olmasının en önemli nedenlerinden birisi, bu işletmelerin aile işletmesi olarak faaliyet göstermesidir. Benimsenen yönetim anlayışına bağlı olarak, işletmelerde baskın olan yönetici tipinin %89,7 oranıyla "kurucu yönetici" olduğu gözlenmektedir. Bu işletmelerin yalnızca %6,9'unda profesyonel yönetici istihdam edildiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletme yöneticilerinin en büyük değeri (%45) pazarlama işlevine yüklemesi ve sorunların üst yönetimden kaynaklanmadığını düşünmesi (%64) profesyonel yönetim anlayışının benimsenmediğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarından anlaşıldığı gibi, KOBİ'lerde her işi kendi görüp, kontrol altında tutmaya alışmış işletme kurucusu, işletme büyüdükçe etkisizleşen bu tek adam yönetiminden vazgeçmeye kolay kolay razı olmayacaktır. Oysa KOBİ'ler, çok fazla eğitilmiş yönetici işgörene gereksinim duyacaklardır. Bu nedenle, işletme kurucularının daha ileri görüşlü ve bilinçli olmaları gerekmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları genel olarak işletme kurucularının profesyonel yöneticilerde deneyim, sorumluluk bilinci, iletişim yeteneği, eğitim düzeyi ve güven duygusu aradıklarını ortaya koymaktadır.

Planlamaya İlişkin Sorunlar: Ankette verilen cevaplara göre, planlama konusundaki sorunlar, %79,3 oranıyla en sık karşılaşılan sorunlardan biri olup, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak, pek çok KOBİ kurucusu veya yöneticisinin planlamanın ne olduğu, daha doğrusu ne olması gerektiği konusunda bir fikri yoktur. KOBİ'lerde planlamaya gereken önem genellikle verilmemektedir. İşletme planlama sonucu ortaya çıkacak hatalarını ortadan kaldıracabilecek yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmadığından veya kaynaklarının tümünü kullandığından iflasın eşiğine gelebilmektedir.

Günümüzde, KOBİ'ler daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgi ile işe başlamakta, fizibilite etüdüleri yeterli bilgiye dayanmadığı için geriye dönüşü olanaksız ya da telafisi çok zor olan hatalar yapılmakta, işletmeler uzun süre bu hataları sırtlarında yük olarak taşımaya zorunlu kalmaktadır.

Çizelge-3: İşletmelerin Planlama Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar

	Frekans	Yüzde(%)
İşletme işlevlerinin tümüne ilişkin planlama yapılır (finans, üretim, pazarlama, insan kaynakları, vb planları)	0	0
İşletmede finansal planlama yapılır	7	24,14
İşletmede üretim planlaması yapılır	8	27,58
İşletmede pazarlama planlaması yapılır	3	10,35
Planlama yapılmamaktadır	11	37,93
Toplam	29	100

Çizelge- 3’de görüldüğü gibi, 29 işletmenin hiçbiri bütün işletme işlevlerini kapsayacak bir genel planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %24,14’ünün, finansal planlama ve %27,58’inin ise, üretim planlaması yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin %37,93’ü ise, hiç planlama yapmamaktadır.

Planlamada zaman dikkate alındığında, bazı işletme işlevleri ile ilgili kısa dönemli planlama (1 yıldan az) yapanların oranı %37,9 iken, uzun dönemli planlama yapanların oranı %27,6’dır. Bu işletmelerin büyük bir kısmı “günü kurtarma” biçiminde bir iş anlayışını benimsemiştir. Seramik sanayiinde işletmelerin planlama yapmama nedenleri ile ilgili araştırma sonuçları Çizelge-4’de verilmiştir.

Çizelge-4: İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri

İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	Frekans	Yüzde(%)
İçinde bulunulan koşullar planlama yapmayı olanaksız duruma getirmektedir (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık, vs).	8	27,58
İşletmede uzun dönemli planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır	7	24,15
İşletmede uzun dönemli planlar yapacak bilgi ve yeteneğe sahip yöneticiler yoktur	6	20,69
Seramik sanayiinin yapısı planlama yapmaya uygun değildir	5	17,24
Planların hazırlanması için harcanan zaman boşa geçer	1	3,45
Diğer	2	6,89
Toplam	29	100

İşletmelerde bir planlama uzmanı istihdam edilemediğinden, planlama daha çok işletme kurucusu ve ortaklarca yapılmaktadır. Ancak, çoğu zaman girişimciler uzun dönemli planlar yapacak bilgi ve yeteneğe sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle, KOBİ’lerde genelde uzun dönemli plan yapılamamaktadır. KOBİ yöneticileri veya girişimciler kısa, orta ve uzun dönemli planların hazırlanması konusunda harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak algılamamalıdır. İşletme kurucularının düşündüklerini planlaması gerekmektedir. Rekabetin giderek yoğunlaştığı pazarda başarı için planlama yapmayan bir yönetici, doğal olarak başarısız olacaktır.

Uyumlaştırma ve Denetime İlişkin Sorunlar: Seramik sanayiindeki işletme yöneticilerinin yalnızca küçük bir kısmı %3,45 oranında uyumsuzluk ve %6,9 oranında işletmelerinde denetimin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Seramik sanayiindeki işletmelerin KOBİ niteliğinde olması nedeniyle, çalışanların tümünün birbirini tanıdığı ve kimin ne iş yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği genellikle bellidir. Bu durum işbölümünü kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, KOBİ'lerde işbölümüne pek önem verilmemektedir. Yönetici çoğu kez kimin ne yapacağını kendisi belirlemektedir.

Yetki Devrine İlişkin Sorunlar: Çağdaş işletmelerde faaliyetlerin çeşitliliği ve karmaşık duruma gelmesi yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmakta, özellikle üst yönetim ayrıntılarıyla boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu duruma getirmektedir (Türkmen, 1996: 85). Seramik sanayiindeki işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenlere ilişkin araştırma sonuçları Çizelge- 5'de verilmiştir.

Çizelge-5: İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler

İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	Frekans	Yüzde (%)
Astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları	25	86,20
İşletmenin hızlı büyümesi ve karar vermede zaman baskısı	20	68,96
İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması	17	58,62
Görev tanımlarının belirsizliği	14	48,27
Astlara olan güvensizlik	7	24,13
Astların sayısının az olması	6	20,68
Tüketicilerin kurucu yönetici ile iş yapmak istemeleri	9	31,03
Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle denetimin yürütülemeyeceği endişesi	6	20,68
Yöneticinin her işi doğru olarak yalnızca kendisinin yapabileceğini düşünmesi	3	10,34
Kurucu yöneticinin veya girişimcinin egoist davranışları	2	6,89

Bu soruda 29 işletme yöneticisi birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir. Seramik sanayiindeki işletmelerde yetki devrini engelleyici en önemli etkenler olarak astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları %86,20 oranı ile, işletmenin hızlı büyümesi ve karar vermede zaman baskısı %68,96 oranı ile, işletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması %58,62 oranı ile ve görev tanımlarının belirsiz olması %48,27 oranı ile sayılabilir.

Yetki devrinde, yönetici, adil biçimde yetki ve sorumlulukları ayarlanmalıdır. Yönetici aynı zamanda çalışanların eğitilmesine de önem vermelidir. Bu yapı içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirebileceklerdir. Yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha doğru ve zaman yitirmeden karar almaları sağlanacaktır. Yetki devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması çalışanlara özgüven kazandıracaktır. Bu bağlamda, yetki devri hem

çalışanlar hem de yöneticiler açısından güven ve dürüstlüğün bir ifadesi olarak görülebilir (Mullins, 1990:278).

Yöneticilerin veya girişimcilerin bir kısmı yetki devretmede isteksiz davranmaktadır. Yöneticiler, işletmeyi her şeyiyle kendine ait bir varlık olarak görmektedir. Her işi doğru olarak yalnızca kendisinin yapabileceğini düşünen yöneticiler, işletmeyle bütünleşmiş ve zamanının büyük bir kısmını işletmesine ayırmıştır. Çalışanlara güvenmediğinden, kendisini bütün çalışanların hareket ve davranışlarını izlemek zorunda hissetmektedir. Her işini kendi görmeye çalışan bir yöneticinin, işgörenlerden farkı olmayacaktır. (Akın, 2002:16-17).

Yetki devrederken, bazı riskleri de üstlenen yöneticiler, uyumlaştırmayı sağlamalıdır. Ancak, alt düzeylerdeki işlere karışarak işleri daha iyi götürebileceklerine inanan girişimciler ve yöneticiler genelde yanlış içerisindedirler. Böyle yaptıklarında, başkalarınca yürütülen işlevleri üstlenerek hem işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına engel olmakta hem de kendi yönetim işlevlerini yapamaz duruma gelmektedirler (Hinterhuber and Popp, 1992:105-113). Bu durum, işletmelerin kumanda organizasyon yapısını benimsemelerinin doğal bir sonucudur. Çalışanlar, girişimciden bilgi alırken işletme içerisindeki statülerini pek kullanmazlar. Girişimciler de bilgi toplamada çalışanların statülerinden pek yararlanma gereği duymamaktadırlar.

Karar Almaya İlişkin Sorunlar: Günümüzde değişen ekonomik koşullar, global rekabet, yeni teknolojiler ve üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi, karar alma sürecini yöneticilik kavramı ile eş değer bir anlama ulaştırmıştır. Genel anlamda kararlar insan kaynakları, finansman, üretim, pazarlama gibi işletme işlevleri ile ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, değişimlere karşı hazırlıklı olunması, denetim için standartların oluşturulması ve çalışanların güdülenmesi için kararlara katılım çok önemlidir. Ancak, KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde karar alma işlemi, çoğu zaman işletme kurucusu tarafından tek başına yerine getirilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, büyük ölçekli işletmelere oranla daha az bilimsel teknikler kullanılmakta, buna karşılık daha esnek ve hızlı kararlar alınabilmektedir.

Seramik sanayiindeki işletmelerde karar alma sürecinin temel özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları Çizelge- 6'da görülmektedir.

Çizelge-6: Karar Almaya İlişkin Bulgular

İşletmelerde Karar Alma	Frekans	Yüzde(%)
Kararlar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır	19	65,51
Yönetici olarak karar verirken deneyimlerime güvenirim	12	41,37
Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir	11	37,93
Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur.	7	24,13
Karar alırken aile bireylerinin fikrini alırım	8	27,58
Karar alma sırasında diğer rakiplerimin davranışlarını gözlerim	2	6,89
İşletmede kararları alırken, işgörenlerin görüşlerine başvururum	3	10,34
Karar alma sırasında kimseye danışmam	3	10,34

Bu soruda 29 işletme yöneticisi, birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir. Çizelge- 6'da görüldüğü gibi kararları daha çok %65,51 gibi oranla işletme kurucusu tek başına almaktadır. Bürokrasi yaratılmadan kararların hızlı alınması aslında bir üstünlük olarak da görülebilir. Karar alma sürecinde iyi bir analizden çok deneyimlerin daha baskın olduğu %41,37 oranıyla ifade edilmektedir. Karar almada işgörenlere çok az (%10,34) inisiyatif verilmektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerin (%27,58) karar alırken aile bireylerinin de fikirlerini aldıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan, yöneticiler açısından sağlıklı karar almanın önündeki önemli engeller arasında bilgi eksikliği (%37,93) ve zaman baskısı (%24,13) olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyona İlişkin Sorunlar: Organizasyon, belli amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler biçiminde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç biçiminde tanımlanabilir (Şimşek, 2001:137). Organizasyon yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği biçimsel iletişim kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, biçimsel organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şeması böyle bir yapıyı gösterir. Diğer yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucunda oluşan katı işbölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı ve sözlü kurullarla çalışan organizasyon yapısına da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir. Bu ilişkiler organizasyon şemasında gösterilemez (Özgen ve Doğan, 1999:43-54). Eğer, biçimsel organizasyon tarafından öngörülen ilişkiler ile biçimsel olmayan organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler ya da çatışmalar yoksa, biçimsel yapı planlanan biçimde işleyebilir. Yöneticiler biçimsel olmayan organizasyon üzerinde özellikle durmalı, kesinlikle bu ilişkileri engellemeye çalışmamalıdır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, seramik sanayiindeki işletmelerin %93 oranındaki büyük bir kısmı kumanda organizasyon (yönetici-yardımcı) yapısını benimsemiştir. Bu işletmelerin yalnızca %7'si kumanda-kurmay tipi organizasyon yapısını (yönetici-yardımcı-danışman-uzman)

benimsediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanısıra, anketi cevaplayan işletmelere göre, seramik ve çini üreticileri arasındaki işbirliği, %12 oranıyla oldukça düşük düzeydedir. Birçok işletmenin karşılaştığı sorunlar aynı olmasına rağmen, birlikte hareket edilememektedir. Temel sorunlara ortak çözüm arama konusunda işletmeler, bir araya gelip çözüm bulacakları platform oluşturulmalıdırlar. Organizasyon eksikliği nedeniyle seramik sanayii kolunda belirli standartlar geliştirilememekte ve oto-kontrol mekanizması harekete geçirilmemektedir. Bu nedenle, pek çok KOBİ yöneticisi, bireysel tüketicileri ikna etmenin yollarını aramakta, işletmesindeki diğer sorunlar üzerinde düşünmeye zaman ayıramamakta ve gereksiz çatışmaların içine çekilmektedir.

Organizasyon yapısı ile ilgili araştırma sonuçları Çizelge- 7’de verilmiştir.

Çizelge-7: İşletmelerin Organizasyon Yapılarına İlişkin Sonuçlar

İşletmelerin Organizasyon Yapılarına İlişkin Sonuçlar	Frekans	Yüzde(%)
Bir organizasyon şeması bulunmamakta, bu nedenle, işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı adil ve açık değildir	18	62,07
İşletmede işbölümü ve uzmanlaşma yetersizdir	7	24,13
İşletmenin temel politikaları belirgindir	2	6,9
İşletmede organizasyon şeması bulunur	2	6,9
Toplam	29	100

Çizelge- 7’de görüldüğü gibi, işletmelerin yalnızca %7’sinde bir organizasyon şeması bulunmaktadır. Bir organizasyon şemasının geliştirilememesi nedeniyle, yetki ve sorumluluk dağılımının adil ve açık olmadığını belirten işletmelerin oranı %62,07’dir. Organizasyon içerisinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

KOBİ’ler daha çok organizasyon yapısı olarak, kumanda organizasyonu kullandıklarından, yetki en üst düzeydeki kişide toplanmıştır (Akın, 2002:17). KOBİ’ler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklar ve gereken koşullara göre organizasyon yapılarını ayarlayacaklardır. Bu nedenle, KOBİ’ler için standart organizasyon yapıları sunmak gerçekçi olmayabilir.

İşletme daha küçük iken, belli işlevleri yerine getiren işgörenlerin yetki ve sorumluluk dengeleri ayarlanmadığı zaman da sorunlar ortaya çıkabilir. İşgörenlerin hem üretken hem de işinden hoşnut olmasını sağlayacak organizasyonel koşullar geliştirilmelidir. Organizasyon yapısı oluşturulurken insan etkeni sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.

Kurumsallaşmaya İlişkin Sorunlar: Kurumsallaşma; işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer

işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2003)

Kurumsallaşma, işletmelerin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. Güçlü kurumsal değerler sayesinde işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Kurumsallaşma bir süreçtir. Kurumsallaşma bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma çabaları günümüzde sıkça tartışılan başta KOBİ'ler olmak üzere birçok büyük ölçekli işletmenin de önemli sorunlarından birisidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma çabalarının tamamlanamaması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar sonucu birçok işletme satılmakta, parçalanmakta ya da kapanmaktadır. Ailenin geçmiş nesillerinin özverisiyle yaratılan değerler yok olmaktadır. Bu değerlerin yok olmaması için yönetimdeki nesillere büyük görevler düşmektedir. Yönetimdeki nesilin, aile işletmesinden, kurumsal aile işletmesine geçiş sürecini planlaması ve uygulamaya koyması gerekmektedir.

Seramik sanayiindeki işletmelerin %79,31 oranında büyük bir kısmı kurumsallaşmanın çok düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu durum hem işletmelerin sürekliliğini engelleyici rol oynamakta, hem de düşük verimliliğe yol açmaktadır. İşletmelerde iş bölümü düşük düzeydedir. Ayrıca, işletmelerde raporlama sistemi düzenli bir şekilde oluşturulmadığı için bir organizasyonel bilgi sistemi işlememektedir.

Bu konuda yapılmış benzer araştırmalarda da işletme kurucusu tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düşük düzeyde olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur (Akdoğan, 2000:32). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın olmaması, işletmelerde performansı düşürmektedir. Tüm aile bireylerinin patron kimliğine bürünmesi tehlikeli bir süreçtir. Böyle durumlarda aile bireyleriyle yaşanan küçük tartışmalardan dolayı bile yetenekli çalışanlar çok kolay ikinci plana itilmekte veya işten çıkarılabilmektedir.

İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar: Seramik sanayii işletmelerinde, nitelikli işgöreni işletmede tutma sıkıntısı %72,41 oranıyla çok fazladır ve yeterli sayıda nitelikli işgörene sahip olamama da %68,96 oranıyla en önemli sorunlardan biridir. Ayrıca, bu işletmelerin hiçbirinde yöneticiler ve işgörenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır.

KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin daha ağırlıklı olmasının doğal bir sonucu olarak, insan etkeni büyük işletmelere göre daha büyük önem taşımaktadır. Seramik sanayiindeki KOBİ'lerde genellikle az uzmanlaşmış işgörenler istihdam edilmektedir. Gerçekten KOBİ'ler, finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değildirlere (Müftüoğlu, 1991:73).

Organizasyon yapısı oluşturulduktan sonra doğru işe doğru adamı seçmek için kadrolama işlevi önem kazanmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları

programlarına, iş analizleriyle başlanmalıdır. İşler tanımlanmalı ve bu işler için gereken nitelikteki işgörenler belirlenmelidir. Bu şekilde tam olarak istediği işgöreni bulamasa bile farklı başvurular arasından seçim yaparken elinde fiziki görünüm, eğitim durumu, özel yetenekler, deneyim, genel kültür, ilgi alanları, karşısındakinde bıraktığı izlenim, referanslar, ailevi ve kişisel durum gibi bazı ölçütler bulunacaktır. Yöneticiler bu ölçütlere göre işgören seçimini yapabilecektir. İşletmeye elemanlar alındıktan sonra, artık herkesin oynayacağı rol açıkça belirlenmelidir. KOBİ yöneticisinin mümkün olduğunca az kurmay işgören istihdam ettiği gözlenen bir başka olgudur.

Seramik sanayiindeki işletmelerin genelde gereksinim duydukları işgörenleri %65,51 oranıyla kişisel başvurular ve %34,49 oranında iş dünyası ve çevredeki dost ve akrabalar aracılığıyla sağladıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgular dikkate alındığında, gerçekte işletmelerin nitelikli işgören arama konusunda yeterince çaba göstermedikleri ve gerekli yerlere başvurma gereği duymadıkları açıkça görülebilir.

Seramik sanayii işletmelerinde işletme kurucusu ile işgörenler arasında doğrudan ve güvene dayalı ilişkiler söz konusudur ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır. Çoğu zaman bunun temelinde aile veya akrabalık bağları yatmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak, düşük ücret düzeyine rağmen, işgörenler genelde işyerinden hoşnut ve işe yabancılaşma en alt düzeydedir. Bunun yanında, olumsuz koşullarda bile KOBİ'ler işi yaparak öğrenip yetişmiş olan işgörenlerini kaybetmek istememektedir.

Eğitime İlişkin Sorunlar: Seramik sanayiindeki KOBİ'lerde çalışan işgörenlerin yaklaşık olarak %41,37'si çıraklıktan yetişen elemanlardan oluşmaktadır. Seramik sanayiindeki işletmelerin %55,18 oranında işbaşında ve işdışında eğitim yapılamamaktadır. Bu işletmelerin %34,48'i işgörenine sürekli iş başında eğitim verdiğini, %6,89'i ara sıra teknoloji kullanımı, bilgisayar ve ürün kalitesi konusunda işyeri dışında seminer, kurs v.b. yollarla işgörene eğitim olanağı sağladığını belirtmiştir. İşletmelerden yalnızca bir tanesi %3,45 oranıyla ara sıra dışarıdan uzman getirterek çalışanlara eğitim verdiğini belirtmiştir.

İşletmeler eğitim kurumlarından şimdiye kadar hemen hemen hiç destek almamışlardır. Bu nedenle, işletmelerin gereksinimlerinin analiz edilerek, eğitim kurumlarından beklenen katkıların gerçekleşmesi hedeflenmelidir.

İşletmelerde gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu işletmeler açısından mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin finansal sorunlar nedeniyle, işgören eğitime önem vermedikleri veya eğitim olanağına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen kurucu yöneticinin yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğittiği, nadiren dışarıdan seminer ve kurslara gönderdiği gözlenmektedir.

Ayrıca, sektörde yetişmiş işgöreni yüksek ücretle işletmede tutmak da önemli bir sorundur. Dolayısıyla, mevcut sorunların çözümü için üniversiteler ve diğer kurumlarla ilişki kurulmalı ve meslek gruplarının gereksinimlerine yönelik eğitim programları hazırlanmalıdır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalı ve bunun için gerekli ortamın hazırlanmasına çalışılmalıdır. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmasında işletme ve çalışanların karşılıklı yararları bulunmaktadır. Bir eğitim programı hazırlanırken, belirli görevlerdeki işgörenlerin işbirliğini sağlamak önemlidir. Eğitim, işgörelere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onlara daha üst görevlere yükselme fırsatını da hazırlayabilmektedir. Bu olanakları tanıyan her eğitim programı işgörelenler tarafından da tercih edilmektedir. Ayrıca, tümü KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yöneticilerinin, yöneticilik eğitimi almamış olması, stratejik düşünme, olayları analiz edebilme ve halkla ilişki kurabilme yeteneğinden mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Türkiye’de pek çok sektörde olduğu gibi toprak sektörünün bir kolu olan seramik sanayiindeki KOBİ’leri de bilgilendirmeye yönelik merkezlerin bulunması gereklidir. İşletmelerde planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, uyumlaştırma, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir bilgi sisteminin oluşturulmasına bağlıdır.

İşletmelerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Bölge ekonomisinde önemli bir paya sahip olan seramik sanayiine yönelik mesleki okulların açılması ve öğrencilere iş başında (staj vs.) eğitim olanağının sağlanması ileriye dönük önemli bir adım olacaktır. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite-standardizasyon-verimlilik konusunda bilgi sağlama, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir.

KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerine İlişkin Diğer Sorunlar:

İşletmelerin, üniversite ile işbirliği yeterli düzeyde olmadığı için, teknolojik olarak dışa bağımlılık sürmektedir. Anadolu Üniversitesi bünyesinde sektör-üniversite işbirliği ile kurulan Tübitak SAM’a (Seramik Araştırma Merkezi’ne) yapılan yatırımlar ve yetkiler yeterli düzeyde değildir. İşletmelerin Ar-Ge çalışmalarına teşvik alınamamaktadır. Seramik sanayi bünyesinde küçük ölçekli birçok üreticinin olması; standart dışı üretimi, sigortasız işgücü çalışmasını, faturasız satış yapılmasını, tasarım kopyalamasını, haksız rekabeti beraberinde getirmektedir. İşletmelerde %3,4 oranı ile, gerek bilgisayar ve elektronik aletlerin kullanımı gerekse İnternetten yararlanma çok düşük düzeydedir.

Oysa, güçlü teknoloji ve yeterli sermayeye sahip, sağlıklı tüketiciler kazanmış işletmeler açısından global rekabet çok büyük bir sorun oluşturmayacaktır. Türkiye’de büyük çoğunluğu finansal açıdan güçlü olmayan işletmeler olan KOBİ’ler bu rekabet ortamından oldukça etkileneceklerdir. Yeni teknolojilere yatırım yapabilme olanağı çok fazla olmayan KOBİ’lerin yıkıcı

rekabetten üstün çıkmaları için ellerindeki en değerli kaynak çok büyük parasal yatırımlar gerektirmeyen insan kaynaklarıdır. Uluslararası düzeyde rekabet edebilme, ihalelere katılabilme, pazar payını koruma ve artırma, tüketici gereksinimlerini önceden tahmin etme, tüketici hizmetlerini iyileştirme, etkinliği artırma ve fireyi azaltma yönünden TSE belirlediği standartlara uyum sağlamak, her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Ancak kalite standartlarının beklenen faydayı sağlaması için işletmelerin kalite sistemlerini denetlemeleri ve bu amaçla iç denetleme ekipleri kurmaları gerekli olmaktadır. Objektif belgelendirme ve denetimlerin yapılmasında başta TSE olmak üzere, eğitim kurumları, meslek odaları ve diğer kuruluşlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Diğer yandan, çalışanların eğitimi, sosyal sorumluluk anlayışı ve hesap verme sorumluluğu denetimde önemli bir rol oynayacaktır.

Seramik sanayiindeki aile işletmelerinin öncelikle iç pazarda ve uzun dönemde dış pazarlara yönelmeleri, güçlerini birleştirmeleri, sermaye yapılarını sağlamlaştırılmaları, bir ailenin geçimini sağlamaktan çok büyümeleri ve ortak rekabet stratejileri belirleyebilmeleri için, yeniden yapılanma gereksinimi duydukları yadsınamaz bir gerçektir.

5. SONUÇ

Bu araştırmada Kütahya ilindeki seramik ve çini sanayinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Seramik sanayiinde genellikle işletme kurucuları aynı zamanda yönetici konumundadır. Yöneticiler ve işgörenler yeterince uzmanlaşmış değildir. Bu işletmelerde, çalışanlar ile tüketiciler arasındaki ilişkiler yüz yüze ve sıklıdır. İşletmelerin pazarlık güçleri zayıf, kredi olanakları sınırlıdır.

Seramik sanayiindeki işletmelerde yalnızca birkaç temel işletme işlevi bulunmaktadır. İşletmenin gelişiminde en önemli işlev olarak pazarlama görülmektedir. Kararlarda daha çok işletme kurucusunun veya diğer aile bireylerinin etkili olduğu gözlenmektedir. Yöneticiler yetki devrinde isteksiz davranmaktadır.

Seramik sanayiindeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümüne yönelik şu öneriler sunulabilir:

Aile içi ilişkiler ile işletme işleri birbirinden ayrılmalıdır: Seramik sanayii işletmelerinde geleneksel aile yapısındaki ilişkiler, iş ilişkilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Oysa, aile içi ilişkiler, dengeler ve beklentiler, iş yaşamının gerektirdiği ilişkiler, dengeler ve beklentilerle örtüşmemektedir. Aile ile ortaklarının verimli çalışma düzenini kurmayan bir yönetimin profesyonel uzmanlarla bile işi başarması olası değildir. Gelecekteki başarılar için yetenekli aile bireylerinin yanısıra yetenekli uzmanların yönetim düzeylerine getirilmesi gerekli

olmaktadır. Bu nedenle, aile dışındaki bireyleri güdüleyecek yönetim amaçlarının belirlenmesi önemlidir. Aile bireyleri işletmeye yararlı olmuyorsa, işten çıkarılmalıdır. Aile üyesi olmak görevin verilmesi için yeterli bir ölçüt olmamalıdır. Ayrıca, aile bireyelerine iş geleneği öğretilmelidir. İşletmeye katkısı olan aile bireyelerinin öncelikle ücretlendirilmesi zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde, profesyonel yönetici de istihdam etseler, karmaşıklığın ve israfın önüne geçemeyebilirler.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri artırılmalı ve profesyonel yöneticilerin istihdam edilmelidir: İşletme yöneticilerinin daha çok deneyimleriyle hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Bu işletmelerde merkezci yönetim tarzı benimsendiğinden tutucu eğilimler çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa, aile işletmeleri profesyonel yönetimin desteğini almalı ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalarıdır.

Planlama yapılmalıdır: Seramik sanayiindeki işletmelerde planlama konusu genellikle ihmal edilmektedir. İşletme yöneticileri planlamaya gereken önemi vermemelidir ve iş yaşamındaki fırsatları ve tehditleri görebilmelidir. Yöneticiler planlar yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse, dışarıdan uzmanlarla işbirliğinin yollarını araştırmalıdır.

Yetki devrine işlerlik kazandırılmalıdır: Seramik sanayii işletmelerinde yönetim biçimi ve organizasyonel koşullardan dolayı yetki devrine işlerlik kazandırılmamaktadır. İşletmede yetki devrinin iyi işletilmesi, dürüstlüğü ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmezse, bile işler daha iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumsuz etkiler. Diğer yandan, işletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanınmalı ve onların fikirlerine değer verilmelidir. Aksi durumda, işletmeler pek çok fırsatı kaçırabilirler.

Organizasyon yeteneklerinin iyileştirilmesi: Seramik sanayiindeki işletmeler daha çok organizasyon yapısı olarak, kumanda organizasyonu kullandıklarından, yetki en üst düzeydeki kişide toplanmıştır. Organizasyonel koşullar, işgörenlerin üretken ve işinden daha hoşnut olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmelidir. Organizasyon sürecinde yapı oluşturulurken insan etkeni sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonun ve yöneticilerin performanslarını ölçmede kullanılacak ölçütler ve raporlama sistemi geliştirilmelidir: Kütahya seramik sanayii işletmelerinde yöneticilerin ve işgörenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi benimsenmemektedir. Oysa, sistematik bir performans değerlendirme yöntemi sayesinde ister aileden olsun ister profesyonel olsun, her

çalışan ve yöneticinin değeri bilinir, hak etmediği yerlere getirilenlerin durumu yeniden değerlendirilebilir. Ortaklığın hayatı kolaylaştıran ve hataları önleyen tarafları da göz önüne alınmalıdır. Ortaklık, bir bakıma, göremeyeceğimiz tehlikeleri gören ikinci bir çift göz ve taşıyamadığımız yükü taşıyan ikinci bir sırta sahip olmak demektir.

Kurumsallaşmanın sağlanması: Seramik sanayii işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmemektedir. İşletmelerin kişilerden bağımsız, uzun dönemde varlığını sürdürmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. İşletmede, nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilir. İşletmede işbölümü, insan kaynakları yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme kurucusunun kendini tanıttırmadan çok işletme ve ürünlerinin tanıtılması bir zorunluluk olmuştur.

Nitelikli işgören istihdam edilmelidir: Seramik sanayii işletmelerinde nitelikli işgörenin istihdamı da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi işler duruma getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimine gereken önem verilmelidir.

İşgörenler eğitilmelidir: Seramik sanayii işletmelerinde işgören eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Genel olarak, işletmelerin işgörenin eğitimine önem vermedikleri veya eğitim olanağına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen kurucu yönetici yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğitmekte, nadiren dışarıdaki seminer ve kurslara göndermektedir. İşletmelerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite-standardizasyon-verimlilik konusunda bilgilendirme, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir.

Yerel önceliklere göre birikimlerin başka iş alanlarına kaydırılmalıdır: Seramik sanayiindeki işletmelerin sayıca fazla olması, pazara yönelme ve yönetim stratejileri açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Yeni iş alanlarının yaratılması ve bu alanlarındaki işletmelerin desteklenmesi için Kütahya Ticaret ve Sanayii Odası'na, girişimcileri bilgilendirme konusunda önemli görevler düşmektedir.

Birçok sektörde olduğu gibi, seramik sektöründe de plansız yatırımlar yapılmakta, sektörde atıl kapasite yaratılmaktadır. Halen, kurulu kapasite ülkemiz ihtiyacının üzerindedir. Bundan sonra kurulacak tesislerde, ihracata yönelik olarak üretim yapabilmek koşulu aranmalıdır. Bu nedenle, belirli bir ölçeğin altında olan veya eski makineler ile yapılacak olan yatırımlara teşvik verilmemelidir.

Bunun yanı sıra, üretimin belirli bir standartta olması ve tüketicinin korunması amacı ile TSE Belgesi zorunludur. Ancak, küçük ölçekli birçok üretici, standartlara uygun üretim yapmamakta, sigortasız işçi çalıştırmakta, faturasız satış yapmakta ve böylelikle haksız rekabete neden olmaktadır. Bu haksız rekabetin giderilmesi için, denetimlerin daha sıkı yapılması, böylelikle kayıt dışı üretimin ve istihdamın kontrol altına alınması sağlanmalıdır. Seramik ürünlerin standartlara uygunluğunun saptanması ve takibi konusunda SAM'a (Seramik Araştırma Merkezi) yetki verilmelidir.

KAYNAKÇA

AKDOĞAN, Asuman (2000), "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.16, s.17-30.

AKIN, H. Bahadır (2002), "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar", *S.Ü. Karaman İİBF Dergisi*, S.3, s.13-27.

ASLAN, Ramazan (1998), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Geliştirilmesi", *Standard Dergisi*, Sayı: 444, s.66-75.

ASLAN, İ.Yılmaz (1993), "Rekabeti Sınırlayıcı Uygulamalara Karşı Alınan Önlemler ve Bunların Orta ve Küçük Boyutlu İşletmelere Etkisi" *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı:1-2, Mart-Kasım, s.67-78.

BAUMBACK, Clifford Mason (1983), *Basic Small Business Management*, Hardcover, Prentice Hall Professional, New Jersey, s.528.

BÖRÜ, Deniz, 1997, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma" *Öneri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:6, s.177-186.

CAN, M., 2004, KOBİ Tanımına AB Standardı, *Anahtar*, Aralık, Y.16, S.192.

COŞKUN, Recai, WOLFF Ayşen ve GÜRLER Gökhan (2001), "KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği" *I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, Nevşehir (18-21 Ekim), s.431-441.

ÇOLAKOĞLU, Mustafa, H. (2002), KOBİ Rehberi, TOBB Genel Yayın No: 359-PM-2, Ankara,s.414.

DİKMEN, Çiğdem, ZEHİR, Cemal, KİTAPÇI, Hakan ve ALPKAN, Lütfihak (1997), "Girişimci Yönetim Tarzının Astların Tatminine Etkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı.2, s.83-99.

DOĞAN, Z. (2001), "Küçük İşletmelerde Kriz Yönetimi", *Girişim Dergisi*, Sayı:16, s.8.

EREN, Erol (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş, İstanbul, s.454.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E., “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan 2004.

HAIR, J. F. JR, ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, NJ.

HINTERHUBER, Hans., Wolfgang POPP. (1992), “Are You A Strategist or Just A Manager?”, *Harward Business Review*, January-February, s.105-113.

HR (HUMAN RESOURCES), *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Kasım, 2003.

KARPUZOĞLU, Ebru 2000, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İ.Ü. SBE, Doktora Tezi,: 7-8.

Karpuzoğlu, Ebru, 2003, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, B.2, Hayat Yayınları, İstanbul, 72.

KOÇEL, Tamer (1993), *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İTO Yayınları No:32, İstanbul.

KOÇEL, Tamer, 2003, *İşletme Yöneticiliği*, B.9, Beta yayım, İstanbul, s.16.

LEEDERS, Mark, WAARTS, Eric, 2003, “Competitiveness ad Evolution of Family Busiess: The Role of Family and Business Orientation”, *European Management Journal*, 21, 6; s.686-697.

MULLINS, Laurie, J. (1990), *Management and Organizational Behavior*, Second Edition, Pitman Publishing, New York, s.928.

MÜFTÜOĞLU, Tamer (1991), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, *Desen Ofset* , II.Baskı, Ankara, s.408.

ÖZGEN, Hüseyin ve DOĞAN Selen (1997), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları”, *KOSGEB Yayınları*, Ankara, s.43-54.

SARIER, İlker, *Aile İşletmeleri ve Tarihi Bir Ders*, Sabah, 21,04,2004.

SATICI, Oğuz, “Aile İşletmeleri Büyümeli”, 1.Aile işletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan 2004.

ŞİMŞEK, M.Şerif (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Günay Ofset, Konya, s.438.

TÜRKMEN, İsmail (1996), *Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından: Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)*, MPM Yayınları No:519, Ankara, s.148.

ULUDAĞ, İlhan ve SERİN, Vildan (1991), *Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-25, İstanbul, s.181.

<http://www.die.gov.tr>, Devlet İstatistik Enstitüsü, 2002 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımı.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/tastopra/oik568>

<http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/115/Kucukolcekliimalatsanayi.PDF>

http://www2.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=168434