T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE DEVRİN DEĞERLENDİRİLMESİ

KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Arif YILDIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Konya, 2006

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE DEVRİN DEĞERLENDİRİLMESİ

KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

ARİF YILDIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Bu tez 02/02/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU	Prof. Dr. Ahmet PEKER	Yrd. Doç. Dr. Orhan ENGİN
(Danışman)	(Üye)	(Üye)

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

VE DEVRİN DEĞERLENDİRİLMESİ

KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Arif YILDIZ

Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2006, 155 Sayfa

Jüri : Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

Prof. Dr. Ahmet PEKER

Yrd. Doç. Dr. Orhan ENGİN

Bu çalışmada aile işletmeleri kavramı hakkında bilgi verilmiş, tarihi gelişimi ve özellikleri, aile işletmeleri için geliştirilmiş modeller incelenmiş, ömürleri, zaman içindeki gelişim evreleri ve aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi için yapılabilecekler araştırılmıştır.

Bu çalışma ile Konya'daki aile işletmelerinin profili ve bu işletmelerin hissedar ve yönetici profili geliştirilmiş ve 100 aile işletmesinden alınan bilgiler ışığında hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticiyi değerlendirirken önem verdiği özellikler saptanmıştır. Bahar Akıngüç Günver tarafından 2002 yılında İstanbul'daki aile işletmeleri üzerinde yapılmış araştırmada kullanılan "aday yönetici tanımlama ölçeği" kullanılmış, Konya'daki aile işletmelerinde ortaya çıkan bulgular İstanbul'daki aile işletmeleri ile karşılaştırılmıştır. Son olarak da Konya'daki aile işletmelerinin gelecek kuşaklara güvenle devredilerek uzun ömürlü olabilmesi için tavsiyelerde bulunulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre, Konya'daki aile işletmeleri objektif kriterlere daha fazla önem vermektedir. Altı alt boyuta göre değerlendirmede önem sıralaması kişilik özellikleri, diğer aile üyeleri ile ilişkiler, yeterlilik, işe katilim düzeyi, kurucu ile ilişkiler ve adayın aile içi konumu olarak ortaya çıkmıştır. En önemli üç değişken Dürüst ve erdemli olması, Kendine güveni ve Karar verme kabiliyetidir. En az önemli görülen değişkenler Doğum sırası, İşletmedeki hissesi ve Yaşıdır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmelerinin Sürekliliği, Aile İşletmelerinde Devir, Konya'daki Aile İşletmeleri, Vâris Seçimi

ABSTRACT

Master Thesis

THE MEASUREMENT OF CONTINUITY AND EVALUATING OF TRANSFER IN FAMILY BUSINESSES AND AN APPLICATION IN FAMILY BUSINESSES IN KONYA

Arif YILDIZ

Selçuk University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Industrial Engineering

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2006, 155 Page

Jury: Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

Prof. Dr. Ahmet PEKER

Yrd. Doç. Dr. Orhan ENGİN

In this study, there is knowledge about characteristics, histories, lives and models of family businesses and was researched how family businesses can live longer.

This study develops profile of Family Businesses and Family Business owner managers in Konya using the data collected from 100 family firms in Konya. This study also identifies the successors attributes that family business owner in Konya consider most important. Bahar Akıngüç Günver (2002) made a study in Istanbul in the same context. Findings about family firms in Konya were compared with findings about family firms in Istanbul. And in the conclusion, there are recommendations for family firms in Konya to live longer.

According to findings, family firms in Konya consider objective criterions important. Importance sequence is personality attribute, relationship with other family members, competence, involvement to business, relationship with founder and circumstances of successor in family for six sub-criterions. Family Business owners in Konya rate “integrity”, “self-confidence” and “making decision ability” as the most important attributes of successor. They rate “birth order”, “share in firm” and “sex” as the most unimportant attributes of successor.

Key Words: Continuity of Family Business, Transfer in Family Business, Family Business in Konya, Election of Successor.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimin başından tez çalışmasının hazırlanmasına kadar her konuda vermiş olduğu destek için, başta danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU'na ve Selçuk Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde ders veren diğer tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunar, hazırlamış olduğumuz bu çalışmanın özellikle Konya'daki aile işletmelerine ve bu konuda çalışma yapan tüm araştırmacılara faydalı olmasını temenni ederim.

İÇİNDEKİLER

Giriş ……..... 1

Birinci Bölüm

Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesi

1. Aile İşletmelerinin Kavramı Ve Tanımı …….....3
2. Aile İşletmelerinin Temel Karakteristikleri …… 7
3. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri Ve Önemi …….....15
4. Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi …… 18
4.1. Cumhuriyet Öncesi …….....18
4.2. Cumhuriyet Sonrası …….....19
5. Aile İşletmelerinin Avantajları Ve Dezavantajları 21
5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları ……..21
5.1.1. Aile işletmelerinin finansal açıdan taşıdıkları avantajlar …… 21
5.1.2. Aile işletmelerinin yönetsel açıdan taşıdıkları avantajlar …….....22
5.1.3. Aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından taşıdıkları avantajlar 23
5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları …… 23
5.2.1. Aile işletmelerinin finansman açısından taşıdıklar dezavantajlar ….. 23
5.2.2. Aile işletmelerinin yönetsel açıdan taşıdıkları dezavantajlar ……....24
5.2.3. Aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından
taşıdıkları dezavantajlar 26
6. Aile İşletmeleri İçin Geliştirilmiş Modeller 27
6.1. Aile Sistem Teorisi Modeli ……..27
6.2. Üç Daireli Model …….....28
7. Aile İşletmelerinin Sürekliliği ……..32
7.1. Aile İşletmelerinin Zaman İçindeki Gelişimi …….....32
7.1.1. Mülkiyetin evrimi ……...33
7.1.2. Ailenin evrimi …… 40
7.1.3. İşin evrimi …… 43
7.2. Aile İşletmelerinin Ömrü …… 43
7.3. Aile İşletmelerinin Kapanma Nedenleri Ve Sorunları ……49

7.4. Aile İşletmelerini Uzun Ömürlü Kılabilmek İçin Neler Yapılabilir? … ...51
7.4.1. Yönetim kurulu …… 54
7.4.2. Kurumsallaşma …….....56
7.4.3. Aile işletmesi anayasası …….. 60
7.4.4. Aile konseyi …….....64
7.4.5. Aile anayasası ve aile konseyine ilişkin bir vakıa ve eleştiri 66
7.5. Aile İşletmelerinin Sürekliliği İçin Devir Süreci Ve Devir Planlaması 67
7.5.1. Devir planlaması …… 69
7.5.2. Devir planlarında karşılaşılan engeller …….....70
7.5.3. İyi bir devir planı için dikkat edilmesi gerekenler …… 72
7.5.4. Terk etme şekilleri …….....72
7.5.5. Varis ve varis seçimi …….. 73
7.6. Aile İşletmesinin Değişime Direnci …… ..75
7.7. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri …… 76
7.8. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar …… ...78

İkinci Bölüm

Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Araştırma

1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....80
2. Araştırmanın Kapsamı, Metodu, Modeli Ve Analizi 81
3. Araştırmanın Hipotezleri.....83
4. Tanımlayıcı İstatistik Analiz Bulguları 85
4.1. Kişisel Demografik Değişkenler 85
4.1.1. Katılımcıların yaş dağılımı.....85
4.1.2. Katılımcıların eğitim durumu.....85
4.1.3. Katılımcıların çocuk durumu 86
4.2. İşletme İle İlgili Değişkenler.....86
4.2.1. İşletmenin kuruluş yılı.....87
4.2.2. İşletmenin sektörü (niteliği) 87
4.2.3. Aidiyet durumu 88
4.2.4. Çalışan sayısı.....88
4.2.5. İşletmenin faaliyet alanının coğrafi dağılımı 88
4.2.6. Hisse durumu.....89

4.2.7. Yöneten kuşak dağılımı 89
4.2.8. Yönetim kurulu var mı? 90
4.2.9. Aile konseyi var mı? 90
4.2.10. Ciro dağılımı 91
4.2.11. Yönetici kademedeki çalışan sayısı 91
4.2.12. Yönetim kurulunda aileden olan ve olmayan üye sayısı 92
4.2.13. Gelecek 10 yıl içerisinde aileden olan ve olmayan üst yönetici potansiyeline sahip yönetici sayısı 92
4.3. Aile işletmesinin yapısı ve durumu ile ilgili bulgular 93
4.3.1. Unvan dağılımı 93
4.3.2. Kurucu durumu 94
4.3.3. Başka işte çalışma durumu 94
4.3.4. Çalışan aile üyeleri 95
4.3.5. Gelecek için birini hazırlama durumu 95
4.3.6. Mevcut en üst yöneticinin işi bırakma durumu 96
4.3.7. Devretme ile ilgili düşünce 97
4.3.8. Başarı değerlendirmesi 97
4.3.9. Gelecek ile ilgili düşünce 97
4.3.10. Başarı için yapılanlar 98
4.3.11. Hangi çocuğa devir düşünüyorsunuz 99
4.3.12. Şirketler için öncelikli etkenler 100
4.3.13. Kilit noktalar 100
4.3.14. Hissedar yönetici mi? Yoksa profesyonel yönetici mi? 101
4.3.15. Çatışma 102
4.3.16. Başlıca problemler 103
5. Varis Belirleme İle İlgili Değerlendirme 105
5.1. Vâris Aday Yönetici Tanımlama Ölçeğine Ait Genel Bulgular 105
5.2. Altı Alt Boyuta Ait Bulgular 107
5.2.1. Adayın kişilik özellikleri 108
5.2.2. Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkisi 108
5.2.3. Adayın yeterliliği 108
5.2.4. Adayın işe katılım düzeyi 109
5.2.5. Adayın kurucu ile ilişkileri 109
5.2.6. Adayın aile içi konumu 109

5.3. Temel Hipoteze İlişkin Bulgular 110
5.4. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi 111
5.4.1. Birinci kuşak yöneticilerle ikinci kuşak yöneticilerin aday yöneticiyi genel değerlendirmesi 111
5.4.2. Birinci kuşak yöneticilerle ikinci kuşak yöneticilerin aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirilmesi 112
5.4.3. Birinci kuşak yöneticilerle ikinci kuşak yöneticilerin aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirilmesi 114
5.4.4. Ciro büyüklüğü ile gelecek kuşak aday yöneticiyi genel değerlendirme 116
5.4.5. Ciro büyüklüğü ile gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirme 117
5.4.6. Ciro büyüklüğü ile gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirme 119
5.4.7. İşletme başarısı ile gelecek kuşak aday yöneticinin genel değerlendirmesi 121
5.4.8. İşletme başarısı ile gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi 122
5.4.9. İşletme başarısı ile gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi 124
5.4.10. Gelecek için hazırlama ile gelecek kuşak aday yöneticinin genel değerlendirmesi 125
5.4.11. Gelecek için hazırlama ile gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirme 127
5.4.12. Gelecek için hazırlama ile gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirme 128
5.4.13. Yönetim kurulu ve genel değerlendirme 131
5.4.14. Etkin yönetim kurulu ve objektif / sübjektif değerlendirme 132
5.4.15. Yönetim kurulu ve altı alt boyuta göre değerlendirme 133
6. Konya'daki Aile İşletmeleri İle İstanbul'daki Aile İşletmelerinin Karşılaştırılması 136
6.1. Vâris Aday Yönetici Tanımlama Ölçeğine Ait Genel Bulguların Karşılaştırılması 138
6.2. Altı Alt Boyuta Ait Bulguların Karşılaştırılması 139

6.3. Temel Hipoteze İlişkin Bulguların Karşılaştırılması 139
6.4. Alt Hipotezlere Ait Bulguların Karşılaştırılması 140
6.4.1. Birinci ve ikinci kuşak yöneticilere ait bulguların karşılaştırılması..... 140
6.4.2. Ciro büyüklüğüne ait bulguların karşılaştırılması..... 140
6.4.3. İşletme başarısına ait bulguların karşılaştırılması 140
6.4.4. Gelecek için birinin hazırlanmasına ait bulguların karşılaştırılması..... 141
6.4.5. Yönetim kuruluna ait bulguların karşılaştırılması..... 141
Sonuç ve Öneriler..... 143
Kaynaklar 153
Ek: Konya'daki aile işletmelerinin yapısını, gelişim ve
devir sürecini anlamaya yönelik araştırma anketi 156

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler…. 15
Tablo 2 Yeni Kurulan İşletme Sayısı…… 16
Tablo 3 Kapanan İşletmeler…… . 17
Tablo 4 Türkiye'deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri…… 44
Tablo 5 Amerika'daki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri……45
Tablo 6 Katılımcıların Yaş Dağılımı.... 85
Tablo 7 Katılımcıların Kuşak ve Eğitim Durumları.... 86
Tablo 8 Katılımcıların Çocuk Durumu 86
Tablo 9 İşletmelerin Kuruluş Yılları 87
Tablo 10 İşin niteliği 87
Tablo 11 Aidiyet Durumu 88
Tablo 12 Çalışan Sayıları 88
Tablo 13 Coğrafi Dağılım 89
Tablo 14 Hisse Durumu 89
Tablo 15 Yöneten Kuşak Dağılımı.... 90
Tablo 16 Yönetim Kurulu 90
Tablo 17 Aile Konseyi 91
Tablo 18 Brüt Ciro Dağılımı 91
Tablo 19 Yönetici Kademedeki Çalışanlar 92
Tablo 20 Yönetim Kurulunda Aileden Olan Ve Olmayanlar 92
Tablo 21 Üst Yönetici Potansiyeline Sahip Yönetici Sayısı 92
Tablo 22 İşletmedeki Unvan 93
Tablo 23 Kurucu Durumu 94
Tablo 24 Başka İste Çalışma Durumu.... 94
Tablo 25 Çalışan Aile Üyeleri.... 95
Tablo 26 Gelecek için Birini Hazırlama Durumu 96
Tablo 27 Mevcut En Üst Yöneticinin İsi Bırakma Zamanı 96
Tablo 28 Devretme İle İlgili Düşünce.... 97
Tablo 29 Başarı Değerlendirmesi.... 97
Tablo 30 Gelecek İle İlgili Düşünce 98
Tablo 31 Başarı İçin Yapılanlar 98

Tablo 32 Devir Düşünülen Çocuk 99
Tablo 33 Öncelikli Etkenler 100
Tablo 34 Kilit Noktalarda Aileden Birilerinin Olmalı mı? 100
Tablo 35 Üst Yönetimde Hangi Yönetici Olmalı? 101
Tablo 36 Çatışma 102
Tablo 37 Yaşanan Problemler 103
Tablo 38 Değişkenler ve Önem Sırası 106
Tablo 39 Altı Alt Boyut ve Önem Sırası 107
Tablo 40 Temel Hipotez Grup İstatistiği 110
Tablo 41 Temel Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi 110
Tablo 42 Katılımcıların Kuşak Dağılımı 111
Tablo 43 Kuşak Genel Grup İstatistiği 112
Tablo 44 Kuşak Genel Bağımsız Örneklem t-testi 112
Tablo 45 Kuşak Objektif Sübjektif Grup İstatistiği 113
Tablo 46 Kuşak Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi 113
Tablo 47 Kuşak Altı Alt Boyut Grup İstatistiği 114
Tablo 48 Kuşak Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi 115
Tablo 49 Ciro Genel Grup İstatistiği 116
Tablo 50 Ciro Genel Bağımsız Örneklem t-testi 116
Tablo 51 Ciro Objektif Sübjektif Grup İstatistiği 117
Tablo 52 Ciro Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi 118
Tablo 53 Ciro Altı Alt Boyut Grup İstatistiği 119
Tablo 54 Ciro Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi 120
Tablo 55 İşletme Başarısı Genel Grup İstatistiği 121
Tablo 56 İşletme Başarısı Genel Bağımsız Örneklem t-testi 121
Tablo 57 İşletme Başarısı Objektif Sübjektif Grup İstatistiği 122
Tablo 58 İşletme Başarısı Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi 123
Tablo 59 İşletme Başarısı Altı Alt Boyut Grup İstatistiği 124
Tablo 60 İşletme Başarısı Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi 125
Tablo 61 Gelecek İçin Hazırlama Genel Grup İstatistiği 126
Tablo 62 Gelecek İçin Hazırlama Genel Bağımsız Örneklem t-testi 126
Tablo 63 Gelecek İçin Hazırlama Objektif Sübjektif Grup İstatistiği 127
Tablo 64 Gelecek İçin Hazırlama Objektif Sübjektif t-testi 128
Tablo 65 Gelecek İçin Hazırlama Altı Alt Boyut Grup İstatistiği 129

Tablo 66 Gelecek İçin Hazırlama Altı Alt Boyut t-testi 130
Tablo 67 Yönetim Kurulu Genel Grup İstatistiği..... 131
Tablo 68 Yönetim Kurulu Genel Bağımsız Örneklem t-testi 131
Tablo 69 Yönetim Kurulu Objektif Sübjektif Grup İstatistiği 132
Tablo 70 Yönetim Kurulu Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi 132
Tablo 71 Yönetim Kurulu Altı Alt Boyut Grup İstatistiği 134
Tablo 72 Yönetim Kurulu Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi 134
Tablo 73 Değişkenlerin Önemlerinin Karşılaştırılması 138
Tablo 74 Altı Alt Boyutun Karşılaştırılması 139

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Üç Daireli Model …… 29
Şekil 2 Aile İşletmelerinin Dinamikleri, Üç Boyutlu Evrim Modeli ……33
Şekil 3 Jenerasyonlar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim …….....48
Şekil 4 Aile Anayasası Hazırlama Süreci …… 63
Şekil 5 Varis Seçimi İçin Sistematik Seçim Süreci ……..74

GİRİŞ

Pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda içerebilen aile işletmeleri kamusal-ortaklı işletmelerden çok ayrı bir özellik gösterir ve o nedenle de ayrı bir inceleme konusudur. Zira içinde barındırdığı duygusal boyut nedeniyle sıradan bir işletmeden çok farklı unsurları vardır. Bu farklı unsurlar, aile işletmelerinin başarı faktörlerini incelerken mutlaka ele alınmak zorundadır.

Aile işletmesinde çalışanlar ve sahip/patronlar çok fazla duyguyu iç içe yaşarlar ve her duygunun mutlaka işe bir yansıması olur. Bu durum üç daireli model ve üç boyutlu evrim modeli ile de açıklanmaya çalışılmıştır. Bu dinamikler aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde hem aile bağları sağlam kalmakta ve hem de işletmenin başarı ve yaşama şansı daha yüksek olmaktadır.

Dünyanın hemen hemen her yerinde aile işletmeleri ülkelerinde ekonomilerinin lokomotifi görevini üstlenmektedir.

Aile işletmelerinin bu denli önemli ve gerekli olmasına karşın genel kanı aile işletmelerinin kısa ömürlü olduğu şeklindedir. Bu veriler bizi ister istemez aile işletmeleri neden kısa ömürlü oluyor sorusunu sormaya itiyor. Doğal olarak araştırmalar bu durumun sebeplerini incelemekte ve bazı sebepler ortaya koymaktadır. Bu sebeplerin bazıları her işletmeyi başarısızlığa götürebilecek problemler olmasına karşın bazıları da sadece aile işletmelerine özgü olan problemlerdir.

Kısa ömürlü işletmelerin yanında tüm dünyada çok uzun yıllardır hayatını devam ettiren aile işletmeleri de vardır. Nasıl ki kısa ömürlü olmanın sebepleri var ise, araştırmalar göstermiştir ki, uzun ömürlü olan işletmelerin de uzun ömürlü olmalarının sebepleri vardır.

Aile işletmelerinin mevcut liderleri için iki seçenek vardır: işletmeyi gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde devretmek ve işletmeyi uzun ömürlü hale getirmek için çalışmak ya da işi sadece kendi yaşamları içinde sürdürmek ve çocuklarına uzun ömürlü bir aile işletmesi değil, iyi bir servet bırakmak. Biz bu çalışmada ilk seçeneği seçen aile işletmelerine rehberlik edebilecek çalışmaları derlerdik ve sunduk.

Çalışmamız öncelikle iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile işletmelerinin tanımı, genel özellikleri, Türkiye'deki tarihi gelişimi, aile işletmelerinin sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar, aile işletmeleri için geliştirilmiş modeller ve aile işletmelerinin sürekliliği konuları işlenmiştir. İkinci bölümde ise Konya'daki aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmanın sonuçları verilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar İstanbul'daki aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Sonuç kısmında ise genel bir değerlendirme yapılarak tavsiyelerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE DEVRİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. AİLE İŞLETMELERİNİN KAVRAMI VE TANIMI

Donnelley, 1964 yılında Harward Business Review'de "Family Business" isimli bir makale yayınlanmıştır. DONNELLEY, bu makalesinde aile işletmelerinin tanımını yapmış ve yapılarını incelemiştir. Bu makale ile yapılan çalışmalar ilk defa uluslar arası literatürde tartışmaya açılmıştır. (Yalçın, 1993)

Donelly'nin Family Business ismini verdiği çalışmasından sonra, ülkemizde yapılan çalışmalara baktığımızda, yazarların bir kısmı bu kavramı "Aile İşletmesi" olarak çevirirken, bazıları da "Aile Şirketi" demişlerdir. Bu bağlamda yapılması gereken, öncelikle "Family" ve "Business" kelimelerinin tam Türkçe karşılığını bulmak ve daha sonra Türk Dil Kurumu'nun bu kelimeleri nasıl açıkladığını incelemektir.

Family; aile; zürriyet, kabile, akraba; çoluk çocuk, ev bark; fasile, cins, tür

Business; iş, meslek, vazife; ticaret, iş yeri; mesele, problem (Redhouse İngilizce-Türkçe sözlük, 2002)

Bu kelimelerden family için uygun olanı aile, business için ise işletme ve şirket olarak verilmektedir. Bu kelimelerin Türk Dil Kurumu'nca açıklanmış anlamları: (Anonymous, 2005a)

Aile: Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik; Karı, koca ve çocuklardan oluşan topluluk; Aynı soydan gelen kimseler zinciri; Aralarında kandaşlık veya hısımlık bulunan kimselerin tümü; Birlikte oturan hısım ve yakınların tümü; Eş, karı; Aynı gaye üzerinde anlaşan ve birlikte çalışan kimselerin bütünü; Temel niteliği bir olan dil, hayvan veya bitki topluluğu.

Şirket: Ortaklık

İşletme: İşletmek işi; Tarım, sanayi, ticaret, bankacılık gibi iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum; Bu kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi; İş yeri.

Bu incelemenin neticesinde çalışmamızda "Aile İşletmesi" isimlendirmesini tercih etmekteyiz.

Aile işletmeleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen "aile işletmesi" kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. (Alayoğlu, 2003)

Literatürde geçen aile işletmeleri tanımları:

Aile işletmesi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilir. Bu da kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığı bir işletmedir. (Barry, 1975)

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

Ailenin bir ya da daha fazla üyesinin işletme kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50'sinden çoğuna ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu işletmelerdir. (Hayvard, 1989)

Aile işletmesi iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir. (Longenecker ve Moore, 1991)

Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir. (Potobsky, 1992)

Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir. (Benght Karlöf ve Ö.Teoman, 1993)

Aile işletmeleri unsurları üç ana başlık altında toplanabilir: Mülkiyet ve yönetim durumu, ailenin işe katılım derecesi, ailede kuşaklar arası geçiş durumu. (Litz, 1995)

Aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir işletme türüdür. (Bork, 1995)

En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir. (Donelly, 1996)

Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, işletmenin en az %10 hissesine sahip olması işletmenin aile işletmesi, olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır. (Kleiman'a ve Bozkurt, 1997)

Bir işletmenin yönetimi ve/veya mülkiyeti bir ailenin elinde toplandığı işletmelerdir. (Morris, 1997)

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletmedir. (Karpuzoğlu, 2001)

Yakın arkadaşların kurduğu işletmeler de aile işletmesi statüsünde değerlendirilmelidir. (Erdoğan, 2002)

Aile işletmeleri değer ve strateji üretir, bu işletmeler için liderlik önemlidir ve değişim ile büyümeye uyum sağlamaları gerekmektedir. (Chirsman, 2003)

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir. (Alayoğlu, 2003)

Mülkiyet ve uygulama sürecinde riskin üstlenildiği, ayrıca aileden bir kişinin ya da bir çiftin işletmenin sahibi olduğu işletmelerdir. (Getz ve Nilsson, 2004)

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse “aile işletmesi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise “patron işletmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile işletmesi vasfını aldığı söylenebilir.

Aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, “yönetim

fonksiyonlarının -eksik ya da fazla - tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde (burada katkı ne kadar fazlaysa, işletme üzerinde aile etkisinin o kadar fazla olduğunu söylemek mümkün) icra edildiğinde, bir aile işletmesinden söz ediliyor" denilebilir. Bu anlamda aile işletmesi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır.

Aile işletmeleri genellikle iş, ortaklık ve aile olmak üzere üç boyutta ve bu boyutlarda hangi evrelerde olduğuna güre incelenmektedir. Aile işletmelerinin; (Alayoğlu, 2003)

İş boyutu, işletmenin doğma, büyüme, olgunlaşma ve çöküş gibi evrelerini,

Ortaklık boyutu; patron işletmesi, kardeşler ortaklığı, kuzenler ortaklığı gibi evrelere ayırarak her evrenin özelliklerini, problem ve fırsatlarını,

Aile boyutu ise; işletme yönetimindeki aile fertlerinin işe başlama, işi yönetme ve emekli olma gibi konularını kapsamaktadır.

Sonuç olarak, bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için; (Arıcıoğlu, 2004)

- Kuruluşunda bir kişi, bir çift (karı- koca gibi) ya da ailenin egemen olması,

- İşletmenin türü, finansal yapısı ve yönetici niteliği ne olursa olsun ailenin, itibar, mülkiyet, yönetim ve kontrol değerlerinden birkaç tanesine etkin bir biçiminde sahip olması,

- Etkinliğini kurucudan sonraki kuşakta da devam ettirmesi gerekmektedir.

Sıralanan bu değerlerin yanı sıra risk üstlenme özelliği ise, girişimcilik özelliği taşıyan aile işletmelerinin doğal ve vazgeçilmez bir unsuru olduğundan bu özellikten ayrıca söz etmeye gerek yoktur.

2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Her ne kadar bir ortaklık türü olsa da aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile işletmelerini karakterize eden birtakım özellikler mevcuttur. (Karpuzoğlu, 2001) Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli (gelecekle ilgili) plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır. (Alayoğlu, 2003)

Söz konusu karakteristikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

a. **Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile, ilgilenir**. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile işletmeleridir. Her ne kadar karı koca arasında kurulan aile işletmelerinde jenerasyon farkı görülmese de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınabilirler. (Karpuzoğlu, 2001)

b. **İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur.** Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile işletmeleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir. Dolayısıyla işletmenin geleceğe dönük faaliyet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir. (Alayoğlu, 2003)

c. **Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.** Genellikle işletme sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır. (Karpuzoğlu, 2001)

d. **Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin**

yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler. (Karpuzoğlu, 2001)

e. **İşletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.** Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletme bünyesinde bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Kısaca, "işletmenin itibarı, eşittir ailenin itibarı" olarak düşünülür. (Alayoğlu, 2003)

f. **Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.** İşletmede başarı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir. (Karpuzoğlu, 2001; Alayoğlu, 2003)

g. **Bu tür işletmelerde doğal bir koruma söz konusu olabilir.** Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir. (Karpuzoğlu, 2001, Alayoğlu, 2003)

h. **Ailenin mevcut normları, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır.** Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası, örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler. (Karpuzoğlu, 2001, Alayoğlu, 2003)

i. **Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder.** Dolayısıyla bu işletmeler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte işletmeye ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar. (Karpuzoğlu, 2001, Alayoğlu, 2003)

j. **Aile işletmelerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalardan temin edilir.** Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile

üyelerine öncelik tanınır. (Karpuzoğlu, 2001)

k. **Aile işletmelerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.** Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. (Karpuzoğlu, 2001, Alayoğlu, 2003)

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir. (Karpuzoğlu, 2001)

Bunların dışında, genellikle Türk Aile İşletmesi yapısındaki işletmelerin bazı ortak karakteristiklerinden de bahsedilebilir. (Alayoğlu, 2003)

a. Aile işletmelerinin "özellikli" bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır. Ailenin en fedakâr üyesi olan kurucular (girişimciler) diğer aile üyelerinin geçimini sağlamak, kardeşlerini okutmak gibi bir takım nedenlerle gurbete çalışmaya gider. Bir işyerinde ücretli çalışamaya başlayan, karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine ve girişimci bir ruha sahip bu kişiler, başkasına çalışmaktansa, kendi adına ve çalıştığı maaşın biraz üstünde bir kazanca razı olarak - ellerindeki küçük birikimle - sahip oldukları meslek alanında iş hayatına atılır ve şartlar elverdiğince işletmesini büyütmeye çalışır.

İlk amaç işletmenin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Bu nedenle, tüm çabalar işletmenin büyümesi için harcanmakta, bu kapsamda özel hayattan ve çeşitli ihtiyaçlardan dahi feragat edilebilmektedir. Zira tüm bu çabaların arkasında temel bazı gerçekler vardır:

- Kendini ispat ve başarı arzusunu gerçekleştirmek,
- Sahip olduğu işyerinde, kendi doğruları ve kendi fikirleri doğrultusunda bağımsız olarak çalışma isteği;
- Kendisi ve ailesinin geleceğini denetim (ya da garanti) altına alma düşüncesi vb'dir.

Öte yandan girişimcinin başarılı olması durumunda, işletme büyümeye ve iş

hacmi artmaya başlayınca, girişimcinin beklentileri de buna paralel olarak değişmeye ve büyümeye başlar. Bu bilgiler doğrultusunda, genel olarak kurucu işadamının üç temel özelliğinden söz edilebilir: Girişimci (entrepreneur = müteşebbis), Yönetici/lider ve Patron.

Girişimci, riski sever, ataktır. Yönetici riskten kaçar, çekingendir. Patron ise elindekileri korumaya çalışır, temkinlidir, muhafazakârdır.

İşletme sahibinin sadece patronluk özelliği gelişmiş, girişimciliği ve yöneticiliği körelmişse, bütün enerjisini elindekileri korumak için sarf eder. Böyle bir durumda, kısa zamanda yok olmasa bile, orta vadede erir gider. İşadamının elindekileri kaybetmesi en kolay, artırması biraz daha zor, koruması ise en zor seçenektir.

b. **Aile prestijini korumak için "özveride sınır tanımama" eğilimi en üst düzeydedir.** Örneğin, kriz dönemlerinde ortak mülkiyetli işletmeler, ellerindeki atıl değerleri paraya dönüştürerek büyüme için yatırım yapmada geç kalabilirken; iyi yönetilen aile işletmeleri, kısa zamanda durağan değerleri elden çıkarma becerisi gösterebilir, sektörlerinde hızla büyüyebilirler. (Ülker bu konuda, son üç yılda yaşanan ağır ekonomik krize rağmen yaptığı yatırımlarla iyi bir örnektir.)

c. **İşletmenin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci (veya aile üyeleri) tarafından belirlenir.** Çoğu kere stratejik kararlar, gerekli analizler (iç ve dış çevre) yapılmadan ve üzerinde istişare edilip değerlendirilmeden, aile üyeleri arasında evde, hafta sonlarında gayri resmi ortamlarda alınır. Bu tür kararlar aile üyeleri tarafından "sır" gibi değerlendirilir ve kararlar sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dâhil edilmez.

d. **Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.** Genel olarak aile işletmelerinde, aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), girişimci (sermayedar), çalışanlar (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin; aile üyeleri, işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkân sağlayan bir finansman aracı olarak görürlerken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise işletmeyi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı

olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.

e. **Aile bağlarından kaynaklanan "duygusallıkla", iş ilişkilerinden kaynaklanan "mantıklı davranma" durumlarının zaman zaman birbirleriyle çelişir.** Aile işletmelerinde, aile üyelerine yönelik doğal bir koruma söz konusu olabilir. Ayrıca girişimcinin işletmeyi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında, yaptığı işi iyi bilmesi veya bu işi severek yapması nedeniyle, işletmede de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye, deneyimine, yetkinliğine ve yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi; ilk kurduğu işletmeye, zararda olsa dahi aşırı bağımlılık duyması ve dolayısıyla işletmenin faaliyetini sürdürmesi için diğer işletmelerden kâr transferinde bulunması sıkça görülen bir uygulamadır. İşletme kârlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapatılmak istenmediği ve hatta zarar ettiğini, kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen "asiler" olarak nitelendirildiği görülür.

f. **Formal bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır:** Aile işletmelerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur ve sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır.

Kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve işletme sahibi (patron) tarafından alınır. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Dolayısıyla örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Bunun bir sonucu olarak, işletme sahibi işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonlarıyla ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bu yüzden bütün yük bir kişinin (işletme kurucusu) üzerindedir. İşletme kurucusu, "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesine sahiptir ve buna iyice inanır. Genellikle tatil yapmaz; diğer aile üyelerinin ve hatta tüm çalışanların yapmasına da hoş gözle bakmaz.

g. **Aile yapısındaki değişmeler, işletmenin organizasyon yapısında da**

değişikliğe yol açabilir: İşletme sahibi, çocuklarının evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi; yine işletme sahibinin kardeşlerinin işletmede üst düzey yönetici pozisyonunda iken, ağabey ile kardeşin aile içi sebeplerle kavga etmeleri, kardeşlerin işyerindeki pozisyonunu bırakmaları veya kaybetmeleriyle sonuçlanması gibi durumlar, mevcut yapıyı değiştirir; var olan dengeleri olumlu/olumsuz etkileyebilir.

h. **Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez.** İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idari personel genellikle aileden, akrabalardan ve aileye yakın kişilerden-uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları-istihdam edilir. Çünkü bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede tanıma ve tanınma ön plana çıkar; genellikle de aile üyelerine/yakınlarına öncelik tanınır. Bu kişilerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları dikkate alınmaz; değerlendirme, bu kişilerin işletme sahipleriyle ilişkileri, hal ve tavırlarına (örneğin, saygılı, sadık, işe erken geliyor, v.b. kriterler) göre yapılır.

i. **Genellikle formal bir bütçe yapılmamaktadır.** Bütçe beklenti doğrultusunda oluşur. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Yılsonunda genel bir hesap yapılır ve sonuçlara göre başarı ya da başarısızlık şeklinde afakî bir değerlendirmede bulunulur.

j. **Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.** Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır. Örneğin, işten çıkarılmaz. Hâlbuki aynı hatayı ücretli çalışan bir profesyonel yapsa, belki de cezası işten atılmak olacaktır. Aynı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir uygulama da söz konusu değildir.

k. **Aile işletmelerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticari rekabet birbirine karıştırılır.** Kardeşler

veya üst düzey yöneticiler ortaklıktan veya firmadan ayrıldıkları zaman, diğerinin en büyük rakibi olurlar ve birbirlerini yıkmak, birbirlerine zarar vermek için çaba harcarlar. (Kardeşin kardeşe rakip olması kadar tehlikeli bir şey yoktur. Çünkü birbirlerini "batırmak" için yola çıkarlar. Bu tür bir Yaklaşım, kişileri hataya sürükler ve çok büyük zararlarla karşı karşıya bırakır. Hâlbuki iş dünyasında kişiler arası rekabet olmamalıdır. Rakipler kardeş veya eski yöneticiler de olsa, rekabet ticaret kuralları çerçevesinde yapılmalıdır.)

l. Ç**alışanların "profesyonel" olduğu unutulur.** Örneğin, ücret verilirken "o bizdendir" diye başlanır ve izin talep edildiğinde; "ben izin yapmıyorum, sana ne oluyor?" denir. İş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon faktörü olduğu unutulur; dolayısıyla çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması genellikle söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem en çok önem verilen kriterdir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz.

m. **Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hâkimdir.** Aile büyüğünün, kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rol üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir.

n. **Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle "yaş" ve "cinsiyet" belirleyici unsurdur.** Türk aile işletmelerinde, aile bireylerinin işyerinde çalışmaları söz konusu olduğunda, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülür. Bir başka ifadeyle, eşlerin ya da kız çocukların (şayet varsa) ortaklıkları, genellikle kâğıt üzerindedir ya da kadınlar işletmede pasif görevleri icra ederler. Bu sonuç üzerinde, erkek çocuklarına Türk kültürünün atfettiği önemin fazla olmasının yanında, ayrıca damatların işletme faaliyetlerinde fazla aktif rol oynamalarının arzu edilmemesi de etkilidir.

Aile üyelerinin işletme içinde terfi ve kritik görevlerde istihdam edilmesinde, "cinsiyet"in yanı sıra "yaş" da doğrudan önem arz eder. Daha açık bir ifadeyle genellikle yaşı ve işletmedeki kıdemi fazla olan aile bireyleri, genç ve işletmedeki

kıdemi az olan aile fertlerine oranla daha kolay terfi eder.

o. **İş gücü devir oranı yüksektir.** Çalışanlar ve sahipler arasında "biz" ve "onlar" ayrımı söz konusudur. İşletme sahipleri genellikle kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime, kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp, sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından, sistemin bütününü görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hâkimiyet kuramadıklarından, kendilerince kilit birimlere aileden birini getirme gereği duyarlar. Bu anlayış ise sık sık personel değişimine sebep olur.

p. **İşletme kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.** Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun, iş sahibi aile kültüründen önemli ölçüde etkilendiği ve onun tesirinde kaldığı görülür.

3. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. Aşağıda Tablo-1'de de görüldüğü gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de %98.8'dir. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da % 95'i, İsviçre'de % 85'i ve Türkiye'de % 95'i aile işletmesidir. (Anonymous, 2005b)

Tablo 1 Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler (Anonymous, 2005c)

Küçük İşletmelerin Toplam	A.B.D.	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
İşletmelere Oranı	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	99.9	97.0	98.8

Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Örneğin ABD'de, ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin, oranı %20' yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece ve sadece 3,4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de ise durum benzerdir, İngiliz işletmelerinin oranı da %3,3 üçüncü kuşağa devredilebilmektedir.

Türkiye'de ise durum bu ülkelerden pek farklı değildir. 1983–2000 döneminde aşağıda Tablo-2'de görüldüğü gibi 18 yılda Türkiye'de 461.058 adet yeni işletme kurulmuştur ve kurulan işletmelerin %86,7'si limited işletme, %13,2'si anonim işletmedir. Görüldüğü gibi kurulan işletmelerin büyük çoğunluğu limited işletmelerdir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerindedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunun

aile işletmesi olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer taraftan yine aynı dönemde 8.862 adet kollektif işletme, 1.073 adet komandit işletme, 5.646 adet limited işletme ve1.826 adet anonim işletme olmak üzere toplam 17.407 adet işletme kapanmıştır. (Anonymous, 2005b)

Tablo 2 Yeni Kurulan İşletme Sayısı
(Anonymous, 2005b)

YILLAR	KOMANDİT	LİMİTED	ANONİM	TOPLAM
1983	101	3.422	3.418	6.941
1984	97	4.667	3.613	8.377
1985	98	6.004	3.596	9.698
1986	102	6.006	3.526	9.634
1987	68	8.492	3.892	12.452
1988	59	11.082	4.215	15.356
1989	33	9.194	298	9.525
1990	32	11.915	3.843	15.790
1991	21	12.794	2.897	15.712
1992	8	21.327	3.664	24.999
1993	18	36.436	4.454	40.908
1994	3	4.265	3.252	7.520
1995	3	49.013	3.699	52.715
1996	5	50.351	2.637	52.993
1997	1	62.013	3.610	65.624
1998	8	51.346	3.853	55.207
1999	5	22.898	2.783	25.686
2000	5	28.382	3.534	31.921
TOPLAM	667	399.607	60.784	461.058
Yüzde	0,001	0,867	0,132	100

,

Tablo 3 Kapanan İşletmeler
(Anonymous, 2005b)

YILLAR	KOLLEKTİF	KOMANDİT	LİMİTED	ANONİM	TOPLAM
1983	1.709	192	68	10	1.979
1984	168	168	131	26	493
1985	1.201	141	156	41	1.539
1986	1.183	138	137	28	1.486
1987	827	74	120	1	1.022
1988	747	60	111	-	918
1989	951	91	228	16	1.286
1990	453	55	104	29	641
1991	156	26	32	9	223
1992	190	20	13	9	232
1993	156	28	17	17	218
1994	200	18	256	150	624
1995	114	12	295	148	569
1996	129	5	358	119	611
1997	211	16	498	219	944
1998	193	12	1.003	367	1.575
1999	127	6	987	275	1.395
2000	147	11	1.132	362	1.652
GENEL TOPLAM	8.862	1.073	5.646	1.826	17.407

4. TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içinde incelendiğinde, gelişmenin diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile işletmesi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, işletmelerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık işletmelere dönüşmüşlerdir. Türk özel sektöründeki aşamaları şu şekilde özetlemek mümkündür. (Aydın, 1984)

A. Cumhuriyet Öncesi

B. Cumhuriyet Sonrası

4.1. Cumhuriyet Öncesi

Türkiye Cumhuriyeti Osmanlı İmparatorluğundan geri bir tarım ülkesi devralmıştır. Osmanlı sanayisini:

- Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar,
- Yerli özel sektör,
- Tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak üç kesime ayırmak mümkündür.

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

Yerel özel sektör ise, el sanatları seviyesinde dağınık v e kapalı aile işletmesi niteliği gösteriyordu. Osmanlı imparatorluğunun uzun tarihi boyunca ticaret ve sanatın gelişmemiş olması, Türk'lerin bu tür işlere kötü gözle bakmalarından ileri gelmektedir. Dolayısı ile bu tür işler azınlıklar (Musevi, Rum, Ermeni vs.) tarafından yapılmakta idi. (Aydın, 1984)

4.2. Cumhuriyet Sonrası

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

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

1950–60 dönemlerinde liberalist bir ekonomi politikası uygulanması, sağlanan kredi kolaylıkları orta katmanlardan da bir girişimci tabakanın oluşmasını sağlamıştır.

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

1960- 70 dönemi şehirleşmenin hızla arttığı bir dönemdir. İç talepteki artışlar ticari ve Sanayi faaliyetlerin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Ulaşım ve iletişim olanaklarının artması Türk ekonomisi kapalı statik bir durumdan, dinamik bir hale gelmiştir. Ticaretin yanında, Sanayi ve hizmet sektöründe de önemli gelişmeler görülmüştür. Küçük sanayi önceki dönemini yitirerek müteşebbislerin ailelerden, yakın akrabalardan, arkadaşlarından temin ettikleri kaynaklar yeterli gelmemeye başladı. Bu dönemlerden itibaren işletmelerde halka açılmaya doğru bir eğilim

görüldüyse de bu durum genellikle gerçek halka açılma özelliği göstermiyordu. Halka borçlanma yanı halkın elindeki küçük tasarrufları kendi yatırım alanlarına çekme anlamına gelmekteydi.

1979–80 yılları boyunca sanayi ve müteşebbisler hükümetin sağlandığı çeşitli koruyucu önlemler yanında şiddetli enflasyonun yarattığı yüksek kârları, fazla zorlamadan elde ettiler. Bu koşulların doğal bir sonucu olarak da müteşebbislerin başarısı, büyümesi için müteşebbislik yeteneği yeterli oldu ve yönetim yeteneği arka planda kaldı.

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

Başta holdingler olmak üzere büyük işletmelerde görülen bu davranış henüz istenen düzeyde yaygınlaşmamış ise de iktisadi gelişmenin doğal sonucu olarak örneklerin giderek artacağı söylenebilir. (Aydın, 1984)

5. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan işletmeler ile kıyaslandıklarında birtakım avantajları ile dezavantajları birlikte taşıdıkları görülür.

5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmesi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar, finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirilebilir. (Karpuzoğlu, 2001)

5.1.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Böyle bir ortam içerisinde aile işletmeleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar. Öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca işletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler.

5.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetsel Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile işletmeleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla işletmenin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler.

Aile işletmeleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. Girişimcinin işletmeyi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da işletmenin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir.

Öte yandan tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini işe adamış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının arttırarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmaları yerine aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan çok ailenin sahip olduğu firmada çalışırlarsa yüksek bir performans sergileme olasılıkları artar. Aile

bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile işletmelerinde çok az yaşanır.

5.1.3. Aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından taşıdıkları avantajlar

Aile işletmelerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır.

5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin, sahip oldukları avantajlar yanında bir takım dezavantajlar da bünyelerinde taşıdıkları açıktır. Bernand Barry bu dezavantajların iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlardan ilki işletme sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenler iken ikincisi geleneksel değerlere bağlılıkla ilgili nedenlerdir. Bu nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. Burada aile işletmelerinin taşımaları olası dezavantajlar, avantajlar ile benzer şekilde sistematize edilerek ele alınabilir. (Karpuzoğlu, 2001)

5.2.1. Aile işletmelerinin finansman açısından taşıdıkları dezavantajlar

Aile işletmelerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir diğer olumsuzluktur.

Ayrıca, karın dağıtılması ve işletmenin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri, karın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Ayrıca kar dağıtımı ile İlgili seneden, seneye değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanılmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilir. Yine birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

5.2.2. Aile işletmelerinin yönetsel açıdan taşıdıkları dezavantajlar

Aile işletmelerinin yönetsel açıdan taşıyabilecekleri zafiyetlerin başında, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile işletmelerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. Çoğunlukla bu tür işletmelerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade kan bağının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin, diğer işletmeleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Adam kayırmanın (nepotism) yüksek oranlarda görüldüğü bu tip işletmelerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma hem de, aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma sık rastlanan bir durumdur. Sonuç itibariyle akraba kayırma nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurulamaması riski, bu işletmelerde ciddi bir tehdit olarak kendisini hissettirir.

Diğer taraftan aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında) gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorunluluğunu almak istemene gibi durumlarla karşılaşılma

olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir,

Aile işletmelerinin tipik dezavantajlarından bir diğeri, işletmede bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ile varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin yönetimi olumsuz yönde etkileyebilmesi ihtimalidir. Bu gibi durumlarda özellikle de maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesi kaçınılmaz hal alabilir.

Aile işletmelerinin çoğunda mevcut bulunan iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ya da bunların belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların açık olmamasının koordinasyonsuzluklara neden olacağı da açıktır. Bu durum sonucunda ise firmanın karışıklık ve belirsizlik yaşaması ihtimali oldukça yüksektir. Keza ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zafiyetler aile işletmelerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır.

Aile işletmelerine özgü tipik bir dezavantaj ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda işletmede verimin azalmasıdır. Bu uyumsuzluk neticesinde çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizlik ve motivizasyonsuzluk ile beraber belirsizlik durumuyla da karşılaşılır.

Planlamaya yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile işletmelerinde, yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya çalışamayacak fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlık yaşaması durumunda, aile üyeleri arasındaki rekabet, işletme politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletme yaşamını tehlikeye düşürebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca başkan seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması (yani bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması) işletmenin zaman ve para maliyetini de profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile işletmelerinde rastlanabilecek tutuculuk (conservatism) bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu işletmenin var olmasını zorlaştıracaktır.

Nihayet aile işletmelerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla iş ile aile kararlarının birbirinden ayrılamaması olasılığı, aile işletmelerinin ciddi yönetsel dezavantajlarından bir diğeridir.

5.2.3. Aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından taşıdıkları dezavantajlar

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile işletmelerinde yazılı belgeler, istatistikler ve memorandumlar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur.

Öte yandan ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Pek çok aile işletmesi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödüllerine tercih eder. Yine pek çoğunda mevcut örgüt kültürün değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi destekler.

Aile işletmeleri verimliliklerini bir taraftan yukarıda belirtilen avantajlarını geliştirerek, diğer taraftan dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak artırabilirler. Ayrıca bu işletmeler, taşımaları muhtemel avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilirler.

6. AİLE İŞLETMELERİ İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ MODELLER

Aile işletmeleri için geliştirilmiş modeller aşağıda verilmiştir.

6.1. Aile Sistem Teorisi Modeli

Whitesicle ve Herz Brown (1991) aile işletmelerine aile sistemi iş sistemi modelini getirmişlerdir. Bu modelde iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olması nedeniyle, iki farklı sistemin sınırlarının çok açık tanımlanması gerekir. Klinik aile teorisi aileyi anlamaya, işletme disiplini ise iş boyutunu anlamaya çalışmıştır. Örtüşen iki farklı sistemin sınırlarının çok iyi belirlenmesi şarttır. Hollander ve Elman (1988) modelin ikili olmasının gereği olarak işlevsel olmayacağını belirtmiş, McCollow tam tersini savunarak ailenin kişisel ilişkilerinin işletmeye olumlu etkisini ve işlevselliğini vurgulamıştır. Aile sistem teorisi, birbirine taban tabana zıt iki sistemin örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri inceler. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışır. Ailenin amaçları ile işletmenin amaçları çelişir. Ailenin amaçları, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir.

Sistem teorisine göre her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile belli bir amaç için çalışır. Açık ya da kapalı bir şekilde ailesi ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girer. Aile işletmesinde çalışmayan aile üyelerinin rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklıdır. Aile hem işletmede hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkar. Bir ortamda doğru olan davranış diğer ortamda uygunsuz olabilir. Bu iki sistem kaynak, zaman ve para kaybedebilirler. Burada en önemli sorunlardan biri de birbiriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt etmektir. Ayrıca iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural diğerinde uygun olmayabilir. Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmaz. Genellikle bu tip aile işletmelerinde iki sistemin sınırlarını iyi

çizmek gerekir. Bu ayırımı yapmanın bir yolu, kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmakla olur. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekan ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesini engellemiş olur.

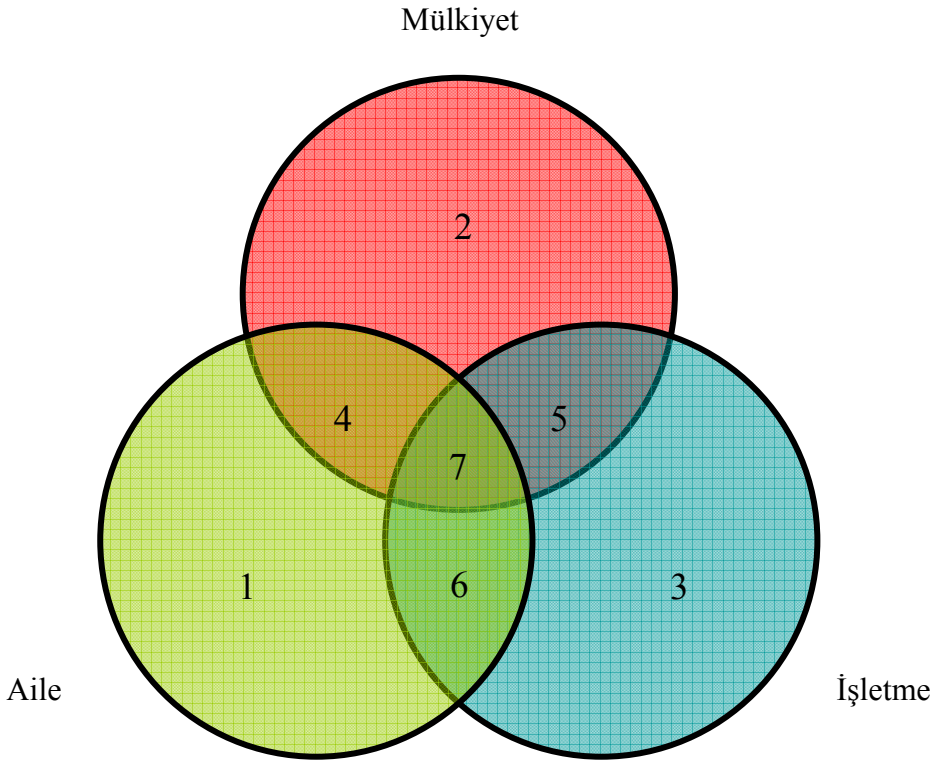
Bazı aile işletmelerinde bu iki sistemin kesin ayırımına gerek olmayabilir. Ancak bu iki sistemin örtüştüğü durumlarda her bir sistemin diğerinin etkisi ile zarar görebileceğini unutmamak gerekir. Kriz dönemlerinde çatışmada ya da ani değişimlerde iki sistem birbirine daha da bağlanır. Örneğin aile işletmesinde çalışan erkek evladı daha az sorumluluğu olan bir pozisyona getirmek, iş için doğru da olsa ailenin diğer üyeleri tarafından istenmiyorsa yapılamaz. Hâlbuki aile ve işletme sistemlerinin ayırımının **y**apıldığı bir aile işletmesinde her iki sistemdeki değişiklik kolay olur.

Bowen'a göre, her birey pek çok ilişkinin içinde gelişir: çekirdek ailesi ile, genişletilmiş ailesi ile, yakın çevresi ile, iş çevresi ile ilişki içindedir. Bu ilişkileri, bireyin bilişsel gelişimini sağlar. Bowen'in Aile sistem teori'ne göre aile içi en büyük gerilim, bireyin ailesi ile ilişkisinin derecesinden doğar. Her birey bağlı olduğu aileden farklılaşmak ve gelişmek amacındadır. Bu da ayrı olma ile bağlı olma arasında denge kurmayı gerektirir. Kişi, duygusal ve davranışsal boyutlarda dengesini korumaya çalışır. (Günver, 2002)

6.2. Üç Daireli Model

Tagiuri ve Davis 1980'li yılların sonunda Harward Üniversitesi'de yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha olduğunu vurgular ve üç daireli modeli geliştirirler. Aile işletmelerini daha başarılı yönetebilmek için aile işletmelerine özgü dinamikleri anlamak gerekir. Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan vardır: Aile üyeleri, çalışanlar ve

hissedarlar. Bu üç farklı gruptan her birini bir daire ile ifade edersek tipik bir aile işletmesini "üç daireli model" olarak tanımlayabiliriz. (Bkz. şekil 1). (Günver, 2002)



Şekil 1: Üç Daireli Model (Günver, 2002)

Burada birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Daireler birbiri ile iç içe geçer ve hepsi de bir diğeri ile bir şekilde kesişir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanabilir: (Günver, 2002; Kırım, 2001; Arıcıoğlu, 2004)

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmıyor,
2. Hissedar, ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor,
3. İşletmede çalışıyor ama ne hissedar ne de aile üyesi,
4. Aile üyesi ve hissedar fakat İşletmede çalışmıyor,

5. Hissedar, İşletmede çalışıyor fakat aile üyesi değil,
6. Aile üyesi, hissedar değil fakat İşletmede çalışıyor.
7. Aile üyesi, hissedar ve İşletmede çalışıyor,

Bu model aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Her aile işletmesinde tüm alanlar bulunmasa da pek çok alan bulunacağı için, bu model her aile işletmesi için geçerlidir. Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile işletmesinden beklentileri de farklı olur. Beklentiler farklı olunca kişilerarası çatışma kaçınılmaz olur. Bu nedenle çatışma, aile işletmelerinin karakteristiği haline gelir. (Günver, 2002)

Örneğin bir aile işletmesi içinde kar dağıtımı ya da işi devretme sürecini ele alalım. Alan 4'teki bir kişi, yani aile üyesi, hissedar fakat İşletmede çalışmayan bir kişi haklı olarak kar dağıtımı talebinde bulunacaktır. Buna karşılık aile üyesi, işte çalışan ama hissedar olmayan bir diğer kişi (alan 6) karları dağıtmak yerine bunları yatırıma çevirmek ve işletmeyi daha da geliştirmek isteyebilecektir. Üstelik bu iki kişi kardeş bile olabilir ve aralarındaki sürtüşmenin kaynağını anlamadan, bu çatışma yıllarca sürebilir.

Şu sorular da muhtemel çatışma kaynağı olabilecektir: Çocuklardan hangisi işte çalışacak? Kim ne kadar ücret alacak? Üç daireli açıdan bakınca farklı kişilerin farklı fikirlerini anlamak daha kolay olacaktır. Burada alan 1'deki bir kişi "onlar çocuklarımız, hepsine eşit şans tanıyalım" derken, alan 3'teki bir kişi, "akrabaları işe almamız için, diğer adaylardan daha iyi olduklarını kanıtlamaları gerekir" diyebilecektir.

Sonuç olarak bilmemiz gerekir ki, çatışma potansiyeli, aile işletmelerinin kendine özgü yapısında zaten saklıdır. O nedenle bir kez, eğer çatışma içindeyseniz. "bu neden bizim ailede oluyor?" diye bir kaygıya kapılmayın, çünkü bu her ailede yaşanabilir. İkincisi, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında en önemli yollardan biri, etkin iletişimdir. İletişimin güçlenebilmesi ise kişilerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamalarıyla mümkündür. Bu model farklı kişilerin taleplerinin neden farklı olduğunu gösterir. Size, farklı bir konumda olan kişilerin pozisyonlarını anlama olanağı verir. (Kırım, 2001)

Aile bireyleri, sahip oldukları itibar ile bekledikleri mirasın önemini ön plana çıkartırken; işletme, aile üyelerinin bireysel beklentilerini karşılamak yerine büyümeyi ve kâr elde etmeyi hedeflerler. Mülkiyet haklarından kaynaklanan beklentiler ise her iki taraf açısından farklılık göstermektedir. İşletmenin, ailenin ve hisse sahiplerinin geleceğe yönelik farklı beklentilere sahip olması ve bu farklılıkların gelecek kuşaklarda da devam etmesi hem çatışma nedeni hem de sürekliliği tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu farklılığın bir başka boyutu da başarının değerlendirilmesinde kendisini göstermektedir. Sahip/yönetici, başarı sağlandığında aile üyeleri dışındaki çalışanları da başarıya ortak ederken, başarısızlıkta ise öncelikli olarak aile üyelerini sorumlu tutmaktadır. Algıdaki bu farklılık sonucunda aile üyesi olup İşletmede çalışanlar üretimin artması ve gelirin büyümesi yönünde daha çok çalışmak durumunda kalırlar. İşletmenin devamlılığı için üzerinde ısrarla durulan bu anlayış bir taraftan gerginlik nedeni olurken, diğer taraftan da devamlılık sürecinde izlenecek yöntemi belirlemede ve varisi saptamada önemli bir rol oynar. (Arıcıoğlu, 2004)

Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekir. İşte bu aşamada üç daireli aile işletmesi modeli yarar sağlar. Teori ve modellerin verilen ışığında aile işletmelerinin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz: (Günver, 2002)

1. Aile bağları öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.

2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar.

3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir.

4. Aileye mensup birinin işletmedeki statüsü onun aile içindeki konumunu etkiler.

5. Aile ile işletmenin değerleri özdeşleşir.

6. Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında bağ sağlanır.

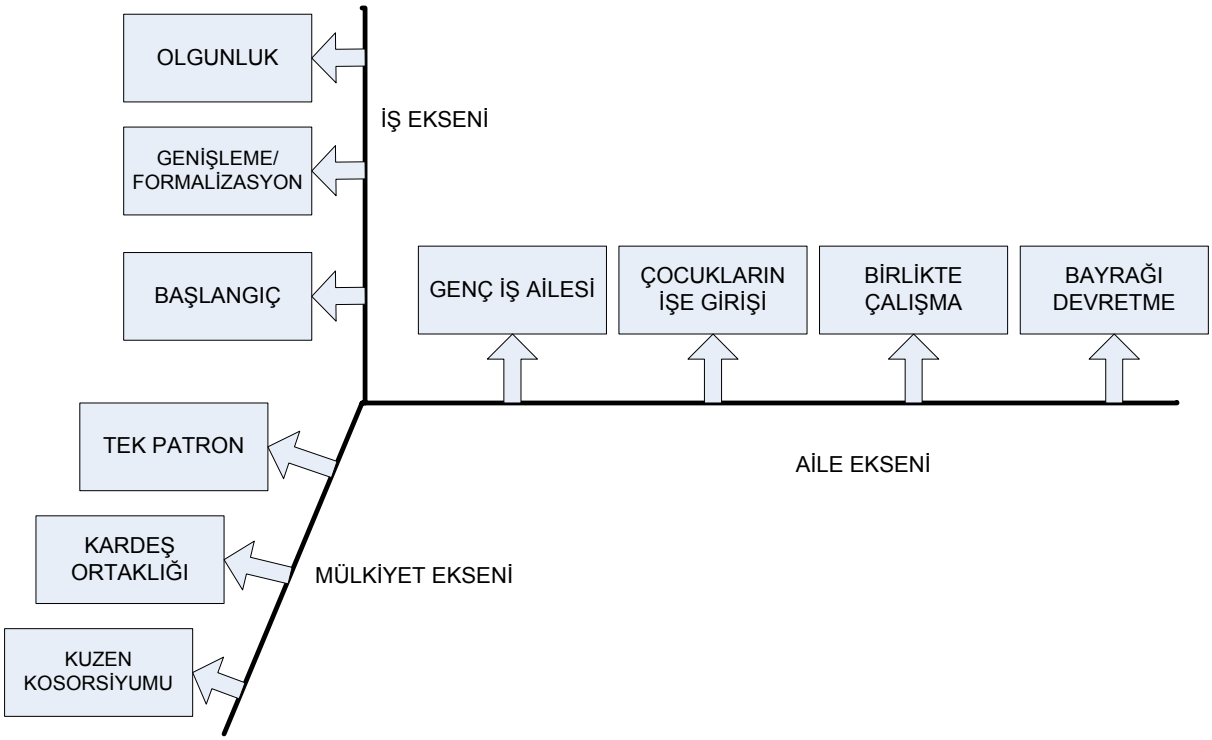
7. AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİ

Aile işletmeleri hakkında yazılan her yazı, yapılan her çalışma aslında hep aynı soruya cevap vermeye çalışmaktadır; "Aile işletmeleri nasıl daha uzun ömürlü olabilir?" veya bir başka ifade ile "Aile işletmelerinin daha uzun ömürlü olabilmesi için neler yapılmalıdır?"

Bir aile işletmesinin başarılı ve uzun ömürlü olabilmesi için, aile işletmesini oluşturan tüm dinamiklerde işletmenin başarılı olması gerekir.

7.1. Aile İşletmelerinin Zaman İçindeki Gelişimi

Aile işletmeleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Nesilden nesile geçen aile işletmelerinde değişim sürecinde hem aile, hem işletme hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sonlara sahip olurlar. Aile işletmelerinin yapısal oluşumu üç daireli aile işletmesi modeline zaman boyutu eklenerek anlaşılabilir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişimini tüm boyutları ile özetler. Bu modele "üç boyutlu evrim modeli" denir. Taiguiri ve Davis'in üç daireli aile işletmesi modelinin geliştirilmişidir. (Günver, 2002)



Şekil 2: Aile İşletmesinin Dinamikleri, Üç Boyutlu Evrim Modeli (Kırım, 2001)

7.1.1. Mülkiyetin evrimi

Tüm ailelerde aynı olmamakla birlikte, aile işletmelerinde mülkiyetin evrimi şu aşamaları içerebilir. İşletmeler "tek patron" ya da tek kişinin hâkimiyeti ve kontrolü aşamasından, zaman ilerledikçe "kardeşlerin ortaklığına" ve oradan da "kuzen konsorsiyumu" ya da kuzenler ortaklığına geçecektir. Başta kardeş ortaklığı olarak kurulmuş olan işletmeler için ise zaman, bu işletmeleri kuzenler konsorsiyumuna taşıyacaktır. (Kırım, 2001)

7.1.1.1. Tek patron dönemi (birinci nesil)

Aile işletmeleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile işletmenin bütünleştiği birinci nesil aile işletmeleri temsil eder.

Bu evrede, işletme ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, işletmenin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında

olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu müşahede edilir.

Eş ile ortaklık ilişkisi kurulduğu durumlarda, genellikle stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülür. Bir başka ifade ile kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fazla bir rolü yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kağıt üzerinde kalabilir.

Yine bu tip aile işletmelerinde girişimcinin üretim, satınalma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilendiği, ancak işletme belli bir büyüklüğe ulaştığında, işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için, yeni bir yönetici istihdam ederek, mevcut işlerinin bir kısmını ona devrettiği de sıkça görülen bir uygulamadır. (Alayoğlu, 2003)

İşletme kontrolünün tek bir kişide ya da küçük bir grupta toplandığı birinci nesil aile işletmesi evresinde, firma ve ürünler ve/veya hizmetler, hedef müşteri kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlenmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan girişimcinin otoritesini sarsmadan genellemeci bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışmanın İşletmede yer alması ile birlikte değişim hareketi başlar. Bu noktada genellikle girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. (Ateş, 2003)

Birinci nesil aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlar şunlardır: (Alayoğlu, 2003)

• Girişimcinin kişiliği, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır. Bu yüzden girişimcilerin Pek çoğu işletmede takım çalışmasını özendirmekten ziyade, çalışanlarla birebir ilişki kurarak, iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Her an girişimci ile birebir ilişki kurulabildiği bu isletmelerde, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok, meydana geldikten sonra geçici

tedbirlerle çözümlenmeğe çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur.

• Girişimci, ailesine yeterince zaman ayıramaz ve iş hayatını özel yaşantısına taşır. Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen, girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı çok azdır ve işletmesini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır.

• Bu evrede tanıtım harcamaları yüksek, risk fazla, nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir.

•Sorunlu bir karı-koca ilişkisi, eşler arasındaki güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar alma sürecine katılmak istemesi, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması; yönetim sorumluluğunun bir kısmını üstlenmeye çalışmasının yanı sıra, eşlerin boşanması gibi durumlar işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeline sahip sorunlardır.

Çoğunlukla "tek patronlu işletme" özelliği gösteren bu evredeki işletmelerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır. Pek çoğu her yerde ve her şeyde olmak isteyen patronun hastalanması, depresyon geçirmesi, yorgun düşmesi gibi sebepler, işte çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca, işin geliştirilmesi konusunda diğer insanların desteğini almama eğilimi de, bu tür işletmelerde risklerin artmasına sebep olur.

• Yine bu evrede bir sonraki nesil için mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plan önceden yapılmamaktadır

7.1.1.2. Kardeş ortaklığı dönemi (birinci ve ikinci nesil)

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan "kardeş ortaklıkları" oluşturur. Kardeş ortaklığına dayalı aile işletmelerinde, iki ve ya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede işletme, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. İşletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılması beklediği görülür. Diğer bir ifadeyle işletme, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. (Alayoğlu, 2003)

Ayrıca, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi, aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile işletmelerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir: (Alayoğlu, 2003)

• İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip karlı bir kurum haline geldikçe, .İşletmede çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ayrıca kardeşlerin her birinin, çocuklarının geleceğini garanti altına alma düşüncesiyle hisselerini korumak ve çoğaltmak istemelerinin yanı sıra, sorumlu oldukları bölümlerin, işletmenin yönetimine esas olmasını istemeleri de problem teşkil edebilir.

• Genç kuşak aile fertleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimi-aile etkileşiminin sonuçları problem çıkarabilir. Yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, dünyayı algılayış biçimleri farklı olan çocukların, eşlerin ve aile üyelerinin, istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim, tatil, evlilik, ev, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.

• Büyüme evresindeki işletmelerde nakde duyulan ihtiyaç da hayli fazladır, Bu nedenle, elde edilen karın yatırıma dönüştürülmesi (normalde herhangi bir işletmede) doğal bir uygulamadır. Ancak bu tür işletmelerde, ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.) sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen kârın isletmeye

transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılır. Kısacası bu aşamada aile ve işletme, elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Dolayısıyla kardeşler, işbirliği ve samimiyetle işletme menfaatine odaklanmak yerine, kendi çekirdek ailelerinin (eşlerinin ve çocuklarının) çıkarlarını ön plana alabilirler. Bu durum ise kardeşler arasında gizliden gizliye bir rekabet ortamı oluşabilir. Bu duruma eşlerin ve çocukların baskıları da eklenince mantığın verme durgusallık ön plana çıkabilir, bu da işletme içi çatışmaya sol açar.

• İşletme yönetiminde, kişilerin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumunda, sorunlarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Örneğin, küçük paya sahip ortağın ne kadar başarılı olursa olsun yükselme sansının sınırlı olduğunu bilmesi, moral ve motivasyonu ile performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

• Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin (hısımlar) firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmeleri ve kendilerini aile ile işletmenin bir parçası olarak görmeleri de, bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

• Genişleme sürecinin planlanması aşamasında da, çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle genişleme evresine herhangi bir ön hazırlık ve planlama yapılmadan hızlı bir şekilde gelinmesi durumunda, yeni yapının gereklerini yerine getirebilecek yönetim için aile fertleri (kardeşler) yeterince hazırlanamayarak, yetersiz kalabilir. Şayet İşletmede aktif çalışan aile üyeleri yeterli uzmanlığa sahip değil ve kısa bir süre içerisinde de bu ehliyeti kazanabilme imkânları söz konusu değilse, uzman profesyonellerin kuruma dâhil edilme ihtiyacı kaçınılmaz hale gelir. Bu durumun fikir aşamasından uygulama aşamasına geçirilmesinde ise bir takım zorluklarla karşılaşma ihtimali oldukça yüksektir. Profesyonellerden yararlanmanın işletmenin ihtiyacı olduğu hissedilir ve tüm yöneticilerce kabul edilirse, sorunlar bir derece azalır. Aksi takdirde profesyonellere karşı negatif bir tutum sergilenir. Bu tutumun oluşturulmasında ise aile bireylerinin önemlerinin azalacağının, kardeşlerin başarısız

ve yetersiz olarak nitelendirileceğinin ve işletme gizliliğinin ortadan kalkacağının düşünülmesi tesirli olmaktadır.

• Hissedarla arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması (kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu) tesis edilememesi ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmenin güçlüğü de, bu aşamadaki işletmelerin karşılaşabileceği meselelerdendir.

Kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının büyük ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atıldığı ya da atılması gerektiği bir dönemdir. Bu bakımdan da, işletmenin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak en önemli aşamadır.

7.1.1.3. Kuzen konsorsiyumu dönemi veya kompleks aile işletmeleri (ikinci ve üçüncü nesil)

Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dâhil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen kompleks aile işletmelerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanır. Dolayısıyla bu evrede bulunan aile işletmeleri ilk iki evredeki işletmelere göre daha profesyonelce yönetilirler. (Ateş, 2003)

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı "kompleks aile işletmesi" olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile işletmeleri ver alır. Kompleks aile işletmesinden "iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu işletmeler" anlaşılmaktadır. Bununla birlikte işletmede çalışan aile üyeleri kendilerini işletme kârından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri bulundukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların işletme geleceğini etkilediğinin farkındadır. İşletmede birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile işletmelerinde farklı yaşta,

bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza işletmenin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda "grup" veya "holding" şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu bu evrede, İşletmede çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı da daha belirgin olarak ortaya çıkar. Bu durum ise hissedarlar arası ailelerini de kapsayacak şekilde çatışmalara kaynak teşkil edebilir. (Alayoğlu, 2003)

Aile ve işletmenin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, isletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirir. Bu aşamada aile işletmelerinin karşılaştığı en temel sıkıntılar şunlar olabilir: (Alayoğlu, 2003)

• Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye, gelire, deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerinin ve seviyelerinin varlığı; farklı aile kollarının işletmenin yönetiminde ve muhalefetinde yer almaları muhtemel çatışmalar için önemli bir potansiyel oluşturur.

• Yönetim dışında kalan aile bireyleri yönetimi eleştirirlerken, geçmişte ailelerinin yaşadıkları olaylardan, kendilerine işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgi verilmemesinden ve yönetimde aktif olarak görev alamamalarından rahatsızlık duyarlar.

• Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri, işletmedeki hisseleriyle ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşmasıyla, varislik için çok sayıda aday olması da aile içi çatışmaların yaşanmasını körükler.

• Yeterli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmayan aile bireylerinin İşletmede istihdam edilmeyi istemeleri ve bunu bir hak olarak görmelerinin yanı sıra, ısrarcı davranmaları da problem teşkil erler.

• İşletmede aktif çalışan aynı aileye mensup fertlerin ise, işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları, her iki grubun da kendi çıkarlarını işletme çıkarlarından önemli görmeleri, pek çok soruna, özellikle de yönetimin

etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına; uygulamaların engellenmesine, bunun bir sonucu olarak da, çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmasına yol açabilir.

• Aile dışından ortakların da işletmeye katıldığı durumlarda ise, holding veya gruba bağlı her bir işletmenin başına geçecek kişinin tespiti de bir başka sıkıntı sebebidir. Aile dışından ortakların işletmeye ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri, çıkması muhtemel sorunların sebepleri arasında sayılabilir.

• Holding büküklüğündeki kuzen ortaklılıklarında, ilk kurulan işletmenin kârlılığını kaybederek, holding kârlılığının da azalmasına yol açması, ciddi bir problem olarak gündeme gelebilir. Genellikle ilk kurulan işletmeyle güçlü bir duygusal bağı olan aile fertleri, bu işletmenin geleceğine ilişkin kararda zorlanırlar ve işletmenin kapanmasını sadakatsizlik olarak değerlendirirler.

• Aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmenin ve kuralları konmuş bir aile işletmesi sermaye piyasası oluşturabilmenin güçlüğü de, bir başka sıkıntı sebebidir.

• Bu evredeki, özellikle büyük işletmelerde, patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması, bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez, gelecekte maddi ve manevi menfaat sağlama düşüncesiyle, muhtemel patron/lider adaylarını, gerçekte kendilerinde var olmayan birtakım üstün yeteneklerin bulunduğuna inandırmaya ve etkilemeye çalışırlar. Yine işletme bünyesindeki mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak veya var olan gücünü daha da artırabilmek için, sinsi bir şekilde böl ve yönet politikası izleyerek, bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir.

7.1.2. Ailenin evrimi

Burada da çok farklı alternatifler olmasına karşın tipik bir aile işletmesinde ailenin evrimi genç iş ailesi'nden, "çocukların işe girişi", ardından "birlikte çalışma" ve en sonunda "bayrağı devretme" aşamalarını içerir. Bu dört aşamalı aile evrimi

modeli bize, işletmemizin ve ailemizin ileride aşamalarında karşı karşıya kalabileceği sorun ve konuları şimdiden gösterebilir. (Kırım, 2001)

7.1.2.1. Genç iş ailesi dönemi

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

Genç iş ailesinde evlilik müessesesinin kuruluş ve işleyiş biçimi çok önemlidir. Evlilik, psikolojik ve sosyal bir anlaşmadır; değişik konularda alışkanlıklar ve kurallar içerir. Bu kuralların ihlali çatışmaya neden olur.

Genç iş ailesinin çocuk sahibi olmaları ve çocuk yetiştirmeleri zor bir süreçtir. Eğer eşlerin her ikisi de çalışıyorsa bu daha da zorlaşır.

Genç iş ailesinin temel sorunlarından biri de girişimcinin ailesine yeterince zaman ayıramaması ve iş yaşamını özel yaşamına taşımasıdır. (Günver, 2002)

7.1.2.2. Çocukların işe giriş dönemi

İşe başlayan ailenin ebeveynleri 35 ile 55 yaş arasındadır, çocuklar ise 15 ile 20 yaşlardadır. Anne baba, orta yaşlarında ve işletmenin stratejilerini ve kişisel yaşam tarzlarını yeniden gözden geçirme evresindedirler. Çocuklar ise iş yaşamlarının ilk basamaklarında ve aile işletmesinde çalışıp çalışmama kararı evresindedirler. Çocuklar aile işletmesinde çalışma kararını verebilmek için aile işletmesinin geleceği, liderlik olanakları ve finansal faydalar hakkında bilgi edinmelidirler.

İşe başlayan ailenin karşılaşacağı en önemli sorunlardan biri ebeveynlerin içinde bulunduğu yaş döneminin getirdiği sorunlardır.

İşe başlayan aile dönemi için kardeş ilişkileri de çok önemlidir. Aile isletmesinde çalışma kararında kardeşlerin birbiri ile geçimi çok önemli rol oynar. Aile işletmesinde çalışmayı seçen kişi yaşam boyu kardeşi ile yakın olmayı da seçer.

Kardeş ilişkilerinde önemli bir konu da doğum sırası ve farklılaşmadır. Aile işletmelerinde ilk doğan çocuğu lider yetiştirmek sıkça görülen bir uygulamadır. Kardeşler aynı aile içinde yaşamalarına rağmen birbirlerinden farklı olmak için özel bir güç sarf ederler.

İşe başlayan aile, bu dönemde işin sürekliliğini ve çocuklarının işe katılımını düşünmeye başlar. Bu aşamada anne babanın umutları ve hayalleri vardır. İkinci kuşağın aile işletmesine katılma kararında ikilemler yaşanacak, kişi bağımsız bir yetişkin olma ile anne babanın kurduğu işletmenin yani ailenin bir parçası olma arasında tercih yapacaktır. Bu tercih de aile işletmesinin geleceğine yön verecektir. (Günver, 2002)

7.1.2.3. Birlikte çalışan aile dönemi

Birlikte çalışan ailenin en belirgin özelliği iki ya da daha fazla kuşağın aile işletmesinde görev almasıdır. Birinci kuşak 50–65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin doruğundadır. İşletme kârlı ise kurucu yönetici yeni girişimlerle işi büyütmekte, kendisi de konforlu bir yaşam sürmektedir. İkinci kuşak ise 21–45 yas arasındadır. Aile işletmesinde çalışma kararını vermiştir ve isletmeye bireysel katkılarda bulunur.

Birlikle çalışan ailenin en önemli sorunu kuşak çatışmasıdır. Birlikte çalışan ailenin iletişimi çok önemlidir ve dürüst, açık, tutarlı olmalıdır. Beraber çalışan ailede iki kuşak arasında otorite ve işbirliği konularında sorun çıkar. (Günver, 2002)

7.1.2.4. Bayrağı devreden aile dönemi

Bu ailenin en belirgin özelliği, kurucunun 65 yaşın üzerinde olmasıdır. Mülkiyet ve yönetimde pek çok değişim gerçekleşir. İşletmedeki devretme sıkıntıları aileye de yansır. Bu ailede ikinci nesil orta yaş dönemini geçirmektedir. Farklı kuşaklar çalışmakta ve ailede yeniden evlilik, boşanma, üveylik, tek ebeveynlilik gibi farklı durumlar gözlenmektedir. Bu devrenin en önemli sorunu yaşlı neslin işten çekilmesi ve bir sonraki kuşağa liderliği devretmesidir.

Bayrağı devreden ailede yaşlı kuşağın işi bırakamaması, genç kuşağın ise sabırsızlanması problem yaratır. (Günver, 2002)

7.1.3. İşin evrimi

Bu boyut, aile ve mülkiyetten bağımsız, yalnızca işletmenin gelişimini içerir.

Aile işletmelerinin gelişiminin anlaşılmasında "iş" ten ziyade, mülkiyet ve aile boyutlarının gelişiminin anlaşılması daha fazla önem taşır. İşin gelişmesi boyutu, işletme stratejisi ile ilgilidir. (Kırım, 2001)

7.2. Aile İşletmelerinin Ömrü

Pek çok kaynakta aile işletmelerinin ömürlerinin çok kısa olduğundan bahsedilmekte, bunun nedenleri tartışılmakta, önerilerde bulunulmaktadır. Genelde kaynaklar şu verilere dayanarak bu yorumu ortaya koymaktadır.

"ABD'de, ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin, oranı %20' yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de ise durum benzerdir, İngiliz işletmelerinin oranı da %3,3. üçüncü kuşağa devredilebilmektedir." (Alayoğlu, 2003; Kırım, 2001)

Ancak, yapılan bazı çalışmalar bu durumun aksini savunacak sonuçlar da verebilmektedir. American Universiy'den Ronald C. Anderson ve Temple University'den David Reeb adındaki iki uzman, aile işletmeleri ve diğer işletmelerin performanslarını karşılaştırmışlar, sonuçta, aile işletmelerinin, aynı sektördeki diğer işletmelere göre daha başarılı olduğunu saptamışlardır.

Bir başka araştırma ise Spencer Stuart ile BusinessWeek dergisi tarafından ortaklaşa düzenlenmiş, bu araştırmada, aile işletmeleriyle, aynı sektördeki diğer işletmelerin performansları karşılaştırılmıştır. Örneğin, aile işletmelerinin hissedarlarına verdiği temettü yüzde 15,6 iken, aile olmayanlarda yüzde 11,2'de kalmış, aktiflerden kar oranı aile işletmelerinde yüzde 5,4, diğerlerinde yüzde 4,1

oranında gerçekleşmiş ve en önemlisi kardaki artış aile işletmelerinde yüzde 21,1 düzeyine çıkarken, aile ile yönetilmeyenlerde yüzde 12,6'da kalmıştır. (Anonymous, 2005d)

Aşağıdaki tablolar da, Türkiye ve Amerika'da faaliyetlerini sürdüren uzun soluklu işletmeler görülmektedir.

Tablo 4 Türkiye'deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri (Karpuzoğlu, 2001) (* Anonymous, 2005e)

İşletme	**Kurucu**	**K. Tarihi**	**Nesil**
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlunda	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker*	Sabri Ülker	1944	2

Tablo 5 Amerika'daki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri
(Karpuzoğlu, 2001)

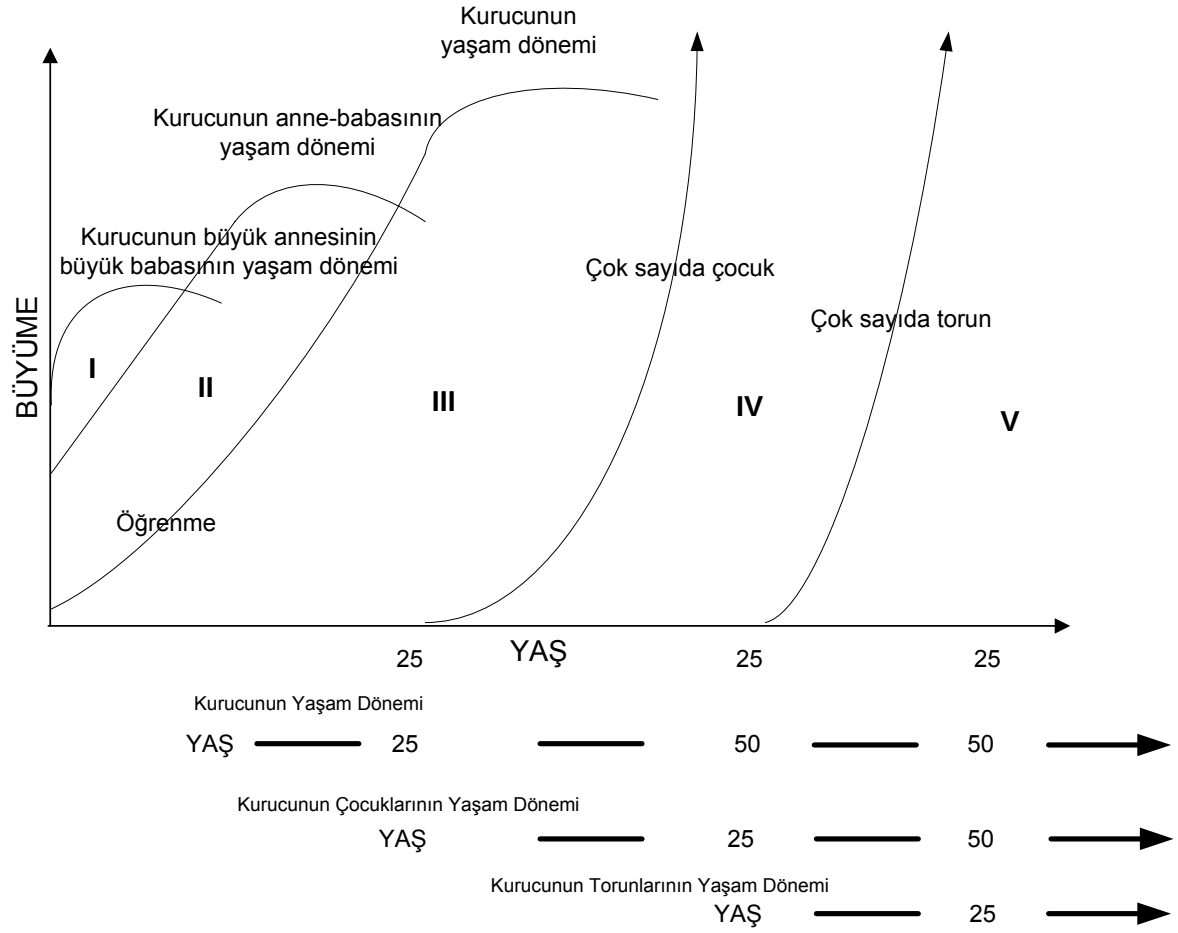
İşletme	Kuruluş Tarihi	Yaşı	İş Alanı	Aile	Nesil
Tutle Market Gardens	1640	359	Tarım	Tutle	12
Barker Farm	1642	357	Tarım	Barker	11
Miller Farm	1684	315	Tarım	Miller	9
Laird&Co.	1780	219	Şarap Sanayi	Laird	9
The Lyman Farm	1741	258	Tarım	Lyman	8
John Whitley Farm	1742	257	Tarım	Whitley	8
Ju Anita M. Joiner Farm	1783	216	Tarım	Joiner	8
Shaff Family Farms	1837	262	Tarım	Shaff	8
St. John Milling Co.	1778	221	Tarım	Dawson	7
Gardner&Son Funeral Home	1816	183	Cenaze İşlemleri	Gardner	7
Bixler's	1785	214	Mücevher	Mitman	6
George Ruhl&Sons	1789	210	Ekmek	Ruhl	6
Rogers Funeral Home	1802	197	Cenaze İşlemleri	Rogers	6
Wilson Farm	1820	179	Tarım	Patoray	6
Ashaway Line&Twine	1824	175	İmalat	Crandall	6
G. H. Peters	1825	174	Yaprak Metal Üretimi	Howe	5
Anatoine's Restaurant	1840	159	Restaurant	Guste	5
Stone&Thomas	1847	152	Perakende Satış	Jones	5
Levi Strauss	1853	146	İmalat	Haas	5
David Funeral Chapel	1855	144	Cenaze İşlemleri	Moulden	5
N. P. Dodge	1855	144	Emlakçi	Philips	5
Daynes Music	1862	137	Piyano Perakende Satış	Daynes	5
Langlois Pianos	1865	134	Piyano Perakende Satış	Langlois	5
Faribault Woolen Mills	1865	134	Ağaç İşleri İmalatçısı	Johanson	5
Destileria Serralles	1865	134	Rom Üretimi	Serralles	5
J. Henry Stuhr Inc.	1865	134	Cenaze İşlemleri	Stuhr	5
Iwan Ries&Co.	1857	142	Tabaka Perakende Satış	Levi	5
Adolph Coors	1873	126	Bira Üreticisi	Coors	5
Baumann Safe Co.	1843	156	İmalat	Billings	5

Amerika'da 1640 yılında kurulup bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen firmalara rastlanırken, Türkiye'de en eski aile işletmesinin 1870 yılında kurulduğu ve ancak 4. jenerasyona ulaşabildiği gerçeği Tablo 4 ve Tablo 5'te görülmektedir. Bu tablolar karşılaştırıldığında, Türk aile işletmelerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Keza Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile işletmelerinin boza, kahve ve helva gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkisini yansıtmaktadır. Ayrıca, tablolarda dikkati çeken bir diğer unsur da, 4. jenerasyonun yönetimde olduğu Amerikan işletmelerinin 1843 yılından itibaren kurulmalarına rağmen Türk işletmelerinin 1870 yılından itibaren kurulmaya başlamasıdır. Daha açık bir ifade ile aile işletmelerinin karşılaştırılması yapılırken jenerasyon kadar işletme yaşı da dikkate alınmalıdır. Görüleceği üzere, Türk işletmeleri ile aynı jenerasyonda bulunan Amerikan işletmelerinin yaşı Türk işletmelerine göre daha fazladır. Yani, Amerikan işletmeleri Türk işletmelerine göre daha yaşlıdır.

İkinci jenerasyonda varlığını sürdüren girişimciler, çoğunlukla üçüncü ya da dördüncü jenerasyonun işletmeyi yönetmesini görmezler. Bu durumun nedenleri arasında finansal sıkıntılar, yüksek faiz oranları, piyasadaki sürekli değişim, ehliyetsiz yöneticiler ve aile içi kıskançlıklar gibi olumsuzluklar sayılabilir. Dünyaca meşhur yönetim danışmanlığı firması Mc Kinsey, sayılan durumların gerçekleşmemesi ve işletmelerin sürekliliklerini sağlamaları için, yönetimin profesyonellere devredilmesi ve patronların sadece yönetim kurulunda bulunmalarının gerekliliğini vurgular,

Şekil 3'de de görüleceği üzere, işletme varlığının sürekli olması, girişimcinin bilfiil işletmede çalıştığı dönemde varisi seçmesine, eğitmesine ve aynı zamanda torunlarını da işletme hakkında genel bilgiyle donatmasına bağlı olarak gerçekleşebilir. Girişimciler işin yönetilmesi ve varis seçilmesi sırasında genellikle anne ve babalarının değer yargılarından etkilenirler ve aile değerleriyle birlikte iş değerlerini de çocuklarına aktarırlar. Aile ve işin bir sonraki nesle aktarılması sosyal, ekonomik, politik, kültürel vb faktörler ile rekabet, enflasyon, kar payı, değişen teknoloji ve yeni müşteriler ile ilgili beklentiler gibi konular dikkate alınarak nesilden nesile geçer. İşletme sahipliğinin aktarımını ise misyon, vizyon ve strateji

etkiler. Ancak varis ile girişimcinin işletme değerlerine ve işletme faaliyetlerine bakışlarının birbirlerinden farklı olabileceği hususunun altını çizmekte fayda vardır, Örnek olarak Fransızların ünlü gıda markası Danone verilebilir. Riboud ailesinin en küçük ferdi olan Franck Riboud'un yönetime gelmesiyle Danone, uluslararası görünüm kazanan dünya devlerinden biri oldu. Bu noktada işletme sahipliğinin devredilmesinden önce veya devir sırasında ortak bir anlayışın benimsenmesi gereklidir denebilir. Dolayısıyla belirlenen stratejilerin herkes tarafından algılanma biçimi, kişisel amaçların işletme amaçlarına etkisi ve belirlenen stratejilerin uygulanabilinesi için işletmenin kaynakları gibi hususlarda bir konsensüs oluşması son derece önemlidir. Aksi takdirde jenerasyonlar arasında problemlerin yaşanması ve devir işleminin başarısız kalması, kaçınılmazdır. Yönetimde üç ya da daha fazla kuşağın mevcut olması yaşanması muhtemel sorunları daha da artırır, Bu sorunların kökeninde, farklı geçmişlere, kişiliklere, yaşlara eğitimlere vb, sahip olmanın yanı sıra, işletmeye olan bakış açılarının da farklı olması yatar. Birinci nesil işletmeye gönül bağıyla bağlanmışken, ikinci nesle işletme miras yoluyla geçmiştir. Dolayısıyla ikinci nesil yoğun bir gönül bağı hissetmeyebilir. Üçüncü nesilde ise bu bağlılık çok daha az olacaktır.



Şekil 3 Jenerasyonlar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim (Karpuzoğlu, 2001)

Sürekliliğini korumayı başarabilen aile işletmelerinde birinci jenerasyondan ikinci jenerasyona geçirilirken, girişimcinin iş yapma yöntemleri ve kuralları genellikle ikinci jenerasyona adapte edilir Bu empoze, işletmenin büyümesiyle sonuçlandığı taktirde üçüncü nesil işletme yapısını korumaya ağırlık verir. Buna mukabil büyümenin ikinci nesil tarafından sağlanamadığı durumda, üçüncü nesil ağırlığı işletmenin devamlılığını sağlamaya ve büyüyememenin sebeplerini bularak çözümleyebilmeye vermek zorunda kalır. Şekilde görüleceği üzere aile işletmelerinde iş ve aile birlikte büyürler. Dolayısıyla herhangi birindeki bir değişim diğerini de etkiler. İşletme idaresinde etkin rol oynayan aile üyeleri işlerin yürütülmesi esnasında iş değerlerinden çok aile değerlerine önem verirlerse, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin artması güçleşir. Aynı şekilde girişimcinin sağlığı yerindeyken varisi seçmemesi veya işletmenin geleceği doğrultusunda yetiştirmemesi de kurumun etkinliği üzerinde olumsuz yönde etki yaratır.

Dolayısıyla kurumun gelecekte de var olabilmesi için aile üyelerinin, işe uygun özellik ve niteliklere kavuşmaları ve aileden olmayan profesyonellerle işletmeyi desteklemeleri gereklidir. (Karpuzoğlu, 2001)

7.3. Aile İşletmelerinin Kapanma Nedenleri Ve Sorunları

Milli Prodüktivite Merkezinin bir araştırmasına göre Anadolu sanayisinde girişimci özellikleri arasında işletme yapılarına aile işletmeleri egemen olduğu ve farklı kuşaktan girişimcilerde 'zihniyet' açısından önemli bir değişiklik gözlenmemekte olduğu, Anadolulu girişimciler henüz 'çağdaşlaşmanın eşiğinde' bir görünüm sergilemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da aile işletmelerinde önemli sorunlar oluğunu gösterebilir.

Aile işletmeleri kısa ömürlüdür ve bunun çok farklı nedenleri olabilir. Bu nedenlerden bazıları, herhangi bir işletmeyi başarısızlığa götürebilecek olan sorunları şu şekilde sıralayabiliriz. (Anonymous, 2005b)

- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,
- Sermaye yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama,
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama,
- Maliyetleri kontrol edememe
- İşletmeyi iyi bir fiyata satıp, rahat etme isteği,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz olması,
- İşletme içi raporlamada yetersizliği ve hesap sormadaki eksiklikler,
- Aile içi sorunların işe yansıması,

Bu işletmelerdeki ailelere özgü: diğer sorunları şu şekilde sıralamak mümkün olabilir: (Anonymous, 2005b)

- Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların temindeki güçlükler,

- İşin ve ailenin ‘nakit’ ihtiyaçları arasındaki çelişkiler bulunması,
- Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması,
- Varislerin intikal vergilerini ödeyememeleri,
- Aile ‘liderinin’ işi zamanında terk edememesi,
- Yetenekli profesyonelleri aile işletmesine çekmede karşılaşılan zorluklar,
- Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet, veliahdın kabul edilmemesi,
- Yetenekli aile bireylerini işe çekememek,
- Ailenin kültürü ile işletmenin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma,
- Doğru ve işler bir ‘yönetsel’ yapı kurulamamasıdır.

Aile işletmelerinde yaratıcı bir strateji yoksa ve yenilikçi-değişimci değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşın, bu yeni ekonomide işletmenin başarı şansınız pek olamaz. (Anonymous, 2005b)

Aile işletmelerinde ‘hissedar-yönetim kurulu-profesyonel yönetim üçgeni’ içindeki ilişkiler son derece karışık. Çok sık olarak bir kişinin ‘her üç şapkayı’ da giydiğini gözlemliyoruz. Böyle durumlar kurumlarda hesap verme ve sorma dinamiklerinin körelmesine sebep olurken, kaçınılmaz olarak performansı da aşağıya çeken faktörler. (Anonymous, 2005f)

Aile işletmelerinin uzun dönem plan yapan yapılar olması gerekiyor. Diğer işletmelerden farklı olarak da bir sonraki liderlerini seçmeleri ve yetiştirmeleri hayati önem taşıyor. Yapılan ölümcül hatalardan bir tanesi de bu zaten. Bir sonraki lider yeterince iyi eğitilmeyebiliyor. Aile işletmeleri yapıları gereği uzun dönem hayatta kalabiliyorlar. Bu uzun yolculukta da işletmelerin girdiği birbirinden farklı işler olabiliyor. Bu işleri stratejik olarak taze tutmak da çok önemli. Bunun yanında geleneksel aile işletmesi kültürünü sürdürmek ya da yenilemek de sorun yaratabiliyor.

Bunun dışında bir sonraki jenerasyondaki kardeşler arasında yaşanan sorunlar, aile işini çıkmaza sokuyor. Bu örneklerde kıskançlıklar nedeniyle işlerin battığına bile tanık olabiliyoruz. Bazı aile üyeleri de kendi özel hayatlarıyla iş hayatını karıştırıyorlar. Kendi özel ilgi alanları için işi kullanabiliyorlar. İşin kendilerine hizmet etmesini istiyorlar. Sonuçta başarısız örneklerin her birine baktığınızda, işten

kaynaklanan değil aile üyelerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan sorunların başarıyı etkilediğini görürsünüz. (Anonymous, 2005g)

7.4. Aile işletmelerini uzun ömürlü kılabilmek için neler yapılabilir?

Cevabı aranan soru şu; "Uzun yıllar yaşayabilmem için ne yapmalıyım?". Bu sorunun yanıtı için kesin ortaya konmuş kurallar yok aslında. Farklı kaynaklarda farklı önerilerde bulunulduğu görülmektedir. Bütün yönetim ve aile işletmesi danışmanlarının farklı önerileri var. Reçeteler, İşletmeden işletmeye değişiyor.

1950'lerde geliştirilen ve başarı getiren 4 kural şunlardan oluşuyordu: (Anonymous, 2005h)

1. Güçlü yönetim kurulu oluşturma ve işletme sahiplerinin bunun işlemesine katkı sağlaması.

2. İkinci hayatı kural, aile üyelerinin hangi koşulda işletmeye katılacağının belirlenmesini kapsıyordu. Uzmanlara göre, uzun yaşayan işletmelerde aile üyeleri genelde işletme yönetiminin dışında kalıyorlar ya da kendilerini ispatladıktan sonra katılabiliyorlar.

3. Çok açık ve uygun stratejiler geliştirme. Aile işletmeleri, kendilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları finansal kaynaklara ulaşmada, halka açık işletmelere göre daha az şanslılar.

4. Ve en önemlisi, uzun yaşayan işletmelerde aile üyelerinin işin içinde, işle ilgili tutuldukları görülmüştür. Aile üyelerinin, tıpkı babalarının yaptığı gibi, kendilerinin de işlerini gelecek nesle taşımaları gerektiği açıkça ortaya konulmalıdır.

Peter Drunker'ın, aile işletmelerinin sürekliliği konusunda önerdiği beş altın kural. (Kırım, 2001)

1. İş yerinde çalışan aile üyeleri, en az aile-dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır;

2. Çok küçük olanlar hariç, tüm aile işletmelerinin kilit görevlere aile-dışı profesyoneller atama gerekliliği her geçen gün artmaktadır;

3. Aile işletmesinin yönetiminde kaç tane aile üyesi olduğuna bakılmaksızın, tepe pozisyonlardan en az bir tanesi akraba olmayan bir kişi tarafından doldurulmalıdır;

4. İşler daha içinden çıkılmaz hale gelmeden, yönetim geçişi (devri) konusu, ailenin ve işin içinde olmayan bir kişinin önderliğinde mümkün olduğunca erken halledilmelidir;

5. Ailenin amacı işletmeye hizmet etmek olduğu sürece her ikisinin de sürekliliği sağlanır. Eğer işletme aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.

Ayrıca, başarılı bir aile işletmesinin temel gereklilikleri ise şöyle sıralanabilir. (Anonymous, 2005i)

1. Amaç ve hedeflere uygun bir organizasyonel yapının kurulması

2. İş akışları ve görev tanımlarının oluşturulması ve dokümante edilmesi

3. İşletme içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmeliklerin oluşturulması

4. Yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetim oluşturulması

5. Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sisteminin oluşturulması ve gerekli eğitimlerin verilmesi

6. Aile bireylerinin işletmenin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmesi

7. Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılması

8. Ailenin isminin ürün ve hizmetlerde yaşatılması ve en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılması

9. Sürekli olarak araştırma geliştirme faaliyetlerinin yapılması ve yeniliklerin takip edilmesi

10. Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunması

11. Eğitime önem verilmesi ve İşletmede sürekli eğitim programlarının uygulanması

12. İyi bir raporlama sisteminin kurulması

Aile işletmelerinin yapacağı ilk ve belki en önemli iş bir yönetim kurulu oluşturmaktır. Burada bahsedilen farklı konuların sorumluluğunu paylaşmış tek tek bireylerin var olduğu bir yönetim modeli değil. Kuskusuz yetkinliklere sahip ve kuruma emek vermiş aile üyelerinin de temsil edilmesinde fayda var. Ancak tamamen aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulu değişiklikler ve iyileştirmelerden ziyade mevcudun devamı yönünde faaliyet gösteriyor. Dışarıdan atanan yönetim kurulu üyeleri ise tüm konuları farklı bir gözle irdelerken, günlük olaylardan ziyade uzun vadeli ve stratejik konulara odaklanıyorlar.

Aile işletmeleri için en güvenli çözüm yolu, aile içerisinden kurumsallaşmanın önemini anlayan ve bunun yollarını bilen, işletmenin yönetiminin her alanında söz sahibi olan genç bireylerin yetişmesidir. (Anonymous, 2005f)

John Ward, hayatta kalabilmenin sırlarını anlatıyor. Ona göre, aile işletmelerinde kritik üç oluşum var: "Bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi-anayasası". Ward, "Bu çalışmaları yapan ailelerin çok başarılı olduklarını saptadık" diye konuşuyor. (Anonymous, 2005g)

Aile işletmeleri açısından en temel mesele, en uygun evrede kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması, içinde bulunulan şartlara uygun yapının oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinin devamlılığı için, kurumsallaşma sürecinin, işletmenin özellikle ikinci nesle devredilmesi sırasında tamamlanmış olması önerilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, kurumsallaşmadan ne anlaşılması gerektiğidir. Kurumsallaşmanın sadece işletme bazında gerçekleştirilmesi, sürekliliğin sağlanması için yeterli değil. Asıl olan, aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılmasıdır. Aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının

temelinde, yapısal sorunların yanı sıra, daha çok aile içi çekişmelerin yattığı görülmektedir. Aile işletmelerinin devamlılığı, gerek işletme, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmaları birlikte yürütmeleriyle mümkündür. Ishac Adizes'in dediği gibi, "Eğer işletme kurucusunun çizdiği çember içinde sıkışıp kalırsa, kurucusu öldüğünde, işletme de ölür!" (Anonymous, 2005f)

Aile işletmelerini uzun ömürlü kılmak için yapılabilecekler arasında dikkati çeken unsurlar; yönetim kurulu oluşturma, kurumsallaşma, aile konseyi, geçiş süreci yani devir planlaması ve kurumsallaşmanın da alt kademesi olarak aile anayasası olarak göze çarpmaktadır.

7.4.1. Yönetim Kurulu

Son yıllarda literatürde aile işletmeleri için yönetim kurullarının (YK) önemi sürekli vurgulanmaktadır. Yönetim kurulları aile işletmelerinde yeterince yararlanılmayan bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak YK'larının önemi, işletmenin gelişme süreci ile birlikte değişmektedir ve özellikle çocuklarla birlikte çalışan ailelerde ve kuzenler konsorsiyumunda daha fazla gerekli hale gelmektedir. (Kırım, 2001)

Yönetim kurullarının üç temel işlevi bulunur. (Kırım, 2001)

- Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak
- İşletmenin uzun vadeli stratejik gündemini oluşturmak
- Genel Müdürün birincil danışmanı olmak

Aile işletmelerinde patron-yöneticiler genelde YK oluşturmaya karşı çıkarlar. Bunu, özerkliğin yitirilmesi olarak algılayabilirler ve gizlilik ihlalinden çekinebilirler. Oysa tüm kanıtlar, iyi seçilmiş ve iyi yönetilen bir YK'nın, başarı ve iflas arasındaki ayrım kadar fark yaratabileceğini gösteriyor.

Eğer yönetim kurulu tamamen aile üyesi ortaklardan oluşuyorsa, burada kararsızlık tehlikesi büyüktür. O nedenle özellikle işletme büyüme aşamasına gelip ortak sayısı arttıkça, YK'nın ağırlıklı olarak aile dışı kişilerden oluşması gerekir.

YK'larının kimlerden oluşabileceği konusuna gelince, bu konuda şu noktalara dikkat edilmelidir. Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan işletme dışı bağımsız kişilere gidilmelidir. Bu kişiler konularında uzman olmalılar, tercihen bir başka aile işletmesinde üst düzey yönetici olarak çalışmış olmalılar, ama geçiş ve süreklilik gibi aile işletmesi sorunlarına mutlaka vakıf olmalıdır. İşletmenin avukatı, muhasebecisi, danışmanı YK'da olmamalıdır. Zira bunlar hizmetlerinin karşılığında İşletmeden gelir elde etmektedirler. Ayrıca bu kişiler genel müdür için çalışırlar. Oysa YK, genel müdürü de denetleme özelliğine sahip bir kurumdur.

İşletmenin kilit yöneticileri de YK'da bulunmamalıdır. Aynı şekilde 'babamın arkadaşı', 'emekli yöneticimiz' gibi ödül amaçlı YK atamalarından da kaçınmalıdır. Önemli müşteriler ve tedarikçiler de YK'da yer almamalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri belli sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir. O nedenle YK'da çok fazla aile üyesi bulundurmama bu açıdan da çok önemlidir. YK'larının yararlarının fazlalılığı göz önüne alındığında, yasa gereği YK gerekmeyen yapılarda da benzer işlevi görebilecek 'danışma kurulları' oluşturulmalı ve etkin olarak işletilmelidir. (Kırım, 2001; Alayoğlu, 2003)

Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy kuralı benimsenmelidir. (Bu kapsamda yönetim kurulu başkanının birincil görevi, toplantıyı yönetmektir. Onun da sadece tek oyu olmalı ve ailenin en yaşlı veya en tecrübeli üyesinin Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçilmesi de, bu prensibi ihlal etmemelidir.)

Sonuç itibariyle, doğru yetkinliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin rolleri, gözetimden katkıya dönüşerek, paydaşların (hissedarlar, toplum, çevre ve benzeri) faydasını en üst seviyeye ulaştırmaya ve işletmenin politika ve faaliyetlerinin paylaşılan vizyon misyon, amaç ve hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde sonuçlandırılmasına hizmet eder.

Aşağıdaki durumlarda Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı zedelenebilir. (Alayoğlu, 2003)

- İlgili işletme veya işletmenin sahip/bağlı olduğu ortaklarda son üç yıl aktif olarak çalışmış olması,
- İlgili kurumun bağlı olduğu holding veya grupta son üç yılda aktif bir görevinin olması,
- İlgili kurumda çalışan her hangi birinin birinci dereceden akrabası veya yakını olması,
- İlgili kurumun yöneticilerinin görev yaptığı başka bir İşletmede ücret belirleme komitesinde çalışması veya tam tersinin vaki olması,
- Yönetim kurulu üyesi olduğu kurumun iş ilişkisi olan her hangi bir organizasyonda ortak, hissedar veya yönetici olarak görev yapıyor olması,
- Yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı kurum için, kendi adına çalışıyor veya hizmet ürün tedarik ediyor olması,
- Yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı kurumun faaliyette bulunduğu sektördeki rakip firmalarla hissedarlık, yöneticilik veya iş ilişkisinin olmasıdır.

7.4.2. Kurumsallaşma

Kavrama çevresel uyum açısından bakan March kurumsal1aşmayı "çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır." şek1inde ifade etmiştir. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir. March'a göre kurumsallaşmış organizasyonlar, çevresel değişimle birlikte değişirler, bu değişimi öğrenirler ve yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Kurumsallaşmaya başka bir tanımlama da Selznick'ten gelmiştir. Selznick'e göre kurumsallaşma "örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir. Görüleceği üzere bu tanımlamada ağırlık, işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve sosyal ihtiyaçlara uyumuna verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran Ozankaya'ya göre kurumsallaşma ise "bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyum1u bir

bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür."

Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse kurumsallaşma "Bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir" şeklinde ele alınabilir. (Karpuzoğlu, 2001)

Başarılı aile işletmeleri, geçmiş dönemlerde elde etmiş oldukları başarılarını devam ettirmek için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler ve değişime ayak uyduramayarak başarısızlığa düşebilirler. Bu durum, aile işletmesinin devamlılığı açısından önemli bir tehlike oluşturmaktadır. Bu nedenle, aile işletmesi, geçmiş başarılarına güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmelidir.

Bunun yanında 'kurumsal' bir yapı, sürekli başarı için zorunluluktur. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işlerini profesyonel kişilere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir.

Kurumsallaşma en basit anlamıyla işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Aile işletmesinin sorunları hem ailenin sorunlarını hem de işletmenin sorunlarını kapsamaktadır. Bu nedenle; bir aile işletmesinin kurumsallaşması için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşmayı 'sistem haline gelmek' olarak tanımladığımıza göre, sadece işletmenin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi ve aile işletmesinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin yeniden yapılandırılması adaleti ve katılımı ön plana çıkaran bir ortamı hedeflemelidir. Kurumsallaşmanın kuralları hem profesyonel çalışanlar hem de İşletmede çalışan aile fertleri için geçerli olmalıdır. Aksi halde kurumsallaşma koşu bandında koşmak gibi boşuna bir gayret olur.

Aile fertleri ve aileden olmayan diğer çalışanlara eşit koşullarda çalışma imkânı verilmezse, aileden olmayan kapasiteli işletme çalışanları, daha profesyonel ve kurumsal işletmelere geçerler. Kurumsallaşamayan aile işletmesi kaliteli iş gücünü elinde tutmayı başaramaz ve rekabet avantajını yitirir. Çok küçük işletmeler hariç bütün aile işletmelerinde bazı kilit noktalarda aileden olamayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır. Üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi konular profesyonel bilgi ve beceri gerektirir. (Anonymous, 2005i)

Yetkilerin yeniden düzenlenmesi ile işletme sahibinin artık benzin faturalarını, çay kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. İşletme sahibinin onayını bekleyen faaliyetler aksamaz ve faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği artar.

Kurumsallaşma bir süreçtir. Kurumsallaşma bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Kurumsallaşma bir program dâhilinde adım adım, aşamalar halinde yürütülmelidir. Sektörel ve ekonomik ortam değişken olduğu için, kurumsallaşma adımları sürekli gözden geçirilmeli ve değişen şartlara göre uyarlanmalıdır. Her aile işletmesi için farklı olan kurumsallaşma planının katılımcılığı özendirecek bir şekilde hazırlanması gerekir. İşletme elemanlarının katılımıyla hazırlanmış bir Kurumsallaşma Planı uygulamada sabır ve titizlik gerektirir.

7.4.2.1. Kurumsallaşmanın Temel Aşamaları

a. Kurumsallaşma Kurum Kültürüyle başlar. Aile işletmesi, işletme sahibinin vizyonuyla belli bir büyüklüğe eriştikten sonra işletmenin kurumsallaşması için bu vizyonun tüm işletmeye yansıtılması gerekmektedir. Her işletmenin birinci amacı hissedarlarının değerini maksimize etmek ve karlılığını artırmaktır. Bu nedenle, her başarılı işletmenin rakiplerinden farklı bir göreceli üstünlüğünün, bir misyonunun olması gerekir. İşletmenin misyonu belirlenirken ailenin ana değerleri, öncelikleri, işe yansıyacak güçlü ve zayıf yönleri ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Vizyon, misyon ve hedefler belirlendikten sonra işletme çalışanlarının katılımı ile işletmenin stratejik planının oluşturulması gerekir.

b. Kurum Kültürü Organizasyon Yapısı ile hayata geçirilir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşim ile altyapısının kurulmuş olması gerekir. Bu nedenle öncelikle işletmenin faaliyetlerine ilişkin iş akışları ortaya çıkarılmalı ve iş akışlarına uygun olarak görevlerin tanımlanması gerekir.

Her departman ve seviyede görev ve sorumluklar belirlenirken, çalışanlara verilen yetkilerin de bunlara uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Görevler tanımlandıktan ve sorumluluk-yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi görevlerin kime bağlı olduğu, bilgi ve belge akışı tespit edilir. Ardından iş ve bilgi akışına göre işletmenin organizasyonel yapısı yeniden yapılandırılmalıdır.

İşletmede uygulanacak iş akışlarına ilişkin prosedürler ve görev tanımları hazırlanmalı ve dokümante edilmelidir. Böylece aile işletmesindeki karar alma süreci belirli kurallara bağlanacak ve böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılacaktır.

c. Organizasyon Yapısı oluşturulduktan sonra Çalışanların Profesyonelleştirilmeleri gerekir. Çalışanların profesyonelleştirilmeleri için verimli bir iş ortamının oluşturulması gerekir. Verimli bir iş ortamı da işletme içi adalet, fırsat eşitliği, kişisel gelişim ve kariyer planlama ile oluşturulabilir. Kurumsallaşan aile işletmesinde işe göre adam alma, performansa göre terfi sistemi geçerli olmalıdır ve bu tüm çalışanlar için geçerli olmalıdır. Çalışanlara performanslarını arttırma ve işletme içerisinde yükselme olanağı verilmelidir. Aile dışından çalışanların önünde camdan bir tavan oluşturulmamalıdır. Yöneticilere ve çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri, kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda çalışmaları için eğitim olanakları sunulmalıdır. Kişisel gelişim ve kariyer planları oluşturulmalı, çalışan motivasyonunu arttıracak koşullar sağlanmalıdır. (Anonymous, 2005i)

7.4.3. Aile İşletmesi Anayasası

Aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden anlı bir metindir. (Alayoğlu, 2003)

Aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımayı hak eden kişilerin, gerek aile ilişkilerinde, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir. (MPM Anahtar, 2004)

Aile İşletmesi Anayasası, aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, iletişim kanallarından geçerek, uzlaşıp yazıysa dökülmesi sonucu yaratılan bir belgedir. Anayasa, aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir. Aile işletmesi anayasaları, her aile için farklı konuları içereceğinden, sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genelde şu konular hakkında kararları ele almaktadır: (Kırım, 2001)

- Aile işletmesine girmek, katılımda bulunmak ve bu işletmelerde kalabilmek için gerekli alt koşullar,
- Hissedarların çıkarları ve kâr dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar,
- Devir için kıstaslar,
- Davranış ilkeleri

Aile işletmesinde, faaliyetlere ve aile üyelerinin işletmeden faydalanma şekline yön verecek bir “aile anayasası”nın oluşturulmasıyla, uygulamada sıkça karşılaşılan birçok sorunun herhangi bir çatışmaya mahal vermeden çözümü mümkün olabilecektir.

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi, aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kâr payı dağıtım oranları, işletmesi dışarıda temsil etme yetkisi ve işletmenin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır.

İşin ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine katılmak istemeleri, eşlerin müdahaleleri ve benzeri konulardaki uygulamaları kapsayan böyle bir yazılı metnin bulunması, aile üyelerini rahatlatacak, çıkması muhtemel çatışma ve huzursuzlukların önüne geçilmiş olacaktır.

Aile işletmesi anayasaları genelde; aşağıda yer alan konular hakkındaki kararları ele almakla birlikte, her işletme özel durumuna göre bu konuları genişletmelidir. Aile anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir: (Alayoğlu, 2003)

- İşletmenin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibariyle belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi,
- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi,
- Ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Ailenin isletmeden beklentilerinin analiz edilmesi vb.

- Ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajını sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi,
- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi,
- Aile işletmesine girmek, katılımda bulunmak ve bu işletmelerde kalabilmek için gerekli alt şartların belirlenmesi,
- Hissedarların menfaatleri ve kâr dağıtımı konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi,
- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi vb.

Bu çerçevede, Japonların ünlü Mitsui işletmeninin (bugün sadece Mitsui Sogo Şoşa genel ticaret işletmesi 200 milyar dolara yakın ciroya sahip) 1694 tarihli anayasası, aile anayasasına güzel bir örnek olarak gösterilebilir. Kurucu baba Mitsui Haçirobei'nin vazettiği ilkelerden oluşan aile anayasasının ver alan bazı kurallar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

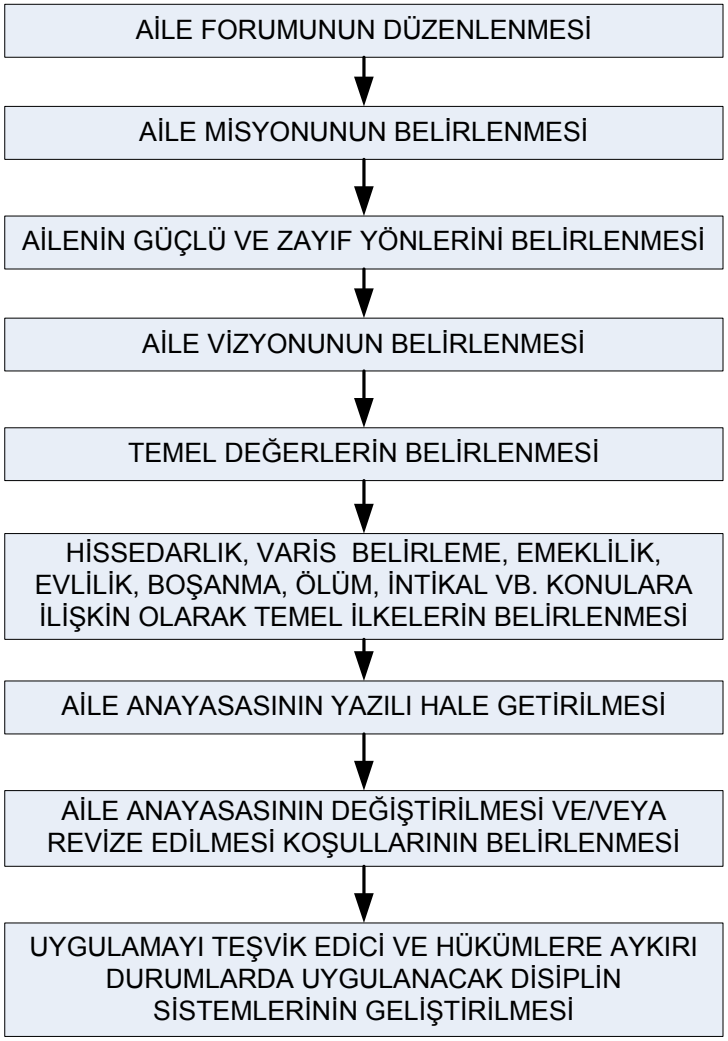
Mitsui İşletmeninin Aile Anayasası İlkeleri (Alayoğlu, 2003)

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir lüks ise yıkar. Birinciyi uygulayın, ikinciden sakının.
- Evlenirken, borçlanır veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyelerine kulak verin.
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın.
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin mali raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyetinizi iyi örgütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin.
- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaat eden gençlerle değiştirin.
- Başarının şartı, odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın.

▪ Çocuklarınızı çıraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin.

▪ Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.

7.4.3.1. Aile anayasası hazırlama süreci



Şekil 4 Aile anayasası hazırlama süreci (MPM Anahtar, 2004)

7.4.3.2. Aile Anayasası Hazırlanmasının Avantajları:

Aile işletmelerinde Aile Anayasası hazırlanmasının sağlayacağı avantajlar şunlardır: (MPM Anahtar, 2004)

- Aile bireylerine yön verir ve rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi güçlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Sinerji yaratır,
- Tarafsızdır ve güven oluşturur,
- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
- Sağlıklı ilişkileri destekler,
- Ailenin önceliklerini netleştirir,
- Adalet duygusu yaratır,
- İşletme performansını artırır,
- Çalışan tatmini için uygun bir ortam sağlar,
- Aile sadakatini artırır ve
- Aile duygularını pekiştirir.

7.4.3.3. Aile Anayasası Hazırlanmasının Dezavantajları:

Aile işletmelerinde Aile Anayasası hazırlanmasının aşağıdaki gibi bazı dezavantajları da vardır: (MPM Anahtar, 2004)

- Esnek değildir,
- Tüm aile üyeleri arasında fikir birliği sağlanması zordur ve
- Hazırlanması zaman alır.

7.4.4. Aile Konseyi

Aile işletmelerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmelerin sürekliliği açısından elzemdir. Bu bağlamda aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmamasını veya işletmeye zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, “aile meclisi” dir. (Alayoğlu, 2003)

Aile işletmelerinde açık ve samimi bir diyalog, resmi ve gizli konuşmalara her zaman tercih edilmelidir. Ancak, aile işletmelerinin kendilerine özgü yapıları nedeniyle ve özellikle "saygı" ve "duygu" boyutlarını içermesi nedeniyle iletişim genelde açık olamama eğilimi gösterebilmektedir. Özellikle "eve iş taşımam" yaklaşımı, çocuklar küçükken önemli olmasa da çocuklar büyüyüp kendi ailelerini kurmaya başladıklarında iletişimi ciddi olarak engeller.

İletişimin olmaması, yanlış anlamalara, ön yargılara giderek aile içinde birbirine cephe olma noktalarına kadar varabilir. Aile işletmelerinde "duygu" boyutu olduğundan bu tür olumsuz duygular tüm aile fertlerinin huzurunu bozar, huzursuzluk işe yansır, iş olumsuz etkilenir, kişiler mutsuz olur. Eğer aile işletmeleri bizlere mutlu yaşamanın temel taşları olan sevmek ve çalışmak için olumlu bir zemin hazırlıyorsa, sadece işin verimi açısından değil, kendi huzurumuz açısından da yanlış anlamalar ve sürtüşmelere fırsat vermemek gerekir. (Kırım, 2001)

Aile meclisleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, işletmenin geleceğini çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür. Etkin bir "aile meclisi"nin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Aile meclisinin amacı, aile fertlerini işletmeyle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara işletme yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak vb. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyonda yüklenmemelidir,
- Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı, meclis toplantılarına belli bir aşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.
- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin

asli görevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.

- Her aile işletmesi, meclisin işleyiş kurallarını, işletme ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.
- Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.

Unutulmamalıdır ki, bu tür kurulların oluşturulması ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak işlerlik kazandırılması çok kolay değildir. Başlangıçta, özellikle açık ve samimi iletişim geleneği olmayan -diğer bir ifadeyle ataerkil aile kültürünün baskın olduğu- ailelerde, bilhassa işletme yönetiminde yer alan üyeler, işle ilgili hassas konuların aile meclisi toplantılarında gündeme alınmasına muhalefet edebilir, bu konularda konuşmak istemeyebilirler. Ancak meclis toplantılarının belirli periyotlarla sürdürülmesi neticesinde, daha önce çeşitli nedenlerle bir araya gelemeyen veya aynı ortamda bulunamayan aile fertleri, birbirlerini daha yakından tanımaya başlayacak, o güne kadar karşılıklı olarak birbirleri hakkında keşfedemedikleri birçok ortak özelliklerinin farkına varabilecek ve bunları paylaşabileceklerdir. Bu tür bir gelişme ise, zamanla açık iletişim alışkanlığının yerleşmesini ve etkin bir yapının ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır. Bu nedenle, meclisin başlangıçta ağır işlemesi makul karşılanmalı ve devamlılığında ısrarcı olunmalıdır. (Alayoğlu, 2003)

7.4.5. Aile Anayasası ve Aile Konseyine ilişkin Bir Vakıa ve Eleştiri

Sabancı Holding, Türkiye'de ilk defa aile üyelerinin işe girişlerinden, karar alma yöntemlerine kadar birçok konunun yer aldığı "Aile Anayasası" ve "Aile Konseyi" uygulamasına gitmişti. Rahmetli Sakıp Sabancı, vefatından önce Capital Dergisi'ne verdiği demeçte Aile Anayasası ve Konseyine ilişkin olarak şunları söylemişti: "Bu konularda 4 – 5 yıl süren toplantılar yaptık danışman işletmemizle.

Kişiye soyadı Sabancı olduğu için iş vermiyoruz. Grubumuzda kimse soyadı Sabancı olduğu için öncelik alamaz. Müesseseleşme önemli dediğimiz için amacı holdingin idare heyetine tavsiyelerde bulunmak ve aile birliğinin korunmasını sağlamak olan Aile Konseyi'ni oluşturduk. Aile Konseyine katılacak olanlar için kriterler (kardeşler, eşleri, çocuklar, damatlar, hisse sahibi olup olmaması vb.) belirledik." Sakıp Sabancı'nın vefatından sonra ortaya çıkan tablo (grupta yaşanan tartışmalar) ve ailedeki ayrılmalar (Emine Kamışlı, Ali Sabancı ve Demir Sabancı'nın gruptan ayrılması), iş dünyasında "Aile Anayasası" ve Aile Konseyi" işlemedi mi sorusunun ortaya atılmasına neden oldu. Çünkü aile anayasasının bu gibi durumlar için kurallar koyması ve önceden hazırlıklı olması gerekiyordu (MPM Anahtar, 2004).

7.5. Aile İşletmelerinin Sürekliliği İçin Devir Süreci Ve Devir Planlaması

Kurucular, geleceği düşünmeye başladıklarında**,** Lansherg (1986), altı tane seçenekleri olduğunu söylemektedir: (Günver, 2002)

1. Gelecek kuşağı belirlemek: Bu, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü tutmasına izin verecektir.

2. Gelecek kuşağı belirlemek ve ton sağlayarak işletmenin büyümesini desteklemek için işletmenin bazı hisselerini satmak.

3. Nakit için işletmeyi satmak. Bu beklenmedik bir nakit para olduğu için işletme sahipleri bu fırsatı çekici bulurlar. Bu kararın sebepleri ailede muhtemel bir adayın bulunmayışı, sağlık durumunun kötü olması veya mülkiyet planlaması olabilir.

4. Birleşilen işletmede pay sahibi olmak. Bu, kurucuya, muhtemelen genel müdür olarak kalarak, firmanın yönetiminde pay sahibi olma fırsatı sağlar.

5. İşletmeyi tasfiye etmek. Bu, çalışanların işlerini kaybetmesi kurumun kapanması ve tasfiye olması anlamına gelir. Bu seçenek, işletme zararda ise tavsiye edilebilir.

6. Karar vermeme ve hiç bir şey yapmamayı seçmek. Bu seçenek, işletmeyi büyük oranda kurucuya bağlı hale getirmesinin yanı sıra mülkiyetin geleceği açısından çok kötü ihtimallere sahiptir, Lansherg (1986), bu tercihin, altısı içinde en çok seçilen olduğuna inanmaktadır. (Günver, 2002)

Aile işletmelerinde süreklilik ve devretme sorunu en önemli konu olarak ailenin ve işletmenin gündeminde yer alır. Aile işletmesi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki kuşağının yönetimi devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve işletme için çok kritiktir. Bugün Türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile işletmelerinin çoğu kuruluşlarının 30 ila 50. yıl dönümlerini kutlamaktadırlar. Bunların önemli bir kısmı ikinci nesle geçme aşamasındadır. (Günver, 2002)

Devretme sadece bir sonraki kuşaktan yönetici belirlemek değil, yeni bir vizyon oluşturmaktır. İşletmeye ve çalışanlarına vizyon yaratmak ve gelecek için yön göstermek kurucu/girişimcinin görevidir. Devretme sürecinde üç bileşen vardır: (Günver, 2002)

1. Kurucunun işletmeyi devretme arzusu,

2. Bir sonraki kuşakta kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,

3. Bir sonraki kuşakta bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Etkili devretme sadece gücün kurucudan gelecek kuşağa devri değil aynı zamanda da yeni kuşağın aile işletmesinde devamlı kazanç sağlayarak işletmenin gücünü sürdürmesi ve işletmeyi sağlıklı bir biçimde yönetebilmesidir.

Danco, etkili devretme için gerekli olan kilit noktalardan şöyle söz etmektedir. (Günver, 2002)

1. Motive olmuş bir yeni kuşak yönetici

2. Organize olmuş yönetici ekipleri

3. Yetkin danışmanlar

4. Yalın, rasyonel bir mülkiyet hiyerarşisi

5. Varislerin yetiştirilmesi

6. Dışarıdan yöneticilerin oluşturduğu ve çalışan bir kurul

Devretmeye paydaşların, kurucunun, ailenin, yöneticilerin, hissedarların ve çevrenin etkileri bulunmaktadır.

7.5.1. Devir Planlaması

Aile işletmelerinin karşısında duran belki de en önemli mesele, "devretme planlamasıdır". Ancak pek çok aile, bu planı baştan yapmayıp, devir işinin kendiliğinden hallolması yolunu seçmektedir. Bunun nedeni de devretme planının yapılmasının gerçekten zor olmasıdır. Zor olduğunun kanıtı da, aile işletmelerinin çoğunun ilk transferden sonra pek fazla yaşayamamasıdır.

Ancak devretme zor olmasına karşın biyolojik bir gerekliliktir. O nedenle işin devam etmesini isteyen aileler, şu iki seçenekle karşı karşıyadır.

- Konuyu bir kenara bırakıp, mevcut liderin işi yapamaz hale gelmesini beklemek
- Liderlik gücünün koordineli ve uyumlu transferi için şimdiden plan yapmak

İkinci yolu tercih eden işletmelerin süreklilik açısından şansı daha fazladır.

Gerçek şudur; eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan, mevcut liderin varlığında yapılmazsa, çatışma, sürtüşme ve kavga kaçınılmazdır. Ayrıca, işin kendisi açısından da zararlıdır. Zira pek çok bilgi ve ilişki zamanında korunamamış olur, mevcut lider önemli ilişiklerini bir sonraki lidere alıştırarak devredememiş olur. (Kırım, 2001)

Ancak, aile işletmelerinin geleceği acısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu planı baştan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hal olması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu tercihte ise kurucuların tutumları ve sahip oldukları özelliklerin yanı sıra, Türk

aile işletmelerinin birçoğunda yaşanan ortak sıkıntılar da önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar; (Alayoğlu, 2003)

▪ Büyük erkek çocuğun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan, doğduğu gün varis olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi.

▪ Yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda damadın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş hayatında boy göstermesinden ziyade, ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi.

▪ Ataerkil aile yapısının getirdiği "bahanın her durumda ve şartta haklı olduğu" düşüncesi ve varis tarafından aksine bir düşüncenin gündeme getirilmesinin diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması.

▪ Aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması gibi durumlar, ülkemiz aile işletmelerinin yaşadıkları sıkıntılardan sadece bazılarıdır.

Devretme ve devretme planları aile işletmelerinin tüm paydaşlarını etkiler. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları hala pek çok aile işletmesinde tabu olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme sözcüğü, kurucunun gücü elden bırakma konusundaki isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve kuşaklar arası rekabet duyguları nedeni ile devretme planları olduğundan daha zor bir hale gelir. Bu konudaki ilk araştırmayı yapan Christensen (1953), devretme planını meydana getiren faktörleri şöyle belirtir: (Günver, 2002)

- İşletmeyi devredebileceği potansiyel gelecek kuşak yöneticileri belirlemek
- Devredilecek gelecek kuşak yöneticinin atama işlemi
- Kurucu tarafından işletmenin devredileceği gelecek kuşak yöneticinin tüm paydaşlara duyurulması.

7.5.2. Devir Planlarında Karşılaşılan Engeller

Devir planlarında karşılaşılan engelleri iki farklı açıdan ele alabiliriz. Birincisi devre etkisi olan gruplar ve ikincisi meydana gelen olaylar.

7.5.2.1. Gruplardan kaynaklanan engeller: (Alayoğlu, 2003)

a. Kurucu: Güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik, kişisel kimlik kaybı, faaliyetlerden çekilme korkusu, kıskançlık ve rekabet.
b. Aile: Eşinin, kurucu işletmedeki rolünü bırakmadaki isteksizliği, hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama âdeti.
c. Personel: Kurcu ile ilişkileri koparmada isteksizlik, yöneticiler arasında ayrım yapılma korkusu, biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik.
d. Çevre: Kurucunun arkadaşlarının çalışmaya devam ediyor olması, müşterilerin kurucuya bağımlılığı.

7.5.2.2. Olaylardan kaynaklanan engeller: (Günver, 2002)

a. İstek ve duyguların yeterince dile getirilmemesi: İnsanların çoğu duygu ve isteklerini dile getirmezler.
b. Farklılıkların avantaj yerine dezavantaj olarak görülmesi: Aile üyeleri sık sık iş hayatındaki küçük farklılıkları, aile üyelerinin, gündeme getirmek istemedikleri konular olarak düşünürler.
c. Dolaylı iletişim: Eğer insanlar direkt olarak birbirleri ile konuşmazlarsa, bu her zaman bir problem yaratmaktadır.
d. Unvan: Unvanı önemsenmeyen yaklaşım işletme içinde negatif duygulara neden olur.
e. Duygusal kıtlık: Sevgi, tanınma ve takdirin dile getirilme eksikliğidir.
f. Kontrol: Hayatın büyük bölümünü aile işletmeleri ile iç içe geçiren girişimci için kontrolü bırakmak büyük bir sorundur.
g. Affetme eksikliği: Çizgiyi aştıkları için birbirlerini affetme kapasitesine sahip olmayan ailelerin, işte ve ailede beraber olma sürecinde zorluklar yaşadıkları bir gerçektir.
h. Takdir: Tanınma ve takdir görme duygusunun eksikliği, aile işletmelerindeki birçok problemin temelini oluşturmaktadır.

7.5.3. İyi Bir Devir Planı İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler

Geçiş planının hazırlanmasında aşağıdaki hususlara dikkat etmekte fayda vardır. (Kırım, 2001)

a. Bir sonraki liderin seçimi için en baştan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturun,
b. Geçiş planının ne olduğunu ve yeni liderin neden seçildiğini aileye ve ilgili tüm taraflara açıkça anlatın,
c. Geçiş sürecini yönetmesi için işletmeninizde çalışan aile-dışı yöneticilerin yardımını alın,
d. Belirlediğiniz adayın uygun eğitimini bizzat siz sağlayın,
e. Devir için belirli bir zaman planı oluşturun ve buna uyun,
f. Şu andaki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemini hazırlayın.

Bu maddelere şu da eklenebilir: Planlamaya ilişkin faaliyetler, aile meclisi tarafından yürütülmelidir. (Alayoğlu, 2003)

Ayrıca, devretme planlarının başarılı olması için, (Günver, 2002)

a. Devretme planı stratejik olmalıdır: Gelecek ile ilgili analizlerin derinliğine yapılması gerekir.
b. Devretme planı anlaşılır olmalıdır: Aile, işletme ve mülkiyet boyutları arasındaki ilişkiler açık olmalıdır.
c. Devretme planı yapılabilir olmalıdır: Gerçekçi değerlendirmeler esas alınmalıdır.
d. Devretme planı yönetilebilir olmalıdır.

7.5.4. Terk Etme Şekilleri

Liderin görevi terk etme seçenekleri aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Kırım, 2001)

Padişah: İşi bırakmayı reddeder ve işin başında ölür.

Yeniden doğan girişimci: Aile işletmesi ile temasını kesmez, ancak yeni bir işletme kurar.

Büyükelçi: icraat görevini bırakır ancak, dışarıda işletmenin bağlantılarını geliştirir.

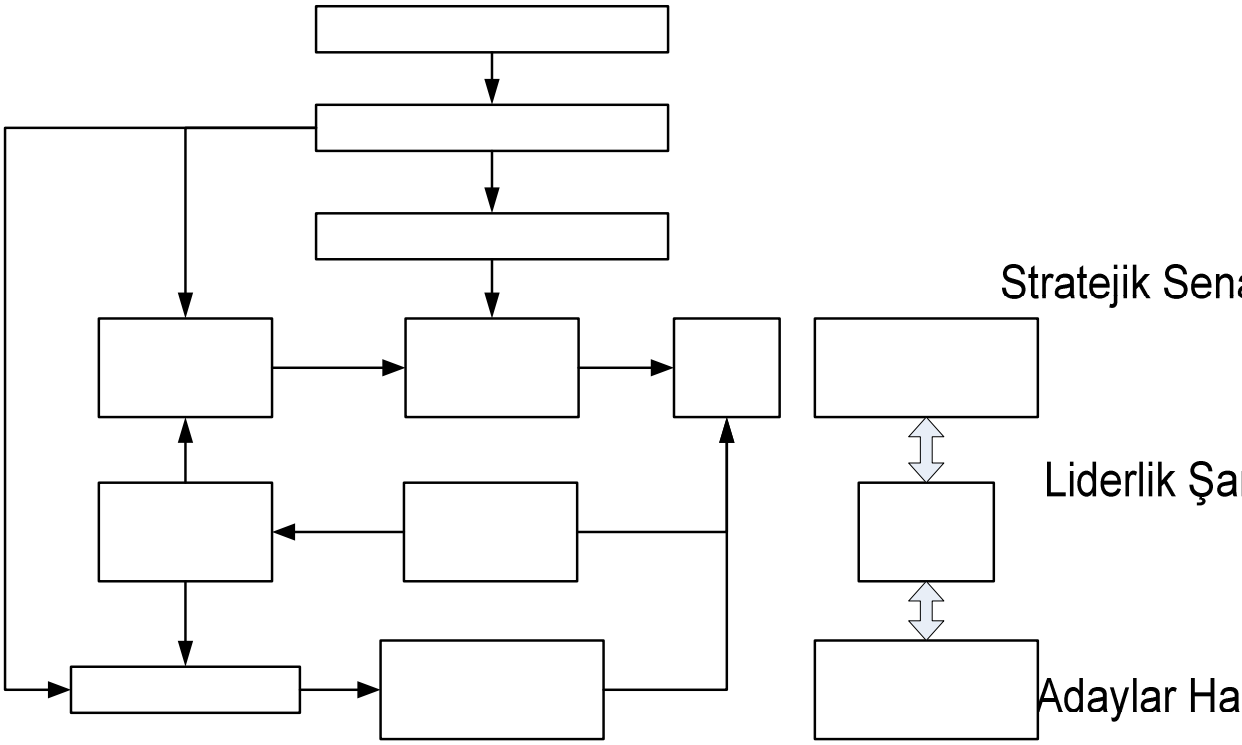
Kumandan: İşi bırakma konusunu kabul eder ancak geri dönüş için yeni planlar kurar.

Hedonist: Kültürel etkinlikler ve daha önce vakti olmadığı için yapamadığı hobilerini uygulamak için işi gönüllü terk eder.

7.5.5. Varis Ve Varis Seçimi

Varis, "Gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir." şeklinde tanımlanabilir. Dolayısı ile aile işletmelerinin devamlılığı açısından varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin veya varis adaylarının, işletmenin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması konuları son derece önem taşır. (Karpuzoğlu, 2001)

Devretme planının en önemli aşamalarından biri seçimdir. Kurucu, işletmenin yönetimini gelecek kuşaktan birine devretme ve çekilme kararını aldıktan sonra, seçim stratejisini geliştirmelidir. Sadece kurucunun varsayımları ve önyargıları ile yapılan seçim çok sağlıklı olmayabilir. Özellikle kendi çocuklarının değerlendirmesinde sistematik bir seçime ihtiyaç kuşkusuzdur. (Günver, 2002)



Şekil 5 Varis Seçimi İçin Sistematik Seçim Süreci (Günver, 2002)

Aile işletmelerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür işletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin önemli bir kısmının ilk 10 yılda iflas ettiklerini, aralarından çok azının ikinci jenerasyona devrolduğunu ve ikinci jenerasyona devrolanlar içerisinden de oldukça az bir kısmının üçüncü jenerasyona devredildiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis/varislerin mevcudiyeti oldukça büyük öneme haizdir. Her ne kadar girişimcinin büyük oğlunun varis olarak firmayı yöneteceği tahmin edilse de bazen aile meclisinde varislikle ilgili sorunlar çıkabilmektedir. Özellikle de girişimcinin birden fazla çocuğunun bulunması; kız çocuğunun erkek çocuğundan büyük olması; erkek çocuğunun olmaması; girişimcinin oğlunun küçük yaşta olması veya yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut bulunması gibi durumlarda varis seçimi önemli bir sorun halini alır. Ayrıca kız çocuğunun erkek çocuğundan daha bilgili, yetenekli ve hırslı olduğu ya da girişimcinin yerine başka birisinin geçmek istemediği zamanlarda sorunlar daha da

artabilir. Bu gibi durumlar için işletmenin varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir varis kariyer planlamasının yapılması kaçınılmaz bir gerekliliktir. (Karpuzoğlu, 2001)

7.6. Aile İşletmelerinin Değişime Direnci

Birçok aile işletmesi, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve işletme kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, işletmenin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir. Kurucu patron. "geçmişte hep başarılı oldum, şu anda başarılıyım, neden değişim gereklidir?" sorusunu sormaktadır. Değişim mevcut olan güçlerini tehdit ediyorsa, bunu bir ölüm fermanı olarak algılayan kurucu patronların sayısı hiç az değildir. Bu konuda bir kurucu patron duygularını şöyle ifade etmektedir:

"…..bu değişim kendi mezarımı kazmaya benziyor. Ölüme hazırlanmaktan farksız. İnsanın kendi ölümüyle ilgili düşünceyle baş etmesi duygusal olarak imkânsız. Kafama bir kurşun sıkılması veya birinin boynumu kesmesi kadar korkunç... Bu olgu çok dramatik gelebilir, ama maalesef duygusal anlamda hissedilen budur. Gücüm, varlığım, liderliğim, baba rolümün hepsi parçalara ayrılmaktadır..."

Kurucu patronun değişimi istememesi ve direnmesi, aile işletmelerinde en sık karşılaşılan durumdur.

Aile işletmelerinde çözülmesi zor olan önemli konulardan biri, büyük ailede, zaman içinde yaşanan sorunların ve yarattığı gerginliklerin işletmeye yansımasıdır. Bu sorunlar, özellikle aile dışından kimseye yansımadığı ve aile sırrı olarak saklandığı için, özellikle değişim ajanları tarafından değişim konusunda yaşanan çatışmanın ve direncin sebebi anlaşılmamaktadır. Baba ve oğul, karı-koca ve evlilik yoluyla akraba olmuş aile üyeleri arasında sıkça problemler yaşanmaktadır. Sorunu ortaya çıkarmak ve çözüm önermek neredeyse imkânsızdır. (Ateş, 2003)

7.7. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

"Bu İşletme sonsuza dek var olacak" cümlesi iş sahibinin tüm çabalarını harekete geçiren bir içeriğe sahiptir. Yönetici ile personel arasındaki güven ve enerjinin kaynağıdır.

Girişimcinin ölümünden sonra işletmenin varlığını sürdürebilmesi için kurucudan da fazla bilgi ve tecrübeye, motivasyona sahip varisler gereklidir. İşletmenin her kademesinde çalışmış ve kendini işe adayabilecek kişilerdir. Yani liderlik vasfını kabule istekli, görevine profesyonelce yaklaşan organize edilmiş bir kilit adam özelliğine sahip müdürler ekibi; işten anlayan varislere saygı gösteren danışman grubuyla birlikte işletmenin sürekliliğini güvence altına alabilirler. Varislerin miras hakkı ile yönetime müdahale hakkını ayırmaları, açık ve gerçekçi mal sahipliği görevini üstlenmeleri önemli bir etkendir Aile dışından görevlendirilen yönetim kurulunun olumlu etkisine tüm varisler inanmalıdır.

İş sahibi zamanında kurumlaşma gerçekleştirmemiş ise profesyonel yardım gerekmektedir. Başarmak için en önemli nitelik sabırdır. (Yılmaz, 1993)

Sürekli olmayı başaran aile işletmesi evresinde aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Bir başka deyişle, aile bireyleri işletme hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algılarlar.

Aile işletmelerinin yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşana kadar geçirdikleri aşamalardan ortaya çıkan en net gerçek, her aile işletmesinin gelişim evrelerini sırasıyla geçirmedikleri, bazı evrelerin yaşanmadan atlanabildiği ve holding işletmelerdeki her bir işletmenin farklı evrede olabildiği hususudur. Önemli olan işletmelerin bulundukları evrelere uygun yapısal düzenlemeleri yapmaları, kurumları kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmalarıdır. Bu noktada kullanılabilecek en önemli araç ise, kurumsallaşmadır. (Ateş, 2003)

Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındığı, bir başka ifade ile iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenirlilikten ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin

ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerleme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin bir başka özelliği, misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde de durmalarıdır. Bu işletmenin var olma sebebi olan misyon faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin ve satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir.

Vizyon ise, aile bireylerinin görüş, imge ve özelliklerine göre uzun dönemdeki faaliyetlerinin biçimsel olarak ifade edilmesidir. Bir öngörü, bir tasarım olarak da kabul edilen vizyon, firma stratejilerine ışık tutar. Mevcut maddi ve beşeri kaynakların uzun vadeli amaçlara ulaşmada etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanımını sağlar.

Strateji ise, işletmenin iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak geleceğin getireceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ve firmanın, elde ettiği veriler doğrultusunda yapısal revizyonunu gerekli kılar. Bu evrede sürekli olmayı başaran aile işletmeleri önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonlarını yenileyerek değişen koşullara göre yeniden strateji belirler. Misyon ve vizyon girişimci tarafından geçmişte saptanmış iken, revizyonu bugün kardeşler, çocuklar, kuzenler ve profesyonel yöneticiler aracılığıyla yapılır ve yenilikler doğrultusunda stratejilerin uygulanması da kişilerce geçekleştirilir.

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir. Uzun dönemli amaçlar doğrultusunda da yönetsel ve taktik planların belirlendiği gözlenir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerine ilişkin olarak üzerinde durulacak son özellik, bu işletmelerin karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıkları ve toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye çalıştıklarıdır. Sahip oldukları olumlu firma imajını korumak ve daha da geliştirmek

için faaliyetlerini, toplumsal fayda sağlayacak şekilde düzenlerler ve bu düzenlemelerde bireylerin ve departmanların ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütünü ile başarılı olmasının önemi üzerinde durulmaktadır. (Ateş, 2003)

7.8. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde karşılaşılan ve burada bahsedilecek olan ilk sorun, katılıktır. Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu firmaların, kurumsallaşmanın getirdiği katılık ile aile bireylerinin isteksizliği ve hırslarını yaşamaları olasıdır. Yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evredeki aile işletmelerinin yaşamaları muhtemel sorurların başında gelir.

Kurumda herkese eşit şekilde davranılmasına ilişkin bir politikanın benimsenmiş olması halinde, aile üyelerinin isteksizliği gündeme gelebilir. Bir başka ifade ile aile bireylerinin profesyonellerin emri altında çalışmaları, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar dâhilinde değerlenmeleri aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanmalarına sebebiyet verebilir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde yaşanan bir başka sorun, aileden olanların kendi aralarında birleşip profesyonellere ve yaptıkları işlere karşı çıkabilmeleridir. Bir başka sorunlu ilişki şekli ise, muhalif aile üyeleri ile profesyonellerin iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleridir. Bu durumda da işletme değerleri ikinci plana atılarak ihtiraslar öncelik kazanır.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerine ilişkin burada üzerinde durulacak son sorun ise, iş değerlerinin aile değerlerinden önemli olması nedeniyle kariyer planlamada, terfide, ücretlemede, personel seçmede ve değerlemede güvenilirlik ve kan bağından ziyade bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda ortaya çıkar. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dâhil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları da aile bireylerini karşı karşıya getirerek problemlerin doğması için ortam yaratabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve

işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir. (Ateş, 2003)

İKİNCİ BÖLÜM

KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILMIŞ ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Konya'daki aile işletmelerinin işletme profilini, önem verdiği ve sorun yaşadığı konuları, hissedar yönetici profilini çıkarmak, gelecek kuşak yöneticilerinin önemli görülen özelliklerini tespit etmek ve Konya'daki aile işletmelerini İstanbul'daki aile işletmeleri ile karşılaştırmaktır.

Aile işletmelerinin görünen özellikleri tespit edilerek, işletmenin yapısına ve aileye etki eden unsurları anlaşılabilir. İşletmelerinin önem verdiği unsurları ve problem yaşadığı durumları tespit etmek, Konya'daki aile işletmelerinin konumunu anlamak açısından önemlidir.

Mevcut araştırmalar göstermiştir ki, aile işletmelerinin çok az bir kısmı üçüncü kuşağa kadar yaşayabilmektedir. Aile işletmeleri için kritik dönem olan sonraki kuşağa devretmede, vâris adayında aranan özelliklerin tespit edilmesi, Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin bu konudaki görüşlerini ortaya koyacak ve gelecek için nasıl bir değerlendirme yaptıklarını anlamamıza yardımcı olacaktır. Vârisin tespiti oldukça önemli bir konudur ve adayların durumlarına göre bir taht kavgasına dönüşebilir. Aksi bir durum olarak hissedar yönetici, kendine uygun bir vâris de bulamayabilir. İşletmenin genel profiline ve mevcut durumuna göre, vâris adayına etki eden unsurlar belirlenerek ele alınan bir işletmenin durumunun göz önünde bulundurulması ile ne tür bir vâris tespit edeceğini anlamak mümkün olabilir. Vâris adayları araştırmanın sonucunda ortaya çıkan tabloya göre genel olarak hangi özelliklerin öncelikli etken olduğunu görerek bu yönde gelişim sağlayabilirler.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, METODU, MODELİ ve ANALİZİ

Araştırmanın yapılacağı firmaların seçimi için öncelikle Konya Ticaret Odası'ndan üye işletmelerin listesi alınmış, bu listeden aile işletmesi olanlar ayrılmış ve yıllık cirosu 100.000 YTL ve üzerinde olan işletmelerle sınırlandırılmıştır.

Verilerin toplanmasında randevulu ve randevusuz olarak karşılıklı görüşme, elektronik posta gönderme ve anketi bırakarak daha sonra toplama şeklinde farklı yöntemler kullanılmıştır.

Anket, Konya Ticaret Odası tarafından elektronik posta yolu ile 2000 işletmeye gönderilmiş, ancak sadece 5 adet işletme anketi doldurarak geri göndermiştir. Bunun dışında anket, seçilen 200 işletmeye ulaştırılmış ve bu işletmelerden ya hissedar yöneticiler tarafından doldurulan anket elden alınmış ya da karşılıklı görüşmeler ile anket doldurulmuştur. Ulaşılan 200 işletmeden de 101 adedi olumlu yanıt vermiş, elektronik posta ile anketi gönderen işletmeler ile beraber toplam 106 işletme ankete cevap vermiştir. 106 işletmeden de 100 adedi vâris adayı tanımlama ölçeğine cevap vermiş, 6 adet işletmenin bu soruya cevap vermek istemediği görülmüştür. Sonuç olarak vâris adayı tanımlama ölçeğinde 100 adet işletmenin vermiş olduğu cevaplar kullanılmıştır.

Bu araştırmada daha önce Günver (2003) tarafından İstanbul'daki aile işletmeleri üzerine yapılan ve Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği-Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma isimli çalışmasında yer alan araştırma temel alınmıştır. Çalışmada kullanılan anket, 1998 yılında Crisman, Chua ve Sahrma tarafından hazırlanmış, Günver (2002) tarafından Türkçeye çevrilmiş/çevriltilmiş ve geliştirilmiştir.

Günver (2002) tarafından yapılan çalışmada bulunan geçerlilik ve güvenilirlik testindeki kabul dikkate alınmıştır.

Anketin işletme profilini öğrenmeyi amaçlayan bölümünde Günver'in (2003) çalışması temel alınmakla birlikte, sorularda amaca dönük olarak değişiklikler yapılmıştır. Vâris adayı tanımlama ölçeğinde ise 7 dereceli yerine 5 dereceli Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen verileri değerlendirmede SPSS 11.5 paket programından yararlanılmış ve %95 güven aralığı esas alınmıştır. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır.

Yapılan araştırmada anketin kişisel ve işletmeye ait olan kısımlarında elde edilen verilerin frekanslara bağlı olarak, yüzdeleri hesaplanmıştır. Vârisi belirlemeye yönelik kısımda ise belirlenen 30 adet yargı için Likert Ölçeği kullanılmış olup; seçenekler; 1=Hiç Önemli Değil ve 5=Son Derece Önemli arasında sıralanmıştır.

Her hipotezin testi için öncelikle Grup İstatistiği tablosu hazırlanmıştır. Bu tablolarda n hesaba katılan değerlerin kaç adet olduğunu, Ortalama hesaba katılan bu değerlerin aritmetik ortalamasını, Standart Sapma ise ortalamadan sapmaları göstermektedir. Değişken için verilen ortalama değer 5'e ne kadar yakınsa, o değişken o kadar önemlidir. Standart sapma ne kadar küçük ise, o değişkenin önemi konusunda daha çok fikir birliği sağlanmış demektir.

İkinci olarak her hipotez için Bağımsız Örneklem t-testi tablosu hazırlanmıştır. t-testi sonuçlarının değerlendirilmesi iki kademede yapılmaktadır. Birinci kademede Levene testi sonucuna bakılır. İkinci kademede ise Levene testi sonuçlarına bağlı olarak t değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir. Levene testinin amacı, üzerinde test yapılan iki gurubun varyanslarının eşit olup olmadığının incelenmesidir. Varyansların eşit olması ve olmaması durumlarında t değerlerinde farklılık olmaktadır.

Bağımsız Örneklem t-testi tablolarındaki F değeri grupların varyansının eşit olup olmadığını anlamaya yönelik yapılan testin değeridir. P_F değeri ise, grupların varyansının eşit olup olmadığı sonucunu bize gösteren değerdir. Eğer P_F değeri 0,05'den küçük ise, varyansların eşit olmadığına karar verilir ve varyansların eşit olmaması durumunda ortaya çıkan t değerine bakılır. Bu tablolardaki t değeri T testinin sonucunu, Sd değeri serbestlik derecesini gösterir. $P_{çift}$ değeri ise $\mathbf{H_0}$ hipotezini kabul veya red edeceğimizi anladığımız değerdir. P'nin "çift" olarak ifade edilmesi, dağılımın her iki tarafının da hesaba katıldığı anlamına gelmektedir. Eğer $P_{çift}$ değeri anlamlılık düzeyimiz olan 0,05'den küçük olursa ($P<0,05$) , gruplar arasında fark olduğu sonucuna varılır ve $\mathbf{H_0}$ hipotezi red edilir. Aksi durumda ($P>0,05$) $\mathbf{H_0}$ hipotezi kabul edilir.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada vâris aday yöneticiyi tanımlama ölçeğindeki otuz özellik kurucu ile ilişkiler, ailenin diğer üyeleri ile ilişkiler, aile içi konum, yeterlilik, kişilik özellikleri ve işe katılım düzeyi olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır.

Objektif değişkenler adayın yeterlilik, kişilik özellikleri ve işe katılım düzeyi boyutlarından;

Sübjektif değişkenler adayın kurucu ile ilişkileri, ailenin diğer üyeleri ile ilişkileri ve aile içi konumu boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir. Bu kapsamda aşağıda verilen ilk hipotez temel hipotez iken; diğerleri alt hipotezleri ifade etmektedir.

Temel Hipotez

H_0: Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticisinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini objektif değişkenlere göre değerlendirmesi ile sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticisinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini objektif değişkenlere göre değerlendirmesi ile sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Alt Hipotezler

Birinci Hipotez

H_0: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_1: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri arasında farklılık vardır.

İkinci Hipotez

H_0: Aile işletmelerinin ciro gruplarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık göstermez.

H_1: Aile işletmelerinin ciro gruplarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir.

Üçüncü Hipotez

H_0: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık göstermez.

H_1: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir.

Dördüncü Hipotez

H_0: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri farklılık göstermez.

H_1: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri farklılık gösterir.

Beşinci Hipotez

H_0: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerine verdikleri önem düzeyleri farklılık göstermez.

H_1: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerine verdikleri önem düzeyleri farklılık gösterir.

Hipotezlerin sonuçları ve yorumları varis belirleme ile ilgili değerlendirme bölümünde yer almaktadır.

4. TANIMLAYICI İSTATİSTİK ANALİZ BULGULARI

Anketimize katılan işletme yöneticilerinin demografik bulguları, işletmelerin genel özellikleri, yapısı ve durumu ile ilgili sonuçları ortaya koyan analizler bu bölümde verilmiştir.

4.1. Kişisel Demografik Değişkenler

Anketimize katılan hissedar yöneticilerin yaşı, eğitim durumu ve çocuk durumundan oluşan demografik bulguları bu bölümde değerlendirilmiştir.

4.1.1. Katılımcıların yaş dağılımı

Araştırmada ankete katılanların yaş gurupları ve dağılımı incelenmek istenmiştir.

Tablo 6 Katılımcıların Yaş Dağılımı

Aralık Sırası	Yaş	Sayı	Yüzde (%)
1	0-20	1	0,9
2	21-30	17	16,0
3	31-40	28	26,4
4	41-50	29	27,4
5	51-60	24	22,6
6	61-70	5	4,7
7	71-100	2	1,9
	Toplam	106	100,0

Her yaş grubundan katılımcı ile anket yapılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu %76,4'ü 30–60 arası grup içerisinde yer almaktadır. Yöneten kuşak dağılımına bakıldığında da işletmelerin %51,9'unun birinci kuşak tarafından, %24,5'inin ise birinci ve ikinci kuşakla birlikte yönetildiği görülmektedir.

4.1.2. Katılımcıların eğitim durumu

Ankete katılan üst düzey yöneticilerin eğitim düzeylerini incelemek için eğitimleri sorulmuştur.

Tablo 7 Katılımcıların Kuşak ve Eğitim Durumları

	Sayı (f)			Yüzde (%)		
	1. Kuşak	2. Kuşak	3. Kuşak	1. Kuşak	2. Kuşak	3. Kuşak
İlkokul	24	4	0	37,5	10,3	0,0
Ortaokul	6	0	0	9,4	0,0	0,0
Lise-meslek lisesi	13	19	0	20,3	48,7	0,0
Yüksekokul	2	1	1	3,1	2,6	33,3
Üniversite-fakülte	15	14	2	23,4	35,9	66,7
Yüksek lisans-doktora	4	1	0	6,3	2,6	0,0
Toplam	64	39	3	100,0	100,0	100,0

1. kuşakta %37,5 ile en büyük oran ilkokul iken, 2. kuşakta %48,7 ile lise ve 3. kuşakta %66,7 ile üniversite olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre sonraki kuşaklar daha iyi eğitim almaktadır. Görüldüğü gibi (χ^2=29,748; P<0,001) yönetici kuşağı ile eğitim durumu arasında bir ilişki vardır.

4.1.3. Katılımcıların çocuk durumu

Katılımcılara çocuklarının olup olmadığı sorulmuştur.

Tablo 8 Katılımcıların Çocuk Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Var	94	88,7
Yok	12	11,3
Toplam	106	100,0

Katılımcıların %88,7'si çocuk sahibidir.

4.2. İşletme İle İlgili Değişkenler

İşletmelerin kuruluş yılı, sektörü, aidiyet durumu, çalışan sayısı, coğrafi dağılımı, hisse durumu, yöneten kuşak dağılımı, yönetim kurulu ve aile konseyinin olup olmadığı, ciro dağılımı, yönetici kademedeki çalışan sayısı, yönetim kurulundaki aile üyesi olan ve olmayanların durumu, gelecekteki potansiyel

yöneticilerin aileden olup olmadıkları ile ilgili sorular işletmenin genel özelliklerini yansıttığı için bu bölümde ele alınmıştır.

4.2.1. İşletmenin kuruluş yılı

Katılımcılara işletmelerinin kuruluş yılı sorulmuştur.

Tablo 9 İşletmelerin Kuruluş Yılları

Yıl	Sayı	Yüzde (%)
1940–59	4	4,0
1960–69	14	14,0
1970–79	16	16,0
1980–89	27	27,0
1990–99	32	32,0
2000–05	7	7,0

İşletmelerin kuruluş yılı ortalaması 1982 olarak çıkmıştır. 1970-79 yılları arası kuruluş oranı %16, 1980-89 arası %27, 1990-99 arası ise %32'dir. Bunun nedeni özellikle Konya'da ki Türkiye genelinde de buna yakındır, işletme faaliyetlerinin hükümet politikaları ile 1980–1990 yılları arasında artış göstermesidir. Anketimize katılan en eski işletme 1943 yılında, en yenisi ise 2004 yılında kurulmuştur.

4.2.2. İşletmenin sektörü (niteliği)

Araştırmada işletmenin ne iş yaptığı ya da faaliyet alanı sorulmuştur.

Tablo 10 İşin niteliği

	Sayı	Yüzde (%)
İmalat	86	66,7
Ticaret	34	26,4
Hizmet	5	3,9
Turizm	2	1,6
İnşaat	1	0,8
Finans	1	0,8
Toplam	129	100,0

Katılımcıların büyük çoğunluğu imalat ve ticaret yapmaktadır. Anketi dolduranlar aynı anda birden fazla seçeneği de işaretleyebilmektedirler. Bu nedenle toplam sayı katılımcı sayısından fazla çıkmıştır. İşletmelerin %21,7'si birden fazla alanda faaliyet göstermektedir.

4.2.3. Aidiyet durumu

Araştırmada işletmenin tek bir aile üyesine mi ait yoksa tamamen aile üyeleri arasında ortaklık mı yoksa birden fazla aile arasında ortaklık mı olduğu sorgulanmıştır.

Tablo 11 Aidiyet Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık	71	67,0
Tek bir aile üyesi işin tek sahibi	18	17,0
Birden fazla aile üyeleri arasında ortaklık	17	16,0
Toplam	106	100,0

Katılan işletmelerin çoğunluğu tek bir ailenin üyelerinden oluşmaktadır. Bu durum bize işletmelerin çoğunun tek bir aile yönetiminde olduğunu göstermektedir.

4.2.4. Çalışan sayısı

İşletmelere çalışan sayıları sorulmuştur.

Tablo 12 Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde(%)
0–29	48	45,71
30–49	24	22,86
50–79	12	11,43
80–99	7	6,67
100–149	5	4,76
150–199	6	5,71
200–425	3	2,86

Uç değerleri göz önünde bulundurmazsak çalışan sayısı 55 kişilik bir ortalamaya karşılık gelmektedir. Bu durum bize anketimize katılan aile işletmelerinin çoğunluğunun (%86,67) KOBİ olduğunu göstermektedir.

4.2.5. İşletmenin faaliyet alanının coğrafi dağılımı

Araştırmada merkezleri Konya olan işletmelerin faaliyet gösterdiği bölgeler sorulmuştur.

Tablo 13 Coğrafi Dağılım

	Sayı	Yüzde (%)
Türkiye'de şehirler	81	38,6
Avrupa	29	13,8
Sadece Konya	24	11,4
Orta doğu	23	11,0
Asya	19	9,0
Rusya ve Turki Cum.	11	5,2
Amerika	10	4,8
Uzak doğu	9	4,3
Afrika	3	1,4
Kıbrıs	1	0,5
Toplam	210	100,0

Katılan işletmelerin %50'si ihracat yapmakta, diğerlerinin faaliyetleri Türkiye'de sınırlı kalmaktadır. En çok ihracat yapılan bölgeler ise Avrupa ve Orta Doğu'dur.

4.2.6. Hisse durumu

Araştırmada aile üyelerinin hisselerinin toplamının şirketin hisselerinin ne kadarını oluşturduğu sorulmuştur.

Tablo 14 Hisse Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamı	98	92,5
%50-%74	5	4,7
%75-%99	3	2,8
Toplam	106	100,0

Katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda aile üyeleri hisselerin tamamına sahiptir. Bu durum gelir paylaşımında dışa açılma olmadığını göstermektedir. Yani işletme demek aile demektir.

4.2.7. Yöneten kuşak dağılımı

Araştırmada işletmenin şu anda en üst düzeyde kaçıncı kuşak tarafından yönetildiği sorulmuştur. Kurucuyu birinci kuşak, kurucunun çocukları, gelin ve damatlar ikinci kuşak, torunlar üçüncü kuşak olarak değerlendirilmektedir. Birden fazla seçenek işaretleyenler ayrı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 15 Yöneten Kuşak Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
1. Kuşak	55	51,9
1. ve 2. Kuşak	26	24,5
2. Kuşak	23	21,7
2. ve 3. Kuşak	1	0,9
3. Kuşak	1	0,9
Toplam	106	100,0

İşletmelerin üst yönetiminde 1. kuşak %52 ile ilk sırada yer almaktadır. 1. ve 2. kuşağın birlikte yönettiği şirketlerin oranı %24,5, tamamen 2. kuşak tarafından yönetilen şirketlerin oranı ise %21'dir. Bu durum da bize işletmelerin henüz genç olduklarını ve etkin bir plan yapmamaları durumunda gelecekte ciddi tehlikeler ile karşılaşabileceklerini göstermektedir.

4.2.8. Yönetim kurulu var mı?

İşletmede aktif olarak çalışan, düzenli olarak toplanan bir yönetim kurulu olup olmadığı sorulmuştur.

Tablo 16 Yönetim Kurulu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	63	59,4
Hayır	43	40,6
Toplam	106	100,0

Katılımcıların %59,4'ü yönetim kurullarının olduğunu belirtmiştir. Yönetim kurulunun gerçekten etkin olup olmadığını da hesaba katarsak, bu oran aslında oldukça düşüktür. Zira yönetim kurulu aile işletmeleri için oldukça önemlidir.

4.2.9. Aile konseyi var mı?

İşletmede aile üyelerinin yer aldığı, aile ve şirket ile ilgili meselelerin görüşülüp tartışıldığı bir aile konseyinin var olup olmadığı sorulmuştur.

Tablo 17 Aile Konseyi

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	52	49,1
Hayır	54	50,9
Toplam	106	100,0

Katılımcıların %49,1'i bir aile konseyi veya ailenin meselelerinin tartışıldığı bir ortamın bulunduğunu belirtmiştir.

4.2.10. Ciro dağılımı

İşletmelere yıllık brüt ciroları sorulmuştur.

Tablo 18 Brüt Ciro Dağılımı

Burut Ciro (Milyon YTL)	Sayı	Yüzde (%)
0-1	37	37,8
1-3	28	28,6
3-5	13	13,3
5-7	6	6,1
7-10	3	3,1
10-20	5	5,1
20-40	4	4,1
40 ve üstü	2	2,0
Toplam	98	100,0

Yıllık Ciro ortalama olarak 3–5 milyon YTL arasında bulunmuştur. Anketimize katılan işletmelerin çoğu KOBİ olduğu için büyük ciroya sahip işletme sayısı da az çıkmıştır.

Başka bir soruda anketimize katılan yöneticilere işletmelerini aynı sektörde faaliyet gösteren diğer aile işletmeleri ile karşılaştırdıklarında başarılı bulup bulmadıkları sorulmuştur. Ciro bir başarı göstergesi olarak düşünülürse, ciro ile işletmesini diğer işletmelere göre başarılı görenlerin vermiş olduğu cevaplar arasında ilişki olup olmadığı sorgulanabilir. χ^2 testi uygulandığında aile işletmelerinin kendilerini diğer işletmelere göre başarılı görmeleri ile ciroları arasında bir ilişki görülmemiştir. (χ^2=17,278; P>0,5)

4.2.11. Yönetici kademedeki çalışan sayısı

Yönetici kademesinde aileden olan ve olmayan çalışan sayısı sorulmuştur.

Tablo 19 Yönetici Kademedeki Çalışanlar

	Sayı	Yüzde (%)
Aile Üyesi	278	51,1
Aile Üyesi Değil	266	48,9
Toplam	544	100,0

Sonuçta yaklaşık olarak eşit çıktığı görülmüştür. Bunun bir nedeni şirketlerin henüz genç ve çalışan sayısının az olması olabilir. Çalışan sayısı arttıkça ve işletme kendine yeni hedefler belirledikçe profesyonel yöneticilere daha fazla ihtiyaç duyacaktır.

4.2.12. Yönetim kurulunda aileden olan ve olmayan üye sayısı

Yönetim kurulunda aile üyesi olan ve olmayan yönetici sayısı sorulmuştur.

Tablo 20 Yönetim Kurulunda Aileden Olan Ve Olmayanlar

	Sayı	Yüzde (%)
Aile Üyesi	235	87,04
Aile Üyesi Değil	35	12,96
Toplam	270	100,0

Yönetim kuruluna baktığımızda yönetici kademenin aksine kesin bir ayırım görünmektedir. Şirket aile ile bütünleştiği için yönetim kurulu da büyük ölçüde aile bireylerinden oluşmaktadır. Ayrıca, profesyonel yöneticileri etkin olarak yönetim kademelerinde istihdam etme yönünde henüz bir gelişim olmadığı da ortaya çıkmaktadır.

4.2.13. Gelecek 10 yıl içerisinde aileden olan ve olmayan üst yönetici potansiyeline sahip yönetici sayısı

Gelecek 10 yıl içerisinde aileden olan ve olamayan üst yönetici potansiyeline sahip yönetici sayısı sorulmuştur.

Tablo 21 Üst Yönetici Potansiyeline Sahip Yönetici Sayısı

	Sayı	Yüzde (%)
Aile Üyesi	223	84,47
Aile Üyesi Değil	41	15,53
Toplam	264	100,0

Üst düzey yönetici olma potansiyelini, sahip yöneticiler aile bireylerinde görmektedir. Bunun nedeni, üst yönetici olarak ailelerinden insanları görme isteğinden ve bu kişileri daha yakından tanıyarak, onların yönetici olarak çalışmaları yönünde çaba harcamalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, 4.2.12 maddesinde de değinildiği üzere, profesyonel yöneticiler etkin olarak yönetim kademelerinde gününüzde yer almadığı gibi, gelecekte de yer almasının düşünülmediği ortaya çıkmaktadır.

4.2.14. Aile İşletmesinin Yapısı Ve Durumu İle İlgili Bulgular

Anketimize katılan aile işletmelerindeki unvan dağılımı, kurucu durumu, anketi cevaplayan kişinin daha önce başka bir işte çalışıp çalışmadığı, işletmedeki çalışan aile üyelerinin kimler olduğu, gelecek için bir adayın hazırlanıp hazırlanmadığı, mevcut tepe yöneticinin işi ne zaman bırakacağı, devrin aileden birine mi yoksa aile dışından birine mi yapılacağı, kişilerin işletmelerini diğer işletmelere göre başarılı bulup bulmadığı, gelecekte de aynı başarının devam edip etmeyeceği konusundaki düşünceleri, başarılı olmak için neler yapıldığı, devir için hangi çocuğun düşünüldüğü, şirket için öncelikli etkenlerin neler olduğu, kilit noktalarda aileden birlerinin olmasının gerekli olup olmadığı, işletme yönetiminde hissedar ve profesyonel yönetici ayrımı, çatışma durumunda neler yapıldığı ve karşılaşılan başlıca problemlerin neler olduğu konuları bu bölümde ele alınmıştır.

4.2.15. Unvan dağılımı

Anketimize katılan yöneticilerin unvanları sorulmuştur.

Tablo 22 İşletmedeki Unvan

	Sayı	Yüzde (%)
YK başkanı	37	33,3
Genel müdür	33	29,7
Müdür	15	13,5
YK üyesi	11	9,9
GM Yrd.	6	5,4
Başkan Yrd.	6	5,4
Sahibi	2	1,8
Yönetimde Değil	1	0,9
Toplam	111	100,0

Katılımcıların büyük Yönetim Kurulu Başkanı veya Genel Müdür kademesinde olan kimselerdir. Sayının katılımcı sayısından (106) fazla olmasının nedeni, birden fazla şık işaretlenebilir olmasındandır. Katılımcıların %4,7'si birden fazla seçenek işaretlemiştir.

Anketin sağlıklı sonuç verebilmesi için katılımcıların hissedar yönetici olması, şirketin genel profil ve düşüncesini yansıtabilmesi gerekmekte, Tablo 22 yapılan çalışmanın üst yönetimin görüşünü ortaya koyabileceğini göstermektedir.

4.2.16. Kurucu durumu

Katılımcılara işletmenin kurucusunun kim olduğu sorulmuştur.

Tablo 23 Kurucu Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Kendisi	60	56,6
Babası	37	34,9
Abisi	4	3,8
Dedesi	3	2,8
Amcası	1	0,9
Kayınpederi	1	0,9
Toplam	106	100,0

İşlemenin kurucusu katılımcıların büyük çoğunluğunun (%91,5) kendisi veya babasıdır. İşletmeler birinci kuşağın etkisi altında ve gençtir. Mülkiyet evrimi açısından tek patronlu dönemi veya kardeş ortaklığı dönemini, ailenin evrimi açısından genç iş aile dönemi, çocukların işe giriş dönemi veya birlikte çalışan aile dönemini yaşamaktadırlar.

4.2.17. Başka işte çalışma durumu

Anketi cevaplayan hissedar yöneticilere daha önce başka bir işte çalışıp çalışmadığı sorulmuştur.

Tablo 24 Başka İste Çalışma Durumu

	Sayı (f)			Yüzde (%)		
	1. Kuşak	2. Kuşak	3. Kuşak	1. Kuşak	2. Kuşak	3. Kuşak
Evet	28	14	1	43,8	35,9	33,3
Hayır	36	25	2	56,3	64,1	66,7
Toplam	64	39	3	100,0	100,0	100,0

Katılımcıların kuşaklarına göre başka bir işte çalışıp çalışmadıkları tabloda verilmiştir. Buna göre başka bir işte çalışma oranı %40,6'dır ve kuşaklar arasında aşırı bir fark olmamakla birlikte, kuşak arttıkça yani şirketin ömrü uzadıkça başka işletmede çalışma oranı düşmektedir. Ancak χ^2=0,687; P>0,5 sonucu bize başka işte çalışma durumu ile kuşak arasında bir bağlantı olmadığını göstermektedir.

4.2.18. Çalışan aile üyeleri

Araştırmada katılımcıya işletmede çalışan aile üyelerinin kimler olduğu sorulmuştur.

Tablo 25 Çalışan Aile Üyeleri

	Sayı	Yüzde (%)
Erkek kardeş	54	35,8
Erkek çocuk	36	23,8
Yeğenler	17	11,3
Baba-Anne	10	6,6
Kendisinden başka aile üyesi yok	9	6,0
Damat	8	5,3
Amca-Dayı	6	4,0
Kız çocuk	5	3,3
Kız kardeş	2	1,3
Eş	2	1,3
Teyze-Hala	1	0,7
Enişte, Kayın birader	1	0,7
Toplam	151	100,0

Çalışan aile üyelerinde dikkat çekenler erkek kardeş, erkek çocuktur. Bunun nedeni kurucunun birden fazla erkek çocuğunu işletmede çalıştırması veya kardeşlerin birlikte çalışma isteği içerisinde olmasıdır. Buradan da Konya'daki aile işletmelerindeki erkek egemenliği görülebilmektedir.

Daha sonra ise yeğenler gelmektedir. Bunun nedeni ise, çocukların her işi yapabilecek seviyede olmamaları durumunda yeğenlerini tercih etmeleri veya istihdamda çocuklar ve kardeşlerden sonra yeğenlerin gelmesi olabilir.

4.2.19. Gelecek için birini hazırlama durumu

Araştırmada gelecekte şirketin başına geçmek üzere birinin hazırlanıp hazırlanmadığı sorulmuştur.

Tablo 26 Gelecek için Birini Hazırlama Durumu

Yaş Dağılımı	Sayı (f)		Yüzde (%)	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
0–20	1	0	100,0	0,0
21–30	12	5	70,6	29,4
31–40	12	16	42,9	57,1
41–50	21	8	72,4	27,6
51–60	18	6	75,0	25,0
61–70	5	0	100,0	0,0
71–100	1	1	50,0	50,0
Toplam	70	36	100,0	100,0

Katılımcıların %66'sı gelecek için birini hazırladığını söylemiştir. Katılımcıların yaşları da göz önünde bulundurulduğunda, uç değerleri saymazsak, yaş ilerledikçe bu oranın arttığı görülmektedir. Zira yaş ilerledikçe, gelecek için yerine geçecek birini hazırlamak daha fazla önem arz etmektedir.

4.2.20. Mevcut en üst yöneticinin işi bırakma durumu

Şu anda yönetim kurulu başkanı olan kişi ya da yönetimde en üst düzeyde olan kişinin yaklaşık ne zaman emekli olacağı sorulmuştur.

Tablo 27 Mevcut En Üst Yöneticinin İsi Bırakma Zamanı

	Sayı	Yüzde (%)
Yaşadığı sürece	40	37,7
Belli değil	30	28,3
8 yıldan sonra	15	14,2
2-5 yıl	10	9,4
5-8 yıl	8	7,5
1-2 yıl	3	2,8
Toplam	106	100,0

Mevcut konumda şirketin en üst konumunda bulunan yöneticinin işi ne zaman bırakacağı sorulmuş ve yaşadığı sürece, belli değil ve 8 yıldan sonra diyenlerin oranı %80 çıkmıştır. Yani sadece %20 oranında bir grup devir için zaman planlaması yapmıştır. Kurucu girişimci özellikleri gereği merkezde olma ve mutlak güç olma isteğinden vazgeçemez. Konya'daki kurucu yöneticiler de işletmeden ayrılma fikrine direnç gösterirler.

4.2.21. Devretme ile ilgili düşünce

Araştırmada aile şirketinin yönetimini aile içinden birine mi, yoksa aile dışından birine mi devretmeyi düşünüldüğü sorulmuştur.

Tablo 28 Devretme İle İlgili Düşünce

	Sayı	Yüzde (%)
Aileden birine	91	85,8
Kararsız	12	11,3
Aile dışından birine	3	2,8
Toplam	106	100,0

İşletmenin yönetiminin devri %86 oranında aileden birine devretme düşüncesi görülmektedir. Sadece %2,8 lik bir kesim aile dışından birine devretmeyi düşünmektedir. Bu sonuç işletmenin aile ve aile üyeleri ile özdeşleştiğinin bir göstergesidir. Yani işletme devam edecek ise, aynı soy isme sahip kişi tarafından olmalıdır. %11,3'lük kesim ise henüz devri gündemine almamıştır.

4.2.22. Başarı değerlendirmesi

İşletmelerin kendilerini aynı sektördeki diğer işletmeler ile karşılaştırmaları istenmiştir.

Tablo 29 Başarı Değerlendirmesi

	Sayı	Yüzde (%)
Daha Başarılı	59	55,7
Aynı düzeyde	29	27,4
Belli Değil	14	13,2
Nispeten başarısız	4	3,8
Toplam	106	100,0

Katılımcıların %55,7'si işletmelerini aynı sektördeki diğer işletmelere göre başarılı görmektedir. Aynı düzeyde görenler %27,4 başarısız siyenler sadece %3,8'dir.

4.2.23. Gelecek ile ilgili düşünce

Bir nesil sonra işletmenin aynı başarı ile devam edip edemeyeceği konusundaki düşünceleri öğrenmek için soru sorulmuştur.

Tablo 30 Gelecek İle İlgili Düşünce

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	79	74,5
Kuşkuluyum	24	22,6
Hayır	3	2,8
Toplam	106	100,0

Katılımcıların %74,5'i evet cevabını vermiş ve bir nesil sonra da yeni kuşağın aynı başarı ile işletmeyi yöneteceğini söylemiştir. Evet, cevabını verenlerin gelecekte de başarılı olabilmek için ne tür önlemler aldıkları ve yapılan çalışmalar ile ilgili sonuçlar bir sonraki tabloda verilmiştir.

4.2.24. Başarı için yapılanlar

Tablo 31 Başarı İçin Yapılanlar

	Sayı	Yüzde (%)
Stratejik plan	54	20,4
Eğitim	46	17,4
Reorganizasyon	40	15,1
Misyon-Vizyon	40	15,1
Yetki devri	24	9,1
Aile üyelerinin iş tanımları	20	7,5
Mülkiyet planı	11	4,2
Vâris planı	11	4,2
İhtiyat fonu	11	4,2
Halka açılma	8	3,0
Toplam	265	100,0

Dikkat çeken faaliyetler Stratejik plan, Eğitim, Reorganizasyon, Misyon-Vizyon çalışmalarıdır.

Stratejik plan, kısa ve orta vadeli hedef ve stratejileri içeren, işletmelere gelecekte yardımcı olan ve hazırlanması gereken en temel plandır. Anketimizde de en çok tercih edilen faaliyet olmuştur.

Eğitim şıkkını işaretleyenler genelde, çocuklarını her açıdan iyi yetiştirdiklerini, en iyi okullara gönderdiklerini ve tecrübelerini aktardıklarını düşünmekte ve böylece eğitim konusunda yaptıklarının yeterli olduğuna inanmaktadırlar.

Reorganizasyon cevabı, mevcut yapı üzerinde gerekli olduğu anlarda değişiklik yaparak işletmeyi başarıya götürecek oluşumlar gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Misyon-Vizyon çalışması ise, görev ve hedeflerini iyi tespit edip bu doğrultuda hareket ettiklerini ortaya koymaktadır.

4.2.25. Hangi çocuğa devir düşünüyorsunuz

İşletmenin yönetimini hangi çocuğa devretmeyi düşündükleri sorulmuştur.

Tablo 32 Devir Düşünülen Çocuk

	Sayı	Yüzde (%)
Erkek çocuğuma	45	48,9
Hangisi yetenekli ise	33	35,9
İlk çocuğuma	8	8,7
Kız çocuğuma	3	3,3
Hiçbiri	2	2,2
Eşime	1	1,1
Toplam	92	100,0

Erkek çocuk oranı %48,9 dur. Hangisi yetenekli ise diyenler ise %35,9'dur. Bu durum Konya'daki aile işletmelerinde erkek çocuğun ön planda olduğunu göstermektedir.

Hangisi yetenekli ise onu seçerim diyenlerin (%35,9) cinsiyete önem vermedikleri söylenebilir. Cinsiyete önem verenler erkek çocuğu veya az da olsa kız çocuğu işaretlemiştir. Ancak, hangisi yetenekli ise onu seçerim diyenler içinde, erkek çocuklardan hangisi yetenekli ise onu seçerim gibi bir düşünce sahip olanlar da olabilir. Bazı anketlerde iki seçeneğin birlikte işaretlenmesi bu düşüncenin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kız çocuk evlendikten sonra kültürümüz gereği başka bir ailenin üyesi olmaktadır. Kız çocuğa devir olması halinde evlilik yolu ile yönetim başka bir aileye geçecektir. İyi bir yönetici olmak için cinsiyet önemli bir etken olmasa da -vâris adayı tanımlama ölçeğinde cinsiyet önemsiz görülmüştür- bu durum erkek çocuğun tercihte baskın olmasına neden olmaktadır.

4.2.26. Şirketler için öncelikli etkenler

Şirketinizin başarısında aşağıdakilerden hangisi öncelikli etkendir şeklinde soru sorulmuştur.

Tablo 33 Öncelikli Etkenler

Etken	1. önemli	%	2. önemli	%	3. önemli	%	4. önemli	%	Toplam
Yatırımların Öz Kay. Dayanması	49	46,23	27	25,47	12	11,32	18	16,98	106
Aile Bağları	31	29,25	21	19,81	20	18,87	34	32,08	106
Kurumsallaşma	28	26,42	16	15,09	25	23,58	37	34,91	106
Şirket Sahibinin Çevresi	7	6,60	18	16,98	24	22,64	57	53,77	106

Yatırımların öz kaynaklara dayanması maddesini işaretleyenlerin %46,23'ü, bu maddeyi ilk sıraya koymuştur. Daha sonra aile bağları, kurumsallaşma ve şirket sahibinin çevresinin geniş olması gelmektedir. İşletmeler için ilk sıradaki etmen yatırımların öz kaynaklara dayanmasıdır. İşletmelerin çoğunluğu birinci kuşağın etkisindedir ve kurucu işletmesini bu güne getirebilmek için özellikle başlangıç zamanlarında pek çok problemle karşılaşmış ve problemlerinin çoğunu para ve sermaye ile çözmüştür. Aile bağları ikinci sırada önemli görülen etkendir. Kurucu için işletme ailesi için vardır ve de zaten işletmeyi işletme yapan da ailesidir. Kurumsallaşma ancak üçüncü etken olabilmiştir. Ancak işletme büyüdükçe ve birçok konuda tıkanıklıklar yaşadığını gördükçe bu seçeneğin önemi artmaktadır. Kurumsallaşmanın ancak üçüncü sırada yer alabilmesi, işletme sahiplerinin bu konuya çok fazla da önem vermediklerinin bir göstergesidir. Son sıradaki etken ise, şirket sahibinin çevresinin geniş olması olarak ortaya çıkmıştır.

4.2.27. Kilit noktalar

Kilit noktalarda aileden birilerinin olması gerektiğini düşünüyor musunuz? Sorusu sorulmuştur.

Tablo 34 Kilit Noktalarda Aileden Birilerinin Olmalı mı?

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	96	90,6
Hayır	10	9,4
Toplam	106	100,0

Sahip yöneticiler kilit noktalarda aileden birilerinin olmasını istemektedirler. İşletme aile ile özdeşleşmiştir ve önemli yerlerde aile bireyleri olmalıdır. Bu sonucun çıkmasında, sahip yöneticilerin aile dışından olan kişilere olan güvensizliği de etken olabilir.

Kurumsallaşmadan uzak işletmelerde işler kişilerin inisiyatifinde yürür. Çünkü etkin ve şeffaf bir geri besleme ve kontrol mekanizması kurulmamıştır. Bu nedenle aileden olan kişilerin aile dışından olanlara göre işletmenin ve ailenin çıkarlarını daha iyi gözetecekleri düşünülmekte ve kritik noktalarda aile bireylerinin olması istenmektedir.

4.2.28. Hissedar yönetici mi? yoksa profesyonel yönetici mi?

Şirketin üst yönetiminde hangi yöneticinin bulunmasının daha avantajlı olacağı sorulmuştur.

Tablo 35 Üst Yönetimde Hangi Yönetici Olmalı?

	Sayı	Yüzde (%)
Hissedar ve Profesyonel Yönetici Birlikte	47	44,3
Profesyonel Yönetici	38	35,8
Hissedar Yönetici	21	19,8
Toplam	106	100,0

Hissedar ve profesyonel yönetici birlikte olmalıdır diyenler %44,3; profesyonel yönetici diyenler %35,8'dir. Ancak, kilit noktalarda aileden birilerinin olması gerekip gerekmediği, işletmenin yönetimini aileden mi yoksa aile dışından birine mi devretmeyi düşünüldüğü, yönetim kademesinde aileden olan ve olmayan bireylerin durumu ile ilgili soruların yanıtları bu sorunun yanıtı ile çelişmektedir. Diğer bütün sorularda aile bireyleri ön plana çıkarken bu soruda profesyonel yöneticilere daha fazla ihtiyaç olduğu ortaya konulmaktadır. Diğer sorularda soru tarzı, sahip yöneticilerin aile ile ilgili düşüncelerini ön plana çıkardığı için aileye yönelik cevap daha fazla alınmıştır. Bu soruda ise, hangisinin daha avantajlı olacağı sorulmuştur ve sonuçta profesyonel yöneticilerin aile işletmelerine ciddi katkılar sağlayacağının düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır. Buna karşın sahip yöneticiler genel olarak ailelerini ön plana çıkarmak istediğinden, sağlayacağı katkı düşük seviyede de olsa, kendi ailesinden olan kişilerin yönetici olmalarını istemektedir.

4.2.29. Çatışma

Aile bireyleri arasında çatışma olması durumunda nasıl hareket edildiği sorulmuştur.

Tablo 36 Çatışma

	Sayı	Yüzde (%)
Sorun tamamen ortadan kalkana kadar karşılıklı görüşmeler yaparız.	49	43,0
Çatışma olmamaktadır	38	33,3
Çatışmanın üzerine gitmeyerek problemin çözülmesini zamana bırakırız.	19	16,7
Dışarıdan destek alarak problemi çözeriz.	7	6,1
Taraflardan birinin şirketi terk etmesini sağlarız	1	0,9
Toplam	114	100,0

Sorun tamamen ortadan kalkana kadar karşılıklı görüşmeler yaparız diyenler %43 ile ilk sırada yer almaktadır. Bu grup, çatışmanın göz ardı etmeyerek, sorun çözüme bağlanana kadar görüşmeler yapmaktadır.

Çatışma olmamaktadır diyenler ise, %33,3'dür. Pek çok aile işletmesi için en büyük problem çatışmadır. Tablo 32'de bize aynı sonucu göstermektedir. Çatışma kuşaklar arası olabileceği gibi, aynı kuşağa mensup bireyler arasında da olabilir. Çatışma özellikle aile işletmelerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Çatışmanın olmadığını söylemek, meseleyi görmezden gelmek anlamına gelmektedir.

Çatışmanın üzerine gitmeyerek problemin çözülmesini zamana bırakırız diyenler ise %16,7'dir. Bu grup çatışmanın varlığını kabullenmekte ancak, çözümü için çaba harcamamaktadır. Çatışmanın zamana bırakılması da bir çözüm olabileceği gibi çatışma zamanla daha da büyük bir hal alabilir.

Dışarıdan destek alarak problemi çözeriz diyenler %6,1'dir. Bu durum genelde aileden bir büyüğe danışma şeklinde olmaktadır.

Taraflardan birinin şirketi terk etmesini sağlarız diyen ise sadece 1 kişidir. Çatışmanın büyüklüğüne göre başka bir çıkar yol bulunamadığı zamanlarda tercih

edilen bir yöntem olabilir.

4.2.30. Başlıca problemler

Aile şirketlerinde karşılaşılan başlıca problemler nelerdir? Şeklinde soru sorulmuştur. Alınan cevapların gruplandırılmış haldeki sonucu tabloda verilmiştir.

Tablo 37 Yaşanan Problemler

Konu	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Çatışmalar	20	24,69
Yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi	12	14,81
Duygusallık	6	7,41
Eğitim eksikliği	6	7,41
İletişimsizlik	5	6,17
Mal paylaşımı	5	6,17
Kurumsallaşamama	4	4,94
Sermaye Yetersizliği	4	4,94
Güvensizlik	3	3,70
Çocukların patron çocuğu havasına girmesi	2	2,47
Değişime direnç	2	2,47
Gerekli şeyleri söyleyememe	2	2,47
Kıskançlık	2	2,47
Teknik eleman sıkıntısı	2	2,47
Ülke Ekonomisindeki Problemler	2	2,47
Ortak eşlerinin işe karışması	1	1,23
Yeni kuşakların adaptasyonu	1	1,23
Yetki devrinin yapılmaması	1	1,23
Stratejik plan yapılmaması	1	1,23

Ortaya çıkan tablo incelendiğinde ilk göze çarpan unsurlar çatışmalar, yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi ve duygusallık (kıskançlık, iletişimsizlik ve gerekli şeyleri söyleyememe de duygusallığa eklenebilir) konularıdır. Bütün bunların temelinde ise, aile işletmelerinde kuralların tam olarak konulamaması ve olayların kendi seyrine bırakılması, yani bir anlamda da aile işletmelerinin kurumsallaşamamaları yer almaktadır. Ancak tablodaki maddelere baktığımızda ise, kurumsallaşamama cevabını sadece dört işletmenin verdiğini görmekteyiz. Bu durum işletmelerde karşılaşılan problemlerin kaynağının farklı yerlerde arandığının bir göstergesi olabilir.

Aile işletmelerinde problem olarak görülen unsurlar işletme ve mülkiyetten çok aileden kaynaklanmaktadır. Problemin çıkmasına sebep olanlar aile bireyleri,

ortamdaki belirsizlikler ve duygusallıktır. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olması için tavsiye edilen kurumsallaşma, vâris planı, miras planı, aile anayasası, aile konseyi yönetim kurulu gibi kavramlar işletmeyi sağlam bir yapı üzerine oturtup belirsizlikleri ve duygusallığı dolayısı ile çatışmaları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Aile işletmeleri problemlerinin ortadan kalkması için kendi yapılarına uygun olarak kurumsallaşmaya doğru hareket etmeli, gerekli plan ve kurallarını hazırlamalıdır.

5. VARİS BELİRLEME İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME

5.1. Vâris Aday Yönetici Tanımlama Ölçeğine Ait Genel Bulgular

Bu çalışmada vâris adayının özellikleri 5 dereceli ölçekle (1= Hiç önemli değil, 2= Önemsiz, 3= Orta derecede önemli, 4= Önemli, 5= Son derece önemli) değerlendirilmiştir.

Değişken için verilen ortalama değer 5'e ne kadar yakınsa, o değişken o kadar önemlidir. Standart sapma ne kadar küçük ise, o değişkenin önemi konusunda daha çok fikir birliği sağlanmış demektir.

Öncelikle ele alınan 30 değişken Tablo 38'de en önemliden en az önemliye doğru sıralanmıştır.

En önemli üç değişken Dürüst ve erdemli olması, Kendine güveni ve Karar verme kabiliyetidir. Bu maddelerin tamamı kişisel özelliklerdir. Vâris adayında istenen en önemli özellikler, eğitim ve tecrübeyle kazanılan şeylerden çok, kişiliği ile bütünleşmiş özelliklerdir.

En az önemli görülen değişkenler Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu), İşletmedeki hissesi ve Yaşıdır.

Çalışanlar arasındaki saygınlık, aile üyeleri arasındaki saygınlıktan daha önemli görülmüştür.

Aile bireylerinin güveni saygınlıktan önce gelmektedir.

Eğitim düzeyi 18. sırada yer almaktadır ve çok aranan bir özellik değildir. Hissedar yöneticiler eğitim düzeyinden çok adayın kişiliğine, iş yapabilme yeteneği ve durumuna bakmaktadır.

İşletmenin kurucusu ile ilişkileri 19., Kurucu ile amaç uygunluğu 21. sırada yer almıştır. Yönetimi devralacak kişi işletmeyi başarıya götürebilecekse, kurucu ile aynı amaca hizmet etmesi veya kurucu ile iyi ilişkiler içinde olması gerekmez.

Tablo 38 Değişkenler ve Önem Sırası

Önem Sırası	Devralacak Kişinin	Ortalama	Std.Sapma
1	Dürüst ve erdemli olması	4,68	,490
2	Kendine güveni	4,47	,577
3	Karar verme kabiliyeti	4,45	,642
4	İşe bağlılığı	4,40	,682
5	Aile bireylerinin kendisine güvenmesi	4,35	,626
6	Kişilerarası ilişkileri	4,29	,769
7	Çalışanlar arasındaki saygınlığı	4,28	,780
8	Yaratıcı olması	4,27	,649
9	Pazarlama ve satış becerileri	4,24	,740
10	Zekâ düzeyi	4,24	,605
11	Hırslı ve atak olması	4,23	,790
12	Finansal becerileri	4,22	,690
13	Stratejik planlama becerisi	4,22	,719
14	İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	4,21	,671
15	Diğer aile üyeleri ile geçimi	4,13	,872
16	Aile işletmesindeki deneyimi	4,10	,674
17	Risk alma isteği	4,06	,763
18	Eğitim düzeyi (yüksek eğitimli olup olmadığı)	4,03	,926
19	İşletmenin kurucusu ile ilişkileri	4,03	,915
20	Teknik becerileri	4,02	,778
21	Kurucu ile amaç uygunluğu	3,94	,776
22	Geçmiş performansı	3,87	,849
23	İşletmede çalışmayan aile üyeleri arsındaki saygınlığı	3,79	,977
24	Bağımsızlığı	3,68	,994
25	Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi	3,48	1,049
26	Kan bağı	3,14	1,164
27	Cinsiyeti	3,04	1,263
28	Yaşı	2,87	1,212
29	İşletmedeki hissesi	2,46	1,105
30	Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu)	2,05	,936

Not: (i) n=100 ; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre (K^2= 948,374 ve p<,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Adayın bağımsızlığı 24. sırada yer almaktadır. Hissedar yöneticiler vâris adayının kendine güvenmesini ve karar verme kabiliyetinin yüksek olmasını istemelerine karşın, bağımsız hareket etmelerini istememektedir.

Geçmiş performans ve aile işletmesi dışındaki yönetsel deneyim önemli görülmemiştir.

Kan bağı 26. sırada yer almıştır. İşletmeyi başarıya götürecek bir yöneticinin, aileden olmak koşulu ile kurucuya veya seçimi yapacak hissedar yöneticiye kan bağı olarak yakınlığı önemli görülmemiştir.

Tabloda ayrıca genel olarak verilen değerlerin yüksek puana yakın olduğu görülmektedir. Yapılan saha çalışmaları göstermiştir ki, katılımcılar genelde yüksek puan verme eğilimindedirler. Bu çalışmada da bunu görmekteyiz. İkinci olarak da değişkenlerin önem derecesi arttıkça genel olarak standart sapma düşmektedir. Önemli görülen değişkenlerde fikir birliği daha yüksektir.

5.2. Altı Alt Boyuta Ait Bulgular

Altı alt boyuta ait bulgular incelendiğinde aşağıdaki gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Her boyutun altında farklı sayıda madde yer aldığı için hesaplamada kullanılan değerlerin adedi (n) farklı görülmektedir.

Tablo 39 Altı Alt Boyut ve Önem Sırası

Önem Sırası	Altı Alt Boyut	n	Ortalama	Std. Sapma
1	Kişilik Özellikleri	700	4,23	,767
2	Diğer Aile Üyeleri ile ilişkiler	400	4,12	,823
3	Yeterlilik	1000	4,09	,830
4	İşe Katilim Düzeyi	300	3,71	1,245
5	Kurucu ile İlişkiler	400	3,49	1,144
6	Adayın Aile İçi Konumu	200	2,55	1,215

Adayda aranan en temel özellik kişiliğidir. Daha sonra diğer aile üyeleri ile ilişkileri gelmektedir. Aday sağlam bir kişiliğe sahip olmalı ve aileyi uygun biçimde yöneterek bir arada tutmalıdır. Adayın yeterliliği, tecrübesi ve eğitimi üçüncü sırada gelmektedir. Aday bir işletmeyi yönetebilmek için çok iyi bir eğitime, beceriye ya da tecrübeye sahip olsa bile, kişiliği istenen şekilde değilse ve aileyi bir arada tutup yönetemeyecekse, ailesinin adını işinden önce tutmayacaksa sahip yönetici tarafından ilk tercih edilen kişi olmayacaktır.

İşletme yönetimi için gerekli yeterlilikten sonra, işe katılım düzeyi gelmektedir. Eğer aday işe gereken önemi ve titizliği vermeyecek olursa, işletmenin geleceği tehlikeye düşebilecektir. Ancak kişinin işe katılım göstermesi için öncelikle iyi kişilikli, aile üyeleri ile iyi geçinen, yeterli biri olması gerekir.

Daha sonra kurucu ile ilişkiler gelmektedir. Aday bundan önceki dört maddenin gereklerini yerine getiriyorsa, kurucu ile ilişkilerinin çok iyi olması gerekmez. Ancak tabiî ki, dört özelliğe sahip iki aday olsa, kurucu ile ilişkisi iyi olan tercih edilecektir.

İstenen diğer tüm özelliklere sahip olan bir adayın, kaçıncı çocuk olduğu ve cinsiyeti doğal olarak önem arz etmeyecektir. Yine yukarıda bahsettiğimiz gibi, diğer bütün özellikleri sağlayan birden fazla aday olması durumunda bu faktörler etkileyici olabilir.

5.2.1. Adayın kişilik özellikleri

Bu boyutta adayın Hırslı ve atak olması, Dürüst ve erdemli olması, Zekâ düzeyi, Yaratıcı olması, Risk alma isteği, Bağımsızlığı ve Kendine güveni maddeleri yer almaktadır ve ortalama değeri 4,23'tür.

Bu boyut diğer altı boyut arasında birinci sıradadır. Vâris adayı seçiminde seçimi yapanlar için her şeyden önce seçilecek kişinin kendi özelliklerini ön planda tutulmaktadır. Kişinin sahip olduğu yeterlilikleri ve kaynakları ne olursa olsun, bunları harekete geçirecek esas güç bireyin kendi özellikleridir. Eğer kişinin özellikleri başlangıçta istenen şekilde ise, daha sonra gerekli eğitimle ve zamanla kazanacağı tecrübe ile istenen diğer özelliklere de kolayca sahip olacaktır.

5.2.2. Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkisi

Bu boyutta adayın Diğer aile üyeleri ile geçimi, Aile bireylerinin kendisine güvenmesi, İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı ve İşletmede çalışmayan aile üyeleri arsındaki saygınlığı maddeleri yer almaktadır ve ortalama değeri 4,12'dir.

Bu sonuca göre adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri, seçimde önemli bir yere sahiptir. Aile ile işletme bütün olarak düşünülmektedir. İşletmeyi temsil eden bir kişi, ailesini de temsil etmeli, onların gözünde önemli bir yere sahip olmalıdır. Çoğu sahip yönetici, işletmeye daha az kâr ettiren ancak aileyi bir arada tutan ve işletmeden çok aileyi yönetebilen vârisler belirlemektedir.

5.2.3. Adayın yeterliliği

Bu boyutta adayın Eğitim düzeyi (yüksek eğitimli olup olmadığı), Aile işletmesindeki deneyimi, Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi, Geçmiş performansı, Finansal becerileri, Pazarlama ve satış becerileri, Kişilerarası ilişkileri,

Teknik becerileri, Stratejik planlama becerisi ve Karar verme kabiliyeti maddeleri yer almaktadır ve ortalama değeri 4,09'dur.

Görülmektedir ki, Konya'daki aile işletmelerinde adayın sahip olduğu eğitim, deneyim, performans ve becerileri yani kişinin iş dünyasında başarılı olabilmesini sağlayacak birikimi, kişilik özellikleri ve ailedeki konumuna göre daha düşük bir öneme sahiptir.

5.2.4. Adayın işe katılım düzeyi

Bu boyutta adayın İşletmedeki hissesi, İşe bağlılığı ve Çalışanlar arasındaki saygınlığı maddeleri yer almaktadır ve ortalama değeri 3,71'dir.

Adayın işe bağlılığı maddesi 4. sırada, Çalışanlar arasındaki saygınlığı 7. sırada yer almasına karşın, İşletmedeki hissesi 29. sırada yer almıştır. Sahip yöneticiler işe bağlılığı ve çalışanlar arasındaki saygınlığı işe katılım açısından oldukça önemli görmektedirler. Ancak adayın işletmede sahip olduğu hisse miktarı işe katılım sağladığı anlamına gelmemekte ve vâris seçiminde önemsiz görülmektedir. Genel olarak bu boyut orta derecede önemlidir.

5.2.5. Adayın kurucu ile ilişkileri

Bu boyutta adayın Yaşı, Kurucu ile amaç uygunluğu, Kan bağı ve İşletmenin kurucusu ile ilişkileri maddeleri yer almaktadır ve ortalama değeri 3,49'dur.

Bu sonuç genel olarak kurucu ile ilişkilerin vâris seçiminde çok önem verilen bir boyut olmadığı sonucunu çıkarmaktadır. Adayın yaşı, işletmeyi devralmasında diğer maddelere oranla önemsizdir. Aileyi temsil ettiği sürece sahip yöneticiye ne kadar yakın bir kan bağı ile bağlandığı seçimde çok etkili değildir. Aileyi ve işletmeyi ayakta ve bir arada tutuğu sürece vâris adayın kurucu ile çok iyi geçinmesi ve kurucu ile aynı amaca hizmet ediyor olması da çok önemli değildir.

5.2.6. Adayın aile içi konumu

Bu boyutta adayın Cinsiyeti ve Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu) maddeleri yer almaktadır ve ortalama değeri 2,55'dir.

Bu sonuca göre sahip yönetici, önem verdiği diğer unsurları yerine getirdiği sürece yönetimi devralacak kişinin erkek veya bayan olmasına ve kaçıncı çocuğu

olduğuna önem vermemektedir. Bu durum ataerkil geleneğin Konya'daki aile işletmelerinde geçerli olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Cinsiyet tanımlayıcı istatistik bulgularında önemli ancak vâris adayı seçiminde önemsiz görülmektedir. İyi bir yönetici olmak için cinsiyetin önemi yoktur. Ancak aileyi temsil etmek ve bir arada tutmak için cinsiyetin önemi vardır. Çünkü kız çocuk evlenince başka bir aileye mensup olur.

5.3. Temel Hipoteze İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel amacı hissedar yöneticilerin vâris adaylarını belirlemek için yaptıkları değerlendirmede daha çok sübjektif ya da objektif değişkenlerin etkisinde kalıp kalmadığını belirlemektir.

H_0: Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticisinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini objektif değişkenlere göre değerlendirmesi ile sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticisinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini objektif değişkenlere göre değerlendirmesi ile sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 40 Temel Hipotez Grup İstatistiği

	Faktörler	n	Ortalama	Std. Sapma
Temel Hipotez	Objektif	2000	4,08	,900
	Sübjektif	1000	3,56	1,192

Tablo 41 Temel Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Temel Hipotez	Eşit Varyans	207,398	,000	13,582	2998	,000
	Eşit Olmayan Varyans			12,394	1585,326	,000

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticileri (n=100) gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini objektif değişkenlere göre (X_{ort}=4,08; SS=0,9) ve sübjektif değişkenlere

göre (X_{ort}=3,56; SS=1,192) puanları ile değerlendirilmiştir. Test sonucunda varyansların eşit olmadığı, buna karşılık gelen t değerinin 12,394 ve P değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi reddedilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinin hissedar yöneticisinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini objektif değişkenlere göre değerlendirmesi ile sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır. Ortalama puan değerleri karşılaştırıldığında objektif faktörlere daha fazla önem verildiği anlaşılmıştır. Vâris adayı seçiminde sahip yönetici kendi kişisel görüşünden çok, genelin görüşünü yansıtacak faktörlere daha fazla önem vermektedir.

5.4. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

5.4.1. Birinci kuşak yöneticilerle ikinci kuşak yöneticilerin aday yöneticiyi genel değerlendirmesi

Aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan kişilerde olması gereken özelliklere birinci ve ikinci kuşak yönetici gurupları farklı ağırlıklar verebilir. İşletmenin şu anda kaçıncı kuşak tarafından yönetildiğine göre yönetimi devralacak kişilerde olması beklenen özellikler farklılık gösterebilir. Birinci ve ikinci kuşak tarafından cevaplanan anket sayısı analiz yapmaya yeterlidir. Ancak üçüncü kuşak yöneticiler tarafından doldurulan anket sayısı yetersiz olduğu için analize alınmamıştır.

Tablo 42 Katılımcıların Kuşak Dağılımı

Kuşak	Sayı (f)	Yüzde (%)
Birinci Kuşak	59	59
İkinci Kuşak	38	38
Üçüncü Kuşak	3	3

H_0: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_1: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 43 Kuşak Genel Grup İstatistiği

	Kuşak	n	Ortalama	Std. Sapma
Genel	1,00	1774	3,89	1,019
	2,00	1136	3,93	1,053

Tablo 44 Kuşak Genel Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Genel	Eşit Varyans	,845	,358	-1,068	2908	,286
	Eşit Olmayan Varyans			-1,060	2360,139	,289

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinin birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticileri gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini genel olarak değerlendirmelerine birinci kuşak yöneticiler (X_{ort}=3,89; SS=1,019) ve ikinci kuşak yöneticiler (X_{ort}=3,93; SS=1,053) açısından bakıldığında, varyanslarının eşit olması sebebiyle t değerinin -1,068 ve P değerinin 0,286 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinin Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri arasında farklılık yoktur.

Değişkenler tek tek incelendiğinde Geçmiş performansı (P=0,010) değişkeni istatistiksel açıdan farklılık arz etmekte, **H_0** hipotezi reddedilmekte yani, ikinci kuşak yöneticiler bu değişkene daha yüksek puanlar vermektedir.

5.4.2. Birinci kuşak yöneticilerle ikinci kuşak yöneticilerin aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirilmesi

Birinci ve ikinci kuşak hissedar yöneticiler kendilerinden sonra işletmeyi yönetecek aday yöneticinin farklı özelliklerine önem verebilirler. Temel hipotezdeki ayırıma göre, içinde bulunduğu kuşağa göre daha sübjektif ya da daha objektif değişkenlere ağırlık verebilir.

H_0: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 45 Kuşak Objektif Sübjektif Grup İstatistiği

	Kuşak	n	Ortalama	Std. Sapma
Objektif	1,00	1180	4,05	,892
	2,00	760	4,13	,904
Sübjektif	1,00	594	3,57	1,170
	2,00	376	3,53	1,211

Tablo 46 Kuşak Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Objektif	Eşit Varyans	2,564	,109	-1,884	1938	,060
	Eşit Olmayan Varyans			-1,879	1603,462	,060
Sübjektif	Eşit Varyans	1,547	,214	,484	968	,629
	Eşit Olmayan Varyans			,480	777,506	,631

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinin birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi incelendiğinde, objektif değişkenlerin varyansların eşitliğine göre t değerinin -1,884 ve P değerinin 0,060; sübjektif değişkenlerin varyansların eşitliğine göre t değerinin 0,484 ve P değerinin 0,629 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinin Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur. Ancak güven aralığının %90 seçilmesi durumunda objektif değişkenlerde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu kabul edilebilir. Yani güven düzeyi düşürüldüğünde ikinci kuşak yöneticilerin objektif değişkenlere daha fazla önem verdiğinden söz edilebilir.

5.4.3. Birinci kuşak yöneticilerle ikinci kuşak yöneticilerin aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirilmesi

Birinci ve ikinci kuşak hissedar yöneticiler kendilerinden sonra işletmeyi yönetecek aday yöneticinin altı alt boyuttaki özelliklerine farklı önem verebilirler.

H_0: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyutuna göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Birinci kuşak ve ikinci kuşak hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyutuna göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 47 Kuşak Altı Alt Boyut Grup İstatistiği

Altı Alt Boyut	Kuşak	n	Ortalama	Std. Sapma
Kurucu İle İlişkiler	1,00	236	3,50	1,101
	2,00	152	3,47	1,201
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	1,00	236	4,14	,765
	2,00	152	4,10	,875
Adayın Aile İçi Konumu	1,00	122	2,62	1,294
	2,00	72	2,47	1,100
Yeterlilik	1,00	590	4,05	,837
	2,00	380	4,15	,815
Kişilik Özellikleri	1,00	413	4,21	,756
	2,00	266	4,27	,770
İşe Katilim Düzeyi	1,00	177	3,68	1,207
	2,00	114	3,74	1,290

Tablo 48 Kuşak Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Kurucu İle İlişkiler	Eşit Varyans	2,187	,140	,222	386	,825
	Eşit Olmayan Varyans			,218	301,881	,828
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Eşit Varyans	1,096	,296	,438	386	,661
	Eşit Olmayan Varyans			,426	291,160	,671
Adayın Aile İçi Konumu	Eşit Varyans	7,271	,008	,827	192	,409
	Eşit Olmayan Varyans			,862	168,404	,390
Yeterlilik	Eşit Varyans	,908	,341	-1,710	968	,088
	Eşit Olmayan Varyans			-1,719	823,838	,086
Kişilik Özellikleri	Eşit Varyans	1,114	,292	-1,146	677	,252
	Eşit Olmayan Varyans			-1,142	558,114	,254
İşe Katilim Düzeyi	Eşit Varyans	,317	,574	-,357	289	,721
	Eşit Olmayan Varyans			-,352	229,438	,725

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Test sonucuna göre P değerleri %95 güven düzeyi için olması gereken 0,05'den büyük olduğu için **H_0** hipotezi kabul edilmiştir. Yani birinci ve ikinci kuşak hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticileri altı alt boyuta göre değerlendirmesi arasında fark yoktur. Birinci kuşak ile ikinci kuşağın değerlendirmesi yaş farkı ve eğitim farkına rağmen değişmemektedir. Bu da her iki kuşağın gelecek kuşaktan beklentilerinin benzerlik gösterdiğini ve kuşaklar arasında herhangi bir alt boyutta değişim gerçekleşmediğini gösterir. Aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşak yöneticilerin vâris aday yöneticiyi aynı bakış açısıyla değerlendirmeleri ailenin ve işletmenin temel değerlerinin her iki kuşakta da benimsendiğinin göstergesidir. Ayrıca birinci kuşağın hayata bakış açısını ikinci kuşağa tam olarak aktardığı da söylenebilir. İkinci kuşağın kurucu babanın etkisinde olduğu, yaş ve eğitim düzeyi farkına rağmen babası ile aynı değerleri benimsediği görülmektedir.

5.4.4. Ciro büyüklüğü ile gelecek kuşak aday yöneticiyi genel değerlendirme

İşletmenin büyüklüğüne göre ankete verilmiş olan cevaplar yani aday yöneticiyi değerlendirme kriterleri farklılık gösterebilir. Burada işletme büyüklüğünü ifade edebilme özelliğinden dolayı belirleyici faktör olarak ciro seçilmiştir.

İstatistiksel olarak anlamlı sonuç ortaya koyulabilmesi için, 3 milyon YTL' ye kadar olan ciro ile 3 milyon YTL ve üzeri olan cirolar iki faktör olarak ele alınmıştır. Anketimize cevap verenlerin 93 adedi ciro bilgisini vermiş, diğerleri cirolarını gizli tutmuşlardır.

H_0: Aile işletmelerinin ciro gruplarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık göstermez.

H_1: Aile işletmelerinin ciro gruplarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir.

Tablo 49 Ciro Genel Grup İstatistiği

	Burut Ciro	n	Ortalama	Std. Sapma
Genel	0–3 milyon YTL	1798	3,86	1,042
	3 milyon YTL ve üstü	960	3,99	1,032

Tablo 50 Ciro Genel Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Genel	Eşit Varyans	,170	,680	-3,257	2756	,001
	Eşit Olmayan Varyans			-3,267	1975,817	,001

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinin ciro büyüklüğüne göre hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini genel olarak değerlendirmelerinde, 3 milyon YTL' ye kadar cirosu olan işletmeler (X_{ort}=3,86; SS=1,042) ve 3 milyon YTL ve üzeri cirosu olan işletmeler (X_{ort}=3,99; SS=1,032) açısından bakıldığında, varyanslarının eşit olması sebebiyle t değerinin -3,257 ve P değerinin 0,001 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında reddedilmiştir. Yani Konya'daki aile

işletmelerinde ciro gruplarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir. Cirosu 3 milyon YTL ve üzerinde olan işletmeler değişkenlere daha yüksek puanlar vermişlerdir. Bu durum cirosu büyük olan işletmelerin kurumsal yapıya daha yakın olduğu anlamını taşıyabilir. Genelde yüksek cirolu işletmeler kuruluş yılı olarak daha eskidir. İşletmenin kapasitesi büyüdükçe, hissedar yöneticilerin yorumları ve hayata bakışları da değişmektedir. Düşük cirolu işletmelerin gelecekten beklentileri aile işletmesi deneyimi ile sınırlıdır.

Değişkenler tek tek incelendiğinde Aile işletmesi dışındaki yönetsel deneyimi (P =0,012) ve Geçmiş performansı (P =0,026) istatistiksel açıdan farklılık arz etmekte ve cirosu yüksek olan işletmeler bu değişkenlere daha yüksek puanlar vermektedir.

5.4.5. Ciro büyüklüğü ile gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirme

Aile işletmesinin ciro büyüklüğü hissedar yöneticinin daha objektif ya da daha sübjektif değerlendirmesine sebep olabilir.

H_0: Aile işletmelerinin cirolarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Aile işletmelerinin cirolarına göre hissedar yöneticinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 51 Ciro Objektif Sübjektif Grup İstatistiği

	Burut Ciro	n	Ortalama	Std. Sapma
Objektif	0–3 milyon YTL	1200	4,03	,899
	3 milyon YTL ve üstü	640	4,18	,906
Sübjektif	0–3 milyon YTL	598	3,51	1,211
	3 milyon YTL ve üstü	320	3,62	1,160

Tablo 52 Ciro Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Objektif	Eşit Varyans	9,771	,002	-3,341	1838	,001
	Eşit Olmayan Varyans			-3,332	1294,692	,001
Sübjektif	Eşit Varyans	,417	,519	-1,356	916	,176
	Eşit Olmayan Varyans			-1,373	676,439	,170

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden 3 milyon YTL' ye kadar cirosu olanlar ile 3 milyon YTL' den daha fazla cirosu olanların hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi incelendiğinde, objektif değişkenlerin varyansların eşit olmaması durumuna göre t değerinin -3,332 ve P değerinin 0,001; sübjektif değişkenlerin varyansların eşitliğine göre t değerinin -1,356 ve P değerinin 0,176 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında objektif değişkenler için red, sübjektif değişkenler için kabul edilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinden 3 milyon YTL' ye kadar cirosu olanlar ile 3 milyon YTL' den daha fazla cirosu olanların hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif değişkenlere göre değerlendirmesinde fark vardır. 3 milyon YTL' den daha fazla cirosu olan hissedar yöneticiler, 3 milyon YTL' ye kadar cirosu olanlara göre objektif değişkenlere daha fazla önem vermektedirler. Sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında ise farklılık yoktur. Aile işletmesinin cirosu büyüdükçe, sübjektif değişkenlere verilen önem azalmaktadır. Aile içi konum, kurucu ile ilişkiler ve ailenin diğer üyeleri ile olan ilişkiye verilen önem ciro arttıkça azalmakta, bu da büyük işletmelerde kurumsallaşmanın arttığını göstermektedir. Bir anlamda da bu sonuç bizlere, eğer büyümek istiyorsanız, objektif değişkenlere daha fazla önem verin, yani kurumsallaşın mesajı vermektedir.

5.4.6. Ciro büyüklüğü ile gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirme

Aile işletmesinin ciro büyüklüğü, hissedar yöneticinin alt boyutlara göre farklı değerlendirmeler yapmasına neden olabilir.

H_0: Aile işletmelerinin cirolarına göre hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyutuna göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Aile işletmelerinin cirolarına göre hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyutuna göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 53 Ciro Altı Alt Boyut Grup İstatistiği

Altı Alt Boyut	Burut Ciro	n	Ortalama	Std. Sapma
Kurucu İle İlişkiler	0–3 milyon YTL	240	3,42	1,197
	3 milyon YTL ve üstü	128	3,55	1,071
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	0–3 milyon YTL	240	4,08	,780
	3 milyon YTL ve üstü	128	4,20	,870
Adayın Aile İçi Konumu	0–3 milyon YTL	118	2,52	1,279
	3 milyon YTL ve üstü	64	2,59	1,109
Yeterlilik	0–3 milyon YTL	600	4,04	,830
	3 milyon YTL ve üstü	320	4,18	,831
Kişilik Özellikleri	0–3 milyon YTL	420	4,17	,776
	3 milyon YTL ve üstü	224	4,32	,741
İşe Katilim Düzeyi	0–3 milyon YTL	180	3,64	1,222
	3 milyon YTL ve üstü	96	3,82	1,322

Tablo 54 Ciro Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Kurucu İle İlişkiler	Eşit Varyans	2,808	,095	-1,059	366	,290
	Eşit Olmayan Varyans			-1,096	285,363	,274
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Eşit Varyans	5,348	,021	-1,306	366	,192
	Eşit Olmayan Varyans			-1,264	236,236	,208
Adayın Aile İçi Konumu	Eşit Varyans	4,972	,027	-,405	180	,686
	Eşit Olmayan Varyans			-,422	145,876	,673
Yeterlilik	Eşit Varyans	4,080	,044	-2,454	918	,014
	Eşit Olmayan Varyans			-2,453	651,025	,014
Kişilik Özellikleri	Eşit Varyans	2,084	,149	-2,265	642	,024
	Eşit Olmayan Varyans			-2,296	473,792	,022
İşe Katilim Düzeyi	Eşit Varyans	,778	,379	-1,123	274	,262
	Eşit Olmayan Varyans			-1,096	181,330	,274

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Test sonucuna göre objektif değişkenler kategorisinde yer alan Adayın Yeterlilik (P =0,014) ve Kişilik Özellikleri (P =0,024) için **H_0** hipotezi reddedilmiştir. Yani işletmelerin ciro büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. Bu değişkenlere cirosu büyük ola işletmeler daha fazla önem vermektedirler.

Diğer alt boyutlarda ise P değeri %95 güven düzeyi için olması gereken 0,05'den büyük olduğu için **H_0** hipotezi kabul edilmiştir. Yani Kurucu ile İlişkiler, Diğer Aile Üyeleri ile ilişkiler, Adayın Aile İçi Konumu ve İşe Katilim Düzeyi alt boyutlarında hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticileri değerlendirmesi arasında fark yoktur.

5.4.7. İşletme başarısı ile gelecek kuşak aday yöneticinin genel değerlendirmesi

Kendi işletmesini diğer aile işletmelerinden daha başarılı görenler ile aynı düzeyde görenler arasında, yönetimin devredileceği kişilerde olması istenen özellikler farklılık gösterebilir.

H_0: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık göstermez.

H_1: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir.

Tablo 55 İşletme Başarısı Genel Grup İstatistiği

	İşletme Başarısı	n	Ortalama	Std. Sapma
Genel	Daha Başarılı	1760	3,93	1,038
	Aynı Düzeyde	700	3,83	1,031

Tablo 56 İşletme Başarısı Genel Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Genel	Eşit Varyans	,032	,858	2,149	2458	,032
	Eşit Olmayan Varyans			2,155	1292,906	,031

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı görenler ile aynı düzeyde gören hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini genel olarak değerlendirmelerinde, daha başarılı görenler (X_{ort}=3,93; SS=1,038) ve aynı düzeyde başarılı görenler (X_{ort}=3,83; SS=1,031) açısından bakıldığında, varyanslarının eşit olması sebebiyle t değerinin 2,149 ve P değerinin 0,032 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında reddedilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinden kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak

yöneticinin özelliklerine verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir. İşletmesini daha başarılı bulan hissedar yönetici, değişkenlere genel olarak daha fazla önem vermektedir.

Değişkenler tek tek incelendiğinde sadece Çalışanlar arasındaki saygınlığı değişkeni (P =0,019) için kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin verdiği önem düzeyleri farklılık gösterir.

5.4.8. İşletme başarısı ile gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi

Kendi işletmesini diğer aile işletmelerinden daha başarılı görenler ile aynı düzeyde görenler arasında, yönetimin devredileceği kişilerde olması istenen özellikler objektif ve sübjektif olmalarına göre farklılık gösterebilir.

H_0: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 57 İşletme Başarısı Objektif Sübjektif Grup İstatistiği

	İşletme Başarısı	n	Ortalama	Std. Sapma
Objektif	Daha Başarılı	1180	4,09	,915
	Aynı Düzeyde	460	4,05	,882
Sübjektif	Daha Başarılı	580	3,61	1,191
	Aynı Düzeyde	240	3,42	1,165

Tablo 58 İşletme Başarısı Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Objektif	Eşit Varyans	3,676	,055	,844	1638	,399
	Eşit Olmayan Varyans			,857	865,505	,391
Sübjektif	Eşit Varyans	,040	,841	2,105	818	,036
	Eşit Olmayan Varyans			2,124	455,301	,034

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden kendi işletmesini diğer aile işletmelerinden daha başarılı görenler ile aynı düzeyde gören hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi incelendiğinde, objektif değişkenlerin varyansların eşit olması durumuna göre t değerinin 0,844 ve P değerinin 0,399; sübjektif değişkenlerin varyansların eşit olmasına göre t değerinin 2,105 ve P değerinin 0,036 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında sübjektif değişkenler için red, objektif değişkenler için kabul edilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinden kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticiyi sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır. İşletmesini daha başarılı bulanlar sübjektif değişkenlere, aynı düzeyde başarılı bulanlara göre daha fazla önem vermektedirler.

Ciro değerlendirmesi yaparken, yüksek ciroya sahip olan işletmelerin objektif değişkenlere daha fazla önem verdiği sonucuna varmıştık. Şimdi ise, işletmesini daha başarılı bulanların sübjektif değişkenlere daha fazla önem verdiğini gördük. Buna göre, işletmesini daha başarılı bulan hissedar yöneticilerin somut olan verilere dayanmadan, bu soruya hissi olarak cevap vererek, işletmesini daha başarılı gördüğü sonucuna varılabilir. Zira anketimizde işletme başarısını bir anlamda işletmenin cirosu göstermektedir.

5.4.9. İşletme başarısı ile gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi

Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlarla aynı düzeyde başarılı bulanların altı alt boyuta göre değerlendirmeleri farklı olabilir.

H_0: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 59 İşletme Başarısı Altı Alt Boyut Grup İstatistiği

Altı Alt Boyut	İşletme Başarısı	n	Ortalama	Std. Sapma
Kurucu İle İlişkiler	Daha Başarılı	236	3,51	1,176
	Aynı Düzeyde	92	3,42	1,082
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Daha Başarılı	236	4,15	,860
	Aynı Düzeyde	92	4,02	,756
Adayın Aile İçi Konumu	Daha Başarılı	108	2,66	1,201
	Aynı Düzeyde	56	2,43	1,189
Yeterlilik	Daha Başarılı	590	4,07	,870
	Aynı Düzeyde	230	4,10	,778
Kişilik Özellikleri	Daha Başarılı	413	4,23	,775
	Aynı Düzeyde	161	4,18	,774
İşe Katilim Düzeyi	Daha Başarılı	177	3,81	1,241
	Aynı Düzeyde	69	3,57	1,230

Tablo 60 İşletme Başarısı Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Kurucu İle İlişkiler	Eşit Varyans	1,473	,226	,628	326	,530
	Eşit Olmayan Varyans			,652	179,425	,516
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Eşit Varyans	6,206	,013	1,237	326	,217
	Eşit Olmayan Varyans			1,310	187,590	,192
Adayın Aile İçi Konumu	Eşit Varyans	,007	,932	1,161	162	,247
	Eşit Olmayan Varyans			1,165	112,437	,247
Yeterlilik	Eşit Varyans	2,909	,088	-,413	818	,680
	Eşit Olmayan Varyans			-,433	463,710	,665
Kişilik Özellikleri	Eşit Varyans	,531	,466	,727	572	,468
	Eşit Olmayan Varyans			,727	292,402	,468
İşe Katilim Düzeyi	Eşit Varyans	,209	,648	1,414	244	,159
	Eşit Olmayan Varyans			1,419	124,981	,158

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Test sonucuna göre P değerleri %95 güven düzeyi için olması gereken 0,05'den büyük olduğu için **H_0** hipotezi kabul edilmiştir. Yani, kendi işletmesini diğer işletmelerden daha başarılı bulanlar ile aynı düzeyde başarılı bulan hissedar yöneticilerin gelecek kuşak yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

5.4.10. Gelecek için hazırlama ile gelecek kuşak aday yöneticinin genel değerlendirmesi

Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan işletmelerin vermiş olduğu cevaplar, bu konu üzerinde daha fazla durabileceklerinden farklılık gösterebilir.

H_0: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri farklılık göstermez.

H_1: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri farklılık gösterir.

Tablo 61 Gelecek İçin Hazırlama Genel Grup İstatistiği

	Gelecek İçin Hazırlama	n	Ortalama	Std. Sapma
Genel	Evet	2010	3,94	1,037
	Hayır	990	3,84	1,034

Tablo 62 Gelecek İçin Hazırlama Genel Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Genel	Eşit Varyans	,380	,538	2,395	2998	,017
	Eşit Olmayan Varyans			2,398	1974,307	,017

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini genel olarak değerlendirmelerinde, gelecek için birini hazırlayanlar (X_{ort}=3,94; SS=1,037) ve hazırlamayanlar (X_{ort}=3,84; SS=1,034) açısından bakıldığında, varyanslarının eşit olması sebebiyle t değerinin 2,395 ve P değerinin 0,017 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında reddedilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinden gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri farklılık gösterir. Gelecek için birini hazırlayan hissedar yönetici, değişkenlere genel olarak daha fazla önem vermektedir.

Değişkenleri tek tek ele aldığımızda Cinsiyeti (P =0,020), Karar verme kabiliyeti (P =0,009), Hırslı ve atak olması (P =0,020), Kendine güveni (P =0,041) değişkenleri için $\mathbf{H_0}$ hipotezi reddedilmiştir. Yani, işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri farklılık gösterir. Diğer değişkenler için ise $\mathbf{H_0}$ hipotezi kabul edilmiştir. Yani farklılık göstermez.

5.4.11. Gelecek için hazırlama ile gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirme

Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan ve hazırlamayan işletmelerin vermiş olduğu cevaplar, objektif ve sübjektif olarak farklılık gösterebilir.

H_0: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında farklılık yoktur.

H_1: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri objektif / sübjektif değişkenlere göre değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

Tablo 63 Gelecek İçin Hazırlama Objektif Sübjektif Grup İstatistiği

	Gelecek İçin Hazırlama	n	Ortalama	Std. Sapma
Objektif	Evet	1340	4,14	,878
	Hayır	660	3,98	,934
Sübjektif	Evet	670	3,55	1,207
	Hayır	330	3,57	1,163

Tablo 64 Gelecek İçin Hazırlama Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Objektif	Eşit Varyans	1,099	,295	3,645	1998	,000
	Eşit Olmayan Varyans			3,570	1242,413	,000
Sübjektif	Eşit Varyans	1,480	,224	-,274	998	,784
	Eşit Olmayan Varyans			-,277	676,833	,782

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi incelendiğinde, objektif değişkenlerin varyansların eşit olması durumuna göre t değerinin 3,645 ve P değerinin 0,000; sübjektif değişkenlerin varyansların eşit olmasına göre t değerinin -0,274 ve P değerinin 0,784 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında objektif değişkenler için red, sübjektif değişkenler için kabul edilmiştir. Yani, gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri objektif değişkenlere göre değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında farklılık vardır. Gelecek için birini hazırlayanlar objektif değişkenlere, gelecek için birini hazırlamayanlara göre daha fazla önem vermektedirler. Bu durumda, gelecek için hazırlık yapanların özellikle objektif değişkenler için yüksek puanlar vermesi, aday seçimi ve özellikleri konusunda daha bilinçli tercihler yaptıklarının göstergesidir.

5.4.12. Gelecek için hazırlama ile gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirme

Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan ve hazırlamayan işletmelerin vermiş olduğu cevaplar altı alt boyuta göre farklı sonuç ortaya koyabilir.

H_0: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri altı alt boyuta göre değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında farklılık yoktur.

H_1: Gelecekte işletmenin başına geçmek üzere birini hazırlayan aile işletmelerinin hissedar yöneticilerinin gelecek kuşak yöneticileri altı alt boyuta göre değerlendirmeleri ile hazırlamayan aile işletmelerinin hissedarlar yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

Tablo 65 Gelecek İçin Hazırlama Altı Alt Boyut Grup İstatistiği

Altı Alt Boyut	Gelecek İçin Hazırlama	n	Ortalama	Std. Sapma
Kurucu İle İlinkiler	Evet	268	3,45	1,162
	Hayır	132	3,58	1,105
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Evet	268	4,15	,790
	Hayır	132	4,05	,885
Adayın Aile İçi Konumu	Evet	134	2,53	1,249
	Hayır	66	2,58	1,151
Yeterlilik	Evet	670	4,15	,815
	Hayır	330	3,97	,846
Kişilik Özellikleri	Evet	469	4,28	,733
	Hayır	231	4,15	,826
İşe Katilim Düzeyi	Evet	201	3,76	1,223
	Hayır	99	3,63	1,290

Tablo 66 Gelecek İçin Hazırlama Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Kurucu İle İlişkiler	Eşit Varyans	1,956	,163	-1,084	398	,279
	Eşit Olmayan Varyans			-1,103	272,701	,271
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Eşit Varyans	,208	,649	1,143	398	,254
	Eşit Olmayan Varyans			1,099	236,188	,273
Adayın Aile İçi Konumu	Eşit Varyans	2,110	,148	-,251	198	,802
	Eşit Olmayan Varyans			-,258	139,316	,797
Yeterlilik	Eşit Varyans	3,208	,074	3,288	998	,001
	Eşit Olmayan Varyans			3,246	633,226	,001
Kişilik Özellikleri	Eşit Varyans	,001	,970	2,079	698	,038
	Eşit Olmayan Varyans			1,997	412,489	,047
İşe Katilim Düzeyi	Eşit Varyans	1,015	,314	,850	298	,396
	Eşit Olmayan Varyans			,834	186,034	,405

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Test sonucuna göre objektif değişkenler kategorisinde yer alan Adayın Yeterlilik (P =0,001) ve Kişilik Özellikleri (P =0,038) için **H_0** hipotezi reddedilmiştir. Yani işletmelerin gelecek için birini hazırlamalarına göre farklılık göstermektedir. Bu değişkenlere gelecekte yönetimi devralacak birini hazırlayan işletmeler daha fazla önem vermektedirler.

Diğer alt boyutlarda ise P değeri %95 güven düzeyi için olması gereken 0,05'den büyük olduğu için **H_0** hipotezi kabul edilmiştir. Yani Kurucu ile İlişkiler, Diğer Aile Üyeleri ile ilişkiler, Adayın Aile İçi Konumu ve İşe Katilim Düzeyi değişkenlerinde hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticileri değerlendirmesi arasında fark yoktur.

Tüm bu sonuçlar bizlere gelecek için yönetici hazırlayan işletmelerin, hazırlık yapmayanlara göre daha bilinçli olduklarını göstermektedir.

5.4.13. Yönetim kurulu ve genel değerlendirme

Etkin bir yönetim kurulu olanlar ile olmayan işletmelerin aday yöneticiyi değerlendirirken verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olabilir.

H_0: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerine verdikleri önem düzeyleri farklılık göstermez.

H_1: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerine verdikleri önem düzeyleri farklılık gösterir.

Tablo 67 Yönetim Kurulu Genel Grup İstatistiği

	Yönetim Kurulu	n	Ortalama	Std. Sapma
Genel	Evet Hayır	1770 1200	3,97 3,81	1,035 1,037

Tablo 68 Yönetim Kurulu Genel Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Genel	Eşit Varyans	1,775	,183	4,163	2968	,000
	Eşit Olmayan Varyans			4,161	2570,463	,000

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden etkin yönetim kurulu olanlar ile olmayanların gelecek kuşak aday yöneticinin özelliklerini genel olarak değerlendirmelerinde, işletmelerinde etkin yönetim kurulu olduğunu söyleyenler (X_{ort}=3,97; SS=1,035) ve işletmelerinde etkin yönetim kurulu olmadığını söyleyenler (X_{ort}=3,81; SS=1,037) açısından bakıldığında, varyanslarının eşit olması sebebiyle t değerinin 4,163 ve P değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_0** hipotezi %95 güven aralığında reddedilmiştir. Yani Konya'daki aile işletmelerinden etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerine verdikleri önem düzeyleri farklılık gösterir. Etkin bir yönetim kurullarının olduğunu söyleyen işletmelerin hissedar yöneticileri, değişkenlere genel olarak daha fazla önem vermektedir.

Değişkenleri tek tek ele aldığımızda Aile işletmesindeki deneyimi (P =0,032), Geçmiş performansı (P =0,037) ve Risk alma isteği (P =0,023), değişkenleri için **H_0** hipotezi reddedilmiştir. Yani, etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerine verdikleri önem düzeyleri farklılık gösterir. Diğer değişkenler için ise **H_0** hipotezi kabul edilmiştir. Yani farklılık göstermez.

5.4.14. Etkin yönetim kurulu ve objektif / sübjektif değerlendirme

Etkin bir yönetim kurulu olanlar ile olmayan işletmelerin aday yöneticiyi değerlendirirken verdikleri cevaplar objektif ve sübjektif olarak da farklılıklar gösterebilir.

H_0: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif ve sübjektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 69 Yönetim Kurulu Objektif Sübjektif Grup İstatistiği

	Yönetim Kurulu	n	Ortalama	Std. Sapma
Objektif	Evet	1180	4,15	,904
	Hayır	800	3,98	,888
Sübjektif	Evet	590	3,61	1,176
	Hayır	400	3,47	1,216

Tablo 70 Yönetim Kurulu Objektif Sübjektif Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	t	Sd	$P_{çift}$
Objektif	Eşit Varyans	8,490	,004	4,206	1978	,000
	Eşit Olmayan Varyans			4,220	1735,251	,000
Sübjektif	Eşit Varyans	,877	,349	1,783	988	,075
	Eşit Olmayan Varyans			1,772	837,419	,077

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Konya'daki aile işletmelerinden etkin bir yönetim kurulu olanlar ile olmayan işletmelerin aday yöneticiyi değerlendirirken verdikleri cevaplar objektif ve sübjektif değişkenlere göre incelendiğinde, objektif değişkenlerin varyansların eşit olmaması durumuna göre t değerinin 4,220 ve P değerinin 0,000; sübjektif değişkenlerin varyansların eşit olmasına göre t değerinin 1,783 ve P değerinin 0,075 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre $\mathbf{H_0}$ hipotezi %95 güven aralığında objektif değişkenler için red, sübjektif değişkenler için kabul edilmiştir. Yani, etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi objektif değişkenlere göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır. Gelecek için birini hazırlayanlar objektif değişkenlere, gelecek için birini hazırlamayanlara göre daha fazla önem vermektedirler. Bu durumda, etkin yönetim kurulu olanların özellikle objektif değişkenler için yüksek puanlar vermesi, aday seçimi ve özellikleri konusunda daha bilinçli tercihler yaptıklarının göstergesidir.

5.4.15. Yönetim kurulu ve altı alt boyuta göre değerlendirme

Etkin bir yönetim kurulu olanlar ile olmayan işletmelerin aday yöneticiyi değerlendirirken verdikleri cevaplar altı alt boyuta göre farklılıklar gösterebilir.

H_0: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi arasında farklılık yoktur.

H_1: Etkin bir yönetim kurulu olan aile işletmeleri ile yönetim kurulu olmayan aile işletmelerinin gelecek kuşak aday yöneticiyi altı alt boyuta göre değerlendirmesi arasında farklılık vardır.

Tablo 71 Yönetim Kurulu Altı Alt Boyut Grup İstatistiği

Altı Alt Boyut	Yönetim Kurulu	n	Ortalama	Std. Sapma
Kurucu İle İlişkiler	Evet	236	3,54	1,146
	Hayır	160	3,43	1,152
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Evet	236	4,16	,799
	Hayır	160	4,06	,863
Adayın Aile İçi Konumu	Evet	118	2,64	1,216
	Hayır	80	2,40	1,197
Yeterlilik	Evet	590	4,15	,855
	Hayır	400	4,01	,788
Kişilik Özellikleri	Evet	413	4,30	,756
	Hayır	280	4,13	,777
İşe Katilim Düzeyi	Evet	177	3,81	1,236
	Hayır	120	3,55	1,249

Tablo 72 Yönetim Kurulu Altı Alt Boyut Bağımsız Örneklem t-testi

		F	P_F	T	Sd	$P_{çift}$
Kurucu İle İlişkiler	Eşit Varyans	,000	,994	,998	394	,319
	Eşit Olmayan Varyans			,997	340,218	,320
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Eşit Varyans	1,059	,304	1,240	394	,216
	Eşit Olmayan Varyans			1,221	323,378	,223
Adayın Aile İçi Konumu	Eşit Varyans	,348	,556	1,395	196	,165
	Eşit Olmayan Varyans			1,399	171,536	,164
Yeterlilik	Eşit Varyans	10,603	,001	2,655	988	,008
	Eşit Olmayan Varyans			2,696	900,716	,007
Kişilik Özellikleri	Eşit Varyans	3,302	,070	3,002	691	,003
	Eşit Olmayan Varyans			2,986	587,542	,003
İşe Katilim Düzeyi	Eşit Varyans	,995	,319	1,796	295	,074
	Eşit Olmayan Varyans			1,792	253,784	,074

Hipotez Bağımsız Örneklem t-testi ile sınanmıştır. Test sonucuna göre objektif değişkenler kategorisinde yer alan Adayın Yeterlilik (P =0,007) ve Kişilik Özellikleri

(P =0,003) için $\mathbf{H_0}$ hipotezi reddedilmiştir. Yani işletmelerin etkin yönetim kurullarının olması ve olmaması durumlarına göre bu değişkenler farklılık göstermektedir. Bu değişkenlere etkin yönetim kurulu olanlar daha fazla önem vermektedirler.

Diğer alt boyutlarda ise P değeri %95 güven düzeyi için olması gereken 0,05'den büyük olduğu için $\mathbf{H_0}$ hipotezi kabul edilmiştir. Yani Kurucu ile İlişkiler, Diğer Aile Üyeleri ile ilişkiler, Adayın Aile İçi Konumu ve İşe Katilim Düzeyi değişkenlerinde hissedar yöneticilerin gelecek kuşak aday yöneticileri değerlendirmesi arasında fark yoktur.

Tüm bu sonuçlar bizlere etkin yönetim kurulu olan işletmelerin, olmayanlara göre daha bilinçli cevaplar verdiğini göstermektedir.

6. KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİ İLE İSTANBUL'DAKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İstanbul'daki aile işletmeleri üzerine, bizim de temel aldığımız, Bahar Akıngüç Günver tarafından yapılmış olan çalışmanın sonucu, Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği adlı kitabında yer almaktadır. Konya'daki aile işletmeleri üzerine yaptığımız araştırmanın sonucunu karşılaştırarak, benzerlik ve farklılık gösteren yanları ortaya koyulmaktadır.

Tanımlayıcı analiz bulgularını değerlendirdiğimizde aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır.

- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %42'sinin kurucusu kendisi, %42,5'inin kurucusu babasıdır. Konya'daki aile işletmelerinde %57'sinin kurucusu kendisi, %35'inin kurucusu babasıdır.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %68'i birinci kuşak, %28,5'i ikinci kuşak ve %3,5'i üçüncü kuşaktır. Konya'daki aile işletmelerinde %76,4'ü birinci kuşak, %22,6'sı ikinci kuşak ve %0,9'u üçüncü kuşaktır. Bu sonuca göre İstanbul'daki aile işletmeleri daha köklüdür veya birinci kuşaktan sonraki kuşaklar tarafından yönetilme oranı daha yüksektir.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %45'i üniversite ve üzeri eğitime sahipken, Konya'daki aile işletmelerinde %35'dir.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %66'sının çocuğu varken Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %89'dur.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %48'i başka bir işte çalışmışken Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %41'dir. Ayrıca başka işte çalışma durumu ile kuşak arasında İstanbul'daki aile işletmelerinde χ^2 testine göre bir ilişki varken, Konya'daki aile işletmelerinde ilişki görülmemiştir.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %49,5'i gelecekte işletmenin başına geçmesi için birini hazırlarken Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %66'dır.

- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %53,5'i yönetim kurulu olduğunu söylerken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %59'dur.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %57'si yaşadığı sürece görevde kalacağını veya durumun belli olmadığını söylemiştir. Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %66'dır.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %71,5'i aileden birine devir düşünürken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %86'dır.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %48,5'i işletmesini daha başarılı görürken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %56'dır.
- İstanbul'daki aile işletmelerinde anketi cevaplayanların %79'u işletmenin gelecekte de başarılı olacağını düşünürken, Konya'daki aile işletmelerinde bu oran %74,5'dir.

Konya'daki aile işletmelerinde yönetim kurulunun ve gelecek için birini hazırlama oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Konya'daki aile işletmelerinde aile daha önemlidir ve üst yöneticinin görevde kalma isteği daha fazladır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında İstanbul'daki aile işletmelerinin daha köklü, eğitimli ve kurumsal olmasına karşın Konya'daki aile işletmeleri halen eğitim ve kurumsallaşmaya yeterince önem vermemektedirler. Bu noktada Konya'da bulunan işletmelerde özellikle serbest piyasa ekonomilerinde olması gereken uzun vadeli öngörü ve planlama eksikliği karşımıza çıkmaktadır. Bu duruma ise neden olarak Konya sanayisini oluşturan işletmelerinin yaklaşık yüzde 98'ini kendi içinden çıkarmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Diğer şehirlerde bulunan büyük işletmelerin Konya'da yatırımı düşünmemeleri ve yapmamaları, diğer taraftan ise Konya'da bulunan işletmelerin dış pazarlara açılımda sahip oldukları potansiyeli tam anlamıyla hayata geçirememeleri nedeniyle örnek teşkil edecek kurumsallaşma modelleriyle karşılaşmamış olmaları bu olgunun nedenleri arasında gösterilebilir.

Konya'daki aile işletmelerinde geleneksel yönetim biçimleri hüküm sürdüğü için kurumsallaşma daha yavaş işlemektedir. Konya'daki bir çok işletme bu konuda istekli görünmekte, fakat yönlendirme ve bilgilendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal kültür eksikliğinden dolayı Konya'daki aile işletmelerinin yaşam sürelerinin çok uzun olduğunu söylemek maalesef pek mümkün olmamaktadır.

Konya'da şirketleşme açısından meydana gelen olumlu gelişmelerin yanında, kurulan işletmelerin yaşam sürelerinin nesiller arasına yayılabilmesinin sağlanması sırasında, halen kurum kültürünün oluşturulamaması büyük bir eksiklik olarak görülmektedir.

6.1. Vâris Aday Yönetici Tanımlama Ölçeğine Ait Genel Bulguların Karşılaştırılması

Vâris aday yönetici tanımlama ölçeğine ait genel bulguların karşılaştırması tabloda verilmiştir. Önem farkının negatif olması, bu değişkene Konya'da daha fazla önem verildiğini, pozitif olması Konya'da daha az önem verildiğini, sıfır olması ise, aynı derecelerde yer aldığını göstermektedir.

Tablo 73 Değişkenlerin Önemlerinin Karşılaştırılması

Devralacak Kişinin	**Konya**	**İstanbul**	**Önem Farkı**
Dürüst ve erdemli olması	1	1	0
Kendine güveni	2	5	-3
Karar verme kabiliyeti	3	3	0
İşe bağlılığı	4	2	2
Aile bireylerinin kendisine güvenmesi	5	11	-6
Kişilerarası ilişkileri	6	4	2
Çalışanlar arasındaki saygınlığı	7	7	0
Yaratıcı olması	8	6	2
Pazarlama ve satış becerileri	9	9	0
Zekâ düzeyi	10	8	2
Hırslı ve atak olması	11	10	1
Finansal becerileri	12	13	-1
Stratejik planlama becerisi	13	14	-1
İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	14	15	-1
Diğer aile üyeleri ile geçimi	15	17	-2
Aile işletmesindeki deneyimi	16	18	-2
Risk alma isteği	17	19	-2
Eğitim düzeyi (yüksek eğitimli olup olmadığı)	18	12	6
İşletmenin kurucusu ile ilişkileri	19	21	-2
Teknik becerileri	20	24	-4
Kurucu ile amaç uygunluğu	21	25	-4
Geçmiş performansı	22	20	2
İşletmede çalışmayan aile üyeleri arsındaki saygınlığı	23	22	1
Bağımsızlığı	24	23	1
Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi	25	16	9
Kan bağı	26	27	-1
Cinsiyeti	27	29	-2
Yaşı	28	26	2
İşletmedeki hissesi	29	28	1
Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu)	30	30	0

Önem farkına baktığımızda Konya'daki aile işletmelerinin adayın kendine güvenmesine, aile bireylerinin kendisine güvenmesine, teknik becerilere ve kurucu ile amaç uygunluğuna daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Buna karşın, İstanbul'daki aile işletmeleri eğitim düzeyine ve aile işletmesi dışındaki yönetsel deneyime çok daha fazla önem vermektedir. Bu durum Konya'daki aile işletmelerinde aile unsurunun, ailenin işletme üzerindeki etkisinin İstanbul'daki aile işletmelerine göre daha önemli ve fazla olduğu sonucu çıkmaktadır. Konya'daki aile işletmelerinde geleneksel yönetim biçimleri hüküm sürmektedir.

6.2. Altı Alt Boyuta Ait Bulguların Karşılaştırılması

Altı alt boyuta ait bulgulara bakıldığında, sadece yeterlilik boyutu ile diğer aile üyeleri ile ilişkiler boyutunun yer değiştirdiğini görmekteyiz. Bu durum yukarıda da belirtildiği gibi, yine Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterliliğinin İstanbul'daki aile işletmelere göre daha az önemli görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 74 Altı Alt Boyutun Karşılaştırılması

Altı Alt Boyut	Konya	İstanbul	Önem Farkı
Kişilik Özellikleri	1	1	0
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	2	3	-1
Yeterlilik	3	2	1
İşe Katilim Düzeyi	4	4	0
Kurucu İle İlişkiler	5	5	0
Adayın Aile İçi Konumu	6	6	0

6.3. Temel Hipoteze İlişkin Bulguların Karşılaştırılması

Temel hipoteze göre Konya'daki aile işletmeleri ve İstanbul'daki aile işletmeleri objektif değişkenlere daha fazla önem vermektedirler. İstanbul'daki aile işletmeleri analizinde P değeri 0,001 ve Konya'daki aile işletmeleri analizinde 0,000 bulunmuştur. Bu durum Konya'daki aile işletmelerinde farkın daha belirgin olduğunu göstermektedir.

6.4. Alt Hipotezlere Ait Bulguların Karşılaştırılması

6.4.1. Birinci ve ikinci kuşak yöneticilere ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşak yöneticilerinin vâris aday yöneticiyi değerlendirmeleri arasında bir farklılık yoktur.

6.4.2. Ciro büyüklüğüne ait bulguların karşılaştırılması

İstanbul'daki aile işletmeleri analizinde ikiden fazla grup olması nedeni ile tek yönlü varyans analizi, Konya'daki aile işletmeleri analizinde ise, iki grup olması nedeni ile t testi uygulanmıştır.

Netice itibari ile Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında cirosu yüksek olan işletmelerin daha yüksek puanlar verdiği,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında cirosu yüksek olan işletmelerin objektif değişkenlere daha yüksek puan verdiği,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında cirosu yüksek olan işletmelerin Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise boyutlar arasında fark olmadığı görülmektedir.

6.4.3. İşletme başarısına ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında işletmesini daha başarılı bulanların daha yüksek puanlar verdiği,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında işletmesini daha başarılı bulanlardan Konya'daki aile işletmelerinin sübjektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinin ise objektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında işletmesini daha başarılı bulanlardan İstanbul'daki aile işletmelerinin adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, Konya'daki aile işletmelerinde ise boyutlar arasında fark olmadığı görülmektedir.

Burada en çok dikkat çeken nokta, Konya'daki aile işletmelerinden işletmesini başarılı görenlerin sübjektif değişkenlere önem verirken, İstanbul'daki aile işletmelerinden işletmesini başarılı görenlerin objektif değişkenlere önem vermesidir. Buna göre, Konya'daki aile işletmelerinden işletmesini başarılı görenler hissi davranarak cevap vermişlerdir.

6.4.4. Gelecek için birinin hazırlanmasına ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında gelecek için birini hazırlayanların daha yüksek puanlar verdiği,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında gelecek için birini hazırlayanlardan Konya'daki aile işletmelerinin objektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinin ise sübjektif ve objektif değişkenlere verdikleri önem arasında fark olmadığı,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında gelecek için birini hazırlayanlardan Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise diğer aile üyeleri ile ilişkiler, yeterlilik ve işe katılım düzeyi boyutlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

6.4.5. Yönetim kuruluna ait bulguların karşılaştırılması

Konya'daki ve İstanbul'daki aile işletmelerinin değişkenlere;

- Genel olarak bakıldığında Konya'daki aile işletmelerinden yönetim kurulu olanların, olmayanlara göre daha yüksek puanlar verdiği, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise bir fark olmadığı,
- Objektif ve sübjektif olarak bakıldığında yönetim kurulu olan işletmelerden Konya'daki aile işletmelerinin objektif değişkenlere daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise bir fark olmadığı,
- Altı alt boyuta göre bakıldığında yönetim kurulu olan işletmeler için Konya'daki aile işletmelerinde adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutlarına daha fazla önem verdikleri, İstanbul'daki aile işletmelerinde ise kurucu ile ilişkiler boyutuna daha fazla önem verildiği görülmektedir.

Yönetim kurulu Konya'daki aile işletmelerinin verdiği cevapları etkileyici bir özelliğe sahip iken, İstanbul'daki aile işletmelerinde yönetim kurulunun yöneticilerin verdiği cevaplara, dolayısı ile vâris seçindeki kriterlere herhangi bir etkisi yoktur. Yine Konya'daki aile işletmelerinde objektif değişkenler, adayın yeterlilik ve kişilik özellikleri boyutları yönetim kurulu olan işletmelerde ön plana çıkarken, İstanbul'daki aile işletmelerinde sadece kurucu ile ilişkiler boyutunda daha fazla önem arz etmektedir. Bu sonuç bize, Konya'daki aile işletmelerinde yönetim kurulunun daha etkin bir rol oynadığını göstermektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan bu çalışma ile Konya'daki aile işletmelerinin ve hissedar yöneticilerin genel profili ortaya konmuştur.

İşletmelerin büyük çoğunluğu birinci kuşağın kontrolündedir, çoğu yönetim kurulu başkanı veya genel müdürdür ve babadır. Yönetici olarak profesyonel kişilerle çalışmalarına karşın, yönetim kurulları aile üyelerinden oluşmaktadır. Gelecekte üst düzey yönetici olabilecek kapasiteye sahip olan kişilerin genelde aile üyesi olduğu görüşündedirler. Konya'daki aile işletmelerinde aile hep ön plandadır. Ancak, işletmelerin çoğu yönetimde profesyonel yöneticiler olmadan da başarılı olunamayacağını düşünmektedir.

İşletmelerin çoğu kilit noktalarda aile üyelerinin olması gerektiğini düşünmektedir. Yani aile dışından gelen yöneticilere karşı bir güven problemi vardır. Genelde işletmeler kurumsal bir yapıdan uzak olması nedeni ile işler kişilerin inisiyatifine göre işlemekte, bu nedenle de bu tür durumlarda aileden olan kişilerin işletme menfaatlerine uygun hareket edeceğine inanmaktadırlar. Hatta bu düşünceden dolayı, aileden olmayan kişilerin işlerini takip etmek için aileden olup işletmede çalışan diğer kişilerden sürekli bilgi alma yoluna gitmektedirler.

İşletmelerin yarıdan fazlası gelecek için birini hazırladığını söylemesine karşın, büyük çoğunlu en üst kademede bulunan kişinin ölene kadar görevi sürdüreceğini söylemiştir. İşletmelerin mevcut yönetici ve sahipleri, işletmeyi ve ailenin diğer üyelerini yönetme görevini ölene kadar sürdürme eğilimindedir. İnsanların yapısı gereği böyle bir komumdan çekilmek çok zor bir durumdur. Gelecek için birini hazırlama durumu ise, mevcut adayın bulunması halinde, zaten kendiliğinden ortaya çıkan bir durumdur. Görevi başındaki tepe yönetici, evlat ve vâris yetiştirmekten de genelde zevk ve onur duymaktadır. Osmanlı Devleti'ne baktığımızda da çok sayıdaki padişahtan sadece ikinci Murat'ın tahtı kendi isteği ile bıraktığını görmekteyiz. Buna karşın şehzadeler ise, belli merkezlerde yönetim için sürekli en seçkin hocalardan eğitim almaktadır.

İşletmelerin çoğu kendilerini başarılı görmekte, ancak diğer sonuçlar bizlere bu sonucun hissi olduğunu göstermektedir.

Vâris adayı tanımlama ölçeğinde cinsiyet önemsiz olarak görünmesine karşın, erkek çocuğa devir düşünenler ilk sırayı almaktadır. İşletmelerin çoğunluğunun imalat sektöründe olmasının ve kız çocuğun evlendiğinde başka bir aileye mensup olmasının bu kararda etkisi büyük olmalıdır. Hissedar tepe yöneticisi temelde kendi ailesini bir arada tutmaya çalışır. Bunu sağlama adına yönetimi erkek çocuğun devralması daha çok tercih edilen bir durumdur. Vâris adayı tanımlama ölçeğinde önemsiz görülmesinin nedenini ise, normalde nitelik olarak cinsiyetin yönetim açısından fark yaratmayacağını ancak yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı erkek adayın baskın olarak ortaya çıktığını söyleyerek açıklayabiliriz.

İşletmeler başarı için sermayenin daha önemli olduğunu düşünmektedir. Bu durumda yine işletmelerin gelişme ve büyümenin başlangıcında olmaları, yeni yatırımlar ve sermaye gücü ile daha başarılı olabileceklerini düşünmeleri etkendir. Ancak işletme yeteri kadar büyüdüğünde, mevcut yapının devamlılığı düşünüldüğünde kurumsallaşma ön plana çıkacaktır.

İşletmelerde en çok karşılaşılan problemler çatışmalar, duygusallık ve yetkilerin belirli olmamasıdır. En büyük problem çatışma olmasına rağmen katışımcıların yüzde 33'ü çatışma olmadığını söylemiştir.

Sonuç çıkarıcı istatistik analiz bulguları bölümünde vâris adayının özellikleri 5 dereceli ölçekle değerlendirilmiştir.

En önemli üç değişken Dürüst ve erdemli olması, Kendine güveni ve Karar verme kabiliyetidir. Vâris adayında istenen en önemli özellikler kişiliği ile bütünleşmiş özelliklerdir.

En az önemli görülen değişkenler Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu), İşletmedeki hissesi ve Yaşıdır.

Altı alt boyuta göre değerlendirmede önem sıralaması kişilik özellikleri, diğer aile üyeleri ile ilişkiler, yeterlilik, ise katilim düzeyi, kurucu ile ilişkiler ve adayın aile içi konumu olarak sırlanmıştır.

Adayda aranan en temel özellik kişiliğidir. Daha sonra diğer aile üyeleri ile ilişkileri gelmektedir. Aday sağlam bir kişiliğe sahip olmalı ve aileyi uygun biçimde

yöneterek bir arada tutmalıdır. Adayın yeterliliği, tecrübesi ve eğitimi üçüncü sırada gelmektedir. Aday bir işletmeyi yönetebilmek için çok iyi bir eğitime, beceriye ya da tecrübeye sahip olsa bile, kişiliği istenen şekilde değilse ve aileyi bir arada tutup yönetemeyecekse, ailesinin adını işinden önce tutmayacaksa sahip yönetici tarafından ilk tercih edilen kişi olmayacaktır.

İşletme yönetimi için gerekli yeterlilikten sonra, işe katılım düzeyi gelmektedir. Eğer aday işe gereken önemi ve titizliği vermeyecek olursa, işletmenin geleceği tehlikeye düşebilecektir. Ancak kişinin işe katılım göstermesi için öncelikle iyi kişilikli, aile üyeleri ile iyi geçinen, yeterli biri olması gerekir.

Daha sonra kurucu ile ilişkiler gelmektedir. Aday bundan önceki dört maddenin gereklerini yerine getiriyorsa, kurucu ile ilişkilerinin çok iyi olması gerekmez. Ancak tabiî ki, dört özelliğe sahip iki aday olsa, kurucu ile ilişkisi iyi olan tercih edilecektir.

İstenen diğer tüm özelliklere sahip olan bir adayın, kaçıncı çocuk olduğu ve cinsiyeti doğal olarak önem arz etmeyecektir. Yine yukarıda bahsettiğimiz gibi, diğer bütün özellikleri sağlayan birden fazla aday olması durumunda bu faktörler etkileyici olabilir.

Vâris adayları kendi işletmelerinin durumunu da göz önünde bulundurarak bu sıralamalarda belirtilen önem derecelerine göre kendilerini uygun şekilde hazırlayabilirler.

Hipotez testilerinde Konya'daki aile işletmelerinde;

- Hissedar yöneticilerin objektif kriterlere daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.
- Birinci ve ikinci kuşak yöneticilerinin vâris aday yöneticiyi değerlendirmeleri arasında bir farklılık yoktur
- Cirosu yüksek olan işletmeler objektif değişkenlere daha yüksek puan vermiştir
- İşletmesini daha başarılı bulanlar sübjektif değişkenlere daha fazla önem vermiştir
- Gelecek için birini hazırlayanlar objektif değişkenlere daha fazla önem vermiştir
- Yönetim kurulu olanlar objektif değişkenlere daha fazla önem vermiştir.

İstanbul'daki aile işletmeleri ile sonuçlar karşılaştırıldığında İstanbul'daki aile işletmeleri daha köklü, eğitimli ve kurumsaldır. Konya'daki aile işletmelerinde aile daha önemlidir. Temel hipotezlerde aynı sonuç çıkmıştır. Ancak işletme başarısı konusunda objektif ve sübjektif faktörlerin önemlerinde zıtlık ortaya çıkmıştır. Bu zıtlık Konya'daki aile işletmelerinin hissi davranarak cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca gelecek için birini hazırlama hipotezinde Konya'daki aile işletmeleri objektif değişkenlere önem verirken, İstanbul'daki aile işletmelerinin objektif ve sübjektif değişkenlere verdiği önem arasında bu bakımdan fark yoktur.

Günümüz yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve varlığı devam ettirebilmek her geçen gün daha zor bir hale gelmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirtebilmeleri için önlerine çok fazla sayıda problem çıkmaktadır. Konya'daki aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikler taşıması da ayrı bir sorundur.

Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Konya'daki aile işletmeleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir.

Gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde üçüncü nesle devreden aile şirketleri sayısı çok azdır ve bu durum araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkânsız değildir.

Aile işletmesinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesi ile kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadır.

Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra, büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci, profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.

Aile işletmelerinin sürekliliği zor olsa da imkânsız değildir. Bunun için karar almada duygular değil, akıl ve işletmecilik gerekleri temel alınmalı, kişilerin, âdetlerin değil iş ve süreçlerin, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plan çıkması; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir.

Aile işletmesi yöneticileri, süreklilik planlarını zamanında yapmalı, kurumsal bir yapı oluşturmalı, yönetim kurulu ve aile konseyi kurmalı, kendi yapısına uygun bir aile anayasası belirlemeli, devir planlarını hazırlamalıdır.

Aile işletmeleri gelecek nesillere sürekliliğini devam ettirebilmek için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise, alt düzeyde tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişimlerin yapılması gereklidir. Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları nitelikle çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir.

Yapılan çalışmanın neticesinde aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi ve gelecek kuşaklara sağlıklı bir biçimde aktarılabilmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İstek ve Bilinç: Aile işletmelerini geleceğe taşıyacak uygulamaları hayata geçirmek için ilk gerekli şart, bu konuda tüm aile üyeleri ve yöneticilerin tam istekli ve bilinçli olmasıdır. Birçok işletme kurumsal yapının oluşması için tanınmış danışmanlarla çalışmakta, ancak aralarında isteksiz olan kişilerin olması nedeni ile tam bir başarı sağlanamamaktadır. Bunun yanında yapılan işin bilincinde olmadan hareket edilmesi durumunda da istenen sonucun elde edilemeyeceği açıktır.

- Analiz: Her işletme farklı bir kültür ve örgüt yapısına, farklı bölgelerdeki aileler de farklı gelenek, görenek ve aile yapısına sahiptir. Bu nedenle işletmenin ve ailenin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Her aile işletmesi için izlenecek yol ve uygulanacak metot farklılıklar gösterebilir.

- Kurumsallaşma: Aile işletmeleri kurumsal bir yapı oluşturmalıdır. Bir işin yapılışında izlenen yöntem ve bu yöntem içindeki roller net değilse, nadiren istenen sonuç elde edilebilir. Yöntemsizlik karışıklığı, karışıklık moral bozukluğu ve motivasyonu düşük, verimsiz insan gücünü doğurur. Günü birlik değişen kurallar ve patronun canının istediği her işe karışması, çalışanları özellikle de profesyonelleri olumsuz yönde etkiler. Kurumsallaşma en basit anlamıyla işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Kurumsal bir yapı, istekli ve bilinçli olarak oluşturulduğunda kurallar, yöntemler ve roller belirli olur. Her çalışan kendi görevini yapar. Karışıklıklar ortadan kalkar ve kişiler duygusal engellerden kurtularak işlerinde daha verimli olurlar.

- Kalite Yönetim Sitemi: Aile işletmeleri ISO 9000, TS 16949 gibi kalite yönetim sistemleri kurmalıdır. Bu tür yönetim sistemleri kurallara bağlı kurumsal bir yapının oluşması için atılacak adımların daha sistematik olmasını sağlayacaktır.

- Yönetim Kurulu: Yönetim kurulu işletmenin bütünü ilgilendiren kararların alındığı, işletme yapısı içindeki en üst makamdır. Yönetim kurulunu genel müdür ve patronun üzerindedir ve bu kişilerin yaptıklarını değerlendirebilir. Aile işletmelerinde Yönetim Kurulu oluşturulmalı, etkin rol almalı, kararlar takip edilmeli ve uygulanmalıdır. Yönetim kurulunun tamamen aile üyelerinden veya yönetim kurulunda üye bulunan her hangi birinden çıkar sağlayacak kişilerden oluşmaması işletmenin menfaatinedir. Yönetim kurulunda uyulması gereken kurallar net olarak ortaya konmalıdır.

- Aile Konseyi: Aile işletmesinin özelliği, aile üyelerinin işte etkin rol almalarıdır. İşletme üzerinde etkin rol almak için kişilerin işletmede görev almaları ve mesailerini işletme için harcamaları gerekmez. Aile işletmelerinde sorunlar genelde eve taşınır ve işletmede alınan kararlara etki eder. Evlerde kapalı kapılar ardında konuşulanlar işletmelerin zarar görmesine hatta bölünmesine, kardeş kavgalarına, hırs ve rekabete yol açar. Evde iş konuşulmasını engellemek pek mümkün görünmemektedir. Ancak konuşulması gerekenler, dedikodu olmaktan çıkıp işletmeye fayda sağlayacak hale getirilmelidir. Bunun için işletmeye etki eden aile üyeleri belirli dönemlerde bir araya gelerek işletme ile ilgili meseleleri aileleri açısından ele alıp, uygun bir tarzda görüşmeli ve ortak fayda sağlamalı yani bir aile konseyi kurmalıdır. Aile konseyi için de kurallar belirlenmeli ve konsey dışında ortaya çıkabilecek sözlere önem verilmemelidir. Aile konseyi olduğu halde aile içinde dedikodular devam ediyorsa, aile konseyinin etkin rol oynadığını söylemek mümkün olmayacaktır.

- Aile anayasası: Devlet anayasaları, devletin varlığını ve işleyişini sağlam kurallara oturtmak, karışıklığı önlemek ve karar verirken insanlara değil kurallara bağlı kalınmasını sağlamak gibi amaçlar için vardır. İsmi farklı şekillerde ifade edilse de anayasası olmayan devlet olamaz. Ailenin de işletmenin temel kurallarını, yapısını, varlık nedenini vb. konuları içeren bir anayasaya ihtiyacı vardır. Sağlıklı hazırlanmış bir aile anayasası, çatışmaları önlemede etkin rol oynar. Aile anayasası patron dâhil bütün aile fertlerinin üzerindedir ve kurallarının değişmesi aileyi

oluşturan fertlerin ortak kararlarıyla mümkün olmalıdır.

- İnsan Kaynağı: İşletmeyi oluşturan insan, para, makine gibi kaynaklar vardır. Pek çok işletme, özellikle de aile işletmeleri sermayeyi, makineyi ve yaptığı diğer yatırımları kaynak olarak görürken, insanı yani çalışanını, mali tablolar üzerindeki bir gider kalemi olarak görmektedir. Bir makine alırken makinenin özelliklerini incelenir, verimlilik ve üretim üzerine etkilerine bakılır, yatırılan paranın ne kadar zamanda geri kazanılacağı hesaplanır. Uygun görüldüğü takdirde satın alınır ve uzun yıllar boyunca kullanılır. Genelde büyük paralar ödenerek alınan cihazları kullananlar ve bu çalışanları yönetenler insandır. Makine alırken gösterilen titizlik, insan için de gösterilmezse, yapılan yatırımlar istenen sonucu vermeyecektir. Ayrıca bir makine alınca uzun yıllar kullanan işletmeler, insanları çok kısa zamanda kaybedip, çalışan sirkülâsyonuna sebep olmaktadır. Çalışanların hızlı değişimi verim kaybına neden olur ve maliyetleri artırır. İnsan kaynağına gereken önemi vermeyen işletmeler gelecekte var olma yolunda büyük yanlış yapmaktadır.

- Stratejik durumsallık planı: İşletmenin patronu veya tepe yöneticisi herhangi bir sebeple ani olarak iş göremez duruma geldiğinde, işletmenin varlığını devam ettirmesi gerekir. Bu durumda işletme de rollerin ne şekilde belirleneceği net olarak tespit edilmelidir.

- Stratejik plan: Kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve stratejiler belirlenmelidir. İşletme gelecekteki konumu ve stratejisini belirlemeden istenen hedefe ulaşamaz. Ancak unutulmamalıdır ki, düşünmek plan yapmak anlamına gelmez.

- Varis planı: Aile işletmelerinin gelecek kuşaklarda da sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesinde gelecekteki varisin tespiti büyük önem taşır. Çok fazla sayıda aday lider olmak için bir savaş içine girebilir. Kardeşler bile birbirlerinin başarısız görünmeleri için rekabete girip, birbirlerine ve işletmeye zarar verebilir. Kardeş kavgalarının en bilinenleri tarihteki yaşanmış taht kavgalarıdır. Aile işletmelerinde varisin belirlenmesi kurallara bağlı olmalı ve tek kişinin kararı ile olmamalıdır.

- Miras planı: İkinci ve üçüncü kuşaktaki insan sayısı arttıkça, birinci kuşaktan devreden hisse oranları da dağılmaya başlar ve ciddi sıkıntılara neden olabilir. İşletmenin, özellikle kurucunun ölümü sonucunda paylaşılmaya hazır bir gayrimenkul gibi görülmesi işletmeye büyük zarar verir. Hisse sahibi olanlar

işletmede hak etmedikleri halde rol almaya çalışabilir. Bazı hissedarlar hisselerini satmak isteyebilir. Bazıları geçmişten gelen sebeplerle aileden ve hisselerden tamamen uzak kalabilir. Bu ve benzeri durumlarda nasıl bir yol izlenerek işletmenin varlığını sürdürebileceğinin henüz birinci kuşak hayatta iken netleştirilmesi gerekir.

- Eğitim ve Tecrübe: Sonraki kuşağın yetişmesine özel bir önem verilmeli, üst kuşağın eksikliklerine sahip olmamaları için gereken yatırım yapılmalıdır. Bunun için sonraki kuşak bir yandan işin içinde çekirdekten yetişmeli ve pratiği bilmeli, diğer yandan gerekli eğitimleri almalıdır. Sonraki kuşağın işe katılımı da mevcut çalışanları ve yöneticileri rahatsız etmemelidir.

- Güven: Aile işletmelerinde aile üyesi olan yöneticilerde, aileden olmayan profesyonel yöneticilere karşı güvensizlik vardır. Bunun ilk temel nedeni, işletmenin zor zamanlarında profesyonel yönetici ve çalışanların işletmeyi terk edeceğinin düşünülmesidir. İkinci temel neden ise, işletmede etkin ve kurumsal yapıda bir kontrol mekanizması olmadığı için, aile dışından olan çalışanların işletme menfaatlerini fazla düşünmeden işlerinde hile yapabileceklerinin düşünülmesidir. Bu nedenle aile üyelerinin neden olduğu pek çok olumsuz durum, profesyonel yönetici ve çalışanların üzerinde kalmaktadır veya aileden olan çalışanların yaptığı yanlışlar iyi niyet temeline dayandırıldığı için fazla büyütülmemektedir. Hâlbuki burada işlerin sonucunu ailede olan ve olmayanlara göre değerlendirmek yerine, etkin ve şeffaf bir kontrol mekanizması kurulmalı, aileden olan ve olmayan çalışanlar aynı koşullar altında denetlenmeli ve profesyonel çalışanlara da güvenilmelidir. Çok sayıda patron işletme içinden bilgi almak için casuslar kullanır. Ancak çoğu zaman casusun kim olduğu diğer çalışanlar tarafından anlaşılır. Sonuçta da çalışanlarda o kişiye karşı bir düşmanlık, işe karşı ise isteksizlik ortaya çıkar. Kendisine güvenilmediğini düşünen çalışan verimli olamaz ve ilk fırsatta başka bir işletmeye gider.

- Patron Denetim Sistemi: İşletmede patron dâhil herkesin işlerinin denetlendiği bir sistem oluşturulmalıdır. Genelde bu organ patronlar için yönetim kuruludur. Denetlenme korkusu işlerin daha düzenli yapılmasına neden olur. Denetlemenin tamamen habersiz olması da gerekmez. Örneğin askerde denetleme yapılacağı önceden çoğu zaman haber verilir. Denetleme yapılacağı haberini alan askeri organlar işleri düzenlemeye başlarlar ve dönemsel denetlemelerle sürekli bir

düzen sağlanmaya çalışılır. Benzer bir durum ISO denetlemelerinde de vardır. Denetçi kuruluş önceden randevu alarak denetlemeyi gerçekleştirir.

- Çatışma: Çatışma aile ve işletme içindeki bireylerin farklı düşünce, davranış ve amaçlara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Çatışma olması kaçınılmazdır ve çatışma yokmuş gibi davranmak da işletmeye zarar verir. Çatışmayı en aza indirmek için kurumsal bir yapı oluşturulmalı ve çatışmaya neden olabilecek konular kurallara bağlanmalıdır. Çatışmanın ortaya çıkması halinde, işletme kendi kültür yapısına göre etkin çözümler üretmelidir.

- Duygusallık: Duygusallık pek çok problemin kaynağında etkin rol oynar. İnsanlardan duygusuz olmasını beklemek yanlış olur. Duygusallığın olumsuz etkilerini en aza indirmek için de kurumsal bir yapı oluşturulmalıdır.

- Roller: İşletmede görev alan çalışanların rolleri iyi belirlenmeli, görev tanımları oluşturulmalı, ast-üst ilişkileri iyi belirlenmelidir. Herkes herkese hesap sormamalıdır. Aile üyeleri aileden olmalarından dolayı kendilerinde belirlenmiş olan yetkilerin üstünde yetkiler görmemelidir. Belli bir alanda sorumluluk alan profesyonel yönetici, kendi bölgesindeki tüm inisiyatifini kullanabilmelidir. Profesyonel yöneticinin sorumlu olduğu bölümle ilgili vermiş olduğu karara patron ve aile üyeleri saygı duymalı, profesyonel yöneticinin bilgisi ve izni olmadan verilmiş kararın aksi yönde başka bir karar vermemelidir.

- Kurallara Uyma: İşletmede çalışan aile üyeleri işletmede uyulması gereken kurallara titizlikle uymalıdır. Aksi durumda alınan kararların uygulanmasında güçlükler çekilecek ve çelişkiler işletmeye zarar verecektir. İşe zamanında gelip gitme, basit bir sigara yasağına uymama bile olumsuz sonuçlar çıkmasına neden olacaktır. Aile üyelerinin işe gösterdiği ciddiyet çalışanlara da yansır.

- Çalışma Saatleri Ve İş: Makine başında çalışmayan, özellikle yönetici konumundaki çalışanların çok çalışmaları çok iş yaptıkları anlamına gelmez. Çok sayıda patron, çalışanının mesaisi dışında da işletmede zaman harcamasından keyif alır. Zaten bunun bilincinde olan kurnaz çalışanlar aslında hiçbir iş yapmıyor olsa da, iş yapıyor görüntüsü çizerek masalarını saatlerce işgal etmektedir. Kötü niyetli çalışan işini daha kısada sürede bitirebilecekken özelikle işini uzatıyor da olabilir. Buna ek olarak, işletmede daha az zaman geçiren başka bir çalışan işletme için daha faydalı işler ortaya koyabilir. Bu sorunun çözümü için iş analizleri yapılmalı, objektif

iş ve performans kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca patronlar insan olan çalışanlarının iş dışında da bir hayatları olduğunu unutmamalıdır.

- Kasa: Aile işletmelerinde işletme kasası patronun cüzdanı olarak görülmemelidir. Mali yapının kontrol dışına çıkması yapılan tüm planları bozar ve işletmeyi hedefinden saptırır.
- Mali Tablolar: Aile işletmelerinde muhasebe sadece resmi işlemlerin yürütüldüğü bir birim olarak görülmemelidir. Stratejik plan ve yatırım planlarının oluşturulmasında, karlılığın ve maliyetlerin hesaplanmasında mali tablolar etkin rol oynamalıdır.
- Bencillik: Aile bireyleri ben merkezli olmamalı, kendi konumu ve çıkarlarını işletmenin çıkarlarına tercih etmemelidir. Aile üyelerinin kendi istek, ihtiyaç ve beklentileri ile bir sosyal canlı olan kurumun istek, ihtiyaç ve beklentileri algılanmalı ve öncelik kuruma verilmelidir.
- Her işi bilen patron: Patron işletmenin hemen her işi ile ilgilenmemeli ve müdahalelerde bulunmamalıdır. Özellikle kurucunun kontrolündeki aile işletmelerinde, bu kültür yaygın olduğu için patron her işe müdahale etmektedir. Hâlbuki patronun görevi bir kumandan gibi davranarak işletmesini başarıya taşıyacak stratejiler geliştirmek olmalıdır. Kurmaylarını kullanmayan bir kumandanın savaşta galip gelmesi çok zordur.

KAYNAKLAR

1. ALAYOĞLU, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları Yay. No. 42, İstanbul

2. ANONYMOUS, 2005a: *Aile, Şirket ve İşletme Kavramlarının Tanımı,* www.tdk.gov.tr

3. ANONYMOUS, 2005b: *Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma***,** www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc

4. ANONYMOUS, 2005c: *Küçük İşletmeler*, http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm#1

5. ANONYMOUS, 2005d: *Aile Şirketleri Başarısız Mıdır?* , http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1613

6. ANONYMOUS, 2005e: *Tarihçe,* http://www.ulker.com.tr/kurumsal/tarihce/

7. ANONYMOUS, 2005f: *Babanın Şirketini Kurumsallaştır ve Yönet!,* www.egitisim.com.tr/bşic.html

8. ANONYMOUS, 2005g: *Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu,* http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=882

9. ANONYMOUS, 2005h: *Aile Şirketlerini Uzun Yaşatmanın Sırları,* http://www.referansgazetesi.com/archiv/1112/1112yon.html

10. ANONYMOUS, 2005i: *Aile Şirketleri ve Sorunları – 2***,** http://www.salom.com.tr/291204/eco001.htm

11. ARICIOĞLU, M. Atilla (2004). *Aile Şirketlerinin Devamlılığını Sağlamada Temel Bir Unsur Olan Varis/Aday Belirleme Sürecinde Sahip/Yöneticilerin Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Konya Un Fabrikaları Örneği*, Konya

12. ATEŞ, Özgür (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

13. AYDIN, Nurhan (1984). *Aile şirketleri ve aile şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunları Eskişehir aile şirketlerinde bir uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

14. BARRY B. (1975). *The Development of Organisation Structure in The Family Firm*, Journal of General Management

15. BORK, David (1995). *Family Business, Risky Business: How To Make It Work*, Aspen: Bork Institute Pres

16. CHIRISMAN, James J., CHUA H. Jess, STEIER P. Lloyd, (2003). *An Introduction To Theories of Family Business*, Journal of Business Venturing

17. DONNELLEY, Robert (1996). *"The Family Business", Family Business Sourcebook*, Georgia

18. ERDOĞAN, İlhan; *Aile Şirketleri Yönetimi ve Kurumsallaşma Sorunları Konferansı - Konferans Notları*, Müsiad Genel Merkez Konferans Salonu, İstanbul, 07 Şubat 2002

19. GETZ, Donald, NILSSON Per Ake, (2004). *Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark*, Tourism Management

20. GÜNVER AKINGÜÇ, Bahar (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği-Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,* T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. No. 18, İstanbul

21. HAYVARD, Stoy (1989). *Managing the Family Business in The UK,* Paper at London Business School, London

22. KARLÖF, Benght (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin,* 1. b., İnkılap Kitabevi, İstanbul

23. KARPUZOĞLU, Ebru (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,* Hayat Yayıncılık, İstanbul

24. KIRIM, Arman (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi,* Sistem Yay., İstanbul

25. LITZ, R.A. (1995). *The Family Business: Towars Definitional Clarity,* Academy of Management Bset Papers, 55th Annual Meeting. Vancouver, British Columbia, Canada

26. LONGENECKER, G. JUSTİN and Carlos W. MOORE (1991). *Small Business Management: An Etrepreneurial Emphasis*. 8th, South Western Publishing Co., Cincinnati

27. MORRIS, M.H., WILLIAMS R.O., ALLEN J.E. and AVILA R.A. (1997). *Correlates of Succes in Family Business Tansition*, Journal of Business Venturing

28. *MPM Anahtar Dergisi*, Aralık 2004, s.14

29. POTOBSKY, Geraldo Von (1992). *Small and Medium-Size Enterprises and Labaur Law*, International Labour Review

30. REEDER, J.A. (1975). *Corporate Ownership and Control: A Synthesis of Recent Findings*, Industrial Organisation Review

31. YALÇIN, Azmi (1993). *Türkiye'deki aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarının analizi,* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana

32. YILMAZ, Erdoğan (1993). *Türkiye'de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

EK: KONYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISINI, GELİŞİM VE DEVİR SÜRECİNİ ANLAMAYA YÖNELİK ARAŞTIRMA ANKETİ

S1. Yaşınızı öğrenebilir miyim?

20 veya daha genç	
21–30	
31–40	
41–50	
51–60	
61–70	
71 ve üzeri	

S2. En son bitirdiğiniz eğitim kurumunu, tahsil durumunuzu, öğrenebilir miyiz?
Tek seçenek işaretlenecektir.

İlkokul	
Ortaokul	
Lise-Meslek Lisesi	
2 yıllık üniversite-yüksek okul	
4/6 yıllık üniversite-fakülte	
Yüksek Lisans-Doktora	

S3. Çocuğunuz var mı?

Var		S4'e geçiniz.
Yok		S6'ya geçiniz.

S4. Kız ve Erkek çocuklarınızın sayısını söyler misiniz?

	Kız	Erkek
Çocuk yok		
1		
2		
3 veya daha fazla		

S5. Çocuklarınızın eğitim durumlarını öğrenebilir miyiz? Lütfen sayı olarak belirtin. Örneğin 2 erkek çocuğunuz üniversite mezunu ise, o hücreye 2 yazın.

	Erkek	Kız
İlkokul		
Ortaokul		
Lise-Meslek Lisesi		
2 yıllık üniversite-yüksek okul		
4/6 yıllık üniversite		
Yüksek lisans/Doktora		

S6. İşletmedeki unvanınızı öğrenebilir miyiz?
Çok seçenek işaretlenebilir?

Yönetim kurulu başkanı	
Genel müdür	
Yönetim kurulu üyesi	
Genel müdür yardımcısı	
Başkan	
Başkan yardımcısı	
Müdür	
Yönetimde değil	
Diğer (Yazınız)	

S7. İşletmenin kurucusunun kim olduğunu söyleyebilir misiniz?
Çok seçenek işaretlenebilir?

Kendisi	
Eşi	
Babası	
Annesi	
Oğlu	
Kızı	
Diğer (Yazınız)	

S8. Bu aile şirketi dışında bu güne kadar herhangi başka bir işte çalıştınız mı?

Evet	
Hayır	

S9. Şirkette aktif olarak çalışan aile üyelerinin kimler olduğunu söyler misiniz?
Çok seçenek işaretlenebilir?

Erkek çocuk/çocuklarım	
Kız çocuk/çocuklarım	
Erkek kardeş/kardeşlerim-ağabey	
Kız kardeş/kardeşlerim-abla/ablalar	
Yeğenler (kız-erkek)	
Amcalar ve dayılar	
Teyzeler ve halalar	
Gelinler	
Damatlar	
Baba-anne	
Kendisinden başka aile üyesi çalışmıyor	
Diğer (Yazınız)	

S10. İşletmeniz hangi yılda kurulmuştur?
AYNEN YAZINIZ …….

S11. İşletmenizde yaptığınız işin niteliğini söyler misiniz?
Çok seçenek işaretlenebilir?

İmalat	
İnşaat	
Ticaret	
Turizm	
Finans	
Hizmet	
Diğer (Yazınız)	

S12. İşletmenizin faaliyetlerinin coğrafi dağılımı nasıldır?
Çok seçenek işaretlenebilir?

Sadece Konya	
Türkiye içinde çeşitli şehirler	
Asya	
Avrupa	
Orta Doğu	
Uzak Doğu	
Amerika	
Rusya ve Türkî Cumhuriyetler	
Diğer (yazınız)	

S13. İşletmenizin aidiyet durumu nedir?
Tek Seçenek İşaretlenecektir.

Tek bir aile üyesi işin tek sahibi	
Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık	
Birden fazla aile arasında ortaklık	
Halka açık ortaklık	
Diğer (Yazınız)	

S14. Tüm aile üyelerinin işletmedeki hisselerinin toplamı ne kadardır?

%50-%74	
%75-%99	
%100 / tamamı	

S15. Yöneticiler dâhil olacak şekilde çalışan sayınız kaçtır?
AYNEN YAZINIZ……

Bu çalışmada "yönetici kademe" derken genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölüm veya bölüm yöneticisi, müdür ya da yöneticileri kastediyoruz. Bu açıklamaya göre;

S16. İşletmenizde yönetici kademesinde aileden olan ve olmayan kaç kişi yer almaktadır?

Aile üyesi	
Aile üyesi değil	

İşletme yönetiminde 1.kuşak kurucu, 2. Kuşak kurucunun çocukları, 3. Kuşak kurucunun torunları olarak düşünüp yanıtlayınız.

S17. Şu anda bu şirket en üst düzeyde ailenin kaçıncı kuşağı tarafından yönetilmektedir?
Çok seçenek işaretlenebilir?

1. kuşak	
2. kuşak	
3. kuşak	
Diğer (Yazınız)	

S18. İşletmenizde aktif olarak çalışan, düzenli olarak toplanan bir yönetim kurulu var mıdır?

Evet		S.19'a geçiniz.
Hayır		S.20'ye geçiniz.

S19. Yönetim kurulunuzda aile üyesi olan ve olmayan kaç üye vardır?

Belirli bir hücrede kimse yoksa "0" yazınız.

	Aileden	Aile dışından
Üye sayısı		

S20. İşletmenizle ilgili aile üyelerinin yer aldığı, aile ve şirket ile ilgili meselelerin görüşülüp tartışıldığı bir aile konseyiniz var mıdır?

Evet	
Hayır	

S21. Şu anda yönetim kurulu başkanı olan kişi / ya da yönetimde en üst düzeyde olan kişi yaklaşık ne zaman emekli olacaktır?
Tek seçenek işaretlenecektir.

1–2 yıl içinde	
2–5 yıl içinde	
5–8 yıl içinde	
8 yıldan sonra	
Yaşadığı sürece görevde kalacak	
Beli değil/bilmiyor/fikri yok	
Diğer (Yazınız)	

S22. Gelecekte şirketin başına geçmek üzere birini hazırlıyor musunuz?

Evet	
Hayır	

S23. Aile şirketinizin yönetimini sizden sonra aile içinden birine mi, yoksa aile dışından birine mi devretmeyi düşünüyorsunuz?
Tek seçenek işaretlenecektir.

Aile içinden / üyelerinden birine		S.24'e geçiniz.
Aile dışından / aile üyesi olmayan birine		S.25'e geçiniz.
Kararsız / bilmiyor / fikri yok		S.25'e geçiniz.

S24. İşletmenizin yönetimini kız veya erkek çocuklardan hangisine devretmeyi düşünüyorsunuz?
Çocuk yoksa bu soru atlanacaktır.

İlk çocuğuma	
Kız çocuğuna	
Erkek çocuğuna	
Hangisi yetenekli ise	
Hiçbiri	
Diğer (Yazınız)	

S25. Ailenizde ve aile üyesi olmayan, gelecek 10 yıl içerisinde genel müdür, yönetim kurulu başkanı, şirket yöneticisi olma potansiyeli olan kaç kişi vardır?

Belirli bir hücrede kimse yoksa "0" yazınız.

	Aileden	Aile dışından
Kişi sayısını		

S26. Aile bireylerinin, aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka bir işyerinde çalışması teşvik ediliyor mu?

Evet	
Hayır	

S27. Şirketinizin başarısında aşağıdakilerden hangisi öncelikli etkendir? (önem sırasına göre lütfen sıralayınız. 1,2,3,4 olarak)

Yatırımların öz kaynaklara dayanması	
Şirket sahiplerinin çevresinin geniş olması	
Kurumsallaşma	
Aile Bağları	

S28. İşletmenizi aynı sektördeki diğer aile şirketleri ile karşılaştırdığınızda nasıl değerlendiriyorsunuz?
Tek seçenek işaretlenecektir.

Daha başarılı	
Aynı düzeyde	
Nispeten başarısız	
Belli değil / bilmiyor / fikri yok	

S29. Kilit noktalarda aileden birilerinin olmasının gerektiğini düşünüyor musunuz?

Evet	
Hayır	

S30. Sizce şirketin üst yönetiminde, hissedar yönetici mi yoksa bu konuda eğitim görmüş profesyonel bir yönetici mi bulunması daha avantajlıdır?

Hissedar yönetici	
Profesyonel yönetici	
Hissedar ve profesyonel yönetici birlikte	

S31. Bir nesil sonra şirketin aynı başarı ile süreceğini düşünüyor musunuz?

Evet		S.32'ye geçiniz.
Kuşkuluyum		S.33'e geçiniz.
Hayır		S.33'e geçiniz.

Neden…….……
……...

S32. Şirketinizin gelecekte de faaliyet göstermesi için ne tür önlemler alıyorsunuz?
Seçenekleri okumayın, hatırlatma yapmayın. En uygun yanıtı işaretleyin veya diğere yazın.
Çok seçenek işaretlenebilir?

Reorganizasyon (şirket içinde departman-bölüm yapılarının yeniden düzenlenmesi)	
Mülkiyet planı (şirket hisselerinin kimlere ne şekilde dağıtılacağı)	
Misyon ve vizyon çalışması (şirketin amaçları, değerleri, hedeflerinin belirlenmesi)	
Stratejik plan (rekabet ve büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çalışmaları vb.)	
Halka açılma	
Yetki devri (yönetimsel karar alma yetkilerinin kimlere ne şekilde aktarılacağı)	
Varis planı (şu anki kurucu/yöneticiden sonra aile işletmesini kimin/kimlerin devralacağı)	
Aile üyelerinin iş tanımları	
Eğitim	
İhtiyat fonu ayırma	
Hiçbiri	
Diğer (Yazınız)	

S33. **Çatışma: Aile ve şirket içindeki bireylerin farklı düşünce, davranış ve amaçlara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklardır.** Buna göre;
Aile bireyleri arasında olası bir çatışma karşısında ne gibi önlemler alınmaktadır?

Çatışma olmamaktadır	
Sorun tamamen ortadan kalkana kadar karşılıklı görüşmeler yaparız.	
Dışarıdan destek alarak problemi çözeriz	
Çatışmanın üzerine gitmeyerek problemin çözülmesini zamana bırakırız.	
Taraflardan birisinin şirketi terk etmesini (ayrılmasını) sağlarız	
Diğer (Yazınız)	

S34. 2004 Yılı İçin İşletmenizin **Brüt Cirosu** ne kadardır?

0–1 milyon YTL	
1–3 milyon YTL	
3–5 milyon YTL	
5–7 milyon YTL	
7 –10 milyon YTL	
10–20 milyon YTL	
20 - 40 milyon YTL	
40 milyon YTL ve üstü	

S35. Size göre Aile Şirketlerinde yaşanan başlıca problemler nelerdir?

AYNEN YAZINIZ……
……
……
……
……
……
……
…….....

AİLE İŞLETMESİ HİSSEDAR YÖNETİCİNİN VARİS ADAYI TANIMLAMA ÖLÇEĞİ

S36. Şimdi de aile şirketinin yönetimini devralacak kişi ile ilgili düşüncelerinizi öğrenmek istiyoruz.

DEVRALACAK KİŞİNİN…	Hiç Önemli Değil	Önemsiz	Orta Derece Önemli	Önemli	Son Derece Önemli
…Yaşı					
…Cinsiyeti					
…Eğitim düzeyi (yüksek eğitimli olup olmadığı)					
…Aile işletmesindeki deneyimi					
…Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi					
…Geçmiş performansı					
…Finansal becerileri					
…Pazarlama ve satış becerileri					
…Kişilerarası ilişkileri					
…Teknik becerileri					
…Stratejik planlama becerisi					
…Karar verme kabiliyeti					
…Kurucu ile amaç uygunluğu					
…Kan bağı					
…Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu)					
…İşletmedeki hissesi					
…İşe bağlılığı					
…Hırslı ve atak olması					
…Dürüst ve erdemli olması					
…Zekâ düzeyi					
…Yaratıcı olması					
…Risk alma isteği					
…Bağımsızlığı					
…Kendine güveni					
…Diğer aile üyeleri ile geçimi					
…İşletmenin kurucusu ile ilişkileri					
…Aile bireylerinin kendisine güvenmesi					
…İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı					
…İşletmede çalışmayan aile üyeleri arsındaki saygınlığı					
…Çalışanlar arasındaki saygınlığı					

ARAŞTIRMAMIZA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

İŞLETME ADI (KAŞESİ):
ANKET TARİHİ:
GÖRÜŞÜLEN KİŞİ:
GÖRÜŞMEYİ YAPAN KİŞİ: