

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ
VE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mahmut Fevzi EFEÖĞÜLLARİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Mahmut Fevzi EFEOĞULLARI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 21.04.2016
- SAYFA SAYISI** : 77
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR
- DİZİN TERİMLERİ** : Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri, Aile Şirketlerinin Yapısı ve Gelişimi, Aile Şirketlerinin Avantajları, Aile Şirketlerinin Dezavantajları, Aile İşletmelerinde devir İşlemleri, Aile Şirketleri ve Değişim, Aile Şirketleri Değişime Direnç.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırma, Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama çalışmasıdır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
2. Tez Danışmanı.

Mahmut Fevzi EFEOĞULLARI

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ
VE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mahmut Fevzi EFEÖĞÜLLARİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

İSTANBUL-2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mahmut Fevzi EFEOĞULLARI

21/04/2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mahmut Fevzi EFEOĞULLARI'nın "Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Mine Mukaddes Afacan FINDIKLI

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Çağla ARIKER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışmanın amacı; aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini geliştirmeleri, yöneticilerin yenilikçi işletme politikalarını izlemeleri, alanda meydana gelen değişimleri benimsemelerini özendirmek; aile işletmelerinin sonraki geçişle ilgili önemli bulguları yöneticiler ve çalışanlarına bilimsel bir çalışma halinde sunmaktır.

Çalışmada aile işletmelerinin değişime direnci ve işletmenin devri sonrasında karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir. Araştırmanın soru cümleleri, Türkiye'deki aile işletmelerinde sonraki geçişin zorlukları nelerdir, bu zorlukların nedenleri nelerdir, zorlukların aşılmasında bilimsel ve analitik bulgular ve öneriler neler olabilir? şeklinde belirlenmiştir. Araştırmamız bu anlamda işletmelerin yeniliklere ve gelişime bakış açısını ve tecrübelerinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Sonraki nesiller için ilişkiler incelenerek mevcut durum bilgileri ve elde edilen verilerden yararlanılarak yorumlar yapılmıştır. Türkiye'deki aile işletmeleri hakkında genel bir değerlendirme sağlayan araştırmanın diğer amacı, ileride yapılacak araştırmalarda yol gösterici olabilmektir.

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edilmiş, hipotezleri analiz etmek veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışmada konuyla ilgili alanda yapılmış olan çalışmaların sonuçları dikkate alınarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla ilgili karşılaştırmalar yapılmıştır. Çalışmada kurumsallaşmanın önemi, yararları, kurumsallaşma ilkeleri, sonraki nesillere geçişin mevcut sorunların nasıl çözüleceği, kurumsallaşma adına neler yapılması gerektiği konularına yer verilmiş ve elde edilen bilgiler bilimsel yöntemle rapor edilerek konu ile ilgili tüm tarafların bilgisine sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri, Aile Şirketlerinin Yapısı ve Gelişimi, Aile Şirketlerinin Avantajları, Aile Şirketlerinin Dezavantajları, Aile İşletmelerinde devir İşlemleri, Aile Şirketleri ve Değişim.

SUMMARY

The purpose of the research; family businesses to improve their level of institutionalization, manager of innovative business policy monitoring, to encourage the adoption of changes occurring in the area; family of important findings about the transition to the company managers and employees is to be presented in a scientific study.

The resistance to change in family business Research Company in Istanbul and 3 are given the problems encountered after the transfer to generation. Research questions phrases, what are the family business challenges of transition in Turkey, what are the causes of these difficulties, scientific and analytical findings and recommendations with the challenges of what might be? It is defined as. Our research aims to uncover what happened to the perspective of innovation and development of business in this sense and experience. Generations analyzed the relationship between the current situation has been identified and this information is made in the light of interpretations. Another aim of the research provide an overview of family businesses in Turkey, in future studies is to provide that guidance.

The empirical method is preferred in the preparation of the study, to the necessary data to test hypotheses or assumptions analysis were collected by questionnaire. Considering the results of studies in relevant fields to the subject study, comparisons are made on the results obtained from this study. The importance of institutionalization in the study, benefits, corporate principles, how to solve the existing problems of the transition to generation, given the issues that should be done on the institutionalization name and the information obtained was submitted to all parties on the subject were reported in the scientific method.

Keywords: Family Business, Family Business of the Development Phase, Structure and Evolution of Family Business, Benefits of Family Company Disadvantages of Family Company, acquisition transactions in Family Business, Family Business and Change.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ.....	2
1.1. AİLE İŞLETMESİ.....	2
1.1.1. Aile İşletmesinin Tanımı.....	2
1.1.2. Aile Şirketleri ve Kuruluş Nedenleri	3
1.1.3. Aile İşletmesinde Temel Özellikler.....	3
1.1.4. İşletme Anayasası.....	4
1.1.5. Kurumsallaşma.....	4
1.2. AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ.....	6
1.2.1 Girişimcinin Sahipliğindeki Birinci Nesil Aile İşletmeleri.....	6
1.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	8
1.2.3. Karmaşık Aile İşletmeleri	9
1.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	10
İKİNCİ BÖLÜM.....	12
AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI, GELİŞİMİ, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI ..	12
2.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ.....	12
2.1.1. Mülkiyet Evrimi	12
2.1.1.1. Kurucunun Kontrolündeki Dönem	13
2.1.1.2. Kardeş Ortaklığı	13
2.1.1.3. Kuzen Konsorsiyumu.....	14
2.1.2. Ailenin Evrimi	14
2.1.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi	14
2.1.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi	15
2.1.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi.....	15
2.1.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi	16
2.1.3. Aile Şirketinin Evrimi.....	16
2.1.3.1. Başlangıç Dönemi.....	16
2.1.3.2. Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi.....	17
2.1.3.3. Olgunluk Dönemi	17
2.1.4. Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri	17
2.1.4.1. Girişimcilik Evresi.....	18
2.1.4.2. Büyüme ve Gelişme Evresi.....	18
2.1.4.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi.....	19
2.1.4.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi.....	19

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI	19
2.2.1. Aile Üyelerinin Özverisi	20
2.2.2. Çalışan Personelin Sadakati	20
2.2.3. Aile Şirketi Kültürü	20
2.2.4. Uzman Personel	21
2.2.5. Finans Elde Etme Kolaylığı	21
2.2.6. Bağımsız Karar Verebilme	22
2.2.7. Yönetim İstikrarı ve Devamlılığı	22
2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI	22
2.3.1. Öz Sermaye Kullanımını Tercih Etme ve Yabancı Kaynak Kullanmama	23
2.3.2. Vasıflı işgücü yerine Akrabanın İstihdamının Tercih edilmesi/ Nepotizm	23
2.3.3. Aile Bireyleri Arasında Otorite Kurma Rekabeti	24
2.3.4. Şirket Kültürü Yerine Aile Kültürünün Hâkimiyeti	24
2.3.5. Görev Tanımı Eksikliği Nedeniyle Oluşan Sorunlar	24
2.3.6. Vasıflı Yönetici ve Grup Kararları Yerine Bireysel Kararların Alınması	25
2.3.7. Danışman ve Uzman Desteğine Kapalı Olma	25
2.3.8. Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Denk Dağıtılmaması	26
2.3.9. Aile Şirketlerinde Yönetimi Devretmeye Yönelik Direnç	26
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	28
AİLE ŞİRKETLERİNDE DEVİR İŞLEMLERİ, DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ 3. NESLE DEVİRDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	28
3.1. AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR İŞLEMLERİ	28
3.1.1. Devretme Kavramı	28
3.1.2. Devretme Türleri	28
3.1.3. Devretme Planları	29
3.1.4. Bir Süreç Olarak Devir	29
3.1.5. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü	29
3.1.6. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi	30
3.1.7. Başarılı Yönetim Devri Aşamaları	30
3.1.8. Etkili Devirlerin Temel Özellikleri	30
3.2. AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİM	31
3.2.1. Değişim Kavramı	31
3.2.1.1. Değişim Özellikleri	31
3.2.1.2. Değişim Çeşitleri	32
3.2.2. Değişim Nedenleri	32
3.2.2.1. Dışsal Değişim Nedenleri	32
3.2.2.2. İçsel Değişim Nedenleri	33
3.2.3. Örgütsel Değişim Modelleri	33
3.2.3.1. Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli	33
3.2.3.2. Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli	34
3.2.3.3. Geleneksel ve Modern (Planlı) Değişim Modelleri	34
3.2.3.3.1. Geleneksel Değişim Modeli	34
3.2.3.3.2. Modern (Planlı) Değişim Modeli	35

3.3. AİLE ŞİRKETLERİ DEĞİŞİME DİRENÇ VE ÜÇÜNCÜ NESİLE DEVİRDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	35
3.3.1. Yabancı Kaynak Kullanımına Karşı Direnç	36
3.3.2. Nepotizm (Akraba Kayırma)	36
3.3.3. Aile ve İş Kavramlarını Birbirinden Ayıramama / Rol Çatışması	37
3.3.4. Otoriteyi Kaybetme Korkusu / Merkezîyetçi Yönetim	37
3.3.5. Paternalizm (Babaerkillik)	38
3.3.6. Geçmiş Başarıların Getirdiği Rehavet ve İşletme Körlüğü	38
3.3.7. Tutuculuk	39
3.3.8. Aile Fertleri Arasında Doğabilecek Rekabet	39
3.3.9. İş Aile Dengesi	40
3.3.10. İş Tanımlarının Yapılmaması	40
3.3.11. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Farklı Olması	41
3.3.12. Teknolojik Gelişmeleri Yeterince Takip Edememe	41
3.3.13. Aile Kültürünün Şirket Kültürüne Çok Fazla Etki Etmesi	42
3.3.14. Yönetimi Devretme Planı Yapmama	43
3.3.15. Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenebilen Değişimlere Direnç	42
3.3.16. Aile Şirketinin Değişimlere Direnci	44
3.3.17. Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici ile Çalışmaması	44
3.3.18. Aile Şirketinin Kurumsallaşamaması	45
3.3.19. Aile Şirketinin Danışmanlık Hizmeti Almaması	45
3.3.20. Aile Şirketlerinde Nesilden-Nesle Devretmeye Yönelik Direnç	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	47
TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE BİR UYGULAMA	47
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	47
4.1.1. Araştırmanın Amacı	47
4.1.2. Araştırmanın Önemi	47
4.1.3. Araştırmanın Problemi	48
4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	48
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
4.1.6. Araştırmanın Modeli	48
4.1.7. Araştırmanın Yöntemi	49
4.1.8. Araştırmanın Varsayımları	49
4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	49
4.1.10. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	50
4.1.11. Ölçekten Elde Verilerinin Analiz Teknikleri	50
4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	51
4.1.13. Anket Uygulamasına Katılanların Aile Şirketlerine Ait Bilgiler	52
4.1.14.1. Aile şirketlerinin Kuruluş Yıllarının Karşılaştırılması	52
4.1.14.2. Aile Şirketlerinin Yasal Statülerinin Karşılaştırılması	53
4.1.14.3. Aile Şirketlerinin Kaç Ortaktan Oluştüğünün Karşılaştırılması	54
4.1.14.4. Aile Şirketlerdeki Çalışan Kişi Sayısının Karşılaştırılması	55
4.1.14.5. Şirketlerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranlarının Karşılaştırılması	56
4.1.14.6. Şirketlerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğinin Karşılaştırılması	57
4.1.14.7. Şirketlerde Aile Üyesi Kaç Kişinin Çalıştığıının Karşılaştırılması	58

4.1.15. Örneklem Yeterliliği Analizi (Kaiser Meyer Olkin Testi)	58
4.1.16. Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik Değerlerinin Hesaplanması (Cronbach Alpha Katsayısı)	59
4.1.17. Faktör Analizi (Araştırma Faktörlerinin Belirlenmesi).....	60
4.1.18. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri ...	61
4.1.19. Hipotez Testleri için Araştırma Boyutlarının Tek Yönlü Varyans (Anova) Analiz Sonuçları.....	63
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA.....	75
EKLER	-



KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	: ADI GEÇEN ESER
S.	: SAYFA
SS.	: SAYFALAR
VB.	: VE BENZERİ
VD.	: VE DEVAMI
YAY.	: YAYINLARI



TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1	:	Şirketlerin Kuruluş Yıllarının Karşılaştırılması	52
Tablo-2	:	Aile Şirketlerinin Yasal Statülerinin Karşılaştırılması	53
Tablo-3	:	Şirketlerin Kaç Ortaktan Oluştuğunun Karşılaştırılması	54
Tablo-4	:	Şirketlerdeki Çalışan Kişi Sayısının Karşılaştırılması	55
Tablo-5	:	Şirketlerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranlarının Karşılaştırılması	56
Tablo-6	:	Şirketlerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğinin Karşılaştırılması	57
Tablo-7	:	Şirketlerde Aile Üyesi Kaç Kişinin Çalıştığıının Karşılaştırılması	58
Tablo-8	:	Aile İşletmelerinde Değişime Direnç” Ölçeğinin Faktör Analiz	58
Tablo-9	:	Ölçek Faktörlerine İlişkin Cronbach Alfa Değerleri	59
Tablo-10	:	Ölçek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	61
Tablo-11	:	Ölçek Faktörlerine İlişkin Korelasyon Analizleri	62
Tablo-12	:	İşletmelerin Özellikleri İle Değiş. Direnç Boyutl.Arasındaki İlişkiler	64
Tablo-13	:	İşletmelerin Özellikleri İle Değiş. Direnç Boyutlarına Ait Ortalamalar	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1	: Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi	48
Şekil-2	: Şirketlerin Kuruluş Yıllarının Karşılaştırılması	52
Şekil-3	: Aile Şirketlerinin Yasal Statülerinin Karşılaştırılması	53
Şekil-4	: Şirketlerin Kaç Ortaktan Oluştuğunun Karşılaştırılması	54
Şekil-5	: Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları	55
Şekil-6	: Şirketlerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranlarının Karşılaştırılması	56
Şekil-7	: Şirketlerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğinin Karşılaştırılması	57
Şekil-8	: Şirketlerde Aile Üyesi Kaç Kişinin Çalıştığıının Karşılaştırılması	58

EKLER

EK-A: Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama



ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana yardımlarını esirgemeyen, yol gösterici olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR 'a; eğitimime katkı sağlayan İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma, yöneticilerine, bütün personeline; hayatımın her anında beni motive eden, destekleyen aileme ve dostlarıma tüm katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Mahmut Fevzi EFEOĞULLARI



GİRİŞ

Aile şirketlerinin kurumsallaşması sonucunda; şirket bireyleri arasında iyi iletişimlerin kurulması, çıkar çatışmalarının olamaması, katılımcı bir yönetim anlayışının yaşanmasına ve şirket karlılığına neden olabilmektedir. Aile şirketinin kurulmasından sonra dağılma tehlikesini yaşayanlar, aile anayasası devir teslim prensiplerini hazırlayarak şirketi tehlikeden kurtarabilirler. Aile şirketlerinde başlıca sorunları; sürekliliği sağlamama, kısa dönemli planlama, kurucunun kendi otoritelerinden vazgeçmemesi ve devir problemlerinden kaynaklanabilmektedir.

Yöneticilerin yeniliklere açık olması; adil bir yönetim devrinin sağlanabilmesini, aile bireyleri arasındaki dayanışmanın artmasını, şirket devrinin planlı bir şekilde meydana gelecek değişimlere uyumlu olmasını, profesyonel danışmanlığa açık olunmasını, kuşaklar arası kaynaşmayı, piyasa şartların uyumu ve nihayet şirketin kuşaktan- kuşağa devamını sağlayabilecektir.

Tez temel olarak dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başlıklarını, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

Birinci bölümde; aile işletmesi kavramı ve aile işletmesinin gelişim evreleri konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde; aile şirketlerinin yapısı, gelişimi, avantajları ve dezavantajları konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde; aile şirketlerinde devir işlemleri, değişim, değişime direnç ve sonraki nesle devirde karşılaşılan sorunlar konularına yer verilecektir.

Dördüncü bölümde; "Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama" konusunda yapılan araştırmanın ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, tablolar ve grafikler yardımıyla bulgular irdelenerek bilimsel yöntemle çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ

1.1. AİLE İŞLETMESİ

Bu kısımda, aile işletmesinin tanımı, aile şirketleri ve kuruluş nedenleri, aile işletmesinin temel özellikleri, işletme anayasası ve kurumsallaşma konularının üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Aile İşletmesinin Tanımı

Aile işletmesi kavram olarak, işletmenin karar süreçlerini ve yönetim organlarını içerir. Aile işletmelerinin yönetimi ailenin bireyleri tarafından yürütülür ve işletmenin dev, orta, hatta mini büyüklükte olması, o işletmeyi aile işletmesi kavramı dışına çıkarmaz, aile işletmelerinde yönetim ve karar organları, aile bireylerinin en az birinin veya hepsinin dahil olduğu bir sistem dahilinde yürütülür. Şirketin varlığı ailenin onuru sayılmaktadır¹.

Küresel rekabet, şirket birleşmeleri ve ekonomide meydana gelen sürekli değişimler; işletmelerin değişimlere açık olmalarını zorunlu hale getirmektedir. KOBİ'lerin değişimlere açık olması, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önem verilmesi gereken bir husustur. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için şirketin kurumsal yapılanmasını en iyi şekilde planlaması gerekmektedir².

Aile işletmelerinde esas sorun işletmenin büyüklüğü değil, işletme ile ilgili karar vericilerin aile bireylerinden meydana gelmesidir ve genellikle aile bireyleri şirketin yapısı ve yönetimi ile ilgili yakından ilgilenmektedirler. Aile işletmeleri ailenin öz malı olduğundan, şirketlerin finansal kaynağını aile kendi öz çabasıyla oluşturur. Yönetimi kontrol altında tutan aile çevresi, işletme ile ilgili kararları kendileri verebilmektedirler ve bu durum aile işletmelerinin ortakların kontrolünde olmasını sağlamaktadır. Aile işletmeleri ekonominin önemli bir kısmını oluşturmaktadır³.

Aile işletmelerinin kavramında genel olarak belirtilen üç önemli nokta; a) Ailenin mülkiyeti elinde bulundurması veya yönetim denetiminde yetki sahibi olması, b) işletme yönetimi kararlarında etkili bir konumda olması, c) Süreklilik ve devretme konusu aile gündeminde önemli bir yere sahiptir⁴.

¹ John Abowd, Francis Kramarz, and David Margolis, "High-Wage Workers and High Wage, Firms." *Econometrica*, 251–333, pp. 64-65.

² Mustafa Yurttadur, *Kobi Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yayını, İstanbul, 2011, s. 73.

³Tuğba Karabulut, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, ss. 15-41, s. 29.

⁴ Oya Erdil, *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması*, Aile İşletmeleri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 65-84.

İşletmeye sahiplik eden aile bireyinin vefatı sonucu iktisadi sıkıntılara düşmemesi, mevcut malların miras yoluyla dağılmasının önlenmesi gayesi ile kurulan ve aile bireylerinin ekseriyeti ile kurulan çok ortaklı yapılar, aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır⁵.

1.1.2. Aile Şirketleri ve Kuruluş Nedenleri

Aile şirketlerinin kuruluş amacı öncelikle ailenin geçimini sağlamaktır. Aile işletmeleri büyüdükçe bu amacının yanında, ailenin sahip olduğu aileye ait varlıklarında gelişmesine neden olmaktadır. Ailenin serveti aile üyelerinin ortak malı olduğundan, şirketin yönetiminde aile bireyleri rol almaktadır. Yönetim anlayışına göre ve gen nesillerin yetiştirilmesine bağlı olarak da aile şirketleri uzun süre devam edebilmekte veya bir iki nesil sonra faaliyetleri sona erebilmektedir. Aile işletmeleri ilk kuruluşlarında temel ihtiyaçların karşılanması amacıyla kurulabilmekte, daha sonra ise yeni yatırımlar, farklı ihtiyaçlar, aileden yeni katılımlar gibi nedenlerle büyüme çabası içerisine girmektedirler. Böylece, ailenin şirketlerinin genişlemesi ile yönetim işlerinin sevk ve idaresinde aile bireyleri aktif rol almaktadır. Bu yönetim anlayışı zamanla gelenekselleşebilmekte ve aileler daha sonraki kuşakları da aralarına olarak büyük şirketler grubuna dönüşebilmektedir⁶.

Kurumsallaşmasını tamamlayan işletmeler, piyasa rekabetinde daha başarılı olabilirler. Aile şirketlerinde genellikle aile bireylerinin katkılarıyla bir araya getirilen öz kaynaklar işletmenin ana sermayesinin önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Bu yüzden, bir aile işletmesi, kurumsallaşmasını tamamlayamadığı zaman aile bireylerinin etkisinde kalabilir. Özellikle ilk kurulan aile işletmelerinde, sermayenin büyük çoğunluğu kuruculara aittir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri neticesinde, başarılı olan işletmeler büyüme evresinde girebilmektedir. İşletmelerin hızlı büyüme evresine girmesi veya işletme yöneticilerinin kurumsallaşmada yavaş davranması işletmelerin sürekliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir⁷.

1.1.3. Aile İşletmesinde Temel Özellikler

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerinden bir tanesi, aile işletmelerinde ailenin merkez olarak kabul edilmesi hususudur. Diğer bir ifadeyle, Aile işletmelerinde yönetim ve ailenin bireyleri bir arada düşünülmektedir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayıran temel unsur, işletmenin sermaye ve

⁵ Gülten Eren Gümüştakin, "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, ss. 521-533, ss. 530-533.

⁶ Arman Kırım, *Aile Şirketleri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 88-89.

⁷ Alim Aydın, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, ss. 77-86, s. 81.

yönetiminde büyük oranda kurucu ailenin kontrolde olmasıdır. Ailenin reisi aynı zamanda işletmenin en yetkili bireyi olarak görev yapmaktadır⁸.

Aile şirketlerinin sermaye yapısı vergi yönetim anlayışı, genelde şirket yöneticilerinin düşünce yapısına ve finans gücüne bağlıdır. Aile şirketlerinin kamuoyundaki imaj ve saygınlığı bir bakıma, ailenin tanınmış olmasına da bağlıdır denilebilir. Aile şirketlerinde yönetiminin başarısı, yönetimde bulunan aile bireylerinin başarılı olmasına bağlıdır. Aile şirketlerinde, aile içi gelenekler, duygusal bağlar, Örgüt içerisinde aile reisinin sözünün geçmesi, kurumsal prensipler ile birlikte saygı, sevgi unsurlarının devam etmesi en belirgin özelliklerindedir. Kararların sonuçlarından, hem şirketin ortakları, hem de yönetici konumundaki aile bireyleri birlikte sorumludurlar⁹.

1.1.4. İşletme Anayasası

Aile işletmelerinde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için kurallar, iş stilleri ve iş ilanları en uygun şekilde oluşturulmalıdır. Kurallar, işletmenin işleyişinde bütün bölümlerinde uygulanabilir olmalıdır. Kurumun işleyişi açısından yazılı hale getirilen tüm kurallar ve alınan kararlar aile işletmesinin anayasasının temel taşlarını oluşturur.

Şirketlerin kurum vasfını elde etmesi için işletmenin bütün süreçlerinde uygun halde kurallar oluşturulmalıdır. Bu kuralların yazılı halde olması bağlayıcılığını artırır. Bu kurallar şirketteki bütün bireyleri ilgilendirdiğinden şirketin anayasası olarak kabul edilir. Aile işletmelerinde bu kurallar şirketin aktif bir şekilde ayakta kalmasını sağlar. İşletmenin anayasası, ailenin çizgisine uygun tasarlanmalıdır. Aile işletmelerinde fertlerin değer yargıları, hedefleri, çıkarları, üstlendikleri rolleri, ister istemez çatışmaları beraberinde getirebilir. Bu çatışmaları önlemek ortadan kaldırmak için şirketin anayasası devreye girer¹⁰.

1.1.5. Kurumsallaşma

Aile şirketlerinin kurumsallaşması için şirketin temel yapısını oluşturan düşünceler bütünlük oluşturmalı ve fonksiyonel olması gerekmektedir. Şirket, bu temel düşüncelerini değişik işaret ve simgelerle şekillendirmektedir. Kurumsallaşmada, işletmenin değer yargıları, davranış biçimleri, düşünce bütünlüğünü ifade eden bunları sembolleştiren, görünür hale getiren araç ve gereçlerden şirketin kültürünü oluşturmaktadır. Bu araç ve gereçler; bayrak, rozet,

⁸ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 77-85.

⁹ Fındıkçı, a.g.e., ss. 77-78.

¹⁰ Naciye Bilgin, *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri*, Atılım Yayınları, Ankara, 2007, ss. 58-59.

renk flama, simge ve sembollerden meydana gelmektedir Aile şirketlerinin kurumsallaşması için şirket kurucusu ailenin ekonomik bütünlüğünü sağlayarak refah seviyesini yükseltmeyi amaç edinebilmelidir. Bu düşünce bütün aile bireyleri tarafından benimsenip simgeleştirilir. Aile şirketinin ortak değer yargısını oluşturan bu simgeler şirketin geleceğine yön verir. Ailenin sahip olduğu saygınlık bu simgelerle şirketin şahsında gerçekleştirilmiş olur. Aile şirketlerinin kurumsallaşması için şirket yöneticilerinin ailenin ekonomik bütünlüğünü sağlayarak refah seviyesini yükseltmeyi amaç edilmesi gerekmektedir¹¹.

Şirket yönetimi tarafından alınan yazılı ve yazılı olmayan kararlar, bütün aile bireyleri tarafından benimsendiği takdirde başarıya ulaşabilecektir. Aile şirketinin ortak değer yargısını oluşturan şirketin kültürel öğeleri; şirketin geleceğine yön vermektedir. Ailenin sahip olduğu saygınlık, tanınırlık, İmaj artıka; şirketinde kamuoyundaki itibarı artabilmektedir. Aile şirketleri, uzun dönemli, istikrarlı ve müşteri memnuniyeti öncelikli olmalıdır. Kurumsallaşmanın sadece yöneticiler tarafından izlenmesi yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, kurumsallaşma sağlanırken alacak kararlarda ilgili tüm personelin, aile bireylerinin, şirkete çalışmayan ortakların, gerekirse müşterilerin görüşlerine başvurulmalıdır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için işletmenin tüm paydaşlarının görüşlerinin alınması son derece önemli bir husustur. Paydaşlarının desteğini veya tercihini kazanamayan işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi zorlaşabilmektedir¹².

1.1.6. Aile Konseyi

Aile işletmeleri, vizyon geliştirmek, bu vizyona göre fikirleri olgunlaştırmak için aile konseyi önemli bir misyon taşır. Şirketin bünyesinde çıkabilecek problemleri hasıraltı etmeden ve kronikleştirmeden çözümü aile konseyinde bulunabilir. Ailenin bazı fertleri fiilen çalışmasa da bu konseyde şikayetçilik anlayışlarını izale edebilirler. Konseyde tamamı ile problemlere "açık kapı" bırakarak daha sonra neticeye bağlayacak çözüm önerileri geliştirebilirler.¹³

Aile üyeleri birbiri ile iletişimlerini aynı seviyede olmayabilir. Ancak nezaket ve anlayış prensipleri ile objektif kriterler ile problemlere çözüm bulabilirler. Şirketin geleceği esas alınarak, özellikle anne-babalar çocuklarına karşı avukat gibi davranmayı bu aile konseyi sayesinde bir tarafa bırakabilirler. Aile konseyinde fertler şahsi menfaatleri yerine ortak menfaatleri üzerinde yoğunlaşabilirler. Konseyde her

¹¹ Aysel Ertaş, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996, ss. 4-6,(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹² Atılğan, a.g.e.,ss.100-114, s.109.

¹³ Tamer Koçel, **Aile İşletmeleri Kongresi**, Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s. 175.

halükarda fikirlerin çarpışmasında yanlış anlayışların en doğru fikir şeklinde ortaya çıkabilir. Fertler farklı rol ve beklentilerinden dolayı gerçekleşmeyen hedefler için uzman yardımı alabilirler.¹⁴

1.1.7. Yedekleme Planları

Aile şirketi hedeflerini gerçekleştirmede, ailenin bütün enerjisinden bir sinerji elde ederek süreç içerisinde, şirketin devamlılığı için yönetici aday ve adayları yetiştirmek önemlidir. Zamanı gelince şirketin yönetimini devretmek ve bunun için uzun vadeli programlar geliştirmek, gelecek kuşağı eğitmek ve yönlendirmek gerekir. Bu planlamayı gerçekleştirirken “iş sahibi” her şeyi bilir anlayışından sıyrılarak ailenin tüm bireyleri tarafından ve şirketin yetki ve sorumluluklarını yürütebilecek yetkinlikte adaylar yetiştirmek şirketin gelecekteki hedefleri açısından önemlidir.¹⁵

Yöneticiler şirketin devri bağlamında aile bireyleri içerisinde halef olabilecekleri tabandan tavana doğru yükselebilecekleri şekilde görevlendirir ve bu yönde yetiştirirler. Şirketin yöneticileri şirketi devretme planlarında istekli olup, şirketin vizyonunu gerçekleştirmek için başarılı olabilecek halefleri çekirdekten yetiştirilmeliler. Haleflerde patron kadar işi sahiplenip “benim şirketim” anlayışı içerisinde olmalılar. Şirketin sürekliliği için gelecek bu halefler şirketin büyümesini ailenin prestiji olarak görebilir ve hedeflerini gerçekleştirebilirler.¹⁶

1.2. AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ

Aile işletmelerini, girişimcinin sahipliğindeki birinci nesil aile işletmeleri, gelişen ve büyüyen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olmak üzere dört ana gelişim evresinde incelemek mümkündür¹⁷.

1.2.1 Girişimcinin Sahipliğindeki Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Özellikle küçük ve orta boy aile şirketlerinin faaliyet kararları girişimci tarafından belirlenmektedir. Aile şirketlerinde ki iletişim her zaman resmi prosedürlere uygun olmamaktadır ve bu durum şirket çalışanları tarafından olumsuz karşılanabilmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde sermayenin yetersizliği önemli bir dezavantaj oluşturabilmektedir. Şirketlerin kurulduğu ilk dönemlerde sermaye yetersizliğinin ve iş

¹⁴ Ankara Sanayi Odası, “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, 1-250, s. 40.

¹⁵ Tamer Koçel, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, s. 13.

¹⁶ E. Venter, C. Boshoff and G.Maas, “The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Businesses”, *Family Business Review*, 2005, 45.56, s. 326.

¹⁷ Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss.57-58.

tecrübesinin eksik olması, önemli sorunların çıkmasına sebep olabilmektedir. Tecrübesizlik ve sermaye yetersizliği Kobi düzeyindeki işletmeleri açısından kapanmaya kadar giden olumsuzluklara neden olabilmektedir¹⁸.

Birinci nesil aile işletmelerinde genellikle kurucular, ailenin ve işletmenin geleceğine yönelik planlar yapmaktadır. Bu planların gerçekleşmesi için işletmenin kurulduğu ilk dönemlerde, bir taraftan sermaye artırma çabaları, diğer taraftan yeni ortakların alınması gerçekleştirilebilir. Ayrıca bu dönemde yapılacak olan hizmetlerin ve üretimlerin planlaması gibi oldukça önemli kararlar alınmaktadır. İlk dönemde ortaklar arasında yetki ve çıkar çatışmaları söz konusu olabilmektedir. Bu tür şirketlerde, aile reisinin yetenekleri tecrübesi işletmenin başarısı açısından önemli etkilere sahip olmaktadır. Ailenin diğer üyeleri, işletmedeki pozisyonuna göre veya ailedeki konumuna göre işletmenin alacak kararlarda etkili olabilmektedir. Genelde aile işletmelerinde, mecbur kalınmadıkça, dışarıdan danışman desteği alma konusunda - yetkililer açısından- isteksizlik söz konusu olabilmektedir.

Birinci nesil aile şirketlerinde, sen- ben kavgaları veya kıskançlıkları olabilir. Aile arasındaki iletişimsizlik, şirketin büyümesine ve faaliyetlerini rahatça sürdürmesine engel olabilmektedir. Aile arasındaki çekişmeler işletmenin faaliyetini sürdürmesini engellediğinde, şirket zarar edebilmekte, ortaklar arasında ayrılmaya neden olabilmekte, hatta şirket kapanma durumuna düşebilmektedir. Aile şirketlerinin kurulması, aktif faaliyetlere başlaması, pazardan iyi bir pay alınabilmesi önemlidir. Bu şirket çalışanları arasındaki iletişim gücüne bağlı olmaktadır. Şirket iletişimindeki zorluklar, sermayenin bir araya getirilmesindeki güçlükler, kurucu aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar; aile şirketlerinin kurulmasında ve varlığını sürdürmesinde önemli engeller olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim, aile bireyleri arasında paylaşıldığında, yetki devri veya kararların paylaşılması fazla söz konusu olmadığından, kararlar genel olarak seçilen yönetici tarafından verilmekte, bu durum diğer aile üyelerine olumsuz etkileyebilmektedir. Profesyonel olmayan aile reisi yönetiminde olan işletmelerde başarısız olması durumunda, aile üyeleri arasında olumsuzluklar olabilmekte ve çalışanlar arasında motivasyon düşüklüğü yaşanabilmektedir. Girişimcinin sahiplendiği aile işletmelerinde başarı söz konusu olduğunda, diğer aile üyeleri de işe daha fazla katılabilmekte ve başarıya ortak olma arzusu gösterebilmektedir¹⁹.

¹⁸ Gümüştakin, a.g.e., 2004, ss. 53-60.

¹⁹ Fındıkçı, a.g.e., ss. 81-93.

Aile işletmelerinin kar payının artması, piyasadaki imajın yükselmesi, aile bireyleri arasındaki ilişkilerin daha da iyileşmesine neden olabilir. Fakat bazı hallerde aile tartışmaları ortaya çıkabilir, bu durumlar yetki, kazanç ve gücün paylaşımında kendini gösterebilir. Henüz kurumsallaşmamış aile şirketlerinde, mülkiyetin paylaşımı, görev paylaşımı, yetki paylaşımı ve bazı önemli kararların alınması sırasında önemli sorunlar çıkabilmektedir. Bu nedenlerle, yeni girişimde bulunacak olan aile işletmelerinde, kişiler arası ilişkiler açısından çıkabilecek sorunların önlenmesinde, dışardan profesyonel destekler alınması, yapılabilecek yönetsel hataların en aza inmesine neden olabilecektir²⁰.

1.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde zamanla, şirket ortağı olan aile üyelerinin gelişmelere bağlı olarak, istek ve beklentileri de artabilmektedir. Beklentilerin arttığı işletmelerde mevcut denetçilerin sorunu çözmeleri, daha sonra çıkabilecek olumsuzlukları engelleyebilir, ancak olumsuzlukların engellenemediği şirketlerde, aile yakınlarının veya aile büyüklerinin araya girmesiyle olumsuzluklar azaltılabilir. Aile şirketlerinde olumsuzlukların istenildiği kadar çözülememesi halinde, objektif davranma yeteneğine sahip profesyonel, vasıflı ve tecrübeli danışman yöneticilerin görevlendirilmesi yarar sağlayabilir. Ancak, sırlarının paylaşılmasını istemeyen aile bireyleri veya danışmanlık müessesesini istememekte, engelleyebilmekte, erteleyebilmekte veya reddedilmektedir. Dışarıdan yardımın veya aile içindeki yardımın sağlanamadığı durumlarda, aile şirketleri devri gündeme gelebilmekte ve en kötüsü şirket faaliyetine son verebilmektedir. Sorunların söz konusu olduğu aile işletmelerinde, şirket işlevinin yerine getirilmesi gecikebilir, yanlış kararlar alınabilir, şirket aleyhine geçmiş kararlar oluşabilir, bireysel anlaşmazlıklar artabilir, yetki karmaşası doğabilir ve işletmenin zarar etmesi söz konusu olabilir. Ülke ekonomisi düşünüldüğünde, zarar eden aile işletmeleri, sadece kendilerine yönelik olumsuzlukları yaşamaz; aynı zamanda çalışanlara, müşterilerine, ilgili taraflara olumsuzluk yaşatabilir. Dolayısıyla aile işletmelerinin kurulması kadar, devam ettirilmesi açısından; işletme yöneticilerine, çalışanlarına, ilgili olan herkese önemli görevler düşebilmektedir²¹.

Aile işletmelerinde faaliyetlerin artması, personel sayısının büyümesi, hizmetin artması, üretimin fazlaşması neticesinde, işlerin yürütülmesinde profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesine ihtiyaç olabilmektedir. Profesyonel yöneticilerin

²⁰ Gümüştakin, a.g.e., 2004, ss. 521–533, ss.530–533.

²¹ Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınlar, İstanbul, 2003, ss.33–37.

görevlendirilmesi sonucunda, aile işletmelerinde verimlilik sağlanabilmekte ve sorunlar azalabilmektedir. Bazı hallerde ise yetki devrinden kaçınan ortaklar veya gereğinden fazla yetki ile donatılan profesyoneller işletmelerdeki faaliyetlerin başarısız olmasına neden olabilmektedirler. Hisse artırmak isteyen aile yakınları veya akrabalar, işletme içerisindeki normal yürüyen faaliyetlerin aksamasına neden olabilmektedirler. İşletmelerin faaliyetlerini aksamadan yürütebilmeleri açısından, İşletme-aile ilişkilerini birbirine karıştırmadan, belirli kurallar dahilinde, özellikle yazılı kurallar çerçevesinde yürütmeleri gerekmektedir²².

1.2.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Karmaşık aile şirketlerinde birden fazla nesilden aile bireyleri görev alabilmekte, aile ilişkileri çok daha karmaşık bir hale gelebilmektedir. Aile üyelerinin işletme içerisinde fazlalaşması, çok sesliliği de beraberinde getirebilmektedir. Çok üyeli aile şirketlerinde, şirket yönetimi daha da zorlaşabilmektedir. Bireysel görüşlerin yerine herkes için geçerli olabilecek yazılı kuralların oluşturulması, ortaklık hukukunun şekillendirilmesi, yeni katılacaklar için uyulması gereken şartlarının oluşturulması, işe alım prosedürlerinin belirlenmesi, alınacak kararlarda yetki sınırlarının belirlenmesi ve kısaca standartların oluşturulması; meydana gelebilecek sorunların azalmasına neden olabilecektir. Kurum yönetiminde görev alan her ortağın uyması gereken kurallar belirlendiğinde, bireysel tercihler veya müdahaleler en az seviyeye inebilecektir. Önyargılı davranma, kıskançlık, çekememe, yanlış anlama, gereksiz müdahale gibi işletmeye zarar verebilecek her türlü olumsuz davranış, karmaşık yapıları işletmelerde çok olsa da, kurumsallaşmış işletmelerde çok az yaşanabilmekte veya daha rahat önlem alınabilmektedir²³.

İşletmeler ailenin kabulleneceği ana ilkelerle idare edilmelidir, böylece bireylerin ön yargıları en aza indirilmiş olur. Aile şirketlerinde ortak değer, güç birliği, gelişmeye azimli olmak için üyelerinin görev ve sorumlulukları ana ilkelere bağlanması gerekir. Bu ilkeler doğrultusunda çıkabilecek problemlere çözüm üretilebilir. Şirketin büyümesi ile beraber profesyonel çalışma geliştirilip, profesyonel yöneticilere imkan verilebilir. Şirketin işlerliği standart haline getirilebilir. Buda yazılı esaslar ile mümkün hale gelebilir. Sorumluluklar çerçevesinde işletmeyi geleceğe taşıyabilecek düzenlemeler yaparak kurumsallaşmayı sağlanabilir. İşletmelerde çıkmış ve çıkabilecek anlaşmazlıkları yazılı prosedürler haline getirip şirket anayasasına zemin hazırlanabilir. Aile bireylerine de görev ve sorumluluklar verilerek şirket sağlam

²² Alayoğlu, a.g.e., ss. 33–47.

²³ Sait Emre Akın, "Türkiye'de Aile Şirketleri ve Karşılaşılan Sorunlar", **The Family Business Aile Şirketleri Yönetim Dergisi**, 2005, ss. 33-40, s. 38.

zemine taşınabilir. Belirlenen prosedürlere uygun görev ve sorumluluk dağılımı yapmak şirketin geleceğe taşınması açısından önemlidir.

Aile işletmelerinde oluşturulan temel ilkeler, her üye tarafından onaylanmış ve kabul edilmiş şekilde hayata geçirilmelidir. Yönetimde söz sahibi olan bireylerin onaylamadığı her türlü kural veya sistem mutlaka tekrar ele alınmalı, itirazlar giderilmeli ve ortak noktalar oluşturulmaktadır. Karmaşık aile işletmelerinde, herkesin kabul edebileceği şekilde yapılanmak oldukça zor olabilmektedir. Büyümek ve gelişmek isteyen işletmelerin başarılı olmaları için söz sahibi olan tüm karar vericilerin ekseriyetinin onayını alabilecek bir yönetim tarzı geliştirmeleri gerekmektedir. Yazılı kurallar haline gelen işletme yönetimi anlayışında, meydana gelebilecek sorunlar, mevcut düzenlemeler kapsamında çözüme kavuşturulmalıdır. Kurumsallaşma verimli çalışmayı arttırırken, işletmelerin amaçları gerçekleştirme de önemli destekler sağlamaktadır. Aile bireyleri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yazılı kurallara uymak zorunluluğu karmaşıktan kurtulup kurumsallaşmanın gereği olduğu bilmelidirler. Bu anlayış bireysel tercihleri en aza indirerek, aksama ve gecikmeleri önlemiş olabilecektir. Yeterli vasıflara ulaşmayan aile üyelerinin işletmede görevlendirilmesi krizler, maliyetlerin artışı, büyümenin duraklaması, gelirin düşmesine neden olabilir. İşletme faaliyetleri sürdürülürken bir, yöneticinin görevlendirmesi sonucunda, aile içi iletişim ve çalışanların verimliliği daha sistematik hale gelebilecektir²⁴.

1.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Bu aşama aile şirketleri için gelişim evresinin önemli ve son aşamasıdır. Bu aşamada kurumsallaşma öğeleri ön plana çıkar. Aile değerleri kurumsallaşma öğelerine göre ikinci plana düşer. Sürekli ayakta kalmak için aile şirketleri böyle bir süreci hayata geçirmek zorunda kalabilirler. Sürekli olmayı başarabilmek, şirketi geleceğe taşıyabilir ve böylece kurumun kurumsallaşmasının önü açılabilir. Aile işletmelerinin sürekliliği yakalayabilmesi için aile üyelerinin bireysel tercihlerinin dışına çıkıp ortak değerlere sahiplenmesi gerekmektedir²⁵.

Aile işletmesinde patron konumundaki birey hem ailenin sorumluluklarını, hem de işletmenin sorumluluklarını birlikte üstlenebilir. İşletmenin süregelen bir ailenin emeği olduğunu düşünerek, kendinden sonra gelecek kuşaklara devretmeyi ve işletmenin sürekliliğini planlayarak altyapı hazırlar. Bilinçli hareket eden patron şirkete zarar verebilecek kısır döngü çekişmeleri izale ederek sürekli olmayı başarabilir. Bunu

²⁴ Erdil, a.g.e., ss. 65-77.

²⁵Gürkan Haşit ve Kazım Develioğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü? Vekâlet Yaklaşımı ve Bir Uygulama*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 58-59.

sağlamak için, ailenin içinde iyi ve aktif iletişimin sürekli kılmasına bağlıdır denebilir. Aile işletmeleri, yaşamlarının her döneminde farklı özellikler gösterebilir. Gelişim evreleri açısından bakıldığında aile işletmelerini; birinci nesil aile işletmeleri, gelişen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekliliği sağlayabilen aile işletmeleri olarak sıralanır. İşe başlarken aile işletmeleri, sadece aile üyeleri tarafından kurulurken daha sonra şirket bu aşamaları geçerek sürekli olmayı başarabilir²⁶.



²⁶ Erdil, a.g.e.,ss. 35-44.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI, GELİŞİMİ, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

Bu kısımda, mülkiyet evrimi, ailenin evrimi, aile şirketinin evrimi ve aile şirketlerinin yaşam dönemleri konularına yer verilecektir.

2.1.1. Mülkiyet Evrimi

Aile şirketi büyümesini tamamladıkça, ortak sayısı, çalışan sayısı, üretim miktarı, hizmet oranları, malzeme alımları, satışlar, pazarlama faaliyetleri, garanti işlemleri, servis işlemleri gibi birçok gelişme olabilmektedir. İşletmelerdeki iş ve ortak sayısının artması, kurumsallaşmanın tam gelişmediği veya yavaş yürüdüğü işletmelerde, yönetimde fikir ayrılığı gibi bir sorunu da gündeme getirebilmektedir. Bazı durumlarda ise, büyüyen işletmelerde yönetim belli kişilerin üzerinde kalırken, bazılarında ise işe duyarız olması neticesinde gerekli faaliyetler aksayabilmektedir. Görev tanımları ve iş süreçlerinin tam olarak belirlenemediği işletmelerde, bireysel müdahaleler artmakta ve faaliyetleri sürdürülmesinde önemli aksamlar ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin büyümesi veya yeni neslin iş hayatına katılması neticesinde işletmelerde muhalif fikir dönemi oluşabilmektedir denebilir. Aynı işletme içerisinde birden fazla patron konumunda olan yöneticiler arasındaki anlaşmazlıklar artabilmekte ve yönetim tek sesli olmaktan uzaklaşabilmektedir. Mülkiyet arttıkça ve şirket büyüdükçe, ailede dolayısıyla şirkette çok başlılık olabilmektedir²⁷.

Yöneticiler birden fazla aile bireyinin kural tanımaz istekleriyle karşı karşıya kalabilmekte ve şirketin içinde de küçük alt gruplar oluşabilmektedir. Mülkiyet devri süreçlerinde, şirketin içinde bireysel merkezli sıra dışı istekleri artabilir ve şirketin içindeki çatışmalar ileri noktalara taşınabilir. Şirketin üyeleri, şirketi aşırı sahiplenebilir ve bu daha sonra diğer aile üyeleri arasında beklenmedik arızı durumlara neden olabilir. Aile büyüdükçe ailenin bazı fertleri değişik yetenek ve kabiliyetlerini ön plana çıkararak şirketi kendi merkezinde yapılandırma düşüncesine kapılabilirler. Ailenin ortak emeğiyle yürüyen şirket başlangıçta bütünlük arz ederken kardeş ortaklığı neticesinde farklı ses ve anlayışlar ortaya çıkabilir. Bu süreçte şirket bağlayıcı kuralları işletemez hale gelebilir; kuzen ortaklığıyla şirket olgunluk dönemi denilen bir döneme girer ve bu dönemin gereklerini yerine getirmede ciddi zorluklarla karşılaşılabilir. Mülkiyet evrimi geniş aile tipine uygun tek patron dönemiyle başlayarak, çocukların işe başlaması ve kardeşlerin oluşturduğu ortaklık ile devam edebilir. Zaman- zaman

²⁷ Gülseren Adaklı, *Türkiye’de Medya Endüstrisi ve Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri*, Ütopya Yayınları, Ankara, 2006, ss. 88-95.

aile şirketi yöneticileri, korumacı bir anlayışla, şirketi ellerinde tutarak şirketin devrine ve yetkilerin paylaşılmasına engel olmaktadır¹¹.

2.1.1.1. Kurucunun Kontrolündeki Dönem

Aile şirketlerinde otorite, aile tarafından önemli yetkilerle donanmış söz sahibi olan şirketin kurucusunun kontrolünde olabilir. Aynı zamanda hisselerinin çoğu da yönetimde söz sahibi ortaklara ait olmaktadır. Ailenin diğer bireyleri çok küçük kıymette hissedardırlar. Bu bireylerin hisseleri oranın da söz sahibi olmaları düşünülür ve aile şirketinde bunların mülkiyet yetkileri, otoriteleri zayıf kalır. Kurucunun patron olduğu bu dönemde şirket, bütün sistemiyle kurucunun kontrolindedir. Patron şirketin üzerindeki bu söz sahipliğini işlerin düzenli olarak yürütülmesi için patron veya tek kurucu olması faydalıdır. Böylece kurumdan mal ve hizmet alanların daha kısa sürede ihtiyaçları karşılanmış olur. Diğer hissedarlar genel olarak kurucunun gölgesinde kalmış olabilirler. Şirketin rekabette söz sahibi olması için tek kuruculuk dönemi, yönetimde tek başlılık yararlı olmaktadır denebilir²⁸.

Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde iş yapabilmesi ve aile fertlerinin işletmeye azami ölçüde aktif hale getirilmesi; kurucunun veya yöneticinin yönettiği şirketin verimli bir iş yapabilme kabiliyetini arttırabilmektedir. Fakat kurucunun kontrolündeki dönem ailenin diğer bireyleri arasında çekişmeler ve çıkar amaçlı gibi davranışlar artabilir. Aile işletmelerinde işletme yöneticisi konumunda olan birey sorumlu olduğu ailenin geleceğini planlayan ve sürekliliğini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir. İşletmede sadece girişimcinin görevli olması durumunda, yönetici tek başına her şeyden sorumlu olmaktadır²⁹.

2.1.1.2. Kardeş Ortaklığı

Aile şirketlerinde kardeş ortaklığı olması mülkiyet devrinden sonra meydana gelen bir aşamadır. Bu aşamada iki veya ikiden fazla kardeşlerin ortaklığı söz konusudur. Bazen kardeşler, şirket hisselerin önemli bir kısmına sahip olabilir veya aile şirketleri tamamıyla kardeşlerin ortaklığı şeklinde kurulmuş olabilir. Kardeş ortaklığının olduğu şirketlerde, hissesinin azlığı dolayısıyla bazı kardeşlerin yönetimde ve kararlarda çok ciddi etkileri olmamaktadır³⁰.

Aile şirketlerinde mülkiyet aşamasından sonra ihtiyaçlar istekler bir kardeş ortaklığını doğurabilir. Genel itibariyle mal varlıkları ölçüsünde kardeşlerin ortalıkları tesis edilmiş olur. Kardeş ortaklığı nesilden-nesle devirler nedeniyle, bir nevi mülkiyetin zaruri bir sonucu olabilmektedir. Ailenin devamını ve geleceğini düşünen

²⁸ Kırım, a.g.e., ss. 45-46.

²⁹ Fındıkçı, a.g.e., ss. 19-34.

³⁰ Fındıkçı, a.g.e., ss. 14-16.

aile fertleri, böyle bir ortaklığın olmasını kuvvetle destekleyebilmektedirler. Bu birliktelik aileye ve ekonomiye katkılar sunar. Kardeşler aynı aile kültüründen geldikleri için kardeş ortaklığını kurmaları daha kolay olabilir. Kardeşlerin ortaklığı ile kurulan aile işletmelerindeki sürekliliğin sağlanabilmesi için, kardeşlerin kendi arasındaki iç çatışmaları kontrol etmesi, üretimin ve hizmetlerin kalitesini artırılması, sermayeyi iyi değerlendirmesi ve verimliliğin artırılması gerekmektedir³¹.

2.1.1.3. Kuzen Konsorsiyumu

Kuzen konsorsiyumu aile işletmelerinin en son aşaması olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketlerin bu aşamasında, kuzenlerin hissedar olduğu bir şirket yapılanması vardır. Kuzenlerin bir kısmı şirkette çalışabilir veya hiç çalışmayabilir. Bu durum, şirkette ciddi bir ayrılığı da beraberinde getirebilir. Yapı olarak kardeş ortaklığına benzeyen bu durumda kuzenlerin sayıları çok fazla olabilir. Kuzen konsorsiyumunda da şirket ile organik bağı olan kişilerin sayısı artabilir, fakat bu kişilerin şirketin üzerinde söz sahibi olmaları, mal varlıklarıyla ve şirkete olan aktiflikleri ile ölçülmektedir. Böylece şirkette doğrudan veya dolaylı bir çok kişi söz sahibi olmaktadır, bu da şirket için çok olumlu gelişmeler sayılmayabilir. Zamanla kuzenlerin bir kısmı daha aktif hale gelebilir, karmaşık olabilen bu ortaklık türünde zamanla menfaatlerin paylaşımında da fikir ayrılıkları çıkabilmektedir³².

2.1.2. Ailenin Evrimi

Ailenin evrimi, aile fertlerinin zamanla sahip olmuş olduğu değişimleri kapsamaktadır. Bireyler tıpkı bir şirketin büyümesi ve gelişmesi gibi bir çekirdek ailede doğar, büyür ve daha sonra aynı merhaleleri kendi yaşar ve yaşadıklarını sonraki nesle adeta miras olarak bırakabilir. Şirketler yaşam aşamalarında olumlu veya olumsuz birçok olayla karşılaşabilirler. Aile evrimleri gerçekleşirken, ortakların ihtiyaç ve istekleri farklı olabileceğinden, bu durum şirket için tehlike arz edebilir. Ortakların yanlış uygulamalara yönelmeleri ile olumsuz tecrübe kazandıkları muhakkaktır. Ailenin evrimi, bireylerin yaşam evrelerinden ibaret olup, hayatın doğal akışı içinde gerçekleşmektedir. Aile bireyleri zamanla kendi çekirdek ailesini kurar ve bu kurduğu aileyi bir sonraki nesle aktarabilir³³.

2.1.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Genç iş ailesi döneminde, ebeveyn konumundaki bireylerin, kırk yaşını doldurmamış çocukları olup, genelde 18 yaşından daha küçüktürler. Bu dönemde,

³¹Alayoğlu, a.g.e., ss. 61-76

³² Elif Elçi, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Örgüt Geliştirme Aracı, *G.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 2004, ss. 15-42, s. 30.

³³ Asuman Akdoğan, "Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2000, ss. 26-43, s. 32.

aile çocuklarıyla normal gelişimine devam ederken şirketinde realiteleriyle yüz yüze gelmektedir. Genç iş ailesinin anne ve babası henüz kırk yaşına gelmediklerinde, aile gibi şirkette genç dönemini yaşamaktadır. Aile çocuklarıyla beraber olgunlaşırken, şirkette olgunlaşma safhasını yakalamış olur. Aile şirketinin işleyişi ile çocukların büyümesi ve gelişmesi arasında pozitif korelasyon kurulabilmekte şirketin geleceğini daha iyi inşa edilmektedir. Aile çocuklarıyla bu olgunluk dönemine girerken, okul ile başlayan eğitim hayatı da ailelerin olgunluğuna yardımcı ve destek olmaktadır. Ailenin genç yaşta diyebileceğimiz bir yaşta, çocuklarıyla yoğun bir ticari dönemi yaşamaları, onları geleceğe hazırlayabilmektedir. Aile ve şirket birlikte faaliyet halinde olması, şirketin büyümesine ve gelişmesine önemli katkılar sağlayabilir. Aile şirketini adeta çocuğu ile birlikte büyütür ve geliştirebilir³⁴.

2.1.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan Aile işletmelerinde ebeveynlerin işe başlama yaşı orta yaşlarda ve genelde 35-55 yaşları arasında olmaktadır. Ebeveynler orta yaş basamağında şirketin yaşam tarzlarını stratejilerini belirlerler. Çocukların iş hayatına adım atma evresinde iken, aile şirketinde çalışma veya çalışmama kararını vermek durumunda kalmaktadırlar. Aile işletmelerinde bu dönemde yönetimde görev alan ortaklar, şirketin stratejisini belirlerken, aynı zamanda kişisel tarzlarını da işe katmaya gayret edebilirler. Çocuklarda şirkette çalışma noktasında, ebeveynler ile aynı çizgide hareket ederken, bazen kendilerince bir anlayış içerisinde faaliyetlere girişebilirler. Aile büyükleri, kurumun stratejisini belirlerken hayat tarzlarını gözden geçirerek, şirkette çalışma kararını veren çocukların da, yaşam biçimlerini, alışkanlıklarını tanıyarak şirketin kültürüyle uyumlu hale getirebilirler³⁵.

2.1.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Aile şirketinde, aile bireylerin beraber çalışması şirketin en belirgin özelliklerinden birisidir. İlk kuşak, 50-65 yaş aralığında olup, iş deneyimi ve otoritesinin zirvesini yaşamaktadırlar. İşletme karı yükselttikçe, yeni yatırım yapma şansı arttırabilecektir. Böylece şirkette iş hayatına atılan kuşağın yaş aralığı 20-45 civarında olabilmektedir. İkinci kuşak şirketin refah seviyesinin yükselmesine paralel olarak, rahatına düşkünlük gösterebilmekte ve önceki kuşağın imkanlarını elde etme düşüncesine yönelebilmektedir. İki kuşağın, bir şirkette çalışıyor olması birçok avantajları beraberinde getirebilmektedir. Birinci kuşak imkanları artırma düşüncesinde iken, ikinci kuşak bu imkanların daha fazlasını isteyebilmektedir³⁶.

³⁴ Karpuzoğlu, a.g.e., 2002a, ss. 55-56.

³⁵ Çelik Kurdoğlu, *Kurumsal Yönetim*, Doğan Kitapçılık A.Ş., 2006, ss.466-488.

³⁶ Alayoğlu, a.g.e., ss. 26-27.

2.1.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Bayrağı devreden aile şirketinde ki kurucusunun yaşı 65 ve üzeri olması belirgin bir özelliktir. Bu aşamada şirketin yönetiminde ve mülkiyetinde önemli değişimler görülebilmektedir. Şirkette kurucu ciddi bir yaş haddine gelmiştir ve kendine halef yetiştirme döneminde. Yönetici mülkiyette olduğu gibi yönetimde de ciddi bir dizi değişimler yapmak durumunda kalabilmektedir. Şirkette hareketli bir dönem olduğunda şanslı bir dönem sayılabilir ve şirketin yönetimine ikinci nesil aday hale gelebilir. Aile şirketlerinde şirketin devri, alışılması zor bir durum olsa da, bu realitenin gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Şirkete yeni vizyonlar yüklenebilir ve bu kan değişimi aile için olumlu kazanımlar getirebilir³⁷.

2.1.3. Aile Şirketinin Evrimi

Aile şirketinin evrimi döneminde, şirketin finansal kaynaklarının zenginliği, yönetimin değişime yönelik yeni anlayışı şirket faaliyetlerinin tümünü etkilemektedir. Büyük bir şirketin hisse sahiplerinin beklentileri, elbette küçük bir şirketin hisse sahiplerinin beklentilerinden daha fazla olacaktır. Şirketin kurumsallaşma boyutunun hızlandığı bir dönemdir denebilir. Şirketin yönetim anlayışında ve şirket yapısında değişimler görülürken, aile fertleri için eskiye nazaran daha fazla fedakârlık kaçınılmaz olabilmektedir. Bu dönemde duygusal kararlar yerine şirketin geleceğini ilgilendiren sistematik ve kurumsal kararlar alınmaktadır³⁸.

2.1.3.1. Başlangıç Dönemi

Aile şirketinin başlangıç dönemi ayakta başarı ile kalabilme sürecidir. Hayalin gerçekleştiği bu dönem de, şirketin kurucusu yönetimin merkezinde yerini almayı ve tüm iletişimleri kendi üzerinde gerçekleştirmeyi düşünebilir. Bu dönemde örgütsel yapı dediğimiz sistem tam manasıyla kurulmamıştır, ailenin bireyleri bir taraftan aldıkları görevleri yerine getirirken, diğer taraftan emek harcadıkları için şirkette itibar bulabilme mücadelesini verirler. Kurucular ciddi çaba içinde çalışmakta ve bu dönemde aile bireylerinin ilişkileri resmi olmaktan ziyade, duygusallık boyutu daha fazla olabilir. Kurucu şirketin bütün işleyişinde sorumlu kabul edildiğinden, kurucu olmadan diğer ortakların karar verme cesareti pek olmamaktadır denilebilir. Bu sırada, kurucu bütün işleyişle alakadar olduğu için kurucunun almış olduğu kararlarının çoğu beklenen sonuçları doğurmayabilir. Şirketin işleyiş ve yönetiminde danışmanlık hizmetleri ve vasıflı eleman bulundurma sıkıntıları olabileceğinden, şirketin yaşadığı belirsizlikler bu dönemde artabilmektedir³⁶.

³⁷ Alayoğlu, a.g.e., ss. 47-48.

³⁸ Karpuzoğlu, a.g.e., 2002a, ss. 58-59.

2.1.3.2. Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi

Büyüme ve biçimselleşme döneminde, başlangıç belirsizliği azalabilir, kurum farklı alanlarda satışları ile faaliyet hacmi artmaya devam edebilir. Şirketin yönetim şekli zamanla sistematikleşerek hizmet ve üretim çeşitliliği artabilir, başlangıçtaki belirsizlikler minimize ederek, belirli tecrübeler kazanılabilir ve pazar payı gittikçe artabilir.

Büyüme ve biçimselleşme döneminde, şirketin üretim ve hizmetleri arttığından, Tedarikçilerin kazançları artmakta, tüketicilere sağlanan indirimler çeşitlenmekte ve böylece hem işletme, hem de paydaşlar kazançlı çıkabilmektedir. Büyüme döneminde işletmeler verimli bir sezon geçirmeleri halinde, kazanımlarını yatırıma dönüştürerek çok daha büyük sektörlere ve alanlara yatırım yapabilmektedirler. Büyümenin getirdiği avantajlar sayesinde, şirket kar payını artırabilir, imajını yükseltebilir, toplu alımlar sayesinde maliyeti düşürebilir, kitle halinde üretim yaparak birim maliyeti düşürebilir, böylece büyüme yolunda birçok avantajı yakalayabilir³⁹.

2.1.3.3. Olgunluk Dönemi

Olgunluk döneminde aile şirketinin en belirgin özellikleri, büyüme yavaşlayabilir ve şirket istikrarlı bir döneme girer. Piyasada oluşan kıyasıya rekabet, profesyonel yöneticilerin işletmede yer almasını gerektirebilir. Şirketin, piyasada tanınan, imajı yüksek, sektörde söz sahibi ve kar oranları yüksek olan, şirketlerle rekabete girmesi söz konusudur. Sektördeki rekabet, işletmenin daha verimli olmasını gerektirdiğinden, işletme kariyer, eğitim, teknolojiye ait alt yapı ve inovasyon çalışmaları yapılması gerekebilmektedir. Olgunluk döneminde fiyat rekabeti artabileceğinden maliyeti düşülecek ve kaliteyi artıracak önlemlerin alınması yararlı olabilecektir⁴⁰.

2.1.4. Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri

Aile şirketlerinin yaşam dönemleri, kurucu ortakların yönetim anlayışına, bilgi ve becerisine, sermaye yapısına, kurumsallaşmaya ait bakış açısına ve piyasanın rekabet ortamına göre şekillenebilmektedir. Yaşam dönemlerini; girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme evresi, halka açılma ve profesyonel yönetim evresi olarak dört başlık altında incelemek mümkündür Aile şirketlerinin belli bir kısmı çok ciddi sorun yaşamadan hayatlarını idare ederler. Fakat önemli bir kısmı aşılmaz pek çok sorunu bir arada yaşarlar. Bu sorunlar şirketin gelişimi ile beraber yeniden yapılanmalardan kaynaklanabilmektedir. Önemli sorunlar teşkil edecek bir başka yönde, aile ve iş dengesinin kurulmaması kaynaklıdır. Bu

³⁹ Kırım, a.g.e., ss. 82-83.

⁴⁰ Meltem Özkaya, vd., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, ss. 17-45, s. 33.

problemler hemen hemen şirketin her gelişim evresinde kendini gösterebilir. Aile şirketleri danışmanlık hizmeti almadığında kurumsallaşma zor ve gerçekleşmeyebilir⁴¹.

2.1.4.1. Girişimcilik Evresi

Dünya ve ülke ekonomisindeki dalgalanmalar aile işletmelerinin yatırım yapmaktan vazgeçmemesi, değişen çevre koşullarına hızla ayak uydurabilmesi, bu arada aile geleneklerine bağlı kalması; aile bireyleri arasındaki bağı güçlendirmekte ve kurumuna bağlı bir personel kadrosuna sahip olmasını sağlamaktadır⁴².

Girişimcilik evresinde kurucu, şirketin kültürünü hayata geçirdiği ilk evredir denilebilir. Bu evrede pazarda pay sahibi olmak, varlığını sürdürecektür ürün geliştirmek ve bunlar için gerekli sermaye temin etmek başlıca yapılan işlerdir. Bu dönemin zayıf tarafı koordinasyon ve planlamalardır. Bu dönemde kurucu ayakta kalabilmeyi hedefleyebilir, devretme veya köklü değişiklik yapma gibi fikirleri yoktur. Bu dönemde bir şirketin kültürü, gelenek, görenek, adet, örf gibi hususları kapsamaktadır⁴³.

Girişimciler, yönettikleri şirketin kültürünün oluşmasında, önemli bir role sahiptir. Girişimcilik evresi, başarıyla atlatılırsa şirketin üretim planları ve gerekli koordinasyonları sağlanmış olmaktadır. Şirket piyasada ürün ve hizmetleri ile varlığını sürdürmeyi hedefler. Yöneticiler koordinasyon ile planlamalarını şirketin amaçlarına uygun şekilde hazırlayarak başarıyı yakalayabilirler⁴⁴.

2.1.4.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Bu dönemde, şirket kurucusunun büyüme ve gelişmeyi gerçekleştirmesi için gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Şirket, rekabet gücünü artırmak, pazar imkanlarını büyütme ve teknolojik gelişmeleri takip etmek durumundadır. Şirketin, büyümesi ve olgunluk safhasına girmesiyle çevrede meydana gelen değişiklikler, şirketi sürekli stratejik karar almaya sürüklemektedir. İş dünyasındaki her değişiklik şirketlerin izlemesini gerektiren bir yenilik olabilir. Büyüme ve rekabet etme dönemlerinde yönetici bu çalkantılı dönemde yönetimi ve sorumluluğu paylaşma yolunu tercih edebilir. Şirketin yenilikçi bir hizmet anlayışıyla büyümesi ve gelişmesi büyüme döneminin önemli bir özelliğidir denilebilir. Yöneticiler, stratejik planlar yapar, paydaşlarla işbirliğini sağlar ve sinerjisini harekete geçirerek şirketin geleceği için önemli kararlar alır. Aile işletmelerinin büyümesi ile aile bireylerinin işletmedeki görevleri artabilir ve aile bireyleri daha faal hale gelebilirler. Bireyler, görev aldıkları

⁴¹ Özgür Ateş, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, 2005, ss. 89-90.

⁴² Bülent Köprülü ve Selim Konefi, *Aile Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, s. 64.

⁴³ Alayoğlu, a.g.e., ss. 94-95.

⁴⁴ Atılğan, a.g.e., ss. 40-59.

işletmenin kazanımlarını artırabilir, yatırımlarını hızlandırabilir ve büyümesini sağlayabilir⁴⁵.

2.1.4.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi

Bu dönemde aile şirketlerin sorunları farklı boyutta olabilmektedir. İşletme olgunluk döneminde ve kurucunun yanında güçlü aile bireyleri vardır. Şirket kuşak devriyle yeni hedeflere yönelebilir. İşletme faaliyetleri aile bireylerini yanı sıra vasıflı elemanlar ve danışmanlıkların etkisi ile daha güçlü yönlendirilebilir⁴⁶.

Şirketin olgunlaşması zaman ister şirket daha önceki sorunlarla zaten bir olgunlaşma evresini yakalamıştır. Kurucu olgunlaşma ile beraber şirketin farklı gruplaşmaya gittiğini fark etmesi, kendisinin vazgeçilmez olmadığına anlaşıldığı bir evredir. Şirketin büyümesi ve gelişmesi sürerken, ikinci kuşağın da stratejileri ile devretme zemini daha iyi yakalanmış denilebilir. Yönetici ailenin birçok gerçekleri ile karşı karşıyadır, bu gerçekler yöneticiyi olgunlaştırır ve yönetici bu olgunlaşma gerçeklerini şirket bünyesinde uygulamaya hazırlanır. Kendisinin dışında yeni bir kuşağın şirketi yöneteceği anlayışı hakim olmuştur ve önceki yöneticiler bunu kabullenmek durumundadır. İşletme ikinci kuşağa devretme döneminde iken, olgunluk evresindedir denebilir, bu evrede danışmanlar, aile üyesi olmayanlar ile aile üyesi olanlar işletme içerisinde yeni gruplar oluşturabilirler⁴⁷.

2.1.4.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi

Halka açılma ve profesyonel yönetim evresinde, sermayenin artırımına ihtiyaç vardır ve şirket halka açılma uygulamasına geçebilir. Bu aşamada, süreci iyi yönetebilmek üzere, yeterli donanımda yönetici veya danışman hizmeti gerekebilir⁴⁸.

Şirketin büyümesi ve ihtiyacı olan finansı temin etmek üzere halka açılması ve sermaye artırmaya gidebilir. Sermaye artırımını şirketin kurumsallaşmasına da hız kazandırabilir. Halka açık bir şirket, ulusal ve uluslararası reklam gücünü yakalamış olabilir. Bu aynı zamanda, şirketin daha fazla donanım sahibi olmasını, bilgi ve beceri rezervinin geliştirmesini sağlayabilmektedir⁴⁹.

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI

Aile şirketlerinin avantajları başlığı altında, aile üyelerinin özverisi, çalışan personelin sadakati, aile şirketi kültürü, uzman personel, finans elde etme kolaylığı,

⁴⁵ Gazi Uçkun vd., "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 2004, ss. 45-70, s. 58.

⁴⁶ Alayoğlu, a.g.e., ss. 23-24.

⁴⁷ Alaattin Tileylioğlu, *Aile Şirketleri*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 79-94.

⁴⁸ Fındıkçı, a.g.e., ss. 55-56.

⁴⁹ Erdil, a.g.e., ss. 88-95.

bağımsız karar verebilme ve yönetim istikrarı ve devamlılığı konularına yer verilecektir.

2.2.1. Aile Üyelerinin Özverisi

Aile işletmelerinde ailenin özverisi büyük bir avantaj sağlar. Her kurum gibi aile kurumları da beklenmedik sıkıntıları yaşayabilirler. Bu sıkıntıları gidermek için aile özverisi ile menkul, gayrimenkul varlığını ortaya koyarak bu sıkıntıları aşar. Özellikle kuruluş ve gelişme döneminde işletmeler için mali imkanlar büyük önem taşır. Aile bireyleri masrafları mümkün olduğunca minimuma indirerek işletmeye kazanç sağlarlar ve kişisel fedakarlıklarda bulunarak şirket için önemli oranda kaynak temin ederler⁵⁰.

Ailenin sıkıntılı dönemleri aynı zamanda aile içi iletişimlerin güçlenmesine ve bireyler arası bağlılıkların artmasına neden olabilir. Zaman-zaman ortaya çıkabilecek risklerin ailenin özverisi ile atılması mevcut yapıyı daha da güçlendirebilir. Aile şirketlerinde özveri kurumun büyümesi yönünde kullanılacak eşsiz bir fikir ve hareket birliğini oluşturabilir.

2.2.2. Çalışan Personelin Sadakati

Aile şirketlerinde çalışanların, aile ile ilişkileri, işletmenin sağlıklı yürümesi açısından önemlidir. Kurucunun şirketin çalışanlarıyla ilgi ve alakası çalışanlara özgüven verir. Aile şirketlerinde genel manada işçi-patron iletişimi, yöneticinin iş sahiplenmesi; çalışanların kendilerini daha güvenli hissedip, yaratıcı düşüncelerini ortaya koymaya sevk edebilir, böylelikle çalışanların kurum riskini alma oranları daha da artabilir. Dayanışmanın üst seviyelerde olduğu bir şirkette, çalışanların duygusal olarak aidiyet bilinci artmaktadır. Bu duygusal bağ, nitelikli eleman sağladığı gibi şirkette bir sinerji oluşturarak motivasyonu üst seviyeye çıkartabilir. Sadakat bir şirket açısından çok önemli bir değerdir. Sadakat ortamının gelenekselleştiği işletmelerde, kısır çekişmelerinin önüne geçilebilir, verimlilik artabilir ve çalışanların motivasyonu üst seviyeye çıkarabilir⁵¹.

2.2.3. Aile Şirketi Kültürü

Ailenin üyelerinin, sosyal yönü, davranış biçimleri ve ilişki biçimleri şirkete büyük oranda yansır. Ailenin kültürü, şirketin büyümesine yansarak, sistematik katkı sağlayabilir. Ailenin bu köklü kültürü sayesinde birçok yapısal arızaları kazasız atlatabilir. Aile şirketlerinde yöneticilik, ailenin diğer üyeleri tarafından desteklendiği için bu şirkete sevk ve idaresine yansır ve ortaklar arasında çekişmeye neden

⁵⁰ Sümeyra Dilbaz, Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2005, ss. 78-79, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁵¹ Ateş, a.g.e., ss. 26-27.

olmamaktadır. Şirketin bu tür çalkantılar yaşamaması şirketin diğer işletmelere karşı üstünlük sağlamasına artı değer sağlar. Aile bireylerinin kendi içinde aktif iletişim kurmaları, şirketteki bireyselleşme tutumlarının “biz olgusu” haline getirilmesi, iletişimin güçlenmesini etkileyen önemli bir avantajdır. Bu anlayış devam ederken girişimci daha sonraki kuşakta şirketi idare edebilecek, şirkete katkı sağlayabilecek yeni adaylar seçmede yol açıcı olmalıdır. Aile şirketlerinde, aile kültürünün sınırları genelde belirlenmiş olup; nasıl bir liderliğin olacağı, ne gibi yeniliklerde bulunacağı diğer şirketlere göre daha belirgindir. Kararlarda kime itaat edeceği bilinir ve herhangi bir iç hesaplaşmaya meydan vermeden işler takip edilebilir. Ailenin sahip olduğu kültür, şirketin standartlarını, değerlerini, tutum ve davranışları belirlemektedir. İşletmeye ait kültür, personel için de hedef oluşturduğu gibi şirkete ve aileye karşı ortak duygu oluşturabilir⁵².

2.2.4. Uzman Personel

Şirkette performansa dayalı ücretlendirme sisteminin ön plana çıkarılması ve dolayısıyla bireysel yeterliklerin şirketin hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi gerekir. İşletme içerisinde istihdam edilen farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanlara görev verilmesi, verimliliği artıracaktır. Aile işletmelerinde, usta-çırak ilişkisi ile uzmanlığın geliştirilmesi söz konusu olabilir. Küçük yaştan itibaren aile içerisindeki yerleşmiş kültür, diyaloglar, yetişen aile bireylerine işe adapte olmasında daha hızlı geçiş yapabilmektedir. Aile bireylerinin işlerinde uzman olması hem işlerin devamlılığı, hem de işlerin kontrolünün daha etkin yapılabilmesi açısından önemli bir husustur. Diğer bir ifadeyle, aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işletmenin kültürü ile tanışmaktadırlar ve bu durum rekabette bir üstünlük olarak kendisini gösterebilmektedir. Kendi şirketinde uzman durumunda olan fertlerin, aynı zamanda şirketi daha etkili bir konuma getirebilirler⁵³.

2.2.5. Finans Elde Etme Kolaylığı

Finans temininin zor ve pahalı olduğu ülkelerde, aile şirketlerinin kendi öz sermayesiyle şirketlerini kurmaları önemli bir avantajdır. Büyük borç altına girmeyen bu şirketler, mali yapı bakımından riskli olmadıklarından, finansal kaynak temininde önemli bir avantaja sahip olurlar. Aile şirketlerinde finansal sıkıntıların ortaya çıkması halinde, aile bireylerinin özverili davranması, hatta kendilerine ait sermaye ve mülkleri, fedakarlık yaparak finansal kaynak haline getirebilirler. Tanınmış bir ailenin finansal sıkıntı çekmesi aile üyelerince kabul edilecek bir durum değildir. Aile üyeleri şahsi

⁵² Ateş, a.g.e., 2005, ss. 58-59.

⁵³ Haluk Alacaklıoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İSO Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 54-55.

konforlarından feragat ederek şirketin gelişmesine “fon” ayırmaları öncelikli sayabilirler. Bireyler aile şirketinin ve şirket sahiplerinin uğrayabileceği olumsuzlukları fedakarlıklarla en aza indirebilirler⁵⁴.

2.2.6. Bağımsız Karar Verebilme

Aile şirketlerinde görev alan aile bireyleri, vakitlerinin çoğunu işletmelerinde geçirebilirler. Şirket sahiplerinin elde ettikleri her türlü başarı ve kazanç onların motive olmasını ve kurumuna daha çok bağlanmasını sağlayabilmektedir. Şirket, aile bireylerinin aynı zamanda tanınırlığını ve bilinirliğini artacağından, her aile bireyi elinden gelenin en iyisini yapmak durumunda ve adeta kendisini mecbur hisseder. Aile içi oluşturulan prensipler veya kurallar herkes için geçerli olup resmi olmasa da, gayri resmi yollarla görevini yapmayan aile üyesi bir şekilde uyarılır ve gerekli düzeltmeler sağlanır. Sermayenin ailenin birikimlerinden oluşması, işletmenin karı, sürekliliği ve imajı tüm aile bireyleri tarafından önemle koruma altına alınmaktadır⁵⁵.

2.2.7. Yönetim İstikrarı ve Devamlılığı

Şirketlerde istikrar, geleceğe yönelik etkili uygulanan politikalar ile mümkün olmaktadır. Piyasada sağlanacak istikrar tıpkı bir organizma gibi şirketlerin uzun süre ayakta kalmasını sağlayan önemli bir dayanak noktasıdır. Ekonomik sistemin rekabete dayalı olduğu günümüzde, aile şirketleri stratejik politikalar üretmek, şirketin rekabette başarılı olmasını sağlayabilir. Aile şirketlerinde ikinci nesle şirket kültürünün yeterince yansıtılmaması gelecek dönemlerde kuşaklar arası uyumsuzluk olarak ortaya çıkabilmektedir. Aile şirketlerinde krizler oluştuğunda, gerekli planlamaların yapılması, öz verili çalışmaların sürdürülmesi, öz kaynakların dikkatli kullanılması, gelişmelere açık olunması meydana gelebilecek olumsuzlukları önleyebilmektedir⁵⁶.

2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinin dezavantajları başlığı altında, öz sermaye kullanımını tercih etme ve yabancı kaynak kullanmama, vasıflı işgücü yerine akrabanın istihdamının tercih edilmesi / nepotizm, aile bireyleri arasında otorite kurma rekabeti, teknolojiye ve yeniliklere karşı direnç, görev tanımı eksikliği nedeniyle oluşan sorunlar, vasıflı yönetici ve grup kararları yerine bireysel kararların alınması, danışman ve uzman desteğine kapalı olma, geçmişteki başarıların getirdiği rehabet ve rekabete ayak uyduramama, yönetimde yetki ve sorumlulukların denk dağıtılmaması, şirket kültürü

⁵⁴ Alayoğlu, a.g.e., ss. 11-12.

⁵⁵ Aydın Ural, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, 2004, ss. 22-23.

⁵⁶ Canan Çetin, *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İTO Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 31-33.

yerine aile kültürünün hâkimiyeti ve aile şirketlerinde yönetimi devretmeye yönelik direnç konularına yer verilecektir.

2.3.1. Öz Sermaye Kullanımını Tercih Etme ve Yabancı Kaynak Kullanmama

Aile şirketleri, dışarıdaki kaynakların maliyetinin yüksek olması, kendi gücüyle iş yapma farklılığının tercih edilmesi gibi nedenlerle, dış kaynak kullanımından uzak bir politika izleyebilirler. Ekonomide meydana gelebilecek krizler, piyasada oluşabilecek istikrarsızlıklar ve yüksek rekabet gibi nedenlerle; yabancı kaynak kullanımı, aile şirketleri tarafından çok fazla tercih edilmemektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve büyümesi sonucunda, yatırımların hızla gelişmesi yabancı kaynak kullanımına mecbur bıraksa da, genellikle aile şirketleri geride kalan ve sahip oldukları nakdi ve gayri-nakdi varlıklarını kullanmayı tercih edebilmektedirler. Bazı hallerde, aile bireylerin bankadan kredi almanın, toplumda tescil kaydı yaratacağına inanarak kredi kullanmayı en son tercih olarak düşünebilmektedir. Kamuoyunun verdiği değeri çok önemseyen aile şirketleri, öz sermaye ile iş kurma ve onu devam ettirmenin çok önemli olduğunu düşünmektedir. Özellikle kuruluş aşamasında ve gelişme aşamalarında, aile şirketlerinin en belirgin özelliği, dışarıdan kredi almadan, kendi sermayeleriyle faaliyetlerini sürdürmeleri ön plana çıkmaktadır⁵⁷.

2.3.2. Vasıflı İşgücü yerine Akrabanın İstihdamının Tercih edilmesi/ Nepotizm

Aile işletmeleri, işin kontrolü sağlayabilmek, masrafları aza indirebilmek, güvenli kişilerle faaliyetleri yürütmek, aile bireylerinin katkısını artırabilmek gibi sebeplerle dışarıdan istihdamı uygun görmeyebilirler. Ailenin duygusal bağları ve bireylerin sürekli bir arada olması ve ailenin ısrarlı tercihleri ön plana çıkabilmektedir. Yönetim kademesinde istihbaratın sağlanabilmesi açısından, kilit noktalara aile bireylerinin yerleştirmesi tercih edilebilmektedir. Verimliliğin esas olduğu işletmelerde, uzmanlık esasına göre görevlendirme, işletmelerin faaliyetlerinde daha başarılı olmasına önemli katkılar sunabilmektedir. Nepotizm, yani vasıflı iş gücü yerine, uzmanlığı olmayan aile bireylerine işletmede yer verilmesi, birçok olumsuzluğu da beraberinde getirebilmektedir. Aile bireyleri duygusallığı veya kendilerine tanıdıkları ayrıcalıklar bazen davranış yanlışlıkları oluşturabilir. Bu yaklaşım, kurumda çalışan personelin moral ve motivasyonunu kırar ve kariyerlerini sarsabilir. Temel amacı kazanç olması gereken işletmeler, kurumu ileri taşıya bilecek vasıflı iş gücü bulmak yerine, yöneticiler yakınlarını ve akrabalarını görevlendirilmesini tercih edebilmektedirler⁵⁸.

⁵⁷ Kırım, a.g.e., ss. 26-27.

⁵⁸ Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 45-

2.3.3. Aile Bireyleri Arasında Otorite Kurma Rekabeti

Aile işletmelerinde kurumsal otorite yerine, aileye ait saygıya dayalı bir otorite söz konusudur. Otoritenin gücü aile tipine göre değişse de, genelde ailenin lideri aynı zamanda işletmede alınan kararların en önemli güç odağıdır. Otoriteye karşı saygı, aynı zamanda aile liderinin prestiji görülebilir. Aile bireylerinin rekabetiyle prestij sarsılması ortaya çıkabilir. Yöneticinin hazmetmediği bu durum ailede güven duygusunu sarsarak, şirketi zarara götürebilir. Aile işletmelerinde yetki sahibi yönetici, aynı aileden veya kendine yakın kişi veya kişilerden yönetici adayı gösterme tercihini kullanabilir. Yönetici adayı gösterme durumunda aile bireyleri arasında kıyasıya rekabeti artırabilir. Aile şirketinin başarılı bir şekilde piyasada söz sahibi olabilmesi ancak yönetimi hak eden bireylere verilmesi halinde mümkün olabilir. Mevcut lider veya yönetici rakip kabul etmeyebilir veya otoriter lider pozisyona girebilir. Ailenin diğer bireyleri, liderin istekleri doğrultusunda hareket edebilirler veya pasif duruma düşebilirler. Genel olarak kararlar yöneticiden çıkar ve aile liderinin en yakınındaki eş ve çocukların bile söz hakkı sınırlı olabilir. Ailenin lideri diğer aile üyelerine karşı güven duymayabilir ve ilgili yöneticinin yaşlanması ve ölümüyle yöneticilik vasfı sona ermektedir⁵⁹.

2.3.4. Şirket Kültürü Yerine Aile Kültürünün Hâkimiyeti

Aile işletmelerinde sermaye sahiplerinin içinde bulunduğu aile kültürü gelebilecek değişimlere karşı tutuculuk derecesinde kendini gösterebilir. Bu tutucu kültür, haliyle işletmeyi olumsuz etkileyebilir ve geçmişten gelen alışkanlıkları bırakmak istemeyebilirler. Aile işletmelerinde yeniliklere açık olmak çok zor olabilir, yeni teknolojiler kabul edilmeyebilir, bu anlayış; çalışanlar arasında, karamsar ve memnun edici olmayan bir havanın olmasını meydana getirir. Aile işletmelerinde mevcut aile kültürün ısrarla korunması, teknolojik yeniliklerin getirdiği kolaylıkları, hızı, maliyet üstünlüğü ve kaliteyi görmezden gelerek mevcut statükoyu korumak, şirkete aşırı zarar verir. Oysa ailenin karar değiştirip, kurumsallaşması, danışmanlıklar alıp, yeni nesilleri de işin içine katarak yenilikleri kabullenmesi şirketi her yönüyle avantajlı hale getirebilir⁶⁰.

2.3.5. Görev Tanımı Eksikliği Nedeniyle Oluşan Sorunlar

Görev tanımı, şirkette hangi görevin, kapsamının neler olduğunu ve bu görevler için hangi işlemlerin yapılacağını ayrıntılarıyla belirten faaliyetlerden ibarettir. Görev tanımlarının, dikkatle yapılması, önem sırasıyla dağıtılması, analizinin yapılması,

⁵⁹ Ergün Özbudun, *Totaliter ve Otoriter Rejimler*, Siyasi İlimler Türk Derneği Yayınları, Ankara, 1984, ss. 38-39.

⁶⁰<https://Acikarsiv.Atilim.Edu.Tr/Browse/204/217.Pdf> (Erişim Tarihi: 12.08.2015).

yapılacak işin önemini ve ciddiyetini ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinde önemli sorunlardan birisi, görev tanımlarının yapılmamasıdır. Buda yetki düzensizliğine iletişimsizliğe istenilen kalitenin elde edememesine ve işlerin istenilen hızda ilerlememesine neden olur. Şirkette görev tanımlarının yapılması, yapılacak işlerin düzenli yürümesini sağladığı gibi işlerin gecikmesini de önler. Çalışanların hangi işle uğraştığını, görev dağılımını ve şirketin arzu ettiği amaçlara ulaşmasını kolaylaştırabilir. Şirkette görev tanımları yapılmadığı zaman, iletişimsizlik ortaya çıkar, çalışanların da verimliliği düşebilir, elemanlar arasında işleri birbirine havale etme anlayışı oluşabilir. Görev tanımları olmadığı zaman, çalışanların performansı düşer, şirketlerde motivasyon yetersizliği görülebilir, zamanında yapılması gereken işler aksayabilir, ürünlerin kalitesi düşebilir veya hizmetler aksayabilir. Görev tanımlarının yapılması halinde, şirkete işlerin düzenli yürümesini, yakalanır. Gelecek kuşağın kabiliyetleri keşfedilebilir, sürekli dinamizme teşvik edilerek elemanların yeterlilikleri artırılabilir⁶¹.

2.3.6. Vasıflı Yönetici ve Grup Kararları Yerine Bireysel Kararların Alınması

Aile şirketinde, şirketin kararları bir tarafta önemini korurken, diğer tarafta yaşam koşulları aile bireylerini gelecek ile ilgili bireysel karar almaya itebilir. Bireysel kararlar, işletmedeki görev ve yetkilerin karmaşıklığına yol açabilir ve birtakım çatışmalar kaçınılmaz duruma gelebilir. Bireysel kararların alındığı aile şirketlerinde, birçok anlaşmazlık çıkabilir ve önemli kararlar için aile üyelerinin özellikle hissedarların mücadelesi baş gösterebilir. Aile üyeleri aynı zamanda hissedar olduklarından, hissedar aile üyeleri, hisselerine dayanarak kendilerini de ilgilendiren ilgili bireysel kararlara müdahale edebilirler. Bireysel tercihlerle alınan kararlar, şirketin işleyişini sekteye uğratabilir, buda şirketin amacına uymayan sonuçları doğurabilir. Aile üyeleri kişisel kararlarını gerçekleştirme mücadelesini verirken, diğer hisse ortakları tarafından engellenmelerle karşılaşabilirler ve bu mücadele bazı hallerde, işletmeyi beklenmedik olumsuz sonuçlara sürükleyebilir⁶².

2.3.7. Danışman ve Uzman Desteğine Kapalı Olma

Aile şirketlerinin az bir kısmı danışman ve vasıflı yöneticiler sayesinde rahatça varlıklarını sürdürürken, uzmanlığa önem vermeyen ve danışmanlığı kabul etmeyen şirketler önemli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunların önemli bir kısmı, aile ile şirket ilişkilerini iç içe geçmesinden, aile bireylerinin işlerde aktif görev almak istemesinden, aileden olmayanlara güvenilmemesi gibi sebeplerden meydana

⁶¹<https://Anibal.Gyte.Edu.Tr/Hebe/Abldrive/62765204/W/.../ky-Tm-Notlar-.Doc>, (Erişim Tarihi: 10.08.2015).

⁶²http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf, (Erişim Tarihi: 10.08.2015).

gelebilmektedir. Aile şirketlerinde problemler zamanla ciddi bir hal alabilir, aile üyelerinin kendi arasında çözüm bulmaları zorlaşabilir, bu durumlarda, problemleri ancak tarafsız uzmanlarca çözüme kavuşturabilir ve cepheleşen aile üyeleri tarafsız bir uzmanın önerileriyle uzlaşabilirler. Uzman desteğine kapalı aile şirketlerinde, şirket üyeleri kendilerine haksızlık yapıldığını veya hak ettiği yerde istihdam edilmediğini düşünebilir. İş bölümü ve görev dağılımları uzmanlık alanlarına göre olmadığında ve objektif uzman destekleri kabul edilmediğinde işletmede; finans darlığına, kalite düşüklüğüne, eleman kaybına ve müşteri kayıplarına neden olunmaktadır⁶³.

2.3.8. Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Denk Dağıtılmaması

Aile şirketinde sorumlu bir yöneticinin, yetki ve sorumlulukları profesyonel olarak bilinen fertlere devretmesi oldukça zor olabilir. Zamanla işletmenin sağlıklı büyümesi, idare edilmesi, müşteri memnuniyetini sağlamaı gerekir. Bunun için problemlerin kolay ve kısa sürede çözülmesi göz ardı edilemez. Bu açıdan çalışan personele işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yetki kadar sorumluluk verilebilmelidir. Çalışanlara, sorumluluk ve yetkinin dengeli verilmesi iş bilincini artırır, buda çalışan personelin iş tatminini aidiyet duygusunu geliştirir. Yetki ve sorumluluk adil bir şekilde ve uzmanlık alanlarına göre dağıtıldığında, kar oranı, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti artabilmektedir⁶⁴.

2.3.9. Aile Şirketlerinde Yönetimi Devretmeye Yönelik Direnç

Aile şirketlerinde, ailenin bireyleri farklı görev, rol ve yetkilere sahip olabilir. Bir yöneticinin, birden fazla önemli görevi üstlenmesi, rol kargaşasına yol açabilmekte ve bazen aile bireyleri arasında huzursuzluk kaynağı haline gelebilmektedir. Yöneticiler, yetki devrini, var olan rollerin önemli bir kısmının yok olması olarak görebilmektedir ve görev almak isteyen diğer aile üyelerine imkan tanımamış olurlar. Aile işletmelerinde oluşan bu otorite ve görev karmaşası, işletmenin üretimini, kalitesini ve hizmetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Yöneticiler ve aile bireyleri arasındaki iletişim bozukluğu gibi olumsuzluklar kuruma ve kurum çalışanlarına hatta çevredeki herkese yansiyabilir, şirketin çalışanları arasında var olan sinerjiyi olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticilerin yönetimi devretmede direnç göstermeleri sonucunda; şirketin planları, stratejileri, hedefleri gecikebilir. Yöneticiler daha tecrübeli olduklarını iddia edip devir yapacakları kuşağı bu yönüyle eksik görebilirler ve işletmenin büyüme

⁶³ Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 78-79.

⁶⁴http://idari.cu.edu.tr/dergi/2008/sorgun_turk_2008_cilt_1_2_say_4_b11_56-72.pdf, (Erişim Tarihi: 23.05.2015).

trendinin olumsuz etkileyebileceđi dűşűncesini taşıyabilirler. Bu durum, yetki devrini benimsemeyen aile Őirketinin ۆnemli dezavantajlarını oluŐturmaktadır⁶⁵.



⁶⁵ İsmail Tűrkmen, **Yۆnetmel Zaman Ve Yetki Devri AçıŐından: Yۆnetimde Verimlilik (Ampirik Bir alıŐma)**, MPM Yayınları, Ankara, 1996, ss. 51-52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE DEVİR İŞLEMLERİ, DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ 3. NESLE DEVİRDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

3.1. AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR İŞLEMLERİ

Aile işletmelerinde devir işlemleri başlığı altında, devretme kavramı, devretme türleri, devretme planları, bir süreç olarak devir, devir sürecinde kurucunun rolü, devir sürecinde gelecek neslin perspektifi, çok aşamalı analizler ve etkili devirlerin temel özellikleri konularına yer verilecektir.

3.1.1. Devretme Kavramı

Aile şirketlerinde devretme mevcut yöneticinin gücünün bırakması anlamına gelir gücün bırakılması veya el değiştirmesi anlaşmazlıkları beraberinde getirir. Devretme bir değişimdir ve bu yüzden, var olan otoriteyi değiştirebilir. Devretme durumunda, şirketin örgütünde geçerli kuralları beklentileri değiştirme ihtimali fazla olabilir. Devretme şirketin örgüt yapısında otorite mücadelesine yol açabilir buda şirketin işleyişini az da olsa olumsuz yönde etkileyebilir Devretme şirketin işleyişini zarara uğratamayacak ve yeni vizyonlar üretecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Şirketi ve şirket şartlarını şirketin dinamizmini iyi tahlil edip başarılı bir devretmeyi gerçekleştirmek şirketin geleceği açısından önemlidir⁶⁶.

3.1.2. Devretme Türleri

Şirketin yaşadığı konuma göre devretme türleri vardır. Bunlardan biri lider değişir, şirketin işleyiş konumunu korur. İkincisi şirketin kontrolü ve otorite yapısı değişir. Bu değişim şirket sisteminin gelişimine evrimleşmesine yol açar. Üçüncü şekli ise şirket yapısının basite indirilmesi şeklinde olur. Devretme türü ne olursa olsun şirketin geleceği ve ailenin devamlılığının esas olması önemsenmelidir. Devretme ile şirketin güç kaybetmesi durumunu önlemesi amaçlanmalıdır. Devir yapılamaması nedeniyle şirketin güç kaybetmesi düşünülebilir bu durumda ailenin de zor şartlarla karşılaşabileceği nazardan uzak tutulmamalıdır. Aile üyelerinin geleceği de dikkate alan bir anlayışla şirkete sahip çıkması kuruma ve dolayısıyla aile bütünlüğünün korunmasına önemli faydalar sağlayabilecektir. Devretme gerçekleşirken şirketin durumunu daha ileri götürebilecek planlar yapılmalıdır. Bu konuda aile perspektifi geniş tutmalı ve ailenin şahsi çıkarları, düşüncelerini bir kenara bırakıp şirketin zarar görmesi önlemelidir. Şirketin başarısı, ailenin de başarısı olarak görülebileceğinden, aile bireylerinin şirket bağlılığı ve görev alma isteği artabilecektir⁶⁷.

⁶⁶ Gümüştakin, a.g.e., ss. 40-41.

⁶⁷ İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, ss. 14-41, s. 29.

3.1.3. Devretme Planları

Aile şirketlerinde devretme anlayışı, otoritenin de devri olarak nitelendirilebilmektedir, fakat diğer taraftan devretme süreci zamanla kaçınılmaz hale gelmektedir. Devretme, nihayetinde otoriteyi korumak isteyen yöneticiler için kolay kabul edilmeyen bir süreçtir, ayrıca yeni nesil dediğimiz bireyler arasından yöneticinin belirlenmesi de pek kolay olmamaktadır. Birde nesillerin kendi arasındaki devretme planlarını kabullenememesi devretmeyi daha da zor hale getirebilmektedir. Yönetici, kendisinden sonra gelecek neslin otorite rekabeti içerisine girebileceğini düşünebilir ve devretmeyi geciktirebilir. Bu yüzden, mutlaka gerçekleşecek olan devretme hadisesi hazırlıklı bir şekilde ve sistem dahilinde gerçekleştirmek, aile şirketin yararına olabilecektir⁶⁸.

3.1.4. Bir Süreç Olarak Devir

İşletmelerde devir işleri bir süreç dahilinde gelişir ve süreç öncesi ve süreç sonrası olmak üzere iki kısımda oluşur. Bu dönemlerin her birinin kendine has problemleri vardır. Devir sürecinin gerçekleşmesi uzun bir zaman alabilir. Bu süreç, devir öncesinden başlayıp, devir sonrasına kadar devam edebilir. Devir sürecinin sağlıklı yapılması için önceden planlamaların yapılması gerekir, çünkü devir zorunlu hale geldiğinde, planlar ve yapılacaklar belli değilse, böyle bir durumda kaos kaçınılmaz olabilir. Yönetim devir işlemlerine hazır olup, önceden hazırladığı gerekli planlamalar dahilinde devri gerçekleştirerek, kurumun zarar görmesini önleyebilir. Şirketlerde, devir sürecini sorunsuz gerçekleştirmenin bir diğer şartı da, yöneticilerin gelecek kuşağı kabullenmelerinden geçmektedir. Gelecek kuşaklarında, mevcut yöneticileri saf dışı bırakma düşünce veya eylemleri olmamalıdır⁶⁹.

3.1.5. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü

İşletmenin kurucusunun, işletme devri ve gelecek planları ile ilgili önemli katkılarının olması beklenen bir durumdur. Bazen de kurucunun çocukluğundan gelen çatışmalar işletmeye yansiyabilir. Girişimci kendi artı ve eksileri ile yüzleşip, devir sürecinde gerekli rolü oynayıp, şirketi zarara ve çıkmazlara sokmamalıdır. Muhtemel kişilik çatışmalarını, şirketin yararına çevirme çabaları faydalı olabilir. Yöneticinin, kendisine yöneltilebilecek önerilerle kendini gözden geçirip, rolünü en şeffaf şekilde gerçekleştirmesi şirketin yararına olacaktır. Devir işlemleri yöneticiyi hataları ile yüzleştirebilir. Kişilerin profesyonel becerileri çocukluğundan beri getirdiği zaafılara bağlı olarak, olumlu ya da olumsuz gelişebilir. Kurucu aşamadığı zaafılarını kamufle

⁶⁸ Bahar Günver, *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği*, T.C. İstanbul Kültür Sitesi Üniversitesi Yayınlar, İstanbul, 2002, ss. 51-52.

⁶⁹ Gümüştekin, a.g.e., ss. 28-29.

edebilmek için şirketin ruhuna zarar verecek hal ve hareketlerde bulunabilir. Kurucu, ailenin desteğinin sağlayarak şahsından kaynaklanan olumsuzluklarda telafi yoluna gitmesi şirketin yararına olacaktır⁷⁰.

3.1.6. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi

Gelecek neslin vizyonu, aile şirketinin gelecekteki plan ve amaçlarını belirlemede önemli yer tutabilir. Aile şirketinin yöneticisi ve gelecek nesil birbirini kabullenmiş olursa, ileride çıkabilecek sorunlar daha kolay çözülebilecektir. Kabullenilmiş bir şirket kültürü, çalışanlar arasındaki sosyalleşmeyi, etkileşimi ve iyi bir iletişim devamını sağlayabilir. Gelecek nesil iyi bir perspektifle isabetli normları geliştirebilir. Şirketin başarısı, gelecek neslin perspektifine bağlıdır denilebilir. Gelecek nesil, önceki neslin başarılarını takdir ederek ve mevcudun üzerine yenilikler inşa ederek şirketin başarısı arttırabilir. Şirkete gelecek neslin perspektifi öncesindeki nesli etkileyebilir. Gelecek neslin ileri görüşlülüğü, aile üyeleri arasında öncülük oynayabilir ve şirketi önemli yerlere taşıyabilir⁷¹.

3.1.7. Başarılı Yönetim Devri Aşamaları

Başarılı bir yönetim, sorunsuz bir şekilde devir aşamaları gerçekleştirilip, aile şirketinin zarar görmesini önlenir. Şirket yönetim devrini aşamaları ile planlamalıdır. Başarılı yönetim devrinin olması için dört aşamalı bir uygulamadan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, öncünün, istekliliği, güvenilirliği, kişilik özellikleri, düşünceleri ve yetenekleri olarak sıralanabilir. İkincisi ardıl ile ilgilidir ve bireyin ihtiyaçlarının, örgütün ihtiyaçlarıyla mutabakatının sağlanabilmesidir. Üçüncüsü, aileyi ilgilendirir yani aile ile örgüt kültürünün uyumu olarak özetlenebilir. Sonuncusu ise yönetimin, ortak vizyonu, stratejileri ve devir sürecini başarılı bir şekilde yönetilmesi olarak ifade edilebilir. Başarılı yönetim devirleri sağlanabilmesi için kuşaklar arasında yetişme tarzları, istekleri, olaylara bakış açıları, algı boyutları, doğru bir şekilde analiz ederek çatışmalara fırsat verilmemelidir. Şirket kültürü ailenin kültürü ile uyum oluşturulmalıdır, hali hazırdaki yönetici gelecek kuşağın isteklerini, yetişme kültürünü ve şirketin gelecekteki başarı profilini bir arada tutarak başarılı yönetim devrilerini gerçekleştirmesi gerekir. Şirketin gelecekteki başarısı bu şartların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olabilmektedir.⁷².

3.1.8. Etkili Devirlerin Temel Özellikleri

Şirket devrinin planlaması, şirketin ticari hayatını sürdürmesi açısından önemlidir. Aile şirketlerinde bir nesli aşan yaşam süresine sahip işletmelerde, bu devir daha

⁷⁰ İrfan Yazıcıoğlu, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma" *Pusula Dergisi*, 2008, ss. 88-89.

⁷¹ Hayrettin Özler, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, ss. 45-71, s. 59.

⁷²[http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%205%20(1).pdf), (Erişim Tarihi: 08.09. 2015).

önemli olmaktadır. Bu süre yönetimin devri mülk sahiplerin transferleri yapılacak yönetsel planlamalar gibi bir dizi iş ve işlemleri kapsamaktadır. Etkili ve planlı bir devir aile işletmesinin ömrünü uzatmaktadır. Etkili devirlerde yeni planlar ve çözüm yolları devreye girebilir. Aile şirketinin ihtiyaç duyacağı gerekli kaynakları tedarik etme fırsatı elde edilmiş olur. Etkili devirlerde önceki neslin yapmış olduğu yanlış uygulamaları ortadan kaldırma fırsatı elde edilmiş olur. Yöneticinin planlı ve etkili bir devir işlemini yapması halinde, bu aile şirketi birkaç nesil yürütebileceği söylenebilir. Etkili ve planlı bir devirde önceki kuşağın tecrübelerini alıp, sonuç alınmamış stratejilerini terk etme fırsatını verir. Bu bakış açısıyla şirket daha başarılı olur aile bireyleri ise böyle bir devir sürecinden memnun kalacakları söylenebilir⁷³.

3.2. AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİM

Bu kısımda, değişim kavramı, değişim nedenleri ve örgütsel değişim modelleri konularına yer verilecektir.

3.2.1. Değişim Kavramı

Şirketi yarına taşıyabilmenin önemli bir yolu, işletme sahibinin öz verili bir performansla değişim ve yeniliklere açık olmasıdır. Değişim ile meydana gelecek engelleri ortadan kaldırarak gerek teknolojik gerek ise sosyal alanda değişim sürecinde beklenen olumsuzluklara hazır olunmalıdır. Şirket başarılarının devamı, teknolojik gelişmelerin yerinde ve zamanında kullanılması ile mümkün olabilir. Değişim, becerisini bilgi ve birikimlerini uygulayabilen yöneticilerle mümkündür. Değişimler gerçekleşirse kurumsallaşma mümkün hale gelir. Buda aile şirketinin dayanıklılığını artırabilir. Aile şirketlerin devam ve temadisi değişim ile mümkündür diyebiliriz. Şirketlerde ileri seviyeleri kat etmek için, gelişmelerin uygulaması ile mümkün olur. Bu değişim bireyler için geçerli olabileceği gibi şirketteki nesnelere de ilgilendirir ve özellikle şirketlerde personellerin yeteneklerinde ve bilgi düzeylerinde değişim olması beklenir⁷⁴.

3.2.1.1. Değişim Özellikleri

Aile işletmelerinde eski kuşaklar geleneksel ataerkil bir hiyerarşiye tahammül ederken yeni kuşak modern dünya ile uyumlu demokratik bir düzenden yararlanır, buda değişimi kaçınılmaz hale getirir. Yeni kuşak, dünyanın bilgi ve becerisinden faydalanır, statik yönetim yerine, gelişen ve yaygınlaşan yeni yönetim uygulamalarını tercih edebilirler. Yeni kuşağın, bu anlayışı değişimi zaruri kıldığı gibi işletmeyi de geleceğe sağlıklı bir şekilde hazırlayabilir. Değişim, şirketin yararına iş performansını en üst seviyede tutma açısından önemlidir. Değişimler içsel ve dışsal dediğimiz tabii

⁷³[http://www.iku.edu.tr/userfiles/ai%20%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/ai%20%20(1).pdf), (Erişim Tarihi: 10.09. 2015).

⁷⁴ Sağlam, a.g.e.,ss. 44-45.

seyri içinde hız kazanırken işletmede geçici değişimler karmaşıklıklara neden olabilir. Karmaşıklıkları önlemek ihtiyaçlara cevap bulabilmek açısından değişimi sürekli kılmak elzem olmaktadır. Şirketin yapısını değiştiren etkiler bazen iç kaynaklı olabildiği gibi bazen de dış kaynaklı olabilir. Değişim konsepti daha çok iç ve dış olmak üzere, iki cephe kaynaklıdır denilebilir⁷⁵.

3.2.1.2. Değişim Çeşitleri

Değişimler statik olmayıp dinamik bir durum arz ederler. Değişim bir çekirdek gibi şirketin içinde bir unsur olarak vardır. Değişim global dünyada her şirketi doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkiler. Şirketler, gelecekteki beklenmedik sürprizler için değişimin her çeşidine hazırlıklı olabilmelidirler. Günümüzde şirket, bütün değişim çeşitlerine cevap verebilecek geniş kapsamlı bir değişim alt yapı zihniyetine sahip olmalıdır. Şirket, her türlü değişimin getireceği yenilik, uyum ve gelişmeleri bünyesine uygulama kabiliyetine sahip olması gerekir, yoksa şirketin ekonomik manada rekabet etmesi zor olabilir. Şirketler değişime hazırlıksız yakalanmamalıdır, aksi taktirde kurumun dağılması söz konusu olabilir. Değişimi şirketin bünyesine uyarlayacak altyapı çalışmaları şirketin başarısına katkı sağlayabilir. Değişim süreçleri; aktif, pasif, planlı, plansız, makro, mikro vb. şekillerde meydana gelmektedir⁷⁶.

3.2.2. Değişim Nedenleri

Bu kısımda, dışsal değişim nedenleri ve içsel değişim nedenleri konularına yer verilecektir.

3.2.2.1. Dışsal Değişim Nedenleri

Dışsal değişimin nedenleri çok çeşitlidir, şirket kurucusunun bu değişimlere, risklere ve aynı zamanda fırsatları yakalamaya müsait olmalıdır. Bu açıdan şirket yöneticisinin değişimi de değişim nedenlerinden sayılabilir. Lider yönetici, değişimlere önceden altyapı hazırlıkları yapmalıdır, bu senkronize değişimler şirkete büyük fayda sağlayabilir. Şirketin işleyişine dış etkilerin sebep olduğu değişimler kaçınılmaz olmaktadır, bu değişimlerin üst yönetime de etkisi olur. Özellikle bilgi ve teknolojinin beraberinde getirdiği değişimler ve zorluklar şirket yöneticisinin adaptasyonunu zorlaştırabilir. Hazırlıksız değişimler şirketin yapısını çökertebilir ve şirkete zor anlar yaşatabilir. Özellikle teknoloji noktasında dış eksenli değişimlere hazırlıklı olmak şirkete büyük fayda sağlamaktadır. Şirketler dış etkiye sürekli açıktırlar böylece dışardan sürekli girdiler olmaktadır. Bu girdiler bir “süreç” dahilinde işleyerek tekrar

⁷⁵ Günver, a.g.e., ss. 9-10.

⁷⁶ Azmi Yalçın, *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004, ss.72– 73.

çevreye ve kuruma “çıktı” olarak aktarır. Bu devri daim düzenli ve sürekli olması ölçüsünde şirketin büyüme trendi yükselecektir⁷⁷.

3.2.2.2. İçsel Değişim Nedenleri

Şirket içyapısı itibarıyla, durum değişikliklerine, gelişmelere ve beklenmedik ani çalkantılara maruz kalabilir. Hedeflenen verimliliğin sağlanamaması, rekabetin artması, çalışanların motivasyonunun düşük olması, performansa göre ücret düzeyinin yetersiz olması sürekli bir değişikliği gerektirebilir. Bunların herhangi birisindeki değişim diğerini tetikleyerek değişime zorlar. İç değişimlerin gerçekleşmesi böylece kolaylaşabilir. Bu değişimler şirkette çalışan personel eğitim seviyelerini geliştirirken, aynı zamanda nitelikleri artırabilir ve işverenlerinde beklentileri karşılanmış olabilir. Aile şirketlerinde içsel değişimleri zamanında ve yerinde yapmak için bütün unsurlarda kaşif gözüyle değişimlerin seyrini gözlemlemek gerekir. Şirketin elde etmesi gerektiği verimliliği yakalayamaması; çalışan personellerin iş memnuniyetinin düşük olması, şirkette bir değişim olması gerektiği düşünülebilir⁷⁸.

3.2.3. Örgütsel Değişim Modelleri

Aile kurumları, örgütsel değişme adapte olunurken, ihtiyaç duyulan yeni stratejileri üretmek, uygulamasını sağlamak, yürütülebilir düzeye getirmekle ilgili olmalıdır. Bu adaptasyonlar planlı bir şekilde uygulanabilir gibi geleneksel olarak da olabilir. Geleneksel değişimler uzman hassasiyetiyle örgütün diğer organlarıyla işbirliği yaparak kalıcı çözümler üretir, aile şirketinde örgütsel değişim gerekli olup, işletmenin bir kültürü haline gelerek şirketi olumlu yönde etkileyecektir. Olumlu değişimleri göz önünde bulundurarak örgütsel değişimlerle şirketi büyütme çabası gerçekleşebilir. Daha sonra şirket bu değişim stili ile bir farkındalık oluşturabilir. Bu farkındalık şirketin vazgeçilmez kültürü haline gelebilirse şirketi başarı ile geleceğe taşıyabilir. Değişimler, geleneksel değişimler şeklinde olduğu zaman sınırlı etkiye sahip olabilir. Planlı değişimler, şirketin birçok unsurları üzerinde sistematik olarak etkilidir. Değişimler planlanırken, şirkete artı değerler katmasına azami ölçüde dikkat edilmesi gerekmektedir⁷⁹.

3.2.3.1. Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli

Değişimlerin olması şirketler açısından risk oluşturabilir, ancak yapılacak yeni atılımlar risklerin fırsata dönüşmesine yol açabilir. Değişimler, geleneksel olarak ihtiyaçlar, zorunluluklar ve çevreden gelen iç ve dış baskıların etkisiyle ortaya çıkabilir. Şirkette oluşabilecek değişiklikler, var olan sistemlerin daha iyiye yönlendirilmesiyle

⁷⁷ Köprülü ve Koneti, a.g.e., ss. 58-59.

⁷⁸ Karpuzoğlu, a.g.e., ss.42-43.

⁷⁹ Nihat Bilgin, *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2003, ss. 77-78.

hedeflenmelidir. Böylece, var olan şirket başarılarına yenilerini katarak büyümesi sağlanabilir. Değişim uygulamaları başarıyla uygulanabildiği ölçüde, işletmenin başarısına olumlu katkılar sağlayabilir⁸⁰.

3.2.3.2. Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli

Değişimin kendi özelliklerine bağlı olarak doğal bir seyri vardır. Bu seyir içinde mücadelecilik olmama nasıl reddediliyorsa, aşırı müdahalede ret edilir. Devrim niteliğindeki değişimlerin, devamının sağlanabilmesi için belli periyotlarla gerçekleşmesi gerekir. Kısa süreli zaman dilimlerinde meydana gelen değişimler, şirket için önemli kazanımlar sağlayabilir. Örgütün yapması gereken değişim sürekli ve işletmenin bütün unsurlarında gerçekleşebilmesidir. Böyle bir değişim yeni oluşumlarla, şirkette uyumlu bir tarzda geliştirilebilir. Değişimin sağlıklı gerçekleşebilmesi için yönetici ve bütün personelin değişime katkıda bulunması önemlidir. Değişimin getirdiği yeniliklerin, gecikme olmaksızın işletmenin bütününde tanıtılması ve işletme çalışanlarının motivasyonu açısından büyük fayda sağlayabilir. Şirketler değişimi belli bir zaman içerisinde aşırılıklardan sıyrılarak örgütün, ihtiyacı kadar gerçekleşmesi, şirketin gelişmesi açısından yararlı olabildiği gibi çalışan personel açısından da verimli sonuçlar verebilir⁸¹.

3.2.3.3. Geleneksel ve Modern (Planlı) Değişim Modelleri

Örgütlerde 1960 yılına kadar geleneksel değişimler gerçekleşirken 1960'lardan sonra sistem teorileri geliştiği gibi "davranış" bilimleri de gelişme göstermesiyle, şirket gibi kuruluşlar bu imkanlardan yararlanarak planlı bir şekilde "örgütsel" değişimler gerçekleştirmiştir. Örgüt değişimleri sistemli olarak, çalışanların hal ve hareketlerini de hesaba katarak yapılan bir ilerleme hareketidir. Genel olarak yeni nesil değişimden yana kendini ispatlama yolunu tercih ederken, önceki kuşak bu değişimlere frenleyici tavır içinde bulunabilirler. Geleneksel değişimler ailenin büyüklerinin fikirleri doğrultusunda bir hiyerarşi içinde gerçekleşir. Değişimler yenilikçi, ilerlemeci ve planlı bir şekilde gerçekleşmelidir. Geleneksel değişimler şirketin işleyişini yavaşlatabilirken, modern değişimler ve teknolojik yenilikler işletmeyi başarılı bir konuma getirebilir. Örgütte planlı bir değişim, modern bir anlayışla organize olmalı, arz-talep analizlerini yapılmalı ve pazar payını artıracak şekilde planlanabilmelidir⁸².

3.2.3.3.1. Geleneksel Değişim Modeli

Geleneksel değişim bilimin rehberlik ettiği değişime aşırı bir güven vardır. Yöneticiler bilimin kriterlerine uymayan değişimlere kapalıdır, aynı zamanda

⁸⁰ Alayoğlu, a.g.e.,ss. 66-67.

⁸¹ Yalçın, a.g.e., ss. 99-100.

⁸² Alayoğlu, a.g.e.,ss. 74-75.

değişimleri uygulama noktasında da zaaf gösterirler. Geleneksel değişimin en bariz özelliği, değişime karşı aşırı bir isteksizlik durumunun var olmasıdır. İşletme yöneticileri tarafından değişimin katkılarının değerlendirilmesi, olumlu yönde değişim kararlarının hızlanmasını sağlayabilecektir. Burada önemli olan, aile işletmesinin yöneticilerinin, bilimsel çıktıları şirketin bünyesine uygulayabilmeleridir. Aile işletmelerinin aktif değişim modeli, personelin katılımının sağlanmasıyla daha etkili sonuçlar elde edilebilir. Aksi takdirde, durgun, gelenekçi, düşük katılımlı bir şirket profili ortaya çıkar buda şirketin başarısı için olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Değişimlerin gerçekleşmesi, şirket yöneticilerinin, şirket ortaklarının onayını almasına bağlı olarak hızlanabilir. Bilimsel verilere dayanamayan, ortakların ve çalışanların desteğini almayan yenilikler beklenmeyen zorluklarla gecikebilir⁸³.

3.2.3.3.2. Modern (Planlı) Değişim Modeli

Şirketlerde, değişim belirli bir zaman ve plan dahilinde yapılması verimli sonuçlar doğurabilir. Değişimler planlı bir şekilde olmadığı zaman, kurum için telafisi zor birçok olumsuzluğu beraberinde getirebilir. Olumsuzluklar, kaynak israfı, zaman kaybı, beklenmedik masraflar ve şikayetlerin artması gibi durumlar şeklinde ortaya çıkabilir. Yöneticinin gelebilecek değişimleri planlaması ve uygulaması, şirketin geleceği açısından önemlidir. Değişim, aile işletmelerinin yapısal durumu, yöneticinin değişime açık profili şirket ile ilgili yapılabilecek stratejiler ve değişimler iç içe vuku bulur. Değişimler, ailenin bakış açısına, işletmenin yapısını ve ailenin mülkiyet anlayışına da farklı yansımaları olur. Sağlıklı bir değişimden söz etmek için kaynak boyutu önemli olduğu gibi, zaman boyutu da önemlidir. Şirketin otomasyon birimlerine hitap eden değişimleri de bilimin ışığında gerçekleştirmek, bu unsurları planlamak ve değişime açık hale getirmek şirkete fayda sağlayabilir⁸⁴.

3.3. AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Bu kısımda, yabancı kaynak kullanımına karşı direnç, nepotizm, aile ve iş kavramlarını birbirinden ayıramama / rol çatışması, otoriteyi kaybetme korkusu / merkezîyetçi yönetim, paternalizm (babaerklilik), geçmiş başarıların getirdiği rehavet ve işletme körlüğü, tutuculuk, aile fertleri arasında doğabilecek rekabet, iş aile dengesi, iş tanımlarının yapılmaması, aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklı olması, teknolojik gelişmeleri yeterince takip edememe, aile kültürünün şirket kültürüne çok fazla etki etmesi, yönetimi devretme planı yapmama, aile bireyleri arasında rekabet,

⁸³ Kırım, a.g.e., ss. 48-49.

⁸⁴ Atılğan Turan, Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, *Tekstil Maraton Dergisi*, 2006, ss. 39-74, s. 62.

aile şirketlerinde zamana bağlı önlenemeyen değişimlere direnç, aile şirketinin değişimlere direnci, aile şirketinin profesyonel yönetici ile çalışmaması, aile şirketinin kurumsallaşamaması, aile şirketinin danışmanlık hizmeti almaması ve aile şirketlerinde nesilden-nesile devretmeye yönelik direnç konularına yer verilecektir.

3.3.1. Yabancı Kaynak Kullanımına Karşı Direnç

Aile şirketi yöneticileri, yatırımları gerçekleştirmek için öz kaynaklarını kullanma taraftarıdır ve öz kaynakların şirket açısından daha risksiz olacağı düşüncesindedirler. Oysa ekonomi dünyasında büyük yatırımları gerçekleştirmek için finansman temini, yabancı kaynak yolu ile gerçekleştirebilirler. Aile işletmeleri yabancı sermayeye karşı mesafeli durmayı tercih etseler de; tasarruf yetersizliği, vergilerinin yüksek oluşu gibi bir dizi sıkıntıları yabancı kaynak kullanımı ile giderilebilir. İşletmenin rekabet gücünün en üst seviyede olabilmesi için, yabancı sermaye temininin sağlanabilmesi gerekir. Bu açıdan, yabancı fon kaynakları, kredi temini gibi imkanları iyi değerlendirilmelidir. Aile şirketinin mütevazı yatırım anlayışından sıyrılıp, kar marjını artırmaya gitmesi gerekmektedir. Şirket dış sermaye ile global manada büyüme amacına erişmesi daha kolay olabilir⁸⁵.

3.3.2. Nepotizm (Akraba Kayırma)

İşletme kuralları birinci derecede olması gerekirken, aile şirketlerinde, ailenin ön gördüğü önceliklerin birinci sırada yer aldığı rastlanabilmektedir. Aile bireyleri personelin vasıflı durumlarını göz ardı ederek kendi yakınlarını işe başlatılmaları, çalışma süreçlerinde başarısızlıkları görmemezlikten gelme gibi konuları gündeme getirebilmektedir. Karar konumundaki yöneticilerin, diğer çalışan personele karşı bu kayırmacı tutumları, sorun oluşturabilecek nitelikte olabilir. Aile şirketlerinde, vasıflı elemanlar yerine, ailevi duyguya yenik düşülerek, aile yakınları istihdam edilebilmektedir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini dikkate almak yerine, kan bağına dayalı bir seçim yapılması şirketi zaafa uğratabilir. İşletmelerde nepotizm uygulamalarının, aile şirketlerinin kaynak ve imkânları kullanımı sırasında, kuşak veya kardeş çatışmalarını da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Bireyin entelektüel seviyesi, kariyerleri, motivasyonu, işi büyütme kapasitelerine bakılmadan sadece akraba bağına bakılarak şirkete eleman alımları yapmak, şirket bünyesine büyük zararlar verebilir. Aile bireyleri arasında örnek teşkil edebilecek nepotizm uygulamaları; aile ortamına ve şirket faaliyetlerine olumsuzluk ve kargaşa nedeni olarak yansıyabilecektir. Nepotizm duygusundan kaynaklanan bu kargaşalar, aile şirketi anlayışında çözülmesi zor olan kısır döngüleri beraberinde getirebilir.

⁸⁵ Erdil, a.g.e., ss. 47-48.

Dolayısıyla aile şirketlerinde, kurumsallaşma evresine geçmenin önündeki en büyük engellerden birisinin nepotizm olduğu söylenebilir⁸⁶.

3.3.3. Aile ve İş Kavramlarını Birbirinden Ayıramama / Rol Çatışması

Toplum biliminde, bireylerin çalışma alanları ve bu alanın dışında faaliyetler arasındaki ilişkinin ortaya koyulması rol kavramı ile ifade edilmektedir. Aile şirketlerinde bir bireyin işletmede birden fazla rolü olabilmektedir. Bireyden beklentiler işletmede ve aile ortamında farklılaşabilmektedir. Aile işletmelerinde çatışmaların değişik türleri görülmektedir ve bunlardan biriside rol çatışmasıdır. Özellikle yöneticiler şirket sürekliliği ve başarısı ile yükümlü olduğu gibi, aile bireylerinin ihtiyaçlarını giderme yükümlülüğünde taşıyabilmektedir. Bu açıdan, bireylerin görevleri ve sorumlulukları kompleks bir yapı arz etmektedir. Bu rol çatışmalarında, bireylerin amaçlarındaki farklılıklar, onların rollerini daha da kompleks hale getirebilmektedir. Şirketin birlik ruhu kaybolmuşsa, rol çatışmaları daha da belirginleşebilir. Rol çatışmalarının bu yönüyle psikolojik tarafı olduğu bilinmelidir. Bu da, şirketin başarısı ve bireyin beklentilerinin yerine gelmemesi ile alakalı olabilir. Rol çatışmaları daha çok iş, aile ve vekâlet çatışması olarak kendini gösterebilir. Aile şirketlerinde, bireylerin kendine özel beklentiler biçmesi ayrıca bir çatışma zeminini oluşturur. Bireyin kendine yüklediği vehimler aile içi çatışmaları hızlandırır, bireylerin kimlik çatışmaları ve rol çatışmaları buna eklenince, şirketin zeminini iyice kaygan hale getirebilir. Bu rol çatışmaları, şirketin içinde ilişkileri, kuralları sekteye uğratabilir ve dolayısıyla işletme geleceğe güvenle adım atamaz hale gelebilir⁸⁷.

3.3.4. Otoriteyi Kaybetme Korkusu / Merkeziyetçi Yönetim

Aile işletmelerinde otorite inisiyatifini bir grubun tasarrufunda toplaması, merkezci yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Merkezci anlayışa sahip işletmeler, yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri, yöneticinin prestijinin sarsılması şeklinde yorumlanır. Yönetici enerjisini ve zamanını şirket için planlama, politikalar üretme, strateji geliştirme yerine otoritesini korumaya ayırmış olur. Aile şirketlerinde otoriter yöneticiler yetki devirlerine asla sıcak bakmazlar. Çalışanlarının motivasyonunu artırmada otoriter anlayışın geçerli olduğunu düşünürler. Şirket ile ilgili önemli bir karar alındığında bu kararı kendi iç dünyasında şekillendirir, daha sonra da kararı çalışanlara ve personele tebliğ eder. Otoriter liderler, şirketin amaç, ilke ve hedeflerini belirlerken çalışanlara az da olsa söz hakkı tanımayabilirler. Aile şirketlerinde merkeziyetçi yönetim, ailenin ruh yapısına ters düşer. Aile içi iletişim şirketin üzerinde

⁸⁶ Köprülü ve Koneti, a.g.e., ss. 25-26.

⁸⁷ Bilgin, a.g.e., ss. 12-14.

belli oranda etkisini sürdürür. Otoriter yönetim anlayışı ise bunun önüne set çekebilir ve bu da şirketin aktif, üretken yapıda olmasını engelleyebilir⁸⁸.

3.3.5. Paternalizm

Paternalizm (Babaerkil) ilişkisi aile işletmelerinde çok belirgindir. Ast - üst ilişkisini ifade eden paternalizm, hiyerarşi içinde bireylere görev ve sorumluluklarını da belirler. Buradaki ast-üst ilişkisi, aile ortamındaki ebeveyn-evlat ilişkisine benzemektedir. Türk toplumunda kültürel kodlar bu yapıya uygunluk arz eder denilebilir. Paternalizm ataerkil manada “baba gibi” konumu ve algıları ifade ederken, bunun karşılığında da itaat bekler, zaten bu durumda bir ast-üst hiyerarşisi oluşmuş olur. Aile şirketlerinde paternalizm anlayışı, ailenin üyeleri ve çalışanları açısından adalet duygusunu verebilme anlayışını sağlayabilir. Paternalizm alt elemanlara güven duygusu verirken, üst yöneticilere de baba rolünü verir. Paternalizm anlayışı ile şirkette “Sadık çalışanlar” profilini çizmesi şirket açısından önem arz eder. Aile şirketlerinde, aile endeksli bir şirket anlayışı olduğundan samimiyet ön plandadır. Paternalizm kavramında da samimiyet, yakınlık, kendini aileden biri gibi görme anlayışı şirkette kısa sürede bir başarı sağlasa da şirketin kurumsallaşması önünde bir engel teşkil edebilir⁸⁹.

3.3.6. Geçmiş Başarıların Getirdiği Rahavet ve İşletme Körlüğü

İşletmelerde ve yöneticilerde rahavet, geleceğe ait planlamaların yapılmasında bir kısır döngü oluşturabilir. Daha önce şirkette tecrübe edilmiş ve amacına ulaşmış başarısızlıklarda rahavet körlüğüne neden olabilir. Başarılar, bir yöneticiyi aşırı güvene sürükleyebilir, bu durum, değişen şartlara bağlı sağlıklı tedbirlerin alınmasında engel teşkil edebilir. Aile şirketlerinde yöneticiler, maddi ve manevi olarak gelecekte başarılı bir duruş sergilemek isterler. Aile şirketinin, önceliklerini belirleyip örgütsel büyüklüğü devam ettirmesi gerekir. Yöneticiler aile bireylerinin kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve bu kabiliyetlerin şirkette uygulanması konusunda ihmalkar olmamaları gerekir. Mevcut durum ile yetinilmemesi gerekir ki şirket rahavetten ve işletme körlüğünden kurtulabilsin. Sağlanan başarılar rahaveti sürekli kılarak, aile şirketlerinde güç ve otorite dönemi meydana getirebilir. Önceki başarıların yeterli görülmesi, kurumsallaşma alt yapısının eksikliği, şirketi işletme körlüğüne itebilir. Bu açıdan, birçok aile işletmesi ikinci kuşaktan sonraki kuşaklara ulaşmadan dağılmaya mahkûm olabilmektedir⁹⁰.

⁸⁸ Erdil, vd., a.g.e., ss. 58-59.

⁸⁹ Melih İliter, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 2001, ss. 89-90.

⁹⁰ İliter, a.g.e., ss. 15-16.

3.3.7. Tutuculuk

Gelişmiş ülkeler, yenilikleri icat ve bu yenilikleri sahiplenmek anlayışındadırlar. Gelişmiş ülkelerin dinamik kuruluşlarında, sürekli yapılan yenilik ve icatları sahiplenerek “gelişmişliklerine” süreklilik katarlar. Mülk sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere nazaran bu icat ve yeniliklere karşı kapalı olup, tutucudurlar. Bu onların atılgan olmalarına engel teşkil eder. Yönetici var olan statükoyu muhafaza ederken, haliyle birçok fırsatı değerlendirmeden kaçırmış olabilirler.

Aile şirketlerinde; sürekli değişme ve gelişime yeni buluşların ortaya çıkmasına sahip çıkmak, teknolojiyi takip etmek, pazar piyasasını yerinde ve zamanında değerlendirmek gerekir. Aile şirketlerinde karar alıcılar, gelişmelere kapalı kalabilmektedir. Patronun bu tutuculuğu, aktif olan şirket yöneticilerinin kararlar almasını engelleyebilmekte ve şirket böyle bir durumda, zaman ilerledikçe durgun bir yapıya yönelebilmektedir. Aile şirketlerindeki tutuculuk anlayışı şirketin büyümesinde, dalgalanmalara sebep olur hatta durağan hale getirebilir. Durağan ve tutucu lider profiline sahip olan yöneticiler, şirketlerde ihtiyaç duyulan stratejileri yerli yerinde belirlemeyebilirler. Şirket yöneticilerinin tutucu bir anlayışla hareket etmesi, yatırımları gerçekleştirilemez konuma getirebilir. Projeler üretip projeye uygun fizibiliteler tasarlayamama durumuna gelerek, olabilecek değişimlere ayak uydurulmamış olabilir. Bu tutuculuk anlayışı, şirketi sağlıklı bir bünyeyi yakalama durumundan uzaklaştırabilir⁹¹.

3.3.8. Aile Fertleri Arasında Doğabilecek Rekabet

Aile işletmelerinde aile fertlerinin çoğu iş hayatı da dahil, zamanlarının çoğunu beraber geçirirler. Bu beraberliğin, bazı anlaşmazlıkları da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Sürekli beraber olabilen şirket çalışanları için bu durum büyük bir tehlike arz edebilir. Şirketlerde rekabet, verimli çalışmak, rasyonel sonuçlar almak anlamına gelse de; aile şirketlerinde rekabet aile içi kısır döngü diyebileceğimiz, çekişmeler anlamına gelir, çekişmeler şirketin çöküşünü içten içe hızlandırır. Özellikle aile de çalışmayan kadınların, sosyal çevreleri dar olduğunda bu rekabet daha bariz olmasına neden olabilir. Böylece şirket güç ve kudretini iş sahasındaki yeteneğini yitirmiş olur. Böyle bir çatışma örgüt kültürünün yok olmasına neden olabilir. Bunlar olurken aile şirketlerindeki yöneticiler geçmişe dayalı başarılarını “kredi” gibi kullanmaları zor olabilmektedir. Aile şirketlerinde meydana gelebilecek bu rekabetler şirketin müşteri odaklı olmasından uzaklaştırır. Yöneticiler kararlar alırken, çevresinde ciddi efor sarf edecek insanları bulmakta zorlanabilir. Aile bireylerinde dolayısıyla

⁹¹Jill Lock, “Aileyi ve İş Ortamını Dengelemek”, *The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*,2005 , ss. 30-45, s. 36.

şirketin elemanlarında kızgınlıklar, hatta küskünlükler, ileri derecede kıskançlıklar, fertler arasındaki iletişim bozuklukları ortaya çıkarabilir. Meydana gelebilecek bu anlaşmazlıklar ve olumsuzluklar bireylerin davranış ve düşüncelerini de etkileyerek işletmeyi çıkmaza sürükleyebilir⁹².

3.3.9. İş Aile Dengesi

Aile şirketlerinde, özellikle birinci kuşakta, şirket lideri iş hayatına aile hayatını da dahil edebilir. Bu da bazı rahatsızlıkları beraberinde getirir. Yönetici şirketin ilk kuruluş yıllarında mesaisinin çoğunu işine harcar. Yöneticinin, ailesine yeterli zaman ayırmaması sebebiyle ailesinde sağlıklı ilişkilerin kurulması zor olabilir. Aile ile iş dengesi her zaman aile şirketlerinde önemini korumuştur. Aile şirketlerinde birinci kuşağının, şirket işlerinin sağlıklı yürütülmesi için, aile sorunlarının çözmesi gerekmektedir. Bu dönemde aileye şirket vizyonunu benimsetmek, aileyi değişimlere açık hale getirmekle mümkün olabilir. Bu değişim her zaman başarılı olmayabilir. Aile şirketlerinde bireylerin aile rolü ile iş ortamındaki rolü birbirine karıştırmadan yürütebilmeleri zor olmuştur denebilir. Aile ve iş dengesinin kurulmaması, bu iki değere ait rollerin birbirinden net bir şekilde ayrılması durumunda ortaya çıkar. Bazen de aile ile ilgili konuların mahrem sayılarak saklı bırakılması, problemlerin kaynağını teşkil edebildiği gibi problemi daha da kangrenleştirebilir. Aile iş ortamındaki rolleri birbirine karıştırmadan yürütülmesi ancak kurum kültürünün yerleşmesi ile mümkün olabilir⁹³.

3.3.10. İş Tanımlarının Yapılmaması

Aile şirketinin ekseriyetinde, iş tanımları yapılmamış veya yapılmış olsa dahi, uygulamaya konulmamış olması, şirketin çalışanlarını ciddi bir rol çatışması ve otorite mücadelesine sevk eder. Bu da şirkette büyük bir zaafiyete neden olur. İş tanımlarının yapılmaması, şirketin bütün personeline yetki ve sorumluluk kargaşasını yaşatır. Böyle belirsiz durumlar şirket çalışanlarında örgüt anlayışını ortadan kaldırabilir. Şirkette örgütsel yapının olmaması veya iş tanımların yetersizliği, aile bireylerini olumsuz etkilediği gibi çalışanlar için de görev belirsizliklerine yol açar. Şirket için kaos denilebilecek bu belirsizlikler ortaya çıkarken, aile bireylerinden bazıları, şirketin yararına olabilecek faydaları şahsına yönlendirebilir. Bu da şirkette büyük bir güvensizlik ortamını meydana getirir. Şirkette iş tanımlarının olmaması, yönetici ve çalışanların görev sorumluluklarının belirtilmemesi, hakim ortak kurallar yerine fertlerin geliş güzel kararlar almasını gerektirebilir. Bu görev ve sorumluluk

⁹² Anıl Göker ve Tengiz Üçok, *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 61-62.

⁹³ Karpuzoğlu, a.g.e., ss.100-101.

belirsizlikleri, şirket ile ailenin harcamaları gibi birçok konuda da kendini gösterebilir. İş tanımlarının yapılmadığı bir şirket, nitelikli bir şirket kimliğinden uzaklaşır ve böylece nitelikli bir şirketten söz edilmesi imkansız hale gelebilir⁹⁴.

3.3.11. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Farklı Olması

Aile şirketlerinde, aile çıkarları ile şirket çıkarları her zaman uyuşmayabilir. Böylece, şirketin öncelikleri ve aile fertlerinin öncelikleri konusunda mutabakat sağlanmamış olabilir. Şirketteki bu çıkar çatışmaları ile çalışanlarda moral ve motivasyon ortadan kalkar ve bu gelişmeler şirketin bünyesini sarsabilir. Aile şirketlerinde yaşanan bu iç çatışmalar, şirketin devri durumlarında da aile bireyleri arasında hesaplaşmaya neden olabilmektedir. Yeni kurulan işletmelerde şirketin çıkarı ön planda olabilirken, eski kuşak işletmelerinde, aile veya kişisel çıkarlar, ön plana geçebilir. Belli bir zaman sonra bu dezenformasyonlar şirketin sahip olduğu kültür, beslendiği aile değerlerini değiştirebilir. Bununla beraber şirketin menfaatleri ikinci plana düşebilir. Genellikle ilk kuşaklarda ailenin mal varlığını, değerlerini, koruma ve geliştirme amacıyla kurulan aile şirketleri sonraki kuşaklarda ailenin sahip olduğu bu prensipler ve değerler önemini kaybedebilir. Bu çıkar tercihi, bazen kuşaklar arasında çatışmalara sebep olur, şirketin sonraki kuşaklara devam etmesi zor hale gelebilir⁹⁵.

3.3.12. Teknolojik Gelişmeleri Yeterince Takip Edememe

Aile şirketlerinde teknolojik gelişmeler, diğer şirketlere nazaran daha yavaş olmaktadır. Oysa yoğun rekabet hızla değişimin yaşandığı günümüzde, ar-ge çalışmalarına daha fazla önem vererek işlerlik kazandırılmalıdır. Diğer sektörlerin atacağı adımları takip ederek gereken tedbirlerin alınmaması şirketi büyük zararlara uğratabilir. Aile şirketlerinde geleneksel yöntemlerle çalışmak, teknolojik donanımları elde etmemek, teknolojiye gerekli yatırımı yapmamak, şirket açısından tehlike çanları çalıyor demektir. Aile müesseselerinde özellikle ailenin lideri teknolojik gelişmelerin gerçekleşmesi durumunda ailenin nazarında itibarının yok olacağı zannına kapılabilirler. Böylece ar-ge çalışmalarına yeterli ehemmiyeti vermemek, teknolojik yenilikleri yapmamak, şirketi dışarıya bağlı hale getirebilir. Buda, şirketin sorunlarının büyümesine neden olabilir. Bunun önüne geçmek için kısa vade de olsa teknolojik gelişmeleri yakalamak, stratejiler geliştirmek gerekir. Teknoloji ile ilgili bu uyumsuzluklar bazen de eski teknolojiden yeni teknolojiye geçişte yaşanabilir. Aile şirketleri mevcut gelişmelere, teknolojik değişmelere ve bu yöndeki yönetim

⁹⁴ Harun Masatoğlu, *Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 69-70.

⁹⁵ Çetin, a.g.e., ss. 55-56.

anlayışlarına kısa sürede uyum sağlayıp ve sürekli yeniliğe açık olmalıdır. Şirkette bir teknoloji yeteneği oluşturmamak şirkete dönüşü zor olan büyük zararlar verebilir. Unutmamak gerekir ki teknolojiyi takip eden insana da gerekli yatırımları yapmak teknolojiyi kullanabilir hale getirmek şirkete büyük fayda sağlayabilir. Aksi durumda şirketin sonraki kuşaklara devam etmesi ve gerekli adaptasyonu sağlaması zorlaşabilir⁹⁶.

3.3.15. Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimlere Direnç

Aile şirketlerinde zamanla mülkiyet evrimi kaçınılmaz olur. Bu evrim kurucu patrandan kardeş ortaklığına, bir sonraki aşamada kuzen ortaklığına geçebilir. Zamanla çıkabilecek bu ve bu gibi değişimlere, aile direnç gösterebilir. Şirkette oluşabilecek her değişim süreçleri kendine has özellikler taşır. Ani bir durum söz konusu olmadığı sürece değişim süreçleri birbirini takip eder. Değişimin hızlandığı günümüz şartlarında, değişimi planlamamak, değişim kültürü oluşturmamak şirkette büyük bir zarar verebilir. Kuşakların, değişimlere açık olmamaları halinde, geçmiş ve gelecek kuşaklar arasında sevgi ve saygı akışı kurmaları zorlaşır. Aile işletmelerinde kuşaklar boyunca, değişimler, gelişimler, stratejik planlar, şirketin varlığını sürdürmesi zor bir hale getirebilir. Aile şirketlerinde yöneticinin sahip olduğu kültür ve kişiliği, değişimlere açık değilse ve değişimlere direnç gösteriyorsa şirkette kısır döngü başlayabilir. Aile şirketlerinde değişim, duyarlılığı olması gerekir. Yöneticiler, teyakkuzla değişimleri benimsetebilir ve şirketin bünyesine uygular hale getirebilirler. Aksi halde değişimler gerçekleşmezse çalışanların nitelikleri düşer, yöneticinin beklentileri sınırlanır, hizmet alanların beklentiler karşılanmamış olur. Buda şirketi yok olma noktasına getirebilir⁹⁷.

3.3.13. Aile Kültürünün Şirket Kültürüne Çok Fazla Etki Etmesi

Aile şirketlerinde hissedilen önemli bir hususta aile kültürünün iş kültürüne daha baskın olmasıdır. Şirket ile ilgili alınabilecek bazı kararları istatistiklere dayanması bilimsel verilerden beslenmesi yerine, ailenin önerileri ve deneyimleri isteminde şekillenebilir, devreye girebilir. Böyle kararlar şirketin geleceği açısından zararlı olabilmektedir. Bunu aşmak için bilimsel veri toplama ve uzman kişilerin fikirlerinden yararlanma ihtiyacı ortaya çıkar. Aile kültürü ile şirket kültürü arasında dengeyi her zaman kurmak zordur. Aile şirketlerinde aile kültürü fedakarlık anlayışıyla esnek ve kısa zamanda kararlar almasına müsait hale gelebilir. Yöneticiler aile kültürüne ait

⁹⁶ Kırım, a.g.e., ss. 33-34.

⁹⁷ Ahmet Turan Öztürk, "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", *Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2008, ss. 10-58, s. 36.

değer ve inançları şirket için aktif hale getirme çabasında olmalılar. Aile kültürüne ait sadakat zamanla şirketi aktif hale getirebilir⁹⁸.

Şirket, iş süreçlerinde şekillenirken aile kültürü baskınlığını her aşamada hissedebilir ve şirket kültürüne değer katar, böylece şirket kültürü şekillenirken aile kültürünün etkisindedir denebilir. Haliyle aile kültürüne ait davranış biçimleri ortaya çıkar. Denebilir ki: Aile kültürüne ait kültürel kodlar şirkette baskın oluşturur. Bu kültürle merkezîyetçi bir yönetim anlayışı ortaya çıkarabilir. Aile kültürüne ait kadercilik, mevcut imkânlarla yetinme anlayışı, şirkette de mal olabilir. Bunlar şirket açısında olumsuzluklar oluşturabilirler. Aile kültürü reel olarak şirket kültürünü etkilemesi, şirketin bünyesine uygun, strateji geliştirmesi şirketin bünyesinde yer edinmesi gözlenebilir. Ailenin bu geleneksel kültürü işletmenin kurumsallaşması önünde büyük engel oluşturabilir. Aile kültürü, paternalizm anlayışıyla, yönetim anlayışı haline gelebilir. Bu anlayışın iş hayatına yansımalarıyla, şirketin geleceğinden ziyade ailenin geleceği düşünülmüş olunur. Aile kültürünün etkisinden kurtulmayan bir şirketin hedefleri, aile fertlerinin istekleri doğrultusunda şekillenebilir. Bu işletmenin kurumsallaşmada, vizyon geliştirmede, ciddi yetersizlikler yaşayarak sonraki kuşaklara adım atması zorlaşabilir⁹⁹.

3.3.14. Yönetimi Devretme Planı Yapmama

Aile şirketlerinde devir yapılırken, bir önceki neslin bilgi ve becerileri bir sonraki nesle aktarılması, önemli bir tecrübe kaynağıdır. Ne yazık ki yapılan araştırmalar gösteriyor ki aile şirketlerinin %30'u ikinci nesle bırakılırken, ancak %16'sı üçüncü nesle devredilebilmektedir. Yönetim devri, aile şirketlerinde kolay gerçekleşmez. Aile işletmelerinde yönetimde de aile kültürü ön plana çıkabilir. Yönetimi devreden kişinin tutum ve yaklaşımları önemlidir. Şirketi, gelecek kuşaklara devretmede kolaylık sağlanmaması, aile şirketini zora sokabilir. Yönetim devri "belirsizlik" tabir edilen bir zaman dilimi ile karşılaşması kurumu büyük ölçüde sarsar. Varislerin devir ile ilgili önceden tasarlanmış planlarının olmaması, devir işlemleri daha da zorlaştırabilir. Devir işlemlerin uygun şartlarda gerçekleşmemesi, aile içi rekabetlere neden olabilir ve şirketi başarısızlığa sürükleyebilir. Yönetimin devretmeyi planlamaması mirasın dağılmasına neden olabilir. İşin başındaki yöneticilerin yönetim devirlerini kabullenmeleri şirkete büyük fayda sağlayabilir. Ancak, aile şirketlerinde devirlerin sancılı olduğu göz ardı edilmemeli, bu açıdan profesyonel yöneticilerden yardım

⁹⁸ İter, a.g.e., ss. 18-19.

⁹⁹ Sağlam, a.g.e., ss. 22-48, s. 36.

alınması, şirketin devir sürecini kolaylaştırabilir. Aile kurumların devir konusunda çözümsüzlüğe terk edilmesi şirketin bölünmesine hatta dağılmasına neden olabilir¹⁰⁰.

3.3.16. Aile Şirketinin Değişimlere Direnci

Aile şirketin bariz bir özelliği de patronun güçlü bir otoriteye sahip olmasıdır. Liderin fitrat ve kişiliği, yönetim anlayışı, şirketin bütün mekanizmalarına yansımaktadır. Patron kültürünün, şirkette dominant karakterde olması patronun başarılı olduğu izlenimi verir. Değişimin gerekli olduğu anlayışı, patronların tarafından kabullenmesi çok zor olmaktadır. Oysa değişimler teknolojik manada olduğu gibi, sosyal alanda da hızlı olabilmektedir. Aile şirketin de oluşabilecek bu değişimlere ayak uydurmamak (özellikle şirketin lideri) var olan başarıları yeterli görüp vizyon geliştirmemeleri, şirketi duraklatabilir. Şirketin yöneticisi, yeni fikirleri için uygulama alanları bulabilir ve bu alanlarda değişim ve gelişmelere olan inancını artırabilirse, şirket nesilden nesle daha kolay devam eder ve değişimlere direnç de azalabilir. Genel manada şirkette daha önce başarılı olmuş liderler, değişimlerle ilgili kararlarda frenleyici olurlar. Bu liderler değişimlere direnç gösteren, şirkete hedef koymayan, vizyon tasarlamayan, rekabetten yorgun düşen şirket profili izlenimi çizerler. Bu düşüncedeki şirketler gelecek vaat etmeyebilirler. Şirket, modernize anlayışından uzak durarak sürükleyici ve üretici olmaktan çıkabilir, dinamik performansını kaybedebilir. İşletmenin ürettiklerine de, var olan talepler azalır şirket yok olma noktasına gelebilir¹⁰¹.

3.3.17. Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici ile Çalışmaması

Aile şirketleri, zamanla büyüme sürecine girerler. Bu büyüme işletme kapsamının genişlemesini, iş hacminin büyümesini, şirket denetiminin artmasını gerektirir. Yönetici, şirketin bütün bu işlerini koordineli yürütmesinde yetersiz kalabilir. Bu yetersizlik, profesyonel elemanlara ihtiyaç duyacağı anlamına gelir. İşletme sahipleri şirketin yöneticisi hükmündedirler. Bu yöneticiler, aileden olmayan profesyonel yöneticilere yerini teslim etmek istemezler. Profesyonel yöneticiler olmayınca, uzmanlaşma ve kurumsallaşmadan söz etmek zor olur. Şirketin büyüme ve gelişme durumu, gerekli strateji ve kararları yerinde ve zamanında gerçekleşmesini gerektirir. Patron, profesyonel yöneticiye görev ve yetkilerini devretmeyince şirketin motivasyonu düşer, dolayısıyla şirketin performansında düşüklük meydana gelir. Profesyonel yöneticilere imkan vermeyen bir şirketin verimliliği asgariye inebilir. Şirket duygusal kararlar ile idare edilir, bu kararlar ise

¹⁰⁰ Mehmet Akif Yener, "Aile Şirketlerinin Yönetimi Ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama" İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi, 1991, ss. 48-49, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁰¹ Gümüştekin ve Gümüştekin, a.g.e., ss. 58-59.

isabetli olmayabilir. Profesyonel yöneticilere açık olmayan işletmelerde, yönetim sorunları yaşanabilir. Kuşak çatışmaları çıkabilir ve motivasyon yetersizliği kaçınılmaz olur. Şirket sahibi sevk ve idare mekanizmasını profesyonel yöneticiye bırakma eğiliminde olmayınca, şirket dağılma tehlikesine girebilir¹⁰².

3.3.18. Aile Şirketinin Kurumsallaşamaması

Aile şirketlerinde profesyonel bir şekilde yönetim standartlarının gelişmesi, şirketin kurum kimliğine bürünmesini beraberinde getirir. Kurum toplum tarafında hüsnü kabul görmüş organize olmuş kurallar, prosedürler ile sistematikleşmiş bir düzeni ifade eder. Aile şirketlerin kurumsallaşamaması, şirketin sahip olmuş olduğu sistemi işlemez ve bütünlük arz etmez duruma getirir dolayısıyla şirket verimliliğini yitirir. Aile şirketin kurumsallaşamaması, şirkette profesyonel yöneticilerin olmadığı görüntüsü verir. Aile bireylerinin arasındaki duygusal bağ, kurumsallaşma çalışmalarına ciddi bir engel teşkil edebilir. Kurumsallaşma tamamlanamadığında, şirkette her an öngörülmeyen problemler çıkabilir. Aile şirketin kurumsallaşamaması şirketin bireyleri arasında sürtüşmeler ve kavgaların çıkmasını, bireyler arasındaki çıkar çatışmaları yaşanmasını ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Zorluklara karşı planlı olunmaması şirketin ekonomik manada değer kaybetmesine neden olabilir¹⁰³.

3.3.19. Aile Şirketinin Danışmanlık Hizmeti Almaması

Aile şirketlerinin belli bir kısmı çok ciddi sorun yaşamadan hayatlarını idare ettirebilir. Aile şirketlerinin önemli bir kısmı ise pek çok sorun yaşarlar. Bu sorunlar, şirketin gelişimi ile beraber yeniden yapılanmalardan kaynaklanabilir. Önemli sorunlar teşkil edecek bir başka yönde, aile ve iş dengesinin kurulmamasıdır. Bu problemler, hemen hemen şirketin her gelişim evresinde kendini gösterebilir. Aile şirketleri danışmanlık hizmeti almayınca kurumsallaşma gerçekleşmeyebilir. Danışmanlık hizmeti almayan çalışanlar, zaman-zaman kısır döngü içerisinde girerek gerekli üretkenliği yitirebilir. Şirket danışmanlığı alınmaması ile işletme gerekli başarıyı göstermeyebilir. Şirket yerinde ve zamanında gerekli planlamalar yapmamış olur¹⁰⁴.

Aile işletmeleri sorunlarını aile sırrı bakış açısıyla, dışarı yansıtmaktan çekinebilirler ve problemleri danışmanlık almadan çözmeye yönelebilirler. Bazen de, şirketteki yönetici, sorunları ben çözerim iddiasıyla ortaya çıkabilir ve bu bir otoriter yaklaşım olduğunda, sorunları daha da artırabilir. Aile işletmelerinde ailenin bireyleri arasındaki fikir ayrılığı ortaya çıkarabilir. Bu fikirleri üretken hale getirmek ve en geçerli

¹⁰² Uçkun vd, a.g.e., ss. 29-45, s. 37.

¹⁰³ Yazıcıoğlu, a.g.e., ss. 15-32, s. 27.

¹⁰⁴ Kırım, a.g.e., ss. 33-34

olanı tercih etmek danışmanlık sayesinde olabilmektedir. Ailede çıkması muhtemel olan problemleri zamana ve patronun inisiyatifine bırakılırsa bu problemler aşılamaz hale gelebilir. Aile bireyleri birbirinin kusurunu büyütüp birbirine karşı bu kusurları kullanabilirler. Denilebilir ki, bir birey, bu kusurlardan dolayı kendine “meşru haklılık” payesi verebilir buda, şirketi umulmadık zararlara sürükleyebilir. Bu eğilimlerin hissedilmesi güvensizliğe neden olduğu gibi, şirketi dağılma noktasına kadar da götürebilir¹⁰⁵.

3.3.20. Aile Şirketlerinde Nesilden-Nesle Devretmeye Yönelik Direnç

Aile şirketlerinde en önemli hususlardan birisi de, şirketin süreklilik arz etmesi ve devretme de herhangi bir yol kazasına maruz kalmadan sürecin atlatılmasıdır. Aile şirketinde, nesilden nesle devretmeyi kolaylaştıran en önemli husus, kurucunun otoritesinden feragat etmesinden geçebilir. Bunun yanında, finansman temini, rekabet duygusu, akraba kayırmaları, ailenin içindeki diğer anlaşmazlıklar şirketin sürekliliğini sekteye uğratan, devam etmesi önünde görülen en önemli problemlerdir. Aile şirketlerinde sürekliliği sağlamak için, insana yapılması gereken yatırımların sürekli olması gerekmektedir¹⁰⁶.

Organizasyonlarda, görev tanımları, sorumlulukların belirlenmesi, planların yapılması ve kurumsallaşma çabaları, belirsiz devir planlarının, belirli hale gelmesine destek olabilir. Kurumsallaşmayı reddeden, otoriter, merkeziyetçi bir yönetim anlayışı; değişimi sürekli olarak engelleyebilir. Özellikle birinci nesil aile işletmeleri için kararların ekseriyeti aile kültüründen kurtulmayan işletme sahipleri tarafından verilmektedir. Sonraki süreçte de, bunun etkisinden bir türlü kurtulmayan işletmeler, gelecek kuşaklara intikal etmeden, dağılma sürecini yaşıyor olabilirler. Aile şirketlerinde aile değerleri ve patronun öngördükleri diğer değerler itibar görebilmektedir, buna bağlı girişimcilik anlayışı zayıf kalabilir, kişisel tercihler ön plana çıkabilir, ve işletme hayatta kalma çabasında yetersiz kalabilir. Devretme kararları dahil, işletmeye dair birçok karar, aile liderinin yetkileriyle sınırlı kalabilir. Dolayısıyla, işletme sonraki nesle devretmeden, direnç barikatlarıyla karşılaşarak dağılma sürecine girebilir¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 47-48.

¹⁰⁶ Uçkun vd, a.g.e., ss. 29-45, s. 37.

¹⁰⁷ Yazıcıoğlu ve Koç, a.g.e., ss. 36-52, s. 45.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisi kısmında, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma bulguları ve değerlendirme, araştırmada kullanılan analiz teknikleri, anket uygulamasına katılanların aile şirketlerine ait bilgiler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ve araştırma boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri ve kolerasyon değerleri kısımlarına yer verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

“Türkiye’deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama” başlıklı bu tezin amacı; aile işletmelerinin değişime dirençlerini, aile işletmelerinin değişime karşı dirençlerinin sebeplerini, aileler arası sorunları, yönetimde devrinde karşılaşılan sorunlarını, bu sorunların temel sebeplerini, çözüm önerilerini araştırmak ve ölçek verilerinin analizleri sonucu oluşan önemli bulguları; araştırmacıların, işletme yöneticilerinin, çalışanların ve okuyucuların bilgisine sunmaktır. Türkiye’deki aile işletmeleri hakkında genel bir değerlendirme sağlayan araştırmamızın bu anlamda ileride yapılacak araştırmalarda yol gösterici bir özelliği bulunmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Aile işletmelerinin değişime karşı direnç sebeplerinden yola çıkarak; kurumsallaşmasının önemi, aile işletmelerinin değişimi, gelişmesi ve devamlılığının sağlanması için gerekli yapılanmanın ve uygulamaların neler olacağına bilimsel analizi yapılacaktır. Bir ülkede aile işletmelerinin çok sayıda olduğu ve önemli sorunlar yaşadıkları dikkate alındığında yapılacak bilimsel çalışmaların ilgili taraflara önemli yararlar sağlayabileceği ifade edilebilir. Bu kapsamda, çalışmadan elde edilecek verilerin kullanım alanları; araştırma faaliyetinde bulunanlar, işletmeler, yöneticiler, çalışanlar, hizmet ve üretim talep edenler olarak kısaca sıralanabilir.

Aile içinden belirlenen yöneticilerin yetki devrine dirençli olması, bu bağlamda aile işletmelerinin üçüncü nesle devri zorlaştırabilmektedir. Bu devir sürecini sağlıklı bir şekilde gerçekleştiremeyen şirketlerin hayatlarını devam ettirmeleri zorlaşabilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde profesyonel tutumdan çok duygusallığın öne çıktığı söylenebilir. İhtiyaç sahiplerinin isteklerinin karşılanması,

pazar payının artması, firma algısı, rekabet yoğun ortamda firma varlığının sürdürülebilmesi konularında kurumsallaşma önem arz etmektedir. Araştırma, aile işletmelerinin rekabet gücünün zorlaştığı bilgi çağında başarılı olabilmeye yolunda uyguladığı veya uygulayamadığı değişim ve bu değişime engel olabilecek unsurları ortaya koymak yararlı olabilecektir. Bu bağlamda araştırma, aile işletmelerinin ayakta kalmasında engel teşkil edebilecek faktörleri belirlemede farkındalığı arttırmak ve çözüm önerileri sunmak hususunda fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Problemi

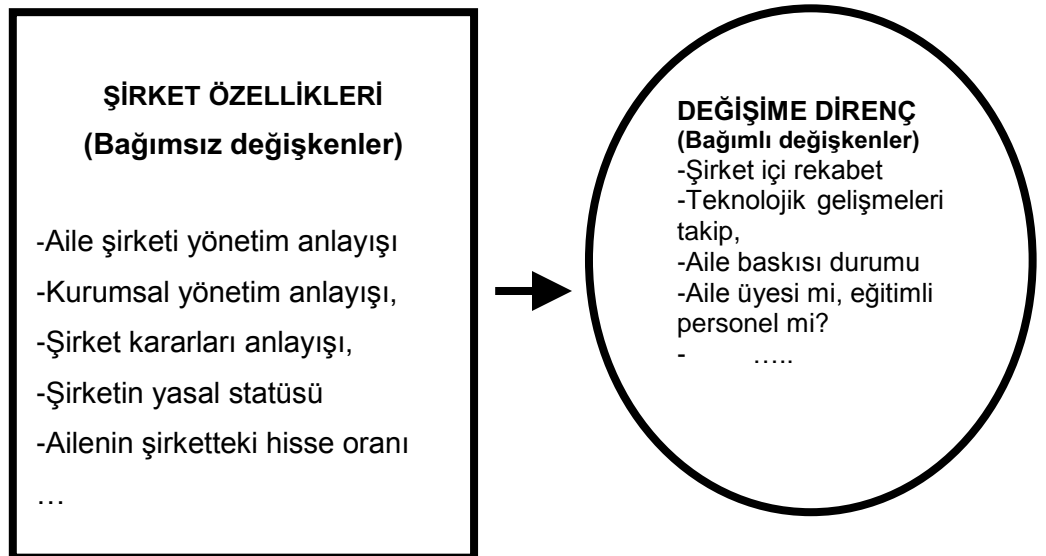
Çalışma konusunun seçilme nedeni; aile işletmeleri birer canlı olarak görülmeli ve bir kurum kültürünün olduğu kabul edilmelidir. Aile işletmeleri zaman içinde piyasada oluşan gelişmelere göre değişim gösterebilirler. Bu değişim sonunda, işletmeler kurumsallaşma ile gelişebilmekte, kurumsallaşamayan işletmeler ise varlıklarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler.

4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Çalışma, İstanbul'da aile işletmelerinde çalışan 404 yöneticiye uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmanın örneklemi belirlenmiştir.

4.1.5. Araştırmanın Modeli

Türkiye'deki aile işletmelerindeki değişim ve değişime direnç ile ilgili faktörler belirlenmiş ve bu kapsamda inceleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, belirlenen değişkenler (araştırma maddelerinde görüleceği gibi) arasındaki ilişkilerin analiz edileceği "tanımlayıcı araştırma" modeli esas alınmıştır. Tanımlayıcı araştırmalarda, araştırmada esas alınan değişkenlerin, örnek alınan olayla ilgili analizleri yapılmaktadır.



Şekil-1 Şirket Özellikleri ve Değişime Direnç İlişkisi

4.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın teorik kısmında betimsel yöntem izlenmiş ve raporun yazımında literatür taramaları ile araştırmanın raporu hazırlanmıştır. Çalışmanın alan uygulaması sırasında, anket yöntemi vasıtasıyla veriler elde edilerek analizler yapılmış ve elde edilen sonuç ve öneriler ilgili tarafların yararlanabilmesi için rapor edilmiştir. Ölçeklerin kontrolü için 15 kişiye pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Ölçek sorularının sorunsuz olduğuna kanaat getirilmesi ile ölçeğin güvenirlik analizi yapılarak, ölçek internet ortamında katılımcılara gönderilmiştir.

4.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada esas alınan bilimsel yöntemin çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebileceği varsayılmıştır.

2. Katılımcıların, ölçek sorularına objektif cevaplar verdikleri ve cevaplar gerçek düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın teorik bölümünde, tez, makale, kitap, internet, yasal mevzuat vb. kaynaklardan faydalanılmıştır. Tezin alan uygulaması bölümünde katılımcılarda ölçekler vasıtasıyla bilgiler elde edilmiş ve istatistiksel yöntemlerle analize tabi tutulmuş ve çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın konusu ve kapsamı ile ilgili bir sınırlama ile tez tamamlanmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında belirlenen araştırma hipotezlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

H₁: Değişime direnç, şirketin kuruluş yılına göre farklılaşmaktadır.

H₂: Değişime direnç, şirketin yasal statüsüne göre farklılaşmaktadır.

H₃: Değişime direnç ve 3. Nesilde karşılaşılan sorunlar, şirketin kaç ortaklar kurulu olmasına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Değişime direnç, şirketteki çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

H₅: Değişime direnç, ailenin şirketteki hisse oranına göre farklılaşmaktadır.

H₆: Değişime direnç, şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine göre farklılaşmaktadır.

H₇: Değişime direnç, şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine göre farklılaşmaktadır.

H₈: Değişime direnç, şirkette çalışan aile üyesine göre farklılaşmaktadır.

4.1.10. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada tek ölçek kullanılmıştır. Aile işletmelerinde değişime direnç ölçeği, 4 boyutlu, 16 maddeli olarak araştırmacı tarafından oluşturulmuş bir ölçektir. Ölçek 2 bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde firma özelliklerine; ikinci bölümde ise işletmenin değişime direncine ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Madde ifadelerine; “Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak kişiler arasında rekabet yaşanmaktadır” cümlesi örnek olarak verilebilir. Ölçekte belirtilen ifadelere örnek olarak “Beşli Likert Ölçeği” üzerindeki 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5- Tamamen Katılıyorum arasındaki seçimden katılımcıların işaretlemeleri istenmiştir. Yüksek puanlar aile işletmesinde değişime direncin yüksek olarak algılandığını ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan “aile işletmelerinde değişime direnç” ölçeğini test edebilmek amacıyla, elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=404).

Kaiser Meyer Olkin (KMO) analizi sonucunda örneklemin test sonucu “aile işletmelerinde değişime direnç” ölçeği için 0,870 olarak yeterli düzeyde hesaplanmış ve Bartlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir(anlamlılık düzeyi $p:0,000<0.001$).

4.1.11. Ölçekten Elde Verilerinin Analiz Teknikleri

Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Tezin uygulama bölümünde ampirik yöntem tercih edilmiş, soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler neden-sonuç ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan anket tekniği ile toplanmıştır. Ölçek verileri SPSS 20 istatistik programında analizlere tabi tutularak yorumlar yapılmıştır.

Araştırmanın Ben ekleminin yeterli olduğunu tespit edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Yapılan testler sonucunda elde edilen katsayı değeri 1sayısına yaklaştıkça mükemmel kabul edilmekte, 0,50 sayısının altında olması halinde izle yeterli kabul edilmektedir. Araştırmadan elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olup olmadığı “Barlett Testi” yapılmaktadır. Araştırma için belirlenen hipotezin test edilmesi için güvenilirlik analizleri için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra, değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi çok fazla sayıdaki değişkenin, daha az sayıdaki faktör adı verilen değişkenler ifade edilmesi şeklinde uygulama yapılmaktadır.

Güvenirlilik değerlerinin hesaplanmasından sonra boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve faktörlerin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri tekrar hesaplanmıştır. Faktör analizindeki amaç; değişkenler arası ilişkiyi belirlemek suretiyle büyük çaptaki değişkenlerin faktör adı verilen daha küçük sayıdaki değişken ile açıklanmasıdır. Daha sonra, Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İki değişken arasındaki doğrusal bir ilişki veya bir değişken ve iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmaktadır. değişkenlerin arasındaki ilişkinin ne derece olduğunu gösteren kat sayıya, korelasyon kat sayısı denilmektedir.

Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta katılımcıların çalıştıkları işletmeye ait şirket kurulma yılı, yasal statüsü, kaç ortaktan oluştuğu, kaç kişi çalıştığı, aile üyelerinin hisse düzeyi, kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği ve şirkette aile üyesi kaç kişinin çalıştığı belirlenmiştir.

4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

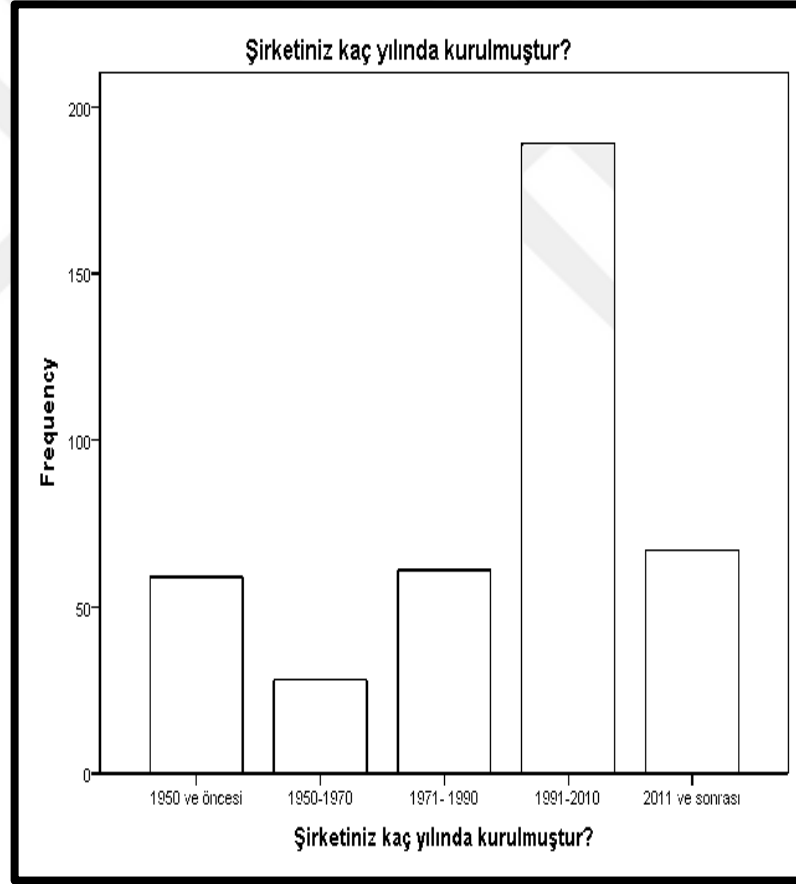
Aile işletmelerinin değişime direnci konusunu ele alan araştırmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak İstanbul'daki aile işletmelerinde çalışanlar seçilmiştir.

4.1.13. Anket Uygulamasına Katılanların Aile Şirketlerine Ait Bilgiler

4.1.13.1. Aile şirketlerinin Kuruluş Yıllarının Karşılaştırılması

Tablo-1 Şirketlerin Kuruluş Yılları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1950 ve öncesi	59	14,6	14,6	14,6
	1950-1970	28	6,9	6,9	21,5
	1971- 1990	61	15,1	15,1	36,6
	1991-2010	189	46,8	46,8	83,4
	2011 ve sonrası	67	16,6	16,6	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	



Şekil-2 Şirketlerin Kuruluş Yıllarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin, çalıştıkları aile şirketlerinin, 189 tanesi (%46,8)1991-2010 tarihleri arasında; 67 tanesi (%16,6) 2011 ve sonrasında; 61 tanesi (%15,1) 1971-1990 tarihleri arasında;59 tanesi (%14,6) 1950 ve öncesinde; 28

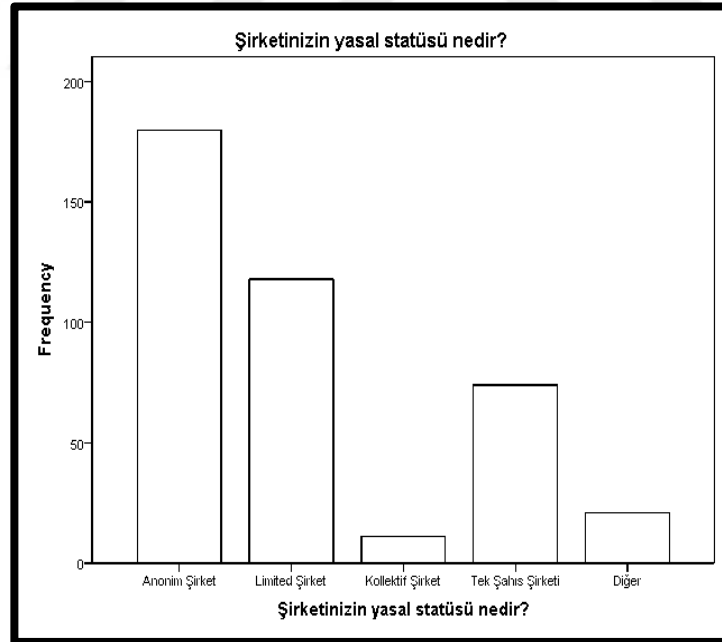
tanesi (%6,9) ise 1950-1970 tarihleri arasında kurulmuştur. 404 şirketteki; 404 'deki yönetici ankete katılmıştır.

4.1.13.2. Aile Şirketlerinin Yasal Statülerinin Karşılaştırılması

Tablo-2 Aile Şirketlerinin Yasal Statülerinin Karşılaştırılması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Anonim Şirket	180	44,6	44,6	44,6
	Limited Şirket	118	29,2	29,2	73,8
	Kollektif Şirket	11	2,7	2,7	76,5
	Tek Şahıs Şirketi	74	18,3	18,3	94,8
	Diğer	21	5,2	5,2	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	

Şekil-3 Aile Şirketlerinin Yasal Statülerinin Karşılaştırılması



Araştırmaya katılanların çalıştıkları aile şirketlerinin, 180 tanesi (%44,6)Anonim Şirket; 118 tanesi (%29,2) limited şirket; 74 tanesi (%18,3) Tek şahıs şirketi; 21 tanesi (%5,2) diğer; 11 tanesi (%2,7) ise kollektif şirket kapsamındadır.

4.1.13.3. Aile Şirketlerinin Kaç Ortaktan Oluştuğunun Karşılaştırılması

Tablo-3 Şirketlerin Kaç Ortaktan Oluştuğunun Karşılaştırılması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	2-5	324	80,2	80,2	80,2
	6-10	30	7,4	7,4	87,6
	11-50	17	4,2	4,2	91,8
	51-249	8	2,0	2,0	93,8
	250 ve üstü	25	6,2	6,2	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	



Şekil-4 Şirketlerin Kaç Ortaktan Oluştuğunun Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların çalıştıkları aile şirketlerinin, 324 tanesi (%80,2)2-5 ortakta; 30 tanesi (%7,4) 6-10 ortakta; 25 tanesi (%6,2) 250 ve üstü ortakta; 17 tanesi (%4,2) 11-50 ortakta; 8 tanesi (%2,0) ise 51-249 ortakta oluşmaktadır.

4.1.13.4. Aile Şirketlerdeki Çalışan Kişi Sayısının Karşılaştırılması

Tablo-4 Şirketlerdeki Çalışan Kişi Sayısının Karşılaştırılması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1-9	134	33,2	33,2	33,2
	10-49	93	23,0	23,0	56,2
	50-250	48	11,9	11,9	68,1
	250'den fazla	129	31,9	31,9	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	



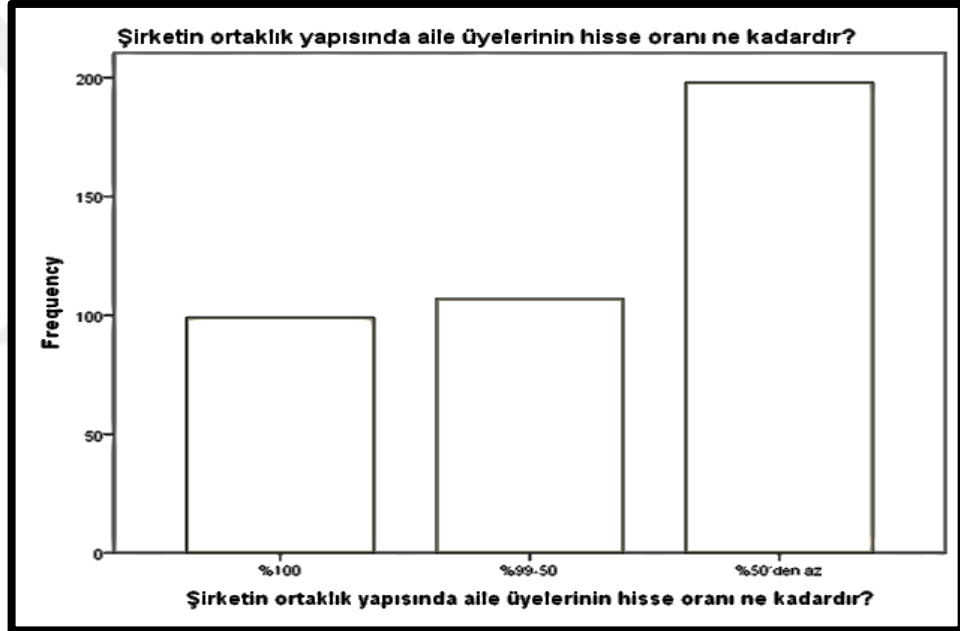
Şekil-5 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları

Araştırmaya katılanların çalıştıkları aile şirketlerinin, 134 tanesinde (%33,2)1-9 kişi; 129 tanesinde (%31,9) 250'den fazla kişi; 93 tanesinde (%23,0) 10-49 kişi; 48 tanesinde (%11,9) 250'den fazla kişi çalışmaktadır. Bu sonuçlardan görüleceği üzere çalışan sayılarının farklı dağılımlar göstermektedir.

4.1.13.5. Şirketlerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranlarının Karşılaştırılması

Tablo-5 Şirketlerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranlarının Karşılaştırılması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	%100	99	24,5	24,5	24,5
	%99-50	107	26,5	26,5	51,0
	%50'den az	198	49,0	49,0	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	



Şekil-6 Şirketlerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketlerindeki aile hisseleri, 198 tanesinde (%49,0)%50'den az; 107 tanesinde (%26,5) %50-%99 arasında; 99 tanesinde (%24,5) %100'dür.

4.1.13.6. Şirketlerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğinin Karşılaştırılması

Tablo-6 Şirketlerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğinin Karşılaştırılması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1	204	50,5	50,5	50,5
	2	106	26,2	26,2	76,7
	3	53	13,1	13,1	89,9
	4	6	1,5	1,5	91,3
	5 ve üzeri	35	8,7	8,7	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	



Şekil-7 Şirketlerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketlerin, 204 tanesi (%50,5) birinci kuşak tarafından; 106 tanesi (%26,2) ikinci kuşak tarafından; 53 tanesi (%13,1) üçüncü kuşak tarafından; 35 tanesi (%8,7) beşinci ve üstü kuşak tarafından; 6 tanesi (%1,5) dördüncü kuşak tarafından yönetilmektedir.

4.1.13.7. Şirketlerde Aile Üyesi Kaç Kişinin Çalıştığıın Karşılaştırılması

Tablo-7 Şirketlerde Aile Üyesi Kaç Kişinin Çalıştığıın Karşılaştırılması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1-5	287	71,0	71,0	71,0
	6-10	44	10,9	10,9	81,9
	11-20	24	5,9	5,9	87,9
	21-50	15	3,7	3,7	91,6
	50'den fazla	34	8,4	8,4	100,0
	Toplam	404	100,0	100,0	



Şekil-8 Şirketlerde Aile Üyesi Kaç Kişinin Çalıştığıın Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketlerin, 287 tanesinde (%71,0) 1-5 kişi; 44 tanesinde (%10,9) 6-10 kişi; 34 tanesinde (%8,4) 50'den fazla kişi; 24 tanesinde (%5,9) 11-20 kişi; 15 tanesinde(%3,7) ise 21-50 kişi çalışmaktadır. Şirketlerde genel olarak az sayıda aile üyesi çalışmaktadır.

4.1.14. Örneklem Yeterliliği Analizi (Kaiser Meyer Olkin Testi)

Kaiser Meyer Olkin(KMO) örneklem uygunluğunun test sonucu ise 0,888 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri ise aşağıda verilmiştir.

4.1.15. Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik Değerlerinin Hesaplanması (Cronbach Alpha Katsayısı)

Cronbach alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Alfa katsayısı 0-1 arasında değişim gösterir. Aşağıdaki şekilde değerlendirilir, ölçek;

1. $0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil.
2. $0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte.
3. $0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir.
4. $0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte.

Araştırmada kullandığımız ölçeğin güvenirlilik değeri 0,888 yüksek güvenilirlikte bulunmuştur.

Tablo-8 Ölçek Faktörlerine İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Sıra No	Faktör	Cronbach Alfa
1	"Aile Bireylerine Ayrımcılık (Nepotizm)"	,874
2	"Aile Çıkarlarının Ön Planda Olması"	,853
3	"Aile Bireyleri arası Rekabet"	,831
4	"Dışardan Destek alınmaması"	,627

Ölçeğin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde ise, Cronbach alfa güvenirlilik değerleri sırayla "Aile Bireylerine Ayrımcılık (Nepotizm)" için 0,874; "Aile Çıkarlarının Ön Planda Olması" için 0,853; "Aile Bireyleri arası Rekabet" için 0,831 ve "Dışardan Destek alınmaması" için 0,627 olarak hesaplanmıştır. Bulunan değerler tüm boyutlar için yeterli düzeydedir.

Boyutların ayrı ayrı normallik dağılımları çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri bulunarak incelenmiştir. Tüm boyutlar için çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve 1,5 arasında bulunduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

4.1.16. Faktör Analizi (Araştırma Faktörlerinin Belirlenmesi)

Değişkenler arasında ilişkilerin belirlenmesi için faktör analizi yapılmaktadır. Araştırmanın çok sayıdaki değişkeninin karşılaştırılması oldukça zor bir durumdur. Dolayısıyla, çok sayıdaki değişkeni, faktör analizi neticesinde faktör adı verilen daha az sayıdaki değişken dönüştürme uygulamasıdır.

Tablo-9 “Aile İşletmelerinde Değişime Direnç” Ölçeğinin Faktör Analizi

	Boyut			
	1	2	3	4
15.Aile üyesi olmak deneyimli olmaktan daha önemlidir.	,848	,242	,086	,141
14.Aile üyesi olmak eğitilmiş olmaktan daha önemlidir.	,808	,317	,147	,174
12.Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınmaz.	,705	,116	-,030	,355
11.İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibi değildir.	,636	,188	-,067	,471
13.Aile bireylerine ayırım yapılır.	,609	,446	,283	-,030
16.Akraba kayırmacılığı elde olmayan nedenlerle uygulanır.	,600	,336	,288	-,092
7.Firmamızda aile çıkarları ön plandadır.	,179	,845	,024	,144
8.Firmamız, ailenin kazancını firmaninkine tercih eder.	,217	,794	,164	,149
9.Aile kararları firma içerisinde etkindir.	,303	,743	,144	,102
10.Aile baskısı firmanın değişimine engeldir.	,332	,655	,160	,179
1.Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak kişiler arasında rekabet yaşanmaktadır.	,052	,106	,916	-,041
2.Firmamızın her firmada olduğu gibi yöneticiler arasında rekabet olmaktadır.	,110	,045	,890	-,015
3.Şirket içi rekabet, aile bireyleri arasında yaşanmaktadır.	,162	,435	,672	,073
5.Firmamızın teknolojik gelişmeler yeterince takip edilmez.	,229	,114	,118	,740
6.Firmamız dışardan destek almaya karşı önyargılıdır.	,229	,256	,059	,739
4.Firmamızda dışardan danışmanlık hizmeti almamaktadır.	-,010	,031	-,132	,684

KMO Bartlett: 0,887

Toplam Açıklanan Varyans: % 60,840

“Aile işletmelerinde değişime direnç” ölçeğinin faktör analizi sonucunda 4 faktörlü yapı bulunmuştur. Ölçekte açıklanan toplam varyans % 68,840’dır. Faktörlerin

birincisi “Aile Bireylerine Ayrımcılık (Nepotizm)”, ikincisi “Aile Çıkarlarının Ön Planda Olması”, üçüncüsü “Aile Bireyleri arası Rekabet” ve dördüncüsü “Dışardan Destek alınmaması” olarak adlandırılmıştır. Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde; “Aile Bireylerine Ayrımcılık (Nepotizm)” faktörünün %21,450, “Aile Çıkarlarının Ön Planda Olması” faktörünün % 19,536, “Aile Bireyleri arası Rekabet” faktörünün %14,934 ve “Dışardan Destek alınmaması” faktörünün %12,889 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu görülmüştür.

4.1.17. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda, araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon katsayısı aşağıda verilmiştir.

Tablo-10 Ölçek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma
Aile bireyleri arası rekabet	404	1,00	5,00	3,1081	1,02013
Aile çıkarlarının ön planda olması	404	1,00	5,00	2,9220	,98678
Aile bireylerine ayrımcılık (Nepotizm)	404	1,00	5,00	2,7215	,91027
Dışardan destek alınmaması	404	1,00	5,00	2,3226	,86480
Geçerli	404				

Tablo-10’da tespit edilen faktörlerin istatistiki değerlerini incelediğimizde, en büyük değer olarak 3,10 ortalama ile “aile bireyleri arası rekabet” faktörü çıkmıştır. Sonrasında sırayla 2,92 ortalama ile “Aile çıkarlarının ön planda olması”; 2,72 ortalama ile “aile bireylerine ayrımcılık” ve 2,32 ortalama ile “dışardan destek alınmaması” bulunmuştur. Bulunan bu değerler, çalışanların ifadelerde “Katılmıyorum-Kararsızım” şeklindeki seçeneğe yöneldiklerini göstermektedir.

Likert ölçeğinde 1 ile 5 arasında değerleri dikkate alındığında “aile bireyleri arası rekabet”, “aile çıkarlarının ön planda olması” ve “aile bireylerine ayrımcılık” faktörlerinin ortalamaları orta seviyede tespit edilmiştir. “Dışardan destek alınmaması” ortalamasının altında düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırma faktörleri için bulunan korelasyon değerleri aşağıda sunulmuştur;

Tablo-11 Ölçek Faktörlerine Yönelik Korelasyon Analizleri

Boyut	1	2	3	4
1. Aile bireyelerine ayrımcılık	1			
2. Aile çıkarlarının ön planda olması	,678**	1		
3. Aile bireyleri arası rekabet	,341**	,380**	1	
4. Dışardan destek alınmaması	,426**	,351**	,,058	1

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda;

“Aile bireyelerine ayrımcılık” ile “Aile çıkarlarının ön planda olması” korelasyon değeri 0,678 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05); “Aile bireyleri arası rekabet” korelasyon değeri 0.341 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) ve “Dışardan destek alınmaması” korelasyon değeri 0.426 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar belirtilen değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.

“Aile çıkarlarının ön planda olması” ile “Aile bireyleri arası rekabet” korelasyon değeri 0,380 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05), “Dışardan destek alınmaması” korelasyon değeri 0.351 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) bulunmuştur. Bu sonuçlar belirtilen değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.

4.1.18. Hipotez Testleri için Araştırma Boyutlarının Tek Yönlü Varyans (Anova) Analiz Sonuçları

Varyans analizi bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla kullanılır.

İşletmelerin özelliklerinin, değişime direnç üzerindeki etkilerini analiz etmek için oluşturulan hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analizlerin sonuçları Tablo-12’de yer almaktadır.

Tablo-12: Grup Varyansları Homojenlik Testi (Levene) Levene testi

	Aile bireylerine ayrımcılık	Aile çıkarlarının ön planda olması	Aile bireyleri arası rekabet	Dışardan destek alınmaması
	p	p	p	p
1.Şirketin kurulma yılı	0,001	0,846	0,025	0,785
2.Şirketinizin yasal statüsü	0,029	0,008	0,167	0,459
3.Şirketin kaç ortaktan oluştuğu	0,231	0,283	0,080	0,118
4.Şirkette kaç kişi çalışmakta	0,000	0,097	0,002	0,654
5.Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı	0,386	0,060	0,063	0,091
6.Şirketin şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği	0,112	0,550	0,162	0,003
7.Şirkette aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır	0,112	0,615	0,074	0,006

Grup Varyansların Eşitliği sonucunda p değeri 0,05’den büyük olan değişkenlerin Tek Yönlü Varyans Analizi yapmak için gerekli ön koşulu sağladığı kabul edilmiştir. İşletmelerin özelliklerinin değişime direnç üzerindeki etkilerini test etmek üzere oluşturulan ilk hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-12’de sunulmuştur.

Tablo-12 İşletmelerin Özellikleri İle Değişime Direnç Boyutları Arasındaki Farklılaşma

	Aile bireylerine ayrımcılık	Aile çıkarlarının ön planda olması	Aile bireyleri arası rekabet	Dışardan destek alınmaması
	p	p	P	p
1.Şirketin kurulma yılı	0,086	0,646	0,247	0,412
2.Şirketinizin yasal statüsü	0,867	0,065	0,117	0,010*
3.Şirketin kaç ortaktan oluştuğu	0,009*	0,115	0,002*	0,006*
4.Şirkette kaç kişi çalışmakta	0,852	0,048*	0,373	0,019*
5.Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı	0,002*	0,000*	0,000*	0,027*
6.Şirketin şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği	0,027*	0,101	0,000*	0,427
7.Şirkette aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır	0,000*	0,052	0,000*	0,059

$p < 0.05$ anlamlılık düzeyi

“Şirketin kurulma yılı” değişkeni ile “Aile bireylerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,086$), “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,646$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,247$), “Dışardan destek alınması” değişkeni ($p=0,412$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

“Şirketinizin yasal statüsü” değişkeni ile “Aile bireylerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,867$), “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,065$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,117$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

“Şirketinizin yasal statüsü” değişkeni ile “Dışarıdan destek alınmaması” değişkeni ($p=0,010$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$),

olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Şirketin kaç ortaktan oluştuğu” değişkeni ile “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,115$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

“Şirketin kaç ortaktan oluştuğu” değişkeni ile “Aile bireyelerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,009$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,002$), “Dışardan destek alınması” değişkeni ($p=0,006$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Şirkette kaç kişi çalışmakta” değişkeni ile “Aile bireyelerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,852$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,373$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

“Şirkette kaç kişi çalışmakta” değişkeni ile bulunmuştur, “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,048$), “Dışardan destek alınması” değişkeni ($p=0,019$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı” değişkeni ile bulunmuştur, “Aile bireyelerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,002$), “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,000$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,000$), “Dışardan destek alınması” değişkeni ($p=0,027$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı” değişkeni ile bulunmuştur, “Aile bireyelerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,027$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,000$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı” değişkeni ile “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,101$), “Dışardan destek alınması” değişkeni ($p=0,427$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

“Şirkette aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır” değişkeni ile bulunmuştur, “Aile bireylerine ayrımcılık” değişkeni ($p=0,000$), “Aile bireyleri arası rekabet” değişkeni ($p=0,000$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000<0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Şirkette aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır” değişkeni ile “Aile çıkarlarının ön planda olması” değişkeni ($p=0,052$), “Dışardan destek alınması” değişkeni ($p=0,059$), bulunmuştur, p analizinde (anlamlılık düzeyi: $0,000<0,05$), olduğu ve değişkenler arasında istatistik açısından ilişki olmadığı tespit edilmiştir.



Tablo-13 İşletmelerin Özellikleri İle Değişime Direnç Boyutlarına Ait Ortalamalar

		Aile bireylerine ayrımcılık	Aile çıkarlarının ön planda olması	Aile bireyleri arası rekabet	Dışardan destek alınmaması
		Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
1.Şirketin kurulma yılı	1950 ve öncesi	2,99	2,91	3.35	2.32
	1950-1970	2,60	2,70	2.96	2.23
	1971- 1990	2,80	3,04	3.15	2.25
	1991-2010	2,67	2,90	3.08	2.28
	2011 ve sonrası	2,58	2,95	2.96	2.50
2.Şirketinizin yasal statüsü	Anonim Şirket	2.74	2.82	3.20	2.20
	Limited Şirket	2.64	2.86	2.92	2.37
	Kollektif Şirket	2.77	3.38	3.33	2.66
	Tek Şahıs Şirketi	2.77	3.15	3.18	2.55
	Diğer	2.69	3.02	2.88	2.03
3.Şirketin kaç ortaktan oluştuğu	2-5	2.67	2.90	3.03	2.29
	6-10	3.11	3.12	3.54	2.61
	10-50	3.18	3.25	3.72	2.82
	51-249	2.22	2.28	3.70	1.66
	250 ve üzeri	2.68	2.91	2.96	2.23
4.Şirkette kaç kişi çalışmakta	1-9	2.72	3.09	3.07	2.43
	10-49	2.65	2.92	2.97	2.29
	50-250	2.78	2.90	3.21	2.52
	250'den fazla	2.73	2.75	3.19	2.15
5.Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı	%100	2.60	2.93	2.60	2.45
	%99-50	2.98	3.24	3.30	2.42
	%50'den az	2.63	2.73	3.25	2.20
6.Şirketin şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği	1	2.58	2.84	2.87	2.26
	2	2.79	3.06	3.33	2.35
	3	2.95	3.10	3.44	2.50
	4	2.88	2.83	3.44	2.44
	5'den fazla	2.92	2.67	3.23	2.26
7.Şirkette aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır	1-5	2.60	2.84	2.96	2.26
	6-10	2.85	2.95	3.34	2.31
	11-20	2.88	3.17	3.44	2.50
	21-50	3.42	3.50	3.66	2.88
	50'den fazla	3.14	3.08	2.26	2.42

Anova sonuçları değerlendirildiğinde, şirketinizin yasal statüsü, şirketin kaç ortaktan oluştuğu, şirkette kaç kişi çalışmakta olduğu, şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı, şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği ve şirkette aile üyesi kaç kişi çalıştığına göre değişime direnç farklılık göstermektedir.

İşletmelerin özellikleri ile değişime direnç boyutları arasındaki farklılaşmalar incelendiğinde şirketinizin yasal statüsüne göre dışardan destek alınmaması ($p=0,010$) değişime direnç boyutu için anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo-13'ü incelediğimizde, dışardan destek alınmaması değişime direnç boyutunda kolektif şirketlerin değişime direncinin diğerlerine nazaran yüksek olduğu (ort.=2,66) görülmektedir.

Bu sonuca göre Hipotez 2: "değişime direnç, şirketin yasal statüsü ile farklılaşmaktadır" kabul edilmiştir. Şirketin kaç ortaktan oluştuğu göre, aile bireylerine ayrımcılık ($p=0,009$); aile bireyleri arası rekabet ($p=0,002$); dışardan destek alınmaması ($p=0,006$) değişime direnç boyutları için anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo-13'ü incelediğimizde, aile bireylerine ayrımcılık boyutunda 10-50 ortaktan oluşan işletmelerin (ort:3,18); aile bireyleri arası rekabet boyutunda 10-50 ortaktan oluşan işletmelerin (ort:3,72); dışardan destek alınmaması boyutunda 10-50 ortaktan oluşan işletmelerin (ort:2,82) değişime direnç ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre Hipotez 3: "değişime direnç, şirketin kaç ortaklar kurulu olmasına göre farklılık göstermektedir" kabul edilmiştir.

Şirkette kaç kişi çalıştığına göre, aile çıkarlarının ön planda olması ($p=0,048$); dışardan destek alınmaması ($p=0,019$) değişime direnç boyutları için anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo-13'ü incelediğimizde, aile çıkarlarının ön planda olması boyutunda 1-9 ortaktan oluşan işletmelerin (ort:3,09); dışardan destek alınmaması boyutunda 50-250 ortaktan oluşan işletmelerin (ort:2,52) değişime direnç ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre Hipotez 4: "değişime direnç, şirketteki çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır" kabul edilmiştir. Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranına göre, aile bireylerine ayrımcılık ($p=0,002$); aile çıkarlarının ön planda olması ($p=0,000$); aile bireyleri arası rekabet ($p=0,000$); dışardan destek alınmaması ($p=0,027$) değişime direnç boyutları için anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo-13'ü incelediğimizde, aile bireylerine ayrımcılık boyutunda %50-%99 hisse (ort:2,98); aile çıkarlarının ön planda olması boyutunda %50-%99

hisse(ort:3,24); aile bireyleri arası rekabet boyutunda %50-%99 hisse(ort:3,30); dışardan destek alınmaması aile çıkarlarının ön planda olması boyutunda %100 hisse(ort:2,45) değişime direnç ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre Hipotez 5: “değişime direnç, ailenin şirketteki hisse oranına göre farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir. Şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine göre, aile bireylerine ayrımcılık($p=0,027$) ve aile bireyleri arası rekabet($p=0,000$) değişime direnç boyutları için anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo-12’i incelediğimizde, aile bireylerine ayrımcılık boyutunda 3. kuşak(ort:2,95); aile bireyleri arası rekabet boyutunda 3. ve 4. kuşak (ort 3,44) değişime direnç ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Hipotez 7: “değişime direnç, şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine göre farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir.

Şirkette aile üyesi kaç kişi çalıştığına göre, aile bireylerine ayrımcılık($p=0,000$) ve aile bireyleri arası rekabet($p=0,000$) değişime direnç boyutları için anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo-12’i incelediğimizde, aile bireylerine ayrımcılık boyutunda 21-50 kişi(ort:3,42); aile bireyleri arası rekabet boyutunda 21-50 kişi (ort 3,66) değişime direnç ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre Hipotez 8: “değişime direnç, şirkette çalışan aile üyesine göre farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında sadece Hipotez 1: Değişime direnç, şirketin kuruluş yılı ile farklılaşmaktadır” reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirketlerin kurulma tarihlerinin genel olarak 1991-2010 tarihleri arasında olmasının, belirtilen tarihler arasında oluşturulan teşviklerin ve politikalarından kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Ayrıca 1980-1990 tarihleri arasındaki ülkenin bulunduğu karışıklık, sonraki dönemde ekonomik kalkınma ve dışa açılmanın getirdiği bir güven ortamı, şirketlerin bu tarihlerde kurulmasını teşvik etmiştir denilebilir.

Ayrıca 2011 sonrasında kurulan şirketlerin sayısının diğer tarih aralıklarına göre değerlendirildiğinde yüksektir. Bu ise son dönemlerde ön plana çıkarılan ve desteklenen girişimcilik ve şirketleşme politikalarının sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Anonim şirketlerin genel olarak anonim veya kolektif şirket kapsamında kurulduğu görülmektedir. Bunun nedeni anonim ve kolektif şirketlerde hisselerin diğerlerine nazaran daha kolay devredilebilmesi ve vergi avantajları olarak değerlendirilmektedir.

Şirketlerin genellikle beklenen şekilde 2-5 ortaklı oluşmasının aile şirketlerinin genel özelliklerinden olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Aile bireylerinin şirketlerdeki hisse oranı incelendiğinde büyük oranda %50'den az hisseye sahip oldukları görülmektedir. Bu noktada aile bireylerinin zaman içerisinde birleşme veya hisse devretme yolunu gittikleri anlaşılmaktadır. Bu şekilde değişim içerisinde oldukları değerlendirilebilir.

Araştırmada yer alan şirketlerin kuruluş yıllarını gösteren tablomuzla beraber değerlendirdiğimizde, 189 tanesinin 1991 ve sonrasında kurulduğu görülmektedir. Dolayısıyla şirketlerin çoğunlukla birinci kuşak tarafından yönetilmesi normal olarak değerlendirilmektedir.

Değerler aile işletmelerinde en fazla aile bireyleri arası rekabetin ön planda olduğunu göstermektedir. Bunun yanında aile çıkarlarının ön planda olmasının değişime engel olan hususlar olarak ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Aile bireylerinin şirketlerdeki hisse oranı incelendiğinde büyük oranda %50'den az hisseye sahip oldukları görülmüştür. Bu noktada aile bireylerinin zaman içerisinde hisse devretme yoluna gittikleri anlaşılmaktadır. Şirket içindeki problemler devam ettikçe hisselerin küçüldüğü ve bunun ortaklar arasında sorunlara neden olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerde genel olarak az sayıda aile bireyinin çalışması, aile işletmelerinin genelde küçük işletme yapısında olduğunu göstermektedir.

Aile işletmelerinde değişime direnç ölçeğinin faktör analizi sonucunda 4 faktörlü yapı test edilmiştir. Faktörlerin birincisi “Aile Bireylerine Ayrımcılık (Nepotizm)”, ikincisi “Aile Çıkarlarının Ön Planda Olması”, üçüncüsü “Aile Bireyleri arası Rekabet” ve dördüncüsü “Dışardan Destek alınmaması” olarak adlandırılmıştır. Ölçek boyutlar bazında önem sırasına göre sıralandığında; “Aile Bireylerine Ayrımcılık (Nepotizm)” faktörü, “Aile Çıkarlarının Ön Planda Olması” faktörü, “Aile Bireyleri arası Rekabet” faktörü ve “Dışardan Destek alınmaması” faktörünün önemli paya sahip olduğu görülmüştür.

Tanımlayıcı istatistiki değerlerini karşılaştırdığımızda önem sırasına göre ; “aile bireyleri arası rekabet” faktörü çıkmıştır Sonrasında sırayla “aile çıkarlarının ön planda olması “aile bireylerine ayrımcılık”. ve “dışardan destek alınmaması” şeklinde sonuç elde edilmiştir.

Aile işletmelerinde en fazla aile bireyleri arası rekabetin ön planda olduğunu göstermektedir. Bunun yanında aile çıkarlarının ön planda olmasının değişime engel olan hususlar olarak ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular değişime direnç boyutları beklenildiği şekilde birbirleriyle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Genel olarak pozitif yönlü ilişkiler söz konusudur.

“Aile bireylerine ayrımcılık” ile “Aile çıkarlarının ön planda olması” korelasyon değeri “Aile bireyleri arası rekabet” korelasyon değeri ve “Dışardan destek alınmaması” korelasyon değeri anlamlı olarak tespit edilmiştir.

“Aile çıkarlarının ön planda olması” ile “Aile bireyleri arası rekabet” korelasyon değeri hesaplamalarında belirtilen boyutlar arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu göstermektedir.

Aile bireyleri arasında çıkar çatışmaları olabilmektedir. Bu çatışmalar kırgınlık, kızgınlık rekabet ve geçimsizliği beraberinde getirir, Şirketler bu duygusal davranışlarla verimliliği düşer. Değişim hızının arttığı bir zamana uyum sağlamayan şirketler karşımıza çıkabilir böylece, güven sarsılır, kar marjı düşebilir ve büyüme yavaşlayabilir.

Anova sonuçlarına göre, şirketin yasal statüsü, şirketin kaç ortaktan oluştuğu, şirkette kaç kişi çalışmakta olduğu, şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı, şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği ve şirkette aile üyesi kaç kişi çalıştığına göre değişime direncin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinde zaman zaman yönetim kurulunda görev yapacak kişiler arasında rekabet yaşanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı diğer departmanlarla sağlıklı ilişki içerisinde olmalıdır. İşe alınırken kabiliyetlerden ziyade, aile bireylerini istihdam edilmek ve bu bireyleri yetkili kılmak ön plana alınır, buda kaliteli sonuçlar doğurmaz ailenin beklentileri karşılansın diye işe alımlarda yetenek ve kabiliyetler göz ardı edilebilmektedir.

Yöneticiler arasında rekabet özellikle aile işletmelerinde daha belirgin olarak hissedilebilir. Bunun önlenmesi için çeşitli tedbirlerin alınması gereklidir. Görev tanımlarının iyi yapılması, yönetim kurulunun seçime gelmesi gibi uygulamalar sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi gerekir.

Profesyonel danışmanlık hizmeti alınmaması aile şirketlerinde çoğunlukla görülebilen bir durumdur. Bu kısa ve uzun süreçte şirkete çeşitli dezavantajlar getirmektedir. Aile şirketlerinde patron ailenin içinde geleceğinden dolayı kendisine aynı zamanda danışman pozisyonu verir ve danışmanlığa kapalı olur. Şirket ailenin reisi ile bütünleştiği için bağımsız bir danışmanlık sistemini kesin görmekteler. Danışmanlık hizmeti uygulamayınca iç denetimler sağlanmamış olur. Böylece şirketin gelişmesine yönelik yeterli aktivite olmamış olur.

Teknolojik gelişmeler mutlaka takip edilmeli ve işletmeye entegrasyonu sağlanmalıdır. Aile şirketlerinde bilgi teknolojisi iletişim teknolojilerini üst seviyede taşınmalı bu teknolojileri şirketin bütün ünitelerine uygulaması gerekmektedir. Ne yazık ki aile işletmeleri bu teknolojik yatırımları geleneksel aile yapısından ayrı düşmeyip uygulamayla şirket teknolojik birikimlerle tecrübe ederek yeni yatırımlara da imkan oluşturur. Bunu yapmayan aile işletmeleri kendi aile tecrübelerini yeterli görev ve zamanda beklenmedik ve telafisi mümkün olmayan yanlışlar yapabilirler.

Yapmış olduğumuz bu araştırma sonucunda aile işletmelerinin sorunlarına çözüm olabilecek başlıca öneriler:

- Aile işletmelerinde fertlerin kabiliyetlerine göre istihdam yapılmasına azami dikkat edilmelidir.
- Aile fertlerinin, aile ortamındaki rollerini iş ortamındaki rollerinde farklı olduğu bilinci verilmelidir.
- Verilen ciddi kararlarda dayanışma mekanizmasını iyi işleterek çıkan sonuçlara resmiyet atfedilmediler. Bu dayanışma anlayışı şirketin bütün çalışanlarına yansıtılmalıdır.
- Şirket içindeki sorunları aile içine taşıyarak suçlamalara ve serzenişlere set çekilmelidir.

- Aile bireyleri arasında “bana zarar gelmez ”duygusu hissettirilmelidir.
- Ailenin kutsal olduğu bilinciyle, aile – Şirket çıkarları adalet anlayışı ile dengede yürütülmelidir.
- Ailenin her bireyinin kıymetli olduğu hissettirilerek aktif diyalog geliŐtirilmelidir.
- Yönetici işletmenin selameti açısından sonradan gelen kuşağın titizlik ile eksikliklerinin gidererek her bir eksiğin tecrübeye dönüŐebileceđi düşüncesi verilmelidir.
- Özellikle aile işletmelerinde yıkıcı olabilecek eleŐtirilerin “bulaŐıcı” kimliği olduğu göz ardı edilmemelidir.
- Aile işletmelerinde yöneticilerin diğer tüm aile fertlerini Őefkat ile muamele edilmesi düstur haline getirilmelidir;aile fertleri de yöneticilere saygıda kusur etmemelidir.
- Aile bireylerinde hiç kimsenin “işe yaramaz” olmadığını Őuuru verilmelidir.
- Aile bireylerinin birlikteliği büyük bir sinerji oluŐturabileceđi anlayışı hakim olmalıdır. Bir elin nesi var iki elin sesi var prensibi Őiar edilmelidir.
- Ailede düşünce birlikteliği sağlanırken duygu birlikteliği de “ortak gayretleri” beslediği anlayışı ile hareket edilmelidir.
- İŞletmede aktif olan ve olabilecek bireylerin, eğitimi hiçbir harcamadan kaınılmadan yerine getirilmelidir.
- İŞletmenin devrinde “ltuf” ediyormuŐ havası verilmemelidir. Devirde objektif kriterleri işleterek hak edenin, liderliğe geçmesine imkan sağlanmalıdır.
- Şirketin büyümesi amaçlanarak yabancı kaynaklara karşı direnç göstermenin manasız olduğu unutulmamalıdır.
- Liderin aile ve Şirket ortamında yalnız “ ben” bilirim egosundan vazgeçmesi gerekir. Ben, duygusuna “biz” anlamı katmak büyük fayda getirdiği bilinci iŐletilmelidir.
- Yönetici Şirketin başarılarını yeterli görüp mücadele ruhunu sürekli canlı tutmalıdır.
- Şirket yöneticileri, gerek aile ve gerekse Şirket ortamında tek taraflı ve tutucu düşünce yerine geniş perspektifte bakmayı vizyon haline getirmeliler.
- Patron, her aile ferdini “aidiyet” duygusunu geliŐtirecek sorumluluklar vererek; bu sorumlulukları iş tanımını çerçevesinde değerlendirmelidir.

- Şirket yöneticileri kurumsallaşmaya ve sistematik çalışmaya önem vererek sonuçlara odaklanmalıdırlar.
- Ailede ve şirkette paylaşımların hakkaniyet ölçüsünde olması gerektiği bilinerek ailenin her ferdine bu anlayış sezdirilmelidir.
- Aile bireyleri ast-üst ilişkilerini saygı çerçevesinde geliştirerek varsa kırgınlıklar “öç” alma anlayışına dönüşmemelidir. İlişkiler belli bir statü ve resmi kimlik ile gerçekleşmesinde fayda olabileceği unutulmamalıdır.
- Nasıl insanın bir gözü diğeriyle rekabet etmez, ailenin fertleri de anlamsız kutuplara ayrılma yerine, aynı kutupta birleşerek “ ailemiz” ve “şirketimiz” anlayışı benimsenmelidir.
- Ailenin harcamalarında eşitlikçi prensibi yerine “adalet” prensibinin uygun olduğu kavratılmalıdır.
- İster ailede ister şirkette fikir ayrılıklarını, doğruların keşfedilmesine kanalize ederek ortaya çıkabilecek “en doğruya herkesin uyması gerektiği düşüncesi benimsetilmelidir.
- Lider, aile bireylerinin psikolojisini nazara alarak bu fertlerden gelebilecek zararları önleme girişimleri yapılmalıdır.
- Özellikle “eltiler” kavgası dediğimiz aile içi kısır çekişmeleri değişik etkinliklerle ortadan kaldırma çabası olmalıdır.
- Aile bireyleri ve şirket çalışanlarının moral ve motivasyonunu üst düzeyde tutacak sosyal faaliyet imkanları oluşturmalıdır.
- İşletmelerde maddi kaynakları kullanılırken (israf gibi) aşırılıklardan kaçınılmalıdır.
- İster aile de ister şirkette olsun, elde edilecek imkanların, insanların faydasına sunulabilecek hedefleri amaç edinerek yerine göre yardımsever olunmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAKLI Gülseren, *Türkiye’de Medya Endüstrisi ve Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri*, Ütopya Yayınları, Ankara, 2006.
- ADSAN Ebru ve Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2006.
- ALACAĞLIOĞLU Haluk, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İSO Yayınları, İstanbul, 2004.
- ALAYOĞLU Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınlar, İstanbul, 2003.
- ATEŞ Özgür, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, 2005.
- ATEŞ Rauf, *Yarının Aile Şirketleri*, İnno Yayınları, İstanbul, 2005.
- BİLGİN Naciye, *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri*, Atılım Yayınları, Ankara, 2007.
- BİLGİN Nihat, *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2003.
- ÇETİN Canan, *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İTO Yayınları, İstanbul, 2010.
- ERDİL Oya, *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri*, İKÜ, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004.
- FINDIKÇI İlhami, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.
- GÖKER Anıl ve Tengiz ÜÇOK, *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004.
- GÜMÜŞTEKİN Ebru, *Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama*, Kültür Üniversitesi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004.
- GÜNVER Bahar, *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği*, T.C. İstanbul Kültür Sitesi Üniversitesi Yayınlar, İstanbul, 2002.
- HAŞİT Gürkan ve Kazım DEVELİOĞLU, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü? Vekâlet Yaklaşımı ve Bir Uygulama*, İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004.
- İLTER Melih, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 2001.
- KARPUZOĞLU Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002a.
- KARPUZOĞLU Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- KIRIM Arman, *Aile Şirketleri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOÇEL Tamer, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı, İstanbul, 2004.

Koçel Tamer, **Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010.

KÖPRÜLÜ Bülent ve Selim KONETİ, **Aile Hukuku**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.

KURDOĞLU Çelik, **Kurumsal Yönetim**, Doğan Kitapçılık A.Ş., 2006

MASATOĞLU Harun, **Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları**, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2006.

ÖZBUDUN Ergün, **Totaliter Ve Otoriter Rejimler**, Siyasi İlimler Türk Derneği Yayınları, Ankara, 1984.

SAĞLAM Necdet, **Aile Şirketlerinde Sorunlar Ve Yeniden Yapılanma**, Dünya Gazetesi Yayınları, İstanbul, 2003.

TİLEYLİOĞLU Alaattin, **Aile Şirketleri**, İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2006.

TÜRKMEN İsmail, **Yönetsel Zaman Ve Yetki Devri Açısından: Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)**, MPM Yayınları, Ankara, 1996.

URAL Aydın, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, 2004.

YALÇIN Azmi, **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, İKÜ 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004.

YURTTADUR Mustafa, Kobi Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayını, İstanbul, 2011.

TEZLER

DİLBAZ Sümeyra, Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ERTAŞ Aysel, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜNEL Rıdvan, Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2005

YENER Mehmet Akif, "Aile Şirketlerinin Yönetimi Ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama" İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi, 1991, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

MAKALE

AKDOĞAN Asuman, "Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2000, 26-43.

AKIN Sait Emre, "Türkiye'de Aile Şirketleri ve Karşılaşılan Sorunlar", **The Family Business Aile Şirketleri Yönetim Dergisi**, 2005, 33-60.

Ankara Sanayi Odası, "Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik", 1-250.

AYDIN Alim, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", **İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi**, ss.77-86

- E.Venter, C. Boshoff and G.Maas, "The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Businesses", *Family Business Review*, 2005, 45-56.
- ELÇİ Elif, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Örgüt Geliştirme Aracı, *G.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 2004, 15-42.
- JOHN Abowd, Francis Kramarz, and David Margolis (1999). "High-Wage Workers and High Wage,Firms." *Econometrica*, 251–333.
- KARABULUT Tuğba, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, 15-41.
- LOCK Jill, "Aileyi ve İş Ortamını Dengelemek", *The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*,2005, 30-45.
- ÖZKAYA Meltem, vd., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, 17-45.
- ÖZLER Hayrettin, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 45-71.
- ÖZTÜRK Ahmet Turan, "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", *Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2008, 10-58.
- SAĞLAM Necdet, "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, 2002, 29-65.
- TURAN Atılgan, Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, *Tekstil Maraton Dergisi*, 2006, 39-74
- UÇKUN Gazi vd., "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 2004, 45-70.
- YAZICIOĞLU İrfan ve Hakan KOÇ, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 14-41.
- YAZICIOĞLU İrfan, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma" *Pusulula Dergisi*, 2008, 29-35.

İNTERNET KAYNAKLARI

- http://idari.cu.edu.tr/dergi/2008/sorgun_turk_2008_cilt12_say4_b11_56-72.pdf, (Erişim Tarihi: 23.05.2015).
- [http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%20%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%20%20(1).pdf), (Erişim Tarihi: 08.09. 2015).
- [http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%20%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%20%20(1).pdf), (Erişim Tarihi: 10.09. 2015).
- http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf, (Erişim Tarihi: 10.08. 2015).
- <https://anibal.gyte.edu.tr/hebe/abldrive62765204/W/.../İky-Tm-Notlar-.Doc>, (Erişim Tarihi: 10.08.2014).
- <https://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/204/217.pdf> (Erişim Tarihi: 12.08. 2015).

EKLER

EK-A

TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE BİR UYGULAMA

ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Aşağıdaki ölçeklerde sorulan sorular "Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama" konulu tezin tamamlanması amacıyla düzenlenmiştir. Ankete değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Mahmut Fevzi EFEOĞULLARI
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorulardır¹⁰⁸. Size uygun olan seçeneğe () "X" işareti koyunuz. Lütfen çift işaret veya cevapsız soruyu bırakmayınız.

1. BÖLÜM (Bu bölümdeki sorular genel bilgi amaçlıdır)

1.) Cinsiyet () Erkek () Kadın

2.) Şirketinizin Kuruluş yılını yazınız? (.....)

3.) Şirketinizin yasal statüsü işaretleyiniz?

(a) Tek Şahıs Şirketi (b) Limited Şirket (c) Kollektif Şirket (d) Anonim

Şirket (e) Diğer.....

4.) Şirketinizdeki ortak sayısını işaretleyiniz?

(a) 2-5 (b) 6-10 (c) 10-50 (d) 51-249 (e) 250 ve üzeri

5.) Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

(a) 1-9 (b) 10-49 (c) 50-250 (d) 250'den fazla

6.) Şirketiniz aile şirketi olarak mı kurulmuştur? EVET () HAYIR ()

7.) Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı ne kadardır?

(a) %100 (b) %99-50 (c) %50'den az

8.) Şirketiniz şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

(a) 1 (b) 2 (c) 3 (d) 4 (e) 5 ve üzeri

9.) Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir? Lütfen belirtiniz

(.....)

10.) Şirketinizde aile üyesi olarak kaç kişi çalışmaktadır?

(a) 1-5 (b) 6-10 (c) 11-20 (d) 21-50 (e) 50'den fazla

¹⁰⁸Rıdvan Günel, Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesin Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2005 (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**) çalışmasından yararlanarak hazırlanmıştır.

11.) Şirketinizin hissedarlarında kuruluşundan bugüne kadar değişiklik oldu mu? (Ayrılma, bölünme vb. nedenlerle)

EVET () HAYIR ()

12.) Şirketteki göreviniz nedir? Lütfen belirtiniz. (.....)

14.) Yönetimi devretmeyi düşünüyor musunuz? EVET () HAYIR ()

Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Değişime Direnç ve Bir Uygulama

BÖLÜM II

Bu bölümde Firma ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.	Kesinlikle Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Maddeler					
1.Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak kişiler arasında rekabet yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
2.Firmamızın her firmada olduğu gibi yöneticiler arasında rekabet olmaktadır.	1	2	3	4	5
3.Şirket içi rekabet, aile bireyleri arasında yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
4.Firmamız dışardan danışmanlık hizmeti almamaktadır.	1	2	3	4	5
5.Firmamız teknolojik gelişmeler yeterince takip edilmez.	1	2	3	4	5
6.Firmamız dışardan destek almaya karşı önyargılıdır.	1	2	3	4	5
7.Firmamızda aile çıkarları ön plandadır.	1	2	3	4	5
8.Firmamız, ailenin kazancını firmanınkine tercih eder.	1	2	3	4	5
9.Aile kararları firma içerisinde etkindir.	1	2	3	4	5
10. Aile baskısı firmanın değişimine engeldir.	1	2	3	4	5
11.İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibi değildir.	1	2	3	4	5
12.Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınmaz.	1	2	3	4	5
13.Aile bireyelerine ayırım yapılır.	1	2	3	4	5
14. Aile üyesi olmak eğitilmiş olmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
15.Aile üyesi olmak deneyimli olmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
16.Akraba kayırmacılığı elde olmayan nedenlerle uygulanır.	1	2	3	4	5