



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASINDA
AİLE VE İŞLETMENİN ROLÜ,
HATAY'DA AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Miral (Sağlar) ARICA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATAY / 2007



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASINDA
AİLE VE İŞLETMENİN ROLÜ,
HATAY'DA AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Miral (Sağlar) ARICA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

HATAY / 2007

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Miral (Sağlar) ARICA tarafından hazırlanan “ Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay’da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, / / 2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı -----
(Başkan) Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Üye -----

Üye -----

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../.....

ÖNSÖZ

Tüm Dünya Ülkelerinde ekonominin temelini Aile İşletmeleri oluşturmaktadır. Her yıl ödediği vergi, yaptığı ihracat ve döviz girdisi ile Türkiye'nin ilk on vilayeti arasında yer alan Hatay, Aile İşletmelerinin yoğun faaliyet gösterdiği illerimizdendir.

İlimiz ve Ülkemiz açısından da son derece önemli olan Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği konusunun tez konum olarak belirlenmesinde ve çalışmalarımın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, değerli fikir ve katkılarıyla araştırmalarımı yönlendiren danışman hocam, Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN'e, yardımlarını gördüğüm Öğr.Gör. Ümit Yazıcı ile Nihat Öztürk ve Koray Cengiz'e, çalışmamın her aşamasında bana destek ve güç veren eşim M. Sami Arıca ve abim Hikmet Sağlar'a teşekkürlerimi sunarım.

Miral (Sağlar)ARICA

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE AİLENİN VE İŞLETMENİN ETKİSİ,

Yüksek Lisans Tezi, Miral (Sağlar) ARICA

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Danışman: Prof.Dr.Cemal YÜKSELEN

ÖZET

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin vazgeçilmez bir parçası olan aile işletmelerinin milli gelire etkisi, istihdam yaratması, yerel ve bölgesel kalkınmayı sağlaması aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını daha da önemli kılmıştır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, ailede ve işletmede yaşanan sorunların birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış içinde işletmenin nesiller boyu yaşamasıdır. Aile ve işletme sistemi, çatışmalar, bayanların aile işletmelerindeki etkisi, planlamalar, yetki devri, profesyonel yönetim gibi faktörler aile işletmelerinde sürdürülebilirliği, başka bir anlatımla, nesilden nesile devri etkilemektedir.

Çalışma beş kesimden oluşmaktadır. Birinci kesimde çalışmanın amacı, önemi, hipotezi ve yöntemi açıklanmıştır. İkinci kesimde aile işletmelerinin tanımı, kuruluş biçimleri, genel özellikleri, aile işletmelerinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri ile aile işletmelerinde yaşanan genel sorunlar yer almaktadır. Literatür taraması ile aile işletmelerinin yapılmış olan tanımları ve aile işletmelerinin özelliklerine de bu bölümde yer verilmiştir.

Üçüncü kesimde aile işletmelerinde sürdürülebilirlik kavramı ve aile işletmelerinin nesiller boyunca varlığını başarı ile sürdürebilmesinin gerekliliği ve önemi yer almaktadır. Burada aile işletmelerinin sürdürülebilirliği belirleyici faktörler ayrı ayrı ve etkileri ile tanımlanmış, daha sonra bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alınmıştır.

Dördüncü kesimde aile işletmelerin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolü üzerine yapılan araştırmanın analiz ver bulguları yer almaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak temel etmenleri ortaya koymaya yönelik SFB (Sustainability Family Business) modeli kullanılmıştır. Bu modele göre aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisi ile açıklanabilmektedir.

Son kesimde kuramsal çalışma ve araştırma bulguları ışığında genel değerlendirmeye ve önerilere yer verilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Aile işletmeleri, SFB Modeli, Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği.

**THE ROLE OF FAMILY AND FAMILY BUSINESSES ON MAINTAINING
SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES, A CASE STUDY RELATED TO
FAMILY BUSINESSES IN HATAY**

Miral (Sağlar) ARICA

Business Department, Master of Science

Supervisor: Prof.Dr.Cemal YÜKSELEN

ABSTRACT

Since the family businesses which are the indispensable part of economy not only in our country but also in the world, have efficacy on national income, creating employment, enhancing local and regional development, all these issues make sustainability of family more crucial. A conception aiming to solve the problems in family and enterprises, sustainability of family businesses means to live through the generations. The factors such as family and business system, conflicts, the efficacy of women in business enterprises, transfer of authorization effect the sustainability in family enterprises; In other words all these issues effect the transition through the generations.

This study consists of four chapters. The first chapter is about the aim, importance, method and the limitations of the issue. Briefly, enterprise and familial succession in sustainability of family businesses are discussed in this chapter.

Following second chapter includes the definition of family businesses, establishments, common features, advantages and disadvantages of family businesses and common problems. As a result of literature search, the definitions of family businesses and specifications are explained in this chapter.

The third chapter takes sustainability concept in family businesses and the importance and necessity of sustaining a family business successfully for years and transfer it to the next generations. In this chapter, the factors which defines the success, are studied particularly with their effects. Then, the effects of these factors to each other is studied at all points.

The fourth chapter deals with the the definitions related to role of family and businesses in sustainability of family businesses and analysis on variables. The responses acquired from the interviews are evaluated.

In order to bring up the basic factors on maintaining the sustainability of family businesses, “Sustainability Family Business” (SFB) model is used in this study. Sustainability of family businesses is exemplified with the success of both family and enterprise in this model.

The last chapter discusses the interpretations of analysis related to the study and has suggestion.

KEY WORDS: Family Businesses, Sustainability Of Family Business, SFB Model

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASINDA
AİLE VE İŞLETMENİN ROLÜ,
Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Miral (Sağlar) ARICA**

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
Özet ve Anahtar Sözcükler.....	ii
Abstract and Key Words.....	iv
İçindekiler.....	vi
Çizelgeler Listesi.....	ix

**BİRİNCİ KESİM
GİRİŞ**

1. Çalışmanın Konusu, Amacı, Hipotezi ve Yöntem	1
1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Hipotezi.....	2
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.4. Çalışmanın Sunuş Sırası.....	4

**İKİNCİ KESİM
GENEL ÖZELLİKLERİ İLE AİLE İŞLETMELERİ**

2. Genel Özellikleri İle Aile İşletmeleri.....	5
2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı	5
2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Biçimleri.....	7
2.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri	9
2.4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri	11
2.5. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	15
2.6. Aile İşletmelerinde Yaşanan Genel Sorunlar	17
2.6.1. Aile İçi Çatışmalar.....	18
2.6.2. Yönetim Yetersizliği ve Kurumsallaşamama.....	19
2.6.3. Kuşaklar arası Yönetim Devrinde Yaşanan Sorunlar.....	21
2.6.4. Cari Hesap Sorunu.....	21

**ÜÇÜNCÜ KESİM
AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ**

3. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği.....	22
3.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Belirleyici Faktörler.....	24
3.1.1. Aile ve İşletme Sistemi.....	25
3.1.2. Çatışmalar.....	29
3.1.2.1. Rol Çatışması.....	29
3.1.2.2. Hak Çatışması.....	32
3.1.2.3. Kuşak Çatışması.....	33
3.1.2.4. Bayanların Aile İşletmelerine Etkisi.....	35
3.1.3. Planlamalar.....	38

3.1.3.1. Stratejik Durumsallık Planı.....	39
3.1.3.2. Stratejik plan.....	39
3.1.3.3. Miras Planı.....	40
3.1.3.4. Aile Planı.....	41
3.1.3.5. Devir planı.....	43
3.1.4. Yetki Devri.....	44
3.1.5. Profesyonel Yönetim.....	49

DÖRDÜNCÜ KESİM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE AİLE VE İŞLETMENİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Amacı.....	53
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları Ve Kavramsal Model.....	54
4.3. Araştırma Metodolojisi.....	57
4.3.1. Araştırma Modeli.....	57
4.3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	57
4.3.3. Ana kütle Seçimi.....	57
4.3.4. Araştırma Hipotezleri.....	58
4.4. Verilerin Analizi.....	60
4.4.1. İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler.....	60
4.4.2. Aileye İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	64
4.4.3. Aile Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	67
4.4.4. Aile İçi İlişkiler Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	70
4.4.5. Özveri Düzeyi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	71
4.4.6. Ailenin İşlevsel Bütünlüğü Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	72
4.4.7. Ailede Anlaşmazlık Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	73
4.4.8. Finansal Yönetim Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	75
4.4.9. Personel Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	76
4.4.10. Mamul Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	77
4.4.11. Aile Sistemi Değişkenleri Ve Aile Özellikleri İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi.....	77
4.4.12. İşletme Sistemi Değişkenleri Ve İşletme Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi.....	79
4.4.13. Aile Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi.....	81
4.4.14. İşletme Özellikleri Ve İşletme Sistemi Değişkenleri (Yönetimi) İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi.....	82
4.4.15. Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi İle İşletmenin Ve Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi.....	83
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	84

BEŞİNCİ KESİM

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Bulgular.....	86
5.2. Öneriler.....	89
5.3. Genel Sonuç.....	91

KAYNAKÇA.....	93
EK.....	99

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No		Sayfa No
Çizelge 1.	Kayıtlı Şirketlerin Yüzdesi olarak Aile Şirketleri	7
Çizelge 2.	Aile ve İşletmenin Çatışma Konuları	27
Çizelge 3.	Yetki Devrinde Memnuniyet	45
Çizelge 4.	Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması	52
Çizelge 5.	Araştırmanın Kavramsal Modeli	56
Çizelge 6.	İşletmenin Kurucusu Olan Babanın İşletmede Çalışma Durumu	60
Çizelge 7.	Aile İşletmesinde 18 Yaş Altı Birey Sayısı	61
Çizelge 8.	Baba Ve Çocukların Aynı Ev/Apartmanda Yaşama Durumu	61
Çizelge 9.	Çalışan Aile Bireyleri Sayısı	62
Çizelge 10.	Yöneticinin Cinsiyeti	62
Çizelge 11.	İşletmelerin Varlıkları	63
Çizelge 12.	Aile-dışı Çalışan Sayısı	63
Çizelge 13.	İşletmelerin Faaliyet Süresi	64
Çizelge 14.	İşletmenin yapısı	64
Çizelge 15.	İşletmede Karar Alma Şekli	64
Çizelge 16.	Yöneticinin Haftalık Çalışma Saati	65
Çizelge 17.	Yöneticinin bir başka iş/işletme ile ilgili olma düzeyi	65
Çizelge 18.	Nakit Giriş Ve Çıktılarda Sorun Yaşama Düzeyi	65
Çizelge 19.	Ailenin İşletmeye Para Aktarma Düzeyi	66
Çizelge 20.	İşletmelerin 2005 Yılı İtibari İle Satış Gelir Düzeyi	66
Çizelge 21.	İşletmelerin Başarı Düzeyi	66
Çizelge 22.	Ailenin İşletmeden Çektiği Gelir Düzeyi	67
Çizelge 23.	Aile Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	69
Çizelge 24.	Aile İçi İlişkiler Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	71
Çizelge 25.	Özveri Düzeyi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	72
Çizelge 26.	Ailenin Fonksiyonel Bütünlüğü Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	74
Çizelge 27.	Ailede Anlaşmazlık Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	75
Çizelge 28.	Finansal Yönetim Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	77
Çizelge 29.	Personel Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	77
Çizelge 30.	Mamul Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi	78
Çizelge 31.	Aile Sistemi Değişkenleri Ve Aile Özellikleri İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişki	79
Çizelge 32.	İşletme Sistemi Değişkenleri Ve İşletme Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişki	81
Çizelge 33.	Aile Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişki	82
Çizelge 34.	İşletme Özellikleri Ve İşletme Sistemi Değişkenleri	83

Çizelge 35.	(Yönetimi) İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişki Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi İle İşletmenin Ve Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişki	84
-------------	---	----

BİRİNCİ KESİM

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEM

Bu kesimde tez çalışmasının konusu, amacı, geliştirilen hipotezler ve araştırma yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Bugün dünyanın hemen her ülkesinde kayıtlı şirketlerin %75'inden fazlası "aile işletmesi" özeliği taşımaktadır. Ekonomik sistemimizin bel kemiğini oluşturan aile işletmelerinin önemi günümüzde hem sayısal olarak hem de milli gelire katkısı itibariyle daha iyi anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde 100'den az işçi çalıştıran aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranı %99.4 olup, bu işletmeler, toplam işgücünün %56.2'sini istihdam etmekte; ABD'de ise Fortune 500 işletmelerin 175'ini temsil eden 15 milyon işletmenin %90'ından fazlası aile işletmeleri olup, bu işletmeler milli gelirin %40'ını, istihdamın da %60'ını sağlamaktadır (Stauvrou ve diğerleri, 1998). Bu işletmeler genellikle küçük ve orta ölçekli firmalardır. İşletmelerin yaklaşık olarak İtalya'da %99'u, Almanya ve Meksika'da %80'i, Avustralya ve Şili'de %75'i aile işletmesi niteliğindedir (Adsan, Gümüştekin, 2006: 179). Bu oran Kanada'da %80, Avusturya'da ise %70 (Stauvrou ve diğerleri 1998) iken İspanya'da %80, İsviçre'de ise %85'tir (Gavcar ve diğerleri, 2006: 200). Japonya'da ise bu oran %99.4'tür (Sağlam, 2005). "Türk şirketlerindeki yönetim büyük çoğunlukla birincil kuşak patronlarda ve bu şirketlerin %95'i aile şirketi niteliğindedir"(Uluyol, 2004:1).

Pek çok aile işletmesi dışarıya karşı kapalı olup, işletme ile ilgili bilgileri işletme dışına açıklama konusunda oldukça isteksizdir. Araştırma yapma konusundaki bu güçlüğü rağmen aile işletmelerine duyulan ilgi, dünyada son yıllarda giderek artmaktadır. Upton (2005)'a göre bu ilginin göstergeleri; üniversitelerde aile işletmelerini konu alan program sayısındaki artışlar, konuyla ilgili profesyonellere, akademisyenlere ve araştırmacılara yönelik örgütlerin çoğalması, banka, sigorta

kuruluşları ve hukuk firmaları gibi profesyonel hizmet sunan işletmelerin konuya artan ilgisi vb.'dir. Belirtildiği üzere her geçen gün aile işletmelerine artan ilginin temel nedeni aile işletmelerinin ulusal ekonomilerde ve toplumda taşıdığı önemdir.

Aile işletmeleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin can damarıdır; diğer bir deyişle ekonomi, aile işletmelerinin devam ve başarısına bağlıdır. Dolayısıyla ekonomik etkileri yanında, istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri görülmektedir. Aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve karlı hale getirilmesi, günümüz yönetimbilimcilerinin önemli ilgi alanlarından biri olmuştur (Karpuzoğlu, 2001:18).

Aile işletmelerinde en büyük sorun devamlılığın sağlanamamasıdır. Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde aile işletmelerinin %85'i üç nesilden ileri gidemezken, ABD'de her yüz aile işletmesinden sadece %3.7'si torunlara ulaşmadan yok olmaktadır (Çoban, 2005). ABD'de yeni kurulan aile işletmelerinin %50'sinden fazlası ise ilk beş yıl içinde yok olmaktadır (Sharon ve diğerleri, 2005). Ancak aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması aile işletmelerinde sorunların oluşmasına neden olmaktadır.

Diğer işletmelerle farklılık gösteren aile işletmelerinde yönetimin aile bireylerinde olması, aile-iş ilişkilerinin çatışmalara yol açması, başta yer alan sorunlar, kuşaklar arası çatışma, güç ve otoritenin devri, kurumsallaşamama, planlama eksikliği, profesyonelleşememe diğer sorunları oluşturmaktadır.

Ülkemizde ticari hayatın tüm alanlarında etkin konumda olan aile işletmelerinin arasında kurumsal kimliğe kavuşmuş ve profesyonelce yönetilen işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmeler incelendiğinde, yönetimin tamamen profesyonel kişilerden oluştuğu ya da yönetimde bulunan aile bireylerinin yönetime getirilmeden tüm eğitim alt yapılarının ve iş deneyimlerinin kazandırıldığı gözlenmektedir.

1.2. Çalışmanın Hipotezi

Bu çalışmanın amacı kendine özgü yönetsel ve örgütsel niteliklere sahip aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyecek faktörleri belirlemektir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ailenin ve işletmenin etkisi ayrı ayrı ele alınmakta ve birbirleriyle uyumlu etkileşimi ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ne ölçüde etkileri olduğu saptanmaktadır.

Bu çalışmanın hipotezi, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin etkili olduğu şeklinde geliştirilmiştir. Bu işletmelerde aile bireylerinin işletmelerde aktif olarak görev almaları, aile ilişkilerinin işletmedeki biçimsel ilişkilerden ayrı yürütülmesini sağlayacak ilke ve kuralların geliştirilmemiş olması, sürdürülebilirliği güçleştirmektedir. Ortaya çıkan sorunların çözümlenememesi, çözümü için hareket tarzlarının önceden belirlenmemiş olması, aile işletmelerinin nesilden nesile sağlıklı bir şekilde geçmesini engellemektedir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada Hatay Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü'ne kayıtlı, imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerde yönetici pozisyonunda görev yapan aile büyükleriyle kişisel görüşmeler yapılmıştır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışma tanımlayıcı niteliktedir. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kişisel görüşme ile toplanan veriler için hazırlanan anket formunda 17 soru yer almaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak temel etmenleri ortaya koymaya yönelik SFB (Sustainability Family Business) modeli kullanılmıştır. Bu modele göre aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisi ile açıklanabilmektedir. Bu model her bir sistemi, içinde kişiler arası ilişkiler ve somut kaynaklar barındıran tutarlı, sosyal bir varlık olarak tanımlamaktadır. Ya işletmeden ya da aileden gelen somut kaynaklar ve kişiler arası bağlantılar, SFB modelinde tanımlandığı gibi zaman içinde farklı

noktalarda sürdürülebilirlik konusunda birbirlerine olumlu etki edebilmekte ya da aksine engelleyici olabilmektedir.

1.4. Çalışmanın Sunuş Sırası

Çalışma dört kesimden oluşmaktadır. Birinci kesimde aile işletmelerinin tanımı, kuruluş biçimleri, genel özellikleri, aile işletmelerinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri ile aile işletmelerinde yaşanan genel sorunlar yer almaktadır. Literatür taraması ile aile işletmelerinin yapılmış olan tanımları ve aile işletmelerinin özelliklerine yer verilmiştir.

İkinci kesimde aile işletmelerinde sürdürülebilirlik kavramı ve aile işletmelerinin nesiller boyunca varlığını başarı ile sürdürebilmesinin gerekliliği ve önemi yer almaktadır. Burada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini belirleyici faktörler ayrı ayrı ve etkileri ile tanımlanmış, daha sonra bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alınmıştır.

Üçüncü kesimde aile işletmelerin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolü üzerine yapılan araştırmanın analiz ve bulguları yer almaktadır.

Dördüncü kesimde ise kuramsal çalışmalar ve araştırma bulguları birlikte değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ KESİM

GENEL ÖZELLİKLERİ İLE AİLE İŞLETMELERİ

2. AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Aile işletmeleri, her ülkenin gündeminde yer alan önemli bir konudur. Ekonomik ve sosyal açıdan sahip oldukları önem, sağladıkları katkı, yönetim sorunları, aile ve işletme yönetimi ilişkilerinin birbirine geçmiş olması gibi konular, aile işletmeciliğinin çeşitli boyutlarıyla incelenmesini gerektirmiştir.

Aile işletmelerinin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçmesiyle başlayan ve ardından süren sorunlar, bu işletmelerin potansiyelini olumsuz yönde etkilemekte, çoğu zaman yaşanan çatışmalar işletmelerin kapanmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinin taşıdığı bu önem, işletme biliminde konunun çeşitli boyutlarıyla değerlendirilmesi, evrensel bilgiler ışığında performanslarının yükseltilmesi, işletmelerin kuşaktan kuşağa sorunsuz ya da en az sorunla devri vb. konuların çalışılmasını sağlamıştır.

Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinin tanımı, kuruluş biçimleri, özellikleri, üstünlükleri ve zayıf yönleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile bireylerinin bizzat içinde buldukları aile işletmelerinin çeşitli tanımları yapılmıştır. Karpuzoğlu (2001:19), aile işletmelerini şöyle tanımlamaktadır: “Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir”.

Fındıkçı (2005:19) aile işletmeleriyle ilgili şu saptamaları yapmaktadır:

“Temel görevi varlığını, birliğini, sürekliliğini korumak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmek suretiyle hem kendi geleceğini sağlama almaya çalışır ve görevini yerine

getirir; hem de toplum içindeki rolünü oynamaya çalışır. Ailenin ekonomik olarak geçimini sürdürmesi, aile üyelerinden birinin, genellikle babanın herhangi bir iş ile uğraşması ile olur. Aile bireylerinden herhangi birinin iş kurması, kendisine has yeni bir geçim aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer almaları, aile işletmelerini oluşturur. Böylece aile işletmesi tanımlarının özünde aile kavramı yer almaktadır.”

Kırım'a (2001:3) göre aile şirketi “Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar yanında tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır”.

Uluyol (2004:7)'un çalışmasında aile şirketi, profesyonel bir yönetim anlayışından uzak, aile büyüklerinin tecrübelerine ve bilgilerine göre yönetilen şirketler olarak tanımlanmaktadır.

Vinton (2003)'a göre aile işletmesi;

- İki ya da daha fazla aile bireyinin akrabalık ilişkileri yöneticilik rolleri, sahiplik hakları ile şirketi yönetmeleri ve/veya,

- Sahibinin kurumsal özellikleri varisine aktardığı işletmelerdir.

Alpugan (1998:59) ise aile işletmelerini tanımlarken, aile reisinin veya aileden birinin yönetimden sorumlu olması ya da aile bireylerinin işletme çalışanlarına fikren ya da bedenen katılmalarının, bir işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Cox (2006) aileyi; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbiriyle ilişki içinde olan insanlar olarak; aile işletmelerini ise birden fazla aile üyesinin işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Verilen tanımlar çerçevesinde aile işletmesi; ailenin geçimini sağlayan ve geleceğini güvence altına alan girişimcinin işin başında olduğu, yönetim kademelerinde aile üyelerinin çalıştığı ve mirasın bütünlüğünü korumak amacıyla faaliyet gösterdiği, bölgede istihdam sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Ya da işletmenin mülkiyetinin tamamına veya çoğunluğuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin doğrudan karıştığı, mülkiyetin ailenin bir nesilden bir diğer nesile geçtiği kuruluşlar olarak da tanımlamak mümkündür.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar şunlardır (www.aeri.org.tr):

- Aile bağıları yönetimde kimin sorumlu olacağını belirlemektedir.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- İşletmede bir görevde bulunsun veya bulunmasın, aile mensuplarının hareketleri işletmenin faaliyetlerini etkiler.
- Aile mensuplarından birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da etkiler.

Aile işletmesi küçük işletme anlamına gelmemektedir. Bir ailenin kontrolünde olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında dev işletmelerin de aile işletmesi olduğu görülmektedir. Örneğin, ABD’de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi işletmeler büyük ölçekli aile işletmeleridir (Kırım, 2001:4). Türkiye’deki bilinen büyük aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Eczacıbaşı, Boydak, Doğuş gibi büyük gruplar bulunmaktadır.

Çizelge 1, bazı ülkelerde aile işletmelerinin kayıtlı işletmeler içindeki oranını göstermektedir. Çizelgeden görüldüğü üzere, aile işletmeleri, sayıca önemli bir ağırlığa sahiptir.

Çizelge 1. Kayıtlı Şirketlerin Yüzdesi olarak Aile Şirketleri

ÜLKELER	%
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	>90
İtalya	>95
Türkiye	>95

Kaynak: Kırım (2001:4)

2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Biçimleri

Aile işletmeleri tek patronlu, kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumu şeklinde kurulmaktadır (Kırım, 2001:20). Mülkiyet baz alındığında, aile şirketleri

yukarıdaki gibi üçe ayrılmakla birlikte, aslında her biri, diğerrinin devamı niteliğindedir.

İşletme kuran girişimci, tek patronlu aile şirketlerinde aynı zamanda patron-yönetici rolünü üstlenmektedir. Bu tür işletmelerde girişimci her türlü kararı kendi doğruları çerçevesinde verir ve kontrolü kendi elinde tutar. Bu tür aile işletmelerinin en temel sorunu, sermaye yetersizliğidir. Bazen bu sorunu çözebilmek için “halka arz” yöntemine başvurulmaktadır. Yılmaz (2004:491) halka açılmanın nedenlerini şöyle vurgulamaktadır:

“Halka açılmada temel amaç finansmandır. Halka açılan bir şirket, yeni ortaklardan toplayacağı fonlarla ya yeni yatırımlara girişir ya mevcut borçlarını itfa eder ya da bu ikisini birden gerçekleştirir. Ancak halka açılmada finansman dışında başka nedenler de vardır. Örneğin, şirket hisse senetlerinin likiditesini arttırmak ve şirketin geniş kitlelerce tanınmasını sağlamak gibi nedenler de halka açılma için motive edici faktörlerdir. Ayrıca gelişmekte olan pek çok ülkede halka açık şirketlere vergi ve benzeri konularda avantaj sağlanmaktadır. Ülkemizde kurumlar vergisi kesintisinden sonra kalan kar dağıtılsın veya dağıtılmasın halka açık şirketlerde %10, halka açık olmayan şirketlerde %20 gelir vergisi stopajına tabidir. Bu da halka açık şirketlerde fon payı ile birlikte kurumlar vergisi kesintisinden sonra kalan miktar üzerinden yapılan kesintide, halka açık şirketler için %10'luk bir avantajı beraberinde getirmektedir”.

Aile işletmelerinin bir diğerr kuruluş şekli de, kardeşlerin ortaklığı şeklindedir. Mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır. Bazı şirketler kardeşler ortaklığı şeklinde kurulmuş da olabilir. Burada kardeşler, hisselerin çoğuna sahiptirler (Kırım, 2001:22).

İki veya daha fazla kardeşin hisselerinin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmalarına “kardeş ortaklığı” denir. Bu şirket yapısının temel sorunu ise hissedarlar arasında paylaşılan bir kontrol sistemi geliştirebilmektir.

Mülkiyet evriminin son aşaması ise kuzenler konsorsiyumudur. Pek çok kuzenin hissedar olmasına “kuzenler konsorsiyumu” denir ve en önemli özelliği, işletmede çalışan ve çalışmayan hissedarların bulunmasıdır. Bu nedenle temel sorun, aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmektir. Evlilikler ve doğan çocuklarla büyüyen, daha karmaşık hale gelen aileyle birlikte işletmenin yönetimi de zorlaşmaktadır.

Kırım (2001:38), hissedarların gittikçe arttığı aile işletmelerinin hayatta kalmalarının tek yolunun, çatışmanın yıkıcı etkilerinin yönetimi olduğunu belirtmektedir.

2.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir takım yapısal özellikler mevcuttur. Karpuzoğlu (2001:19-21) bu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Genellikle aileden en az iki kişi işletme yönetimi ile ilgilenir.
- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur.
- Aile bağları diğer faktörlerin yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- Aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içindeki durumlarını etkileyebilir.
- Çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir.
- Aile değerleri ve inançları örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- Aile işletmeleri kapalı bir görünüm arz eder; halka arz ya da borçlanmaktansa ailenin mali desteğini almayı tercih edebilir.
- Personel seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınır.
- Aile işletmelerinde girişimci genelde tepe yöneticisi konumundadır (genel müdür, yönetim kurulu başkanı).

Kets De Vries'ye göre aile işletmelerini bu kadar farklı kılan unsurlar, bireylerin kendilerini işletmeyle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ve işletme arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır (Ulukan, 1999:20).

Ulukan (1999:20) ise, aile işletmelerinin özelliklerine ilişkin şu saptamayı yapmaktadır:

“Her zaman biçimsel olarak ifade edilmese de bir aile işletmesinin çalışma felsefesi, çalışanların özerklik ve kişisel güvenlik bakımından güvenebilecekleri ve bağlanabilecekleri bir misyon taşır. Kurucular ve işletmeyi devralan kuşaklarda kendilerine karşı hesap verebilme olgusu önemli olup, ailelerine ve topluma karşı güçlü bir sorumluluk taşırlar. Sonuçta işletme, çalışanlar ve toplum arasında karşılıklı bağlılık, sorumluluk ve özerklik yeni fırsatlar ortaya çıkarır. Diğer işletmelere oranla daha yüksek düzeyde risk alma, yenilik, üretkenlik ve bağımsızlık gibi unsurlara katkıda bulunan aile işletmeleri, toplumda kişisel sorumluluk ve üretkenlik düzeyinin artmasına da yardımcı olurlar. Araştırmalar aile işletmelerinin müşteriler tarafından daha fazla tercih edildiğini, müşteri hizmetlerine daha fazla önem verildiğini, kadınlara diğer işletmelere göre daha fazla fırsatlar sunduğunu, geleneklere değer verdiğini ve çalışanlarına sahip çıktığını göstermektedir.”

Yukarıda belirtilen özellikler ışığında aile işletmelerinin konumuz açısından önem taşıyan özelliklerini şu şekilde sayabiliriz:

- Uzun döneme, kaliteye ve müşteriye odaklılık ön plandadır. Üretilen ürün, verilen hizmetle aile isminin bağdaştırılması ve bundan gurur duyulması söz konusudur.
 - Değişen işletmecilik anlayışına uyum güçlüğü yaşamaktadırlar.
 - Yetki devri konusunda karmaşa yaşamaktadırlar.
 - İşgücü devri yüksek olmasına rağmen yıllardır vazgeçemedikleri eleman tutma özelliği sergilemektedirler.
 - İlk girişimci olan kurucu-liderin işletme büyüdükçe çocuklarını ya da dışarıdan gelen profesyonel çalışanları kendine bağlı olarak çalıştırma eğilimi göstermektedir. Bu da yetki devrini zorlaştırmakta veya yetki devrinde karmaşa yaşanmasına neden olmaktadır.
 - Büyüyen aile işletmelerinde baştaki yoğun iletişim ve güç birliğinin zamanla zayıflaması, işletmede yönetim fonksiyonlarının işe yansıtılamamasına neden olmaktadır.
 - İçe dönük bir yapıya sahiptirler. Finansal sorun yaşadıklarında aile dışından yardım kabul etmemektedirler ve işletmeye ait bilgilerin, aile dışına çıkmasını istememektedirler.
- Uluyol (2004:13-14), Türkiye’de aile işletmelerinin yönetim anlayışını değerlendirirken kurucu ve patronların şu görüşlerine yer vermektedir:
- Patronlar kendi eksikliklerini kabul etmemektedir.

- Şirket sırlarının verilmemesi endişesi ile dışarıdan profesyonel kişiler işe alınmamaktadır.
- Patronların hakimiyeti elden bırakmayı istememesinden dolayı yeni kuşakların önü açılmamaktadır.
- Yönetimde daha çok duygulara yer verilmekte ve çalışanlar bu endişeyi taşımaktadır.
- Çalışanların kendilerini patronun kulu hatta kölesi gibi hissetmeleri takım çalışmasını engellemektedir.
- Patronlar kendilerinden daha zeki çalışan olabileceğini kabul etmemektedir.

Bu görüşler Türk aile işletmelerinin yapısı hakkında bazı bilgiler vermektedir. İşletmenin geleceği açısından içinde profesyonel yönetici kadrosunun olmadığı yönetim tarzı, yetenekli varis olmaması durumunda yaşamsal bir tehlike oluşturabilir. Başarı ve süreklilik sağlamak isteyen aile işletmesi, geleceği önceden gören ve ileride gerçekleşebilecek olayları öngören, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yönetim tarzını benimsemelidir.

2.4.Aile İşletmelerinin Üstünlükleri

Aile üyelerinin aile çıkarlarını ve geleceklerini ön planda tutma eğilimi, işletmeyi daha iyi bir konuma getirme isteğini arttırır. Değişen, gelişen pazar durumlarını yakından izlemeleri, fırsatları yakalama istekleri ufuklarını daha da genişletebilir. Ufku genişlemiş, verimli yatırımlar yapmış aile işletmelerinin yöneticileri, yetkilerini devretmede düşünsel anlamda daha istekli olurlar. Diğer bir üstünlük ise, aile üyelerinin, aile kaynaklarının daha etkin bir biçimde değerlendirildiğini görmelerinin onları daha güçlü güdülere sahip kılmasıdır. Bu da birbirlerine olan sorumluluklarını yerine getirmede başarılı sonuçlar doğuracaktır.

Aile şirketlerinin kendilerine özgü yapılarından kaynaklanan üstünlükler, aşağıda belirtilmiştir:

a) Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Üstünlükleri

“Sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Ayrıca şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler”(Karpuzoğlu, 2001:22).

Alpugan (1998:60) ise bu avantajı şöyle yorumlamaktadır: “Başka yollardan sağlanması güç olan finansal ve yönetsel kaynaklar aile şirketi kurularak sağlanabilmektedir”.

Uluyol (2004:20) da, fon temini ve kullanımı ile uğraşan kuruluşların yetersiz olduğu durumlarda aile işletmelerinde genellikle fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlandığını ileri sürmektedir.

Dyer (1994) ise aile işletmelerinin üstünlüklerinden şu şekilde bahsetmektedir:

- Aile işletmeye para, işgücü, bazı bağlantılar, sosyal çevre, ailenin ismi vb. imkanlar sağlayarak destek olabilir.
- Maliyetler ve olası kayıplar paylaşılabilir.
- Başarının getirisinden tüm aile faydalanabilir.
- Aile bireylerinin birbirine bağlılığı artar.
- Güven duyulan ortamda kontrolden doğacak maliyetler azalır.

Özetle, işletme aile ile bütünleşmiş olduğundan, işletmenin finansal yönden sıkıntıya düştüğü durumlarda, aile, iflası önlemek için elinden geleni fazlasıyla yapmaktadır.

b) Aile İşletmelerinin Yönetim Üstünlükleri

Karpuzoğlu (2001:20) aile işletmelerinin yönetim üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır:

- Hızlı karar verme yetenekleri vardır.
- Çocuklarının iyi bir öğrenim görmeleri ve iyi koşullarda yetişmeleri sağlanır.
- Ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılır.

- Yetenekli aile bireyleri başka kuruluşlarda profesyonel olarak çalışmak yerine, kendi şirketlerinde daha özverili çalışır ve yüksek performans sergiler.
- Tanınmış bir aile veya işletme, rakipler, müşteriler, tedarikçiler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahiptir.
- İşletme politikasında devamlılık ve tekdüzelik daha kolay sağlanabilir.
- Örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir.

Power Dergisi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre aile bireylerinin şirkete duygusal bağlarla bağlı oldukları gözlenmiştir. Yine aynı araştırmaya göre aile bireylerinin küçük yaşlardan itibaren hep bir arada olması, işle ilgili bilgi derinliklerinin artmasına ve işletmeye uyum sorununun en aza indirgenmesine neden olmaktadır. Aile bireylerinin birlikte çalışması, şirketin aile bireyleri tarafından yönetilmesi, yönetimde etkililiği arttırmaktadır (Alpugan, 1998:60).

Uluyol (2004:19) ise diğer yönetim üstünlüklerine şu şekilde değinmiştir:

- İşletme sahibinin isminin şirketle özdeşleşmesi gerçeği, toplumda daha bilinçli yer almaları, şirketin ismine daha uzun vadede sahip çıkmaları gerçeğini; bu da uzun vadeli perspektif anlayışını beraberinde getirmektedir.
- Aile şirketlerinde geliştirilen know-how son derece önemli ve aile şirketleri devam ettiği sürece ailenin sırrı olmaktadır. Bilgiler şirketin üretim ve yönetim kültürüne aktarıldığında, aile şirketi bundan büyük avantajlar elde etmektedir.
- Daha fazla çalışarak işletme için büyük fedakarlıklara katılan aile şirketleri müşterilere daha fazla önem vermekte; çalışanlara daha iyi muamelede bulunmakta ve toplumla daha fazla kaynaşmaktadır.

John Ward (Öncel 2004) aile şirketlerinin en belirgin avantajının, daha strateji odaklı ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem veren bir yapıya sahip olması olarak belirtmektedir. Ward, "Bu şirketler diğerlerine göre daha esnek olmak zorunda. Bu yapılarda müşteri hissedarin yerini alıyor diyebiliriz. Sonuçta bir sonraki nesilde devam etmek için bu kriterleri göz ardı edemezler. Bu kriterleri başarıyla

uygulayanlar da diğer şirketlere göre daha uzun soluklu oluyor.”demektedir. Ward kitabında ise diğer avantajları şöyle özetlemektedir (Öncel 2004):

- Müşteri memnuniyeti daha önemli: Aile şirketi olmayan şirketler hisse sahiplerinin ihtiyaçlarını, müşteri ihtiyaçlarının üstünde tutmaktadır. Oysa aile şirketleri müşteriyi dinlemekte daha başarılı ve de aile şirketleri için müşteri ihtiyaçları, beklentileri daha da önemlidir.
- Farklı ihtiyaçlar için strateji: Aile şirketleri daha uzun vadeli düşündükleri için farklı alanlara yönelik strateji geliştiriyorlar. Bu nedenle yeni fırsatlar aile şirketleri için daha büyük önem taşıyor. Bu sayede de diğer şirketlere göre daha kolay değişebiliyorlar. Aile şirketleri bu nedenlerle daha esnek bir yapıya sahiptir.
- Değişim zorunluluğu: Aile şirketlerinin diğer aile üyelerine işlerini bırakmak gibi hedefleri vardır. Bu nedenle değişimi önceden sezmek ve buna göre hareket etme eğilimi gösterirler. Aile şirketleri yapıları gereği geleceğe odaklanırlar.

Diğer yandan aile şirketleri hızla karar verebilme, güç birliği yapabilme, yoğun ve özverili çalışma, kısa zamanda büyüüp gelişebilme gibi avantajlara sahiptir. “Şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireyleri olduğu için şirket kolayca benimsenir ve şirket üyeleri kurumlarına kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder” (Sağlam, 2006:503).

Aydın’ın (1984) da vurguladığı gibi, aynı aileden gelme, benzer kültürel özellikler taşıma, hemen hemen günün tamamında birlikte olma sebebiyle aile üyeleri arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama, aile işletmelerinde diğer işletmelere göre daha kolaydır.

Bunların dışında diğer işletmelerin başındaki profesyonel yöneticiler fırtınada gemiyi terk etme eğiliminde bulunurken; aile işletmelerinde girişimci, yani kaptan gemiyi terk etmez, edemez. Çünkü, gemi kendi gemisidir. Sonuna kadar mücadele eder (Baykal, 2002:87).

2.5. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin üstünlükleri olduğu gibi, zayıf yanları da bulunmaktadır. Aile işletmelerinin zayıf yönlerini de finansal ve yönetim açılarından ele almak mümkündür.

a) Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri

Ailenin mal varlığının az olması, finans gücünün zayıf olması, aile bireylerinin borçlanmaya sıcak bakmaması, borç alınmak istense bile finans kuruluşlarının kredi vermek istememesi veya yüksek maliyetli kredi vermeleri aile işletmelerinin finans gücünü ve büyümelerini olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında aile bireylerinin işletmeden düzensiz gelir elde etmeleri, yıl sonu karlarını işletmeye yatırmaktan çok kendi kişisel ihtiyaçları için kullanmaları da işletmenin finans gücünü olumsuz etkileyebilmektedir.

Power Dergisi (Alpugan, 1998)'nin yapmış olduğu araştırmaya göre finansal yönden bir diğer zayıflık ise; işin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişkidir. Bu da araştırma ve geliştirmeye yeterince yatırım yapılamaması sonucunu doğuran nedenlerden birisi olarak görülmektedir.

Yılmaz (2004:491) da bu konuda şu saptamayı yapmaktadır:

“Aile işletmelerinin finansal sorunlarından birisi de, ailenin finansal kaynaklarının işletmenin büyümesi ve rekabet edebilmesi açısından yetersiz kalması durumunda en etkin yeni finansman kaynaklarının bulunamamasıdır. Borçla finansman, işletmeye olumlu yönde finansal kaldıraç etkisi olmasına karşın, aynı zamanda işletmenin finansal riskini de arttırdığından, zamanla işletmenin uygun şartlarda borç bulamamasına da neden olabilmektedir. Ayrıca, kreditorler tarafından talep edilen faiz oranları da yüksek olacağından, işletmenin genel sermaye maliyetini de yükseltecektir. Bu da işletme için rekabet dezavantajı, dağıtılmayan karlar ve yedek akçeler yoluyla sağlanabilecek içsel kaynakların azalması anlamına gelmektedir.”

b) Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri

Ekonomik krizlerin çok sık yaşandığı ve yetişmiş insan gücünün çok ucuz olduğu ülkemizde aile işletmelerinde genel olarak insana yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar”

ayrımı vardır. İşletme sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanmaktadır.

Raporlamaya, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşmak için de önemli birim ve pozisyonlara aileden birilerini atama gereği duyarlar (Kırım 2001).

Karpuzoğlu (2004:25-26) ve Power Dergisi (Alpugan 1998)'nin yapmış olduğu araştırmalara göre aile işletmesi olmanın neden olduğu yönetim zayıflıkları şunlardır:

- Yetkin profesyonel yöneticileri şirkete çekememe,
- Aileden olmayan CEO'ların yükselme olanaklarının sınırlı olması veya mümkün olmamasından dolayı CEO'ların şirkette uzun süre görev almaması,
- Objektif kriterlere dayanan bir yönetim sisteminin kurulamaması (yani, kan bağının öne geçmesi),
- Aile liderlerinin zamanında işi terk edememesi,
- Aile bireyleri arasında anlaşmazlıkların yoğunluğu,
- Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması,
- Merkezci yönetim anlayışının hakim olması nedeniyle yeni buluşlara, gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen organizasyon yapısının kurulamaması,
- Eğitim olanaklarının az olması.

Karofsky (2005)'ye göre aile şirketlerinin en büyük dezavantajı ise uygun niteliklere sahip varisin olmaması ya da varisin seçilmesi esnasında aile içinde yaşanan çatışmalardır.

Aile işletmelerinin yönetim konusundaki diğer zayıf yönleri şunlardır (Uluyol, 2004:22-24):

- İş tanımlarının yapılmamış olması
- İleriye dönük planlamada yetersizlik
- Aile ve iş kararlarının birbirine karıştırılması
- Girişimcinin sorunlara eski yöntemlerle yaklaşması

- Şirketi iyi bir fiyata satıp rahat etme dürtüsü
- Gücü ele geçirmek için başvuru çeşitli hile ve entrikalar

Silverman (2005)'a göre, aile şirketlerinin yönetim açısından taşıdıkları en önemli dezavantajlar şunlardır:

- Aile üyelerinin, verilen işleri yapabilecek gerekli yeteneğe sahip olmaması,
- Sorumluluk verilen aile üyelerine yetki verilmemesi,
- Aynı iş için aile-dışı çalışanlara oranla aile çalışanlarına daha fazla ödeme yapılması,
- Çocukların yeteneklerini, yeterliliklerini ispat etmelerine rağmen ebeveynlerin onları lider olarak görememesi,
- Ebeveynlerin emekliliği ve yetki devrini reddetmesi,
- İş sorunlarının genelde ev toplantılarında tartışılması,
- Aile üyelerinin alkol gibi bağımlılıklarının ve kötü alışkanlıklarının iş performansını olumsuz etkilemesi ve de bunların hiçbir şekilde ifade edilmemesi.
- Aile üyeleri arasındaki iletişimin kopuk olması, aile şirketlerini bu tür sorunlarla karşı karşıya getirebilmektedir.

Aile ve iş sisteminin birbirine karıştırılması, kurumsallaşmanın geciktirilmesi daha birçok dezavantaja neden olmaktadır. Bu da aile şirketlerinin başarısını olumsuz yönde etkileyen ve ömrünü kısaltan sorunların oluşmasına neden olmaktadır.

2.6. Aile İşletmelerinde Yaşanan Genel Sorunlar

Aile ve işletme sistemlerini bir arada bulundurması, büyümeyle birlikte aile işletmelerini kendine özgü sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Aile işletmelerinin kendine özgü sorunları arasında en önemlileri aile içi çatışmalar, yönetim yetersizliği ve kurumsallaşamama, profesyonelleşememe, yüksek iş gücü devri, güç kavgası, planlamada eksiklik, akraba kayırmacılığı (nepotizm), patronluk anlayışı, kuşaklar arası yetki devri, cari hesap sorunu sayılabilir.

2.6.1. Aile İçi Çatışmalar

Türkiye’de aile işletmelerinin %85’i üçüncü nesilden ileri gidememektedir. Aile işletmelerinde yaşanan sorunların oransal dağılımı; yapılan araştırmalara göre aile içi çatışma %19, miras kavgası %19, kardeşler kavgası %43, kardeş, yeğen, kuzen kavgası %14, aileler arası kavgalar %5 olarak ortaya konmuştur (Güdül 2005).

Duygusal ilişkilerin ağır bastığı aile şirketlerinde aile sistemi ile işletme sisteminin bir arada yürütülmesi, bu tür çatışmalara neden olmaktadır. Çocuklar arasında tercih yapan babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığını ama bunun karşılığını alamadığını düşünen kadınlar, aile şirketlerindeki çatışmalardan bahsedildiğinde akla gelen ilk örneklerdir (Uluyol, 2004:54).

Aile işletmelerinde, aile ve iş sistemleri arasında net bir ayrımın yapılamaması, yetkiyi devralacak kişinin işletmede çalışmak istememesi ya da beklentilerine cevap vermeyen aile işletmesinden ayrılmak istemesi, aynı işletmede çalışan kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları, profesyonel yöneticilere gereken önemin verilmemesi, işletmede çalışan aile bireylerinin görev tanımlarının yapılamaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilememesi vb. nedenler yaşanması muhtemel diğer çatışmalar arasında yer alabilmektedir.

Karofsky (2005)’ye göre yaşanan diğer çatışmaların kaynakları ise şunlardır:

- Aile büyükleri ile çocuklarının arasındaki farklı görüş açıları,
- Aile büyüklerinin şirkette görev yapan çocuklarını bağımsız bir çalışan değil de, çocuk olarak görmeleri ve fikirlerine itibar etmemeleri,
- Amca ve kuzenler konsorsiyumundan oluşan aile şirketlerinde, aile değerlerine zarar vermesini engellemek amacıyla, babanın kardeşini, babanın çocuklarını tölere etme girişimleridir.

Kısaca iş saatlerinde ve ailede günün 24 saati ilişki içinde olmalarının beraberinde getirdiği güvensizlik, kıskançlık, rekabet, güç ve kontrol mücadelesi, kızgınlık, iletişim kopuklukları, dürüst davranılmama, taraf tutma, görüş farklılıkları, görev karmaşıklığı gibi hususlar, yaşanan çatışmaların kaynağı olarak görülebilir.

2.6.2. Yönetim Yetersizliği ve Kurumsallaşamama

Ülkemizde aile şirketlerinde profesyonel yönetimin yerleşmesi ve kurumsallaşmanın gündeme alınmasının çok yavaş ilerlediği gözlenmektedir.

Bu sorunları şu başlıklar altında incelememiz mümkündür:

a) Yetki devrinin tamamlanamaması: Bunun en büyük nedeni aile veya profesyonel ama aile dışından olan kişilere karşı oluşturulan güvensizliktir. “Aile şirketi, girişimcinin önemli bir hastalığının, fiziksel ya da psikolojik bir engelinin bulunması nedeniyle devam edememe durumunda kalabilir” (Uluyol, 2004:29). Girişimcinin yetkilerini devretmemiş olması durumu şirkette yönetim boşluğu tehlikesini beraberinde getirir.

b) Varis tespiti: “Varis gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir” (Karpuzoğlu, 2001:46). Varis ve miras planlaması, emeklilik planı aile şirketlerinde hemen hemen hiç yoktur. Bu da işletme sahibinin iş görmezliği durumunda şirket içinde yer alan varis adayları arasında çatışmalara yol açmaktadır. Bu çatışmalar bazı işletmelerin sonunu getiren önemli bir sebep olabilmektedir.

c) Profesyonelleşememek: Günümüz işletmeleri her ne kadar belirli bir noktaya gelmiş olsalar da, hala çok içe dönük bir yapı içindedirler. Şeffafdenetlenebilen, hesap verilebilen, açıklık ilkesine uyan, kişisellikten uzak şirket yapılarına sahip olmamaları, küreselleşen dünyada şirketleri dışa kapalı bir yapıya sürüklemektedir (Acar, 2004).

Şirketlerin yönetim kuruluna dışarıdan bağımsız profesyonellerin katılımının sağlanması; dışarıdaki tecrübelerden, yönetim felsefe ve uygulamalardan haberdar olmalarına ve kurumsallaşmalarına yardım edecektir (Uşaklı, 2004).

Bunun nedenlerinden en önemlisi; kendilerinden daha deneyimli, bilgili, zeki, işi daha fazla bilen olarak gören kurum sahiplerinin kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanmalarındır (Us, 2005).

d) Yüksek işgücü devir oranı: Genel olarak insana yatırım yapmayan aile şirketlerinde organizasyon şeması, görev tanımı, yetki ve sorumluluk dengesinin

olmaması, şirket içerisinde yükselmenin olanaksızlığı, işgücü devir oranını yükseltmektedir (Us, 2005).

e) Güç kavgası: Aile içi geçimsizliklerin işe taşınması ile patron adayları etrafında çıkar çevrelerinin oluşması, kurumsallaşamamış şirketler için bir tehdit unsurudur. Şirket içinde mevcut profesyonel yönetim gelecekte güç sahibi olabilmek için sinsi bir şekilde böl ve yönet politikasını gerçekleştirmek üzere bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir (Us, 2005).

f) Planlamada eksiklik: Karofsky (2005)'ye göre aile şirketlerinin ikinci kuşaktan sonra yaşama oranı sadece %10'dur. Bunun en önemli sebepleri arasında aile şirketlerinin ileriye yönelik stratejik planlamadan yoksun olmalarının başta geldiğini belirtmektedir.

g) Nepotizm (Akraba kayırmacılığı): Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına "Nepotizm" adı verilmektedir. Aile şirketlerinin en zayıf noktası aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlere bakılmaksızın çocukların işe alınıp hızla yükseltilmesi ve performans değerlendirilmesi yapılmadan süresiz iş olanaklarının verilmesi ve hatta sadece onlar için özel konumlar yaratılması, aile şirketlerinin başarısı ve geleceği için sorun oluşturabilir (Us, 2005).

h) Patronluk Anlayışı: Patronluk anlayışının her türlü kararı elinde tutan, her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik yapıdan kurtulamaması sorunudur.

Yeşildere (2005)'ye göre; ülkemizde bu tür patronluk anlayışının benimsendiği şirketlerde 'hissedar-yönetim kurulu-profesyonel yönetim üçgeni' içinde ilişkiler oldukça karışıktır. Genelde bir kişinin 'her üç şapkayı' giydiği gözlenmektedir. Böyle durumlar kurumlarda hesap verme ve sorma dinamiklerinin körelmesine sebep olurken, performansı da aşağıya çekmektedir.

Dolayısıyla 'kurumsal yönetim'in yerleşmemiş olmasının yarattığı 'çok şapkalı' diğer bir ifade ile 'one man' yöneticilerin fazla olması, şirketlerin tek elden işletilmesine neden olmakta; icra ile yönetim birbiri içine girdiğinden değerlendirme yapmak güçleşmektedir.

Diğer bir sorun ise hesapsızca alınan büyüme kararları sonucunda hızla gelen büyümenin hızlı çöküş olarak sonuçlanmasıdır. Herhangi bir strateji

olmaksızın büyüme, gelecekte oluşabilecek muhtemel sorunları önleyememe ise diğer bir tehdit unsurudur.

2.6.3. Kuşaklar arası Yönetim Devrinde Yaşanan Sorunlar

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmasının çeşitli unsurları vardır. ‘Kuşaklar arası yönetim devri’ bu konuların başında gelmektedir. İki kuşak arasındaki geçişin şekli ve zamanı şirketin geleceğini de belirlemektedir. Uzmanlara göre, yeni kuşağa yönetimi teslimde bir yaş sınırı olmalıdır.

“Kennesaw State University’den Prof.Dr.Joe Astrachan, özellikle kurucu liderlerin tüm hayatlarını işleri üzerine kurduklarını, bu nedenle yerlerini yeni kuşağa devretmek konusunda tereddüt ettiklerini belirtmiştir. Astrachan’a göre, bu tip liderler 65 yaşlarını geçtiklerinde artık eskisi kadar saygı göremeyecekleri endişesine kapılmakta ve yerlerini yeni nesle devretmek istememektedirler” (Çoban 2005).

2.6.4. Cari Hesap Sorunu

Demir (2004)’e göre diğer önemli sorun ‘cari hesap’ konusudur. Aile işletmeleri yöneticileri muhasebenin temel kavramlarından kişilik kavramına aykırı davranabilmektedir.

Muhasebenin kişilik kavramı, işletme ile işletme sahipleri ve ortaklarının ayrı birer kişilik olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile işletmesinde bu durum göz ardı edilerek ortaklar, işletme kasasını şahsi işlemler için kullanmakta ve daha sonra da hem finansal tabloların hem de vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına kadar giden birçok soruna sebep olmaktadır.

Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarına yol açan önemli nedenler olarak, ortakların şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanmaları, şirketin ticari faaliyetleri ile ilgili olmayan faturaların şirket tarafından ödenmesi, grup şirketlerinin birbirlerine kaynak kullandırması, grup şirketlerinin hepsinin tek şirket gibi görülmesi sıralanabilir.

ÜÇÜNCÜ KESİM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KOŞULLARI

3. AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Bir aile işletmesinin ayakta kalması, büyümesi ve geleceğini garanti altına alması, dolayısıyla nesiller boyu yaşaması, sürdürülebilirlik yeteneği ile mümkündür.

Stafford ve Duncan (1999:197) sürdürülebilirliğin, ailenin ve işletmenin başarısı, çatışmaların çözümlenmesi ve yönetilmesi ile mümkün olduğunu belirtmektedir.

Ulukan (1999:88) ise aile işletmelerinde sürdürülebilirliği, kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuklara devri ve ailenin ulaştığı başarıyı geleceğe taşıma yeteneği olarak tanımlamıştır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, ailede ve işletmede yaşanan sorunların birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış içinde işletmenin nesiller boyu yaşamasıdır.

Bir aile işletmesi olan Boydak Grubunun yöneticisi Hacı Boydak (Forbes, 2006:76-77) ise, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin, stratejik düşünme, risk alma, aile içi bütünlük, değişime açık olma, çevreye uyum ve hizmetlerde gelişme, tüketici taleplerini, beğenilerini dikkate alma, modern pazarlama anlayışına uyum ile mümkün olabileceğini belirtmektedir.

Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de, süreklilik sağlayarak işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmektir. Ancak bu, her zaman mümkün olamamaktadır. Lee (2000:657) bu konuda ABD’de yapılan araştırmalara dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalara göre A.B.D.’deki aile işletmelerinin ancak %30’u ikinci nesile kadar devam etmektedir. Buna ek olarak, yaklaşık %15-16’sının üçüncü nesil yönetimine geçtiği belirtilmektedir. İngiltere’de ikinci nesile geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü nesile geçen işletme oranı %14’tür. Aynı şekilde Chu ve Macmurray’ın yaptıkları çalışmalara göre pek çok deniz aşırı Çin işletmesinin ancak birinci nesille süreklilik gösterdiğini belirtmişlerdir. Çin’deki; “birinci neslin

yarattığı ve ikinci neslin geliştirdiği aile kaderini üçüncü nesil dağıtır, har vurup harman savurur” (Lee, 2000:657) özdeyişi bunu kanıtlar niteliktedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirlikte kırılma noktasının üçüncü nesil olduğunu vurgulamak için Amerikalılar “ Manşetsiz gömlekten manşetsiz gömleğe üç kuşak ..”, Meksikalılar ise “Baba tüccar, oğul playboy, torun dilenci” şeklinde özdeyişler kullanmaktadırlar (Eczacıbaşı, 2006:19).

Değişen ve gelişen çevreye ayak uyduramayan, 20-30 yıl içinde küçülen, zayıflayan ve başkalarının eline geçen şirket sayısı her ülkede %40-60 civarındadır (Karayalçın, 2006: 305).

Dyer (Lee, 2000:658), diğer işletmelerden farklı olarak, aile işletmelerinin hayatta kalmasının, kurucusunun yaşam döneminden etkilendiğini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinin ortalama ömrü yaklaşık 24 yıldır. Bu da aile işletmesinin kurucusunun ortalama hizmet süresine eşittir.

Sağlam (2006) ise aile işletmelerinin sürdürülebilirlik oranlarını şu şekilde belirtmiştir:

“A.B.D.’de ortalama olarak yeni kurulan aile işletmelerinin %40’ı daha ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa yaşayabilen aile işletmelerinin oranı %20’yi geçmemekte ve hatta bu %20’nin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece 3/4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de de durum benzerdir, İngiliz aile işletmeleri de %3.3 oranında üçüncü kuşağa devredilebilmektedir.”

Daha önce de değinildiği gibi ikinci ve üçüncü nesil Türk aile işletmelerinde de önemlidir. Bu nesillerin işletmede birtakım sorunlarla karşılaşp dağılması, bölünmesi ya da zarar görmesi sıkça yaşanmaktadır.

Ülkemizde 150 yıldır yaşamını sürdüren iki işletme de aile işletmesi olup, bunlar; Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları ile Cağaloğlu Hamamıdır. Bu istisnaların tersine, ülkemizde tanınmış olan aile işletmelerinden Has, Cıngıllıoğlu, Karaca, Komili, Taç Giyim, Tatari, Sultanahmet Köftecisi ikinci nesilde, Bezmen ise üçüncü nesilde yok olmuştur (Pazarcık, 2004:38).

Görüldüğü gibi aile işletmelerinde kuşaklar değiştikçe firmaların yaşama oranı düşmektedir. Aile şirketlerinin üçüncü kuşaktan sonra yıkılmaya başladığının istatistiklerle sabit olduğunu belirten Tekinkuş (2006), günümüzde Türkiye'deki aile

şirketleri şeklinde oluşan şirketlerin yüzde 94'ünün kritik dönemde olduğunu belirtmektedir. 1924-1984 arasındaki dönemde yer alan aile şirketlerinin yüzde 70'inin üçüncü kuşağa ulaşamadığını belirten Tekinkuş, Koç ve Sabancı gibi aile şirketlerinin de şu anda risk altında olduğunu, eğer o dönemi atlatabilirler ise uzun yıllar yaşayabileceklerini belirtmektedir.

Bunun yanında nesiller boyunca varlığını başarı ile sürdürebilen aile işletmeleri de bulunmaktadır. O'Hara'nın uzun çalışmalar sonucu elde ettiği bulgulara göre dünyanın en eski ama hala varlığını sürdürebilen aile işletmeleri; Kongo Gumi (Japonya) kırkıncı, Hoshi (Japonya) kırkıaltıncı, Antinori (Fransa) yirmialtıncı, Barovier&Toso (İtalya) yirminci, Camuffo (İtalya) onsekizinci, Baronnire DE Coussergues (Fransa) onaltıncı, Zildjian (A.B.D.) ondördüncü, Möller Group (Almanya) yedinci nesil tarafından yönetilmektedir (www.familybusinessmagazine.com).

Ülkemizde de nesiller boyunca varlığını başarı ile sürdürebilen aile işletmeleri vardır. Örneğin, Vefa Bozacısı, Çögenler Helvacılık, Teksima Tekstil, Hacı Abdullah gibi aile işletmeleri dördüncü nesil, Kamil Koç, Koska Helvacılık, Koç Holding, Sabancı Holding, YKM, Kent Gıda gibi aile işletmeleri de üçüncü nesil tarafından hala yönetilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:44).

3.1.Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Belirleyici Faktörler

Kısa dönemde aile işletmelerinin verimliliği, uzun dönemde ise sürdürülebilirliği açısından gerginlik ve anlaşmazlıkların anlaşılması ve yönetilmesi çok önemlidir. Staffon aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin; ailenin ve işletmenin başarısı ve çatışmaların çözülmesi ile mümkün olduğunu belirtmektedir (Danes,Olson, 2003:53).

Lea (1991:8-9) ise aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde öncelikle ailenin işletmeye bakış açısının önemini vurgulamaktadır. Bunun yanında ailenin işletmeyi anlaması, benimsemesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik, işletmeye dahil olan aile üyelerinin eğitilmiş ve deneyimli olmalarıyla ve de değişimi görebilen, uzun vadeli plan, analiz yapabilen, insancıl ama işletme çıkarlarını öncelikli tutabilen bir lidere sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği, başka bir anlatımla, nesilden nesile devri belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Konuya ilişkin literatür, şu faktörlere vurgu yapmaktadır:

- Aile ve işletme sistemi
- Çatışmalar
 - Rol çatışması
 - Hak çatışması
 - Kuşak çatışması
 - Bayanların aile işletmelerindeki etkisi
- Planlamalar
- Yetki devri
- Profesyonel yönetim

3.1.1. Aile ve İşletme Sistemi

Aile işletmelerinin üzerinde ailenin etkisi büyüktür. İşletmenin sahibi konumundaki aileler, iş yaşamlarını, işletmenin yaşamını sürdürme çabaları ile ailenin ihtiyaçlarını karşılama çabalarını birlikte gerçekleştirecek şekilde sürdürürler (Danes ve diğerleri, 2005:116). Ailenin yapısı ve aile bireyleri arasındaki etkileşim, işletmenin varlıkları, yaşı, insan kaynakları, kurucunun işletmede geçirdiği saatler, ailede çalışanlar, hem işletmenin hem de ailenin artan başarıları ile yakından ilgilidir (Olson ve diğerleri, 2003).

Aile bireyleri arasındaki güçlü bağ ve etkin iletişim, yöneticinin performansını da arttırmaktadır. Aile bireyleri arasındaki bağlılığı güçlendiren diğer faktörler arasında, aile yöneticisinin ailenin sosyo-ekonomik ihtiyaçlarını karşılama çabası, bireylerin eğitimini sağlaması, ailenin geleceğini garanti altına alma çabası yer almaktadır. Ailede oluşan bağlılık ve sadakat, yöneticinin yüksek performans ile işletmeyi daha etkin ve verimli yönetmesinde, dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

Williams'a göre aile yöneticilerinin, aile ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarının önünde tutma arzusu, işletme konularının evde aile üyelerinin önünde tartışılması ile herkesin her şeyden haberdar olması, ailenin finansman desteği, aile

üyelerinin işletmede yer alması, aile şirketinin başarı duygusunu ve sürdürülebilirlik güdüsünü güçlendirmektedir (Harvey, 1999:49).

Fama ve Jensen (1985) ailede uyum ve istikrarın sağlanması ve de şirketi aile içinde tutabilme arzusu uğruna çatışmalardan özellikle kaçınıldığını vurgulamaktadır. Örneğin, farklı tercihleri olan bireylere sahip aile şirketleri, fikir birliği içinde olmaları gerektiği düşüncesine sahip olduklarından, daha az verimli bir yatırımı daha çok verimli bir yatırıma tercih edebilirler (Harvey, 1999:52).

Ailede birliğin sağlanması, sürdürülebilirlik için ne kadar önemli olsa da, bu konuda gösterilen çabanın bazı dezavantajlar da oluşturabileceği görülmektedir. Ailenin uyumuna duyulan istek, işletmenin hayatta kalması ve büyümesi amacını engelleyebilir. Örneğin, aile üyeleri diğer üyelerin hatırını kırmamak ya da aile içi çekişmelerden kaçınmak için şirket yöneticilerine/kurucu sahiplerine düşüncelerini söylemekten kaçınmak isteyebilirler. Böylece aile uyumunu sağlamanın bedeli, yeni düşüncelerden uzak kalmış olmak ya da değişen, gelişen ekonomik çevreye gerekli uyumu gösterememiş olmaktır. Bu da şirketin geleceği açısından çok ciddi bir risk oluşturabilmektedir.

İki veya daha fazla aile üyesinin işletmeyi yönlendirmesi, bu esnada akrabalık ilişkileri, yönetim rolleri ve mülkiyet haklarıyla kontrol edilmesi, aile işletmelerinde birden fazla sistemin var olduğunu göstermektedir. Bu sistemlerin en önemlileri aile ve işletme sistemleridir (Pazarcık, 2004:20).

Aile üyelerinin de yer aldığı aile işletmelerinde sürdürülebilirliği tehdit eden en ciddi problemlerden biri de, iki ayrı sistem olan aile ve işletmenin kesişen fonksiyonlarıdır. Aile işletmeleri, aile ve işletme olmak üzere iki ayrı sistemi içinde barındıran karmaşık bir yapıya sahiptir. Aile üyeleri hem işletme sisteminin hem de aile sisteminin bir parçası olarak işletmeye katılırlar. Her iki sistemin kendine özgü kuralları, rolleri, gereksinimleri olduğundan, çoğu zaman çatışmalar iki sistemin çakışmasından meydana gelir. Her iki sistemi daha yakından tanıyabilmek için Bowman'ın(1991:5) bulgularından yararlanmak mümkündür. Sevgiye dayalı ilişkilerin yoğun olduğu duygusal aile sisteminin aksine, işletme sistemi, rasyonel bir sistemdir. Aile sistemine doğum veya geçerli bir üyelik ile dahil olunabilirken, işletme sistemine dahil olabilmek için deneyimli, uzman ve yeterli bir kapasiteye sahip olmak gerekir. İşletme sisteminde üyelik ancak performansa bağlı olarak kabul

edilir ve bu performans ödüllendirilir. Aile sistemindeki roller koca-baba, karı-anne, çocuk, ağabey, kız kardeş iken işletme sisteminde roller; başkan, yönetici, çalışan, ortak, sahip şeklindedir. Aile sistemindeki roller bazı sorumluluk ve beklentileri oluştururken, işletme sisteminde bu roller bazı sorumluluk ve beklentileri beraberinde getirir. Aile sisteminde geleneksel iletişim ve sorun çözme yöntemleri mevcut iken, işletme sisteminin kendine özgü iletişim ve sorunları çözme yöntemleri mevcuttur.

“Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması, işletmede verimin azalmasına yol açabilir. Bu uyumsuzluk, çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizliğe ve motivasyon eksikliğine yol açabilir” (Karpuzoğlu, 2001:26). “Aile işletmelerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması, işletme faaliyetlerinin aile ve iş için doyurucu bir şekilde gerçekleştirilmesini engeller. Aile ve iş kararlarının birbirinden ayrılamaması, aile işletmelerinin diğer önemli bir yönetim sorunudur. Yine aile bireylerinin işteki rollerini ve aile üyesi rollerini bir arada taşımaları, bu rollerin gereklerinin birbirine karışması birtakım çatışmalara yol açmaktadır” (Genç, Deryal, 2006:403).

Dyer (1994:80) ise, birbirinden bağımsız, farklı, birbirine uymayan değerlere sahip aile ve işletme sistemi arasındaki farklılıkları Çizelge 2’deki gibi özetlemiştir.

Çizelge 2: Aile ve İşletmenin Çatışma Konuları

ÇATIŞMA KONULARI	AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
AMAÇLAR	Gelişme ve aile üyelerinin desteklenmesi	Kazanç, gelir, verimlilik ve büyüme
İLİŞKİLER	Çok özel ve birinci dereceden önemli	Yarı özel ya da özel değil, ikinci derece önemli
KURALLAR	Resmi olmayan, geleneksel kurallar	Yazılı ve resmi kurallar; genelde ödüllü ve cezalandırmayı içeren kurallar
DEĞERLENDİRME	Ailenin üyeleri olduklarından ödüllendirilirler; ölçü olarak çaba alınır; kayıtsız şartsız sevgi ve destek vardır	Performansı ve sonuçları belirleyecek şartları destekler; çalışanlar terfi ettirilebilir ya da kovulabilir
YETKİ DEVRİ	Ancak ölüm ya da boşanma sebep olabilir	Emeklilik, terfi ya da ayrılma sebep olabilir

Kaynak: Dyer, Handler, 1994:81

Çizelge 2'den de anlaşılacağı gibi, aile ile işletme sistemlerinin çatıştığı ilk konu, amaçtır. Aile, aile üyelerinin desteklenip gelişimlerinin sağlanmasını amaç edinirken; işletme büyüme, kazanç, verim ve gelir sağlamayı hedefler. Bunun yanında ailenin diğer bir amacı ise, ailenin geleceğini garanti altına almaktır. İyi bir kredi notuna sahip olmak, rekabet üstünlüğü sağlamak, pazar payını arttırmak, süreklilik sağlamak ise işletme amaçlarından bazılarıdır. Aile ve işletme sisteminin ihtiyaç ve davranışları, amaçları uyum içinde değilse, sorunlar ortaya çıkar ve hem aile hem işletme zarar görür.

Bu iki sistemin çakıştığı noktada çok farklı sorunlar ortaya çıkar. Ulukan (1998:23), çalışmasında etkili bir aile işletmesinin amacının, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılması olması gerektiğini belirtmektedir.

Aile içerisinde ilişkiler çok özel ve önemlidir; duygusallık ağır basmaktadır. İşletmede ise bireyler arası ilişkiler ikinci plandadır; duygusallık yerini mantığa bırakır. Ailede kan bağına dayalı ilişkiler önem kazanırken, işletmede yetki ve görevlere dayalı ilişkiler önem kazanır.

Ailede yazılı, resmi kurallar değil de alışlagelmiş kurallar, gelenekler, görenekler ve alışkanlıklar vardır. İşletmede ise resmi ve yazılı kurallar vardır. Bu kurallara uyulmaması durumunda bazı yaptırımlar vardır.

Değerlendirme konularında ise yine aile ve işletme sistemleri birbirinden ayrılır. Değerlendirme ve ödüllendirme ailede duygusal ve kayırmacı tutumlar sergilenerek yapılırken, işletmede tamamen gösterilen performans ölçü alınarak yapılır.

Yetki devrinin gerçekleşmesi hususunda da aile ve işletme birbirinden farklı davranış şekli içerisindedir. Aile yetki devrini ancak ölüm ve boşanma gibi zorunlu durumlarda gerçekleştirmeyi düşünür. İşletmede ise emeklilik, işten ayrılma veya terfi durumlarında yetki devri gerçekleşir.

Aile üyelerinin görevi ne olursa olsun, ya da hiç görevi olmaksızın işletme kararlarını, işletmenin de aile kararlarını etkilediği bir gerçektir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile sistemi ile işletme sisteminin kesin sınırlarının çizilememesi, çok ciddi riskleri beraberinde getirebilmektedir.

Çünkü aile olmanın getirdiği duygusal boyut ile iş hayatının getirdiği rasyonellik arasında sürekli bir gerilim tehlikesi vardır. Aile ilişkilerinin ekonomik çıkarlarla yıpratılması ya da iş hayatının profesyonel iş ilişkilerini ailevi duygusallık bağlamında kurmak, aile işletmelerinin sonunu hızlandırmaktadır. Bu durum hem ailede hem işletmede köklü sarsıntılara neden olur. Türkiye’de yıkılan aile işletmelerinden Komili Holding, son yıllarda yaşadığı ekonomik sorunlarla ve ailevi sorunlarla gündeme gelmiştir. Tamek Holding ve Uzel Holding de aile içi yaşanan çatışmaların işletmeye verdiği zarar sonucu yok olan işletmelere örnek verilebilir (Adizes, 2005).

3.1.2. Çatışmalar

Aile işletmelerinde aile ve işle ilgili konuların iç içe geçmiş olması diğer işletmelere göre daha büyük bir anlaşmazlık potansiyeli yaratabilmektedir. Çatışmalar etkin yönetilemediği takdirde işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürmektedir.

Bu işletmelerde çatışmalar roller, hak, kuşak ve bayanların işletmede yer alması konularında yoğunlaşmaktadır.

3.1.2.1. Rol Çatışması

Aile ve işletme olmak üzere iki sistemden oluşan aile işletmelerinde iki ayrı sistemde iki farklı rol bulunmaktadır. Aile üyelerinin rollerinin karışması sonucu sorun yaşanması kaçınılmaz bir gerçektir. Çünkü genelde aile üyeleri farklı sistem veya farklı durumlarda birbirleriyle aynı biçimde etkileşimde bulunurlar. Aile üyeleri ortam değişse de birbirlerini, alışık oldukları gibi benimserler.

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işletmeye, işletmede ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile üyeleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Çünkü aile işletmelerinde bireyler aynı anda birden çok farklı rol üstlenmektedirler. Örneğin, ailenin birlik ve beraberliğinden, geçiminden sorumlu olan yönetici, aynı anda işletmenin başarısından, karlılığından ve sürdürülebilir olmasından da

sorumludur. İki farklı sistem olan aile ve işletmedeki rollerin birbirine girmesi ve rol karmaşası yaşanması muhtemeldir.

Aile üyelerinden birisi bir sistemde baskın olan rolü yönetme, önderlik etme özelliğinde ise diğer sistemde de benzer davranışlarda bulunacaktır. Buna benzer durumlarda rollerini bir sistemden diğerine taşıyan aile üyeleri birtakım sorunlarla karşılaşacaktır. Bu sorunlar Ulukan (1998:23)'in yapmış olduğu çalışmada zamana, sağlığa ve davranışa bağlı rol çatışmaları olmak üzere üç ayrı kategoride incelenmiştir:

“Zamana bağlı rol çatışması: Aile üyeleri hem aile hem de işletmedeki rollerini yerine getirmek için çok fazla zamana ihtiyaç duyarlar. Kısıtlı zaman ise her iki sistemde de yerine getirilmesi gereken rollerin aksamasına ve sonuçta çatışmalara yol açmaktadır..Sağlığa bağlı rol çatışması: Aile üyelerinin sistemlerden herhangi birisindeki rolünü yerine getirirken karşılaştığı sağlıkla ilgili bir sorun (hastalık, uykusuzluk, stres vb.) diğer sistemde de yerine getirilmesi gereken rollerde bir aksamaya, dolayısıyla da bir rol çatışmasına yol açacaktır. Davranışa bağlı rol çatışması: Üyelerin bir sisteme (aile rolü, vb.) ilişkin olarak kendisinden beklenen davranışlar diğer sistemde gerekli olan davranışlarından (patron rolü, vb.) farklıdır. Bu iki rolün ayırımının yapılmaması veya gereklerinin yerine getirilememesi rol çatışmalarına neden olacaktır .”

Bir sistemdeki roller diğer sistemdeki rollere karıştığında, bir sistemde kullanılan iletişim modelleri diğer sistemde kullanıldığında veya iki sistem arasında çıkar çatışması olduğunda, aile işletmelerinde çatışmalar ortaya çıkar (Bowman, 1991:5). Örneğin, aile ve çocuk arasında, kardeşler arasında veya karı-koca arasında iş sistemindeki roller aile sistemini kapsadığında çatışmalar yaşanabilir. Bir kocanın ve eşinin patron-çalışan rolleri büyük olasılıkla evdeki rollerine uygun olmayacaktır. Alternatif olarak bir kişinin ailedeki rolü işletmedeki konumunda işe yaramayabilir.

Ailenin iletişim modelleri işletmeyi her zaman etkilemez; fakat etkilediğinde de can sıkıcı sonuçlar yaratabilir. Sıklıkla aile üyelerine, işletmede çalışan diğer işçiler ve yöneticilerle hiçbir zaman konuşulmayacağı söylenebilir. İletişimleri aile üyelerince yanlış anlaşıldığında bu problemi arttırır. Anne-babalar, oğullarının veya kızlarının iş talimatlarına veya performans değerlemelerine karşı olumsuz tepkilerine şaşkınlık gösterirler. Bu olumsuz tepkinin nedeni, muhtemelen kız çocuklarının veya oğullarının direktifleri veya performans değerlemesini bir

patrondan değil de, anne ve babalarından aldıkları emirler ve eleştiriler olarak algılamalarının sonucudur (Bowman, 1991:5).

Ailelerdeki roller ve davranış biçimleri cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir. Aile üyeleri beraber çalıştığında değerler, inançlar, beklentiler, davranış biçimleri aile işletmesinin çalışma ortamını istemeyerek de olsa etkiler.

Frishkoff ve Brown (1996), aile işletmelerinde kadın ve erkeklerin rollerinin değiştiğini, ancak bir kadının geleneksel olmayan bir rol seçtiğinde gerginliğin boy gösterdiğini belirtmişlerdir. Önceden var olan kadın ve erkek rolleri ve davranışları karşı karşıya geldiği için işletmede olan değişiklikler bir çatışma ortamı hazırlamaktadır (Danes ve Olson, 2003:56).

Danes ve Olson (2003:62)'ın yapmış oldukları araştırmaya göre; eşleriyle aynı işletmede çalışan erkek yöneticiler için çatışmanın kaynağını, “yetkinin karışması”, “adil olmayan ücret ve iş yükü” oluşturmaktadır. Buna karşın aynı işletmede kocaları tarafından karar verici olarak gösterilen eşlere göre çatışmanın kaynağını “eksik tanımlanan rol”, “yetkinin karışması”, “eşit olmayan sahiplik” oluşturmaktadır.

Aile üyelerinin işletme içindeki konumları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki konumlarını etkiler. Aile işletmelerinde rol karmaşasının yaşanmasının başlıca nedenlerinden biri, görev tanımlanmasının yapılamaması, ya da eksik yapılması iken; diğer bir neden ise aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesidir.

Aile işletmelerinde yaşanan rol çatışmaları şu şekilde belirtilebilir (Fındıkçı, 2005:53-54):

a) Aile üyesinin kendisiyle yaşadığı rol çatışmaları

- Kişinin hem aile içinde hem işletmede çeşitli roller üstlenmesi
- Kan bağı rolü, mülkiyet rolü, yöneticilik rolü gibi rollerin karışması
- Kişinin zamanını hangi rollere ne kadar ayıracağını bilememesi

b) Aile üyesinin diğer aile üyesi ile yaşadığı rol çatışmaları

- İş tanımının ve görev bölümünün aile üyeleri arasında yapılamaması
- İşin geleceğinde etkin olacak varislerin belirlenmesi süreci
- Bireyler arasında yetki ve güç mücadelesinin hakim olması

c) Aile üyesinin diğer profesyoneller ile yaşadığı rol çatışmaları

- İşlerin tanımlanamaması
- Yetkilerin devredilememesi
- Sorumluluğun paylaşılammaması
- Yetersiz profesyonel kişiler ile çalışılması

3.1.2.2. Hak Çatışması

Ortaklık pozisyonu olmayan ama işletmede çalışan aile üyelerinden birisi için çatışma yaşanmasının birçok nedeni vardır. Örneğin, kendisini, işletmede ortaklığı olan diğer aile üyesi ile karşılaştırdığında eşitsizlik duygusu yaşayacak ve kızgınlığını gösterecektir. “Ben bütün işleri yapıyorum ve onlar sadece arkalarına yaslanıp kara ortak oluyorlar”. Kızgınlık, işletme sahipleri tarafından birtakım kararlar alınınca da ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda yaşanması olası duygular; “Her gün burada çalışıyorum. Kararların işletmeyi nasıl etkileyeceğini biliyorum. Bana neden sorulmuyor?” şeklinde ortaya çıkabilir. İşletmede çalışan aile üyeleri genellikle kendilerine aile-dışı çalışanlara göre farklı davranılmasını beklerler.

Diğer bir hak çatışması örneği ise, aile işletmesi sahiplerinin çocuklara eşit olarak verilen ücretlerin adil olmadığını hissettiğinde ortaya çıkar. Daha fazla sorumluluğu olan kardeşlerin, daha az sorumluluğu olanlara göre aynı ücreti almaları bu kişileri gücendirir ve hatta kızdırır. Kardeşler arası rekabette, bir kardeşin diğerinden bilgi saklaması işletmeye zarar verebilmektedir (Bowman, 1991:5).

Ak (2004: 151), bu konuda şu vurguyu yapmaktadır:

“Aile işletmelerinde ailenin hemen hemen tüm üyeleri fiilen çalışınlar ya da çalışmasınlar sistemin içinde yer alırlar. Her yıl paylarını gerçek ya da kağıt üzerinde alırlar. Hissesi olan ancak, çalışmayan açısından sorun yoktur. Ancak işletmede fiilen çalışanlar bu ücretlendirmeyi adil bulmayacak ve sorun ortaya çıkacaktır. Bu noktada yapılması gereken şey, çalışan aile üyelerinin ya payını arttırmak ya da maaşını yeniden değerlendirmektir. Herkes emeğinin karşılığını almak ister. Ancak bu durumda daha zevkle ve işe bağlı çalışmaları sağlanır.”

Bazı aile üyeleri de sahip oldukları yetenekleri, göstermiş oldukları özveriyi, performansı, başarıyı ve hatta kıdemlerini ölçü almadan ücretlendirilip ödüllendirilmeyi beklerler. Hatta çoğu zaman aynı yetenekte olsalar bile aile-dışı

çalışanlardan daha yüksek ücret almayı beklerler. Bu tür beklentiler de işletmede bazı çatışmaları doğurur.

3.1.2.3. Kuşak Çatışması

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın işletmede görev almasıdır. Birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu kuşak çatışmasıdır.

Aile işletmeleri, birinci kuşak olarak adlandırılan baba ve anne tarafından kurulan ve yönetilen, diğer yıllarda ise doğumlarla ve akrabalıkla oluşan ikinci ve üçüncü kuşaklar tarafından da yönetilmesi söz konusu olan işletmelerdir. Dolayısıyla birbirinden farklı üç kuşağın işletmenin yönetilmesi konusunda ortak karar vermeleri beklenemez. Aynı zaman diliminde yaşayan ve farklı kuşakları temsil eden anne-baba, çocuk ve kardeşler veya işletmede pozisyon sahibi olan diğer aile üyeleri arasında görüş ayrılıkları artabilmekte ve hatta otorite ve işbirliği konularında sorun çıkabilmektedir. Her bir kuşağın içinde yer aldığı sosyal, ekonomik ve kültürel çevrenin etkisiyle kuşaklararası farklılık söz konusudur. Bu farklılığın, işletme ile ilgili verilecek her türlü kararda ve belirlenecek işletme politikalarında daha ciddi olarak ortaya çıkması, işletmenin başarıyla yönetilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasını zorlaştırabilmektedir.

Kurucu-lider birinci kuşak olarak işine sonsuz sevgi ve özveri ile bağlanırken, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşakta aynı heyecan ve özveri olmayabilir. Üçüncü kuşakta ise bu sevgi ve sorumluluk daha da azalabilir. Kurucu-lider hayatta olduğu sürece işletmede kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi çok fazla açık değildir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:24).

Yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmakta güçlük çeken birinci kuşak eski değer ve geleneklere sınıksız tutunmayı tercih ederken, değişim ve gelişimin gerekliliğine inanan ikinci kuşak yeniliklere daha çabuk uyum sağlamaktadır.

Çelik ve diğerleri (2004: 190), kuşaklar arası çatışmanın başarısızlığı getirdiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Günümüz rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmekten geçmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin uzun ömürlü olmasını engellediği ve başarısızlığa sürüklediği yapılan araştırmalarda belirtilmektedir.”

Aile işletmelerinin temel amaçlarından biri, devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara geçişi gerçekleştirmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Her iki kuşak aynı anda yönetimde söz sahibi olduğu sürece sorunların yaşandığı ve bundan işletmelerin etkinliklerinin ve verimliliklerinin de olumsuz yönde etkilendiği bilinmektedir. Örneğin, baba, amca ve çocuk ile yönetilen bir aile işletmesini ele alalım. Amcasının performansının iyi olmadığını ve geliştirilen stratejilere uymadığını babasıyla paylaşan çocuğa, babanın verdiği yanıt ise kardeşi ile yıllarca beraber çalıştığı, haklı olabileceği ama onu tolere etmek zorunda olduğu ve aile değerlerinin önüne geçilmemesi gerektiği şeklinde olabilmektedir (Karofsky, 2005).

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik ve diğerleri, 2004:192):

- Aile işletmelerinde “doğal organizasyon” söz konusu olduğundan işletmede kurucu-liderin kendi kültürünü korumaya çalışması,
- Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların kurucu-lider veya büyük ağabey tarafından belirlenmesi,
- Kurucu-liderin aile işletmesini devredecek varise güvenmemesi ve kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları,
- İşine gönül verip işletmeye bağlı olan birinci kuşağın aksine, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşak ve sonraki kuşaklarda görülen isteksizlik ve işletmeden çok kendi çıkarlarına odaklanma,
- Birden fazla kuşağın aynı dönemde aile işletmesinde yer almasıyla çatışan hissedarlık ve yöneticilik rolleri,
- Yetki devri planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılmamasından kaynaklanan karmaşa,

- Değişime kapalı, harcamalarda cimri olan birinci kuşak ile yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme eğilimli olan ikinci kuşak arasında yaşanan anlaşmazlıklar,
- Kurucu-liderin çocuğuna “girişimcilik ruhunu” aktaramaması ve işi sevdirememesi veya velayet seçimini yeteneğe göre değil de yaşa göre yapması.

Kuşak çatışmalarına neden olan diğer faktörleri şu şekilde belirtmek mümkündür: Ebeveynlerin çocuklarına güvenmemelerinden dolayı yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaları, çocuklarını işletmede de hala çocuk olarak görmeleri dolayısıyla düşüncelerine değer vermemeleri, çocuklarının taleplerini göz ardı etmeleri, çocukları ile anne-baba aralarında risk almada, karar vermede farklı görüş açıları, farklı kültür ve eğitime sahip olmalarıdır. Şu ana kadar belirtilen faktörler kuşaklar arası çatışmayı oluşturduğu gibi, baba-çocuk ve kardeşler arasındaki rekabeti de arttırmaktadır. Ancak bu rekabetin işletmeyi yok etmesine engel olmak, kurucu-lider konumundaki babanın uygulayacağı stratejilere bağlıdır.

3.1.2.4. Bayanların Aile İşletmelerine Etkisi

Budge (1991)'a göre aile işletmeleri literatüründe, aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesinde bayanlar problem olarak kabul edilir ve aile ise yönetilmeye ihtiyacı olan bir sistem olarak görülür (Danes, 2005:116). Farklı karakteristik özelliklere sahip olan bay ve bayanlar, aile işletmelerinde farklı algılamalara ve yöntemlere sahip olabilirler. Erkekler için gelişimsel odak nokta otoriteye dayanırken, kadınlar için ise dayanışma önceliklidir; ki bu da kişisel hareket etmek yerine hep birlikte hareket etmenin önemini vurgulamaktadır (Danes, 2005:117). Bayanların bu özelliği son yıllarda verimliliği ve etkinliği esas alan yönetim anlayışındaki takım ruhu oluşturulabilmesinde önem kazanmaktadır. Oysa bu özelliklerden dolayı bayanların lider olamayacağı düşüncesi de yaygındır.

Diğer bir çatışma, aile işletmelerinde bayanların geleneksel olmayan bir rol seçtiğinde boy göstermektedir. Aile işletmelerinde önceden var olan bayan ve erkek rolleri ve davranışları bazı değişikliklerle karşı karşıya gelince bir çatışma ortamı doğurabilmektedir. Ailede eşine hizmet eden, çocuklarına annelik yapan, aile içinde

arabulucu görevi üstlenen bir bayanın işletmede bir yönetici olması erkek kardeşi, çocuğu veya eşi rahatsız edebilmektedir.

Danes (2003) çalışmasında aile işletmelerinde bayanın rolünün “görünmez kadın” metaforu ile karakterize edildiğinden bahsetmektedir. Aile sisteminin kurallarını ve rollerini anlatan bu fenomen farkında olunmadan aile işletmesinin kültürüne entegre edilir. Aile işletmeleri literatüründe aile işletmesinde kadının katılım derecesini gösteren çok az araştırma vardır. Buna ek olarak bu katılımın etkisi de çok az bilinir (Danes, 2005 :117).

Bayanların aile içinde uzlaştırıcı kişi rolünü oynaması, aileyi bir arada tutabilme kabiliyeti, bağlılığı koruyabilme ve aile kültürünü gelecek nesillere taşıyabilme özellikleri, hem ailenin hem de işletmenin kritik dönemlerde zorluklarla mücadele edebilmesinde ve de yaşamını uzun yıllar sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesinde çok önemli bir etkidir.

Aile işletmeciliği literatüründe yetki devri konusu olarak erkek çocuk ele alınmış ve baba-oğul arasındaki ilişkilere yer verildiği gözlemlenmiştir. Oysa ikinci kuşakta yer alan varisler sadece erkek çocuktan oluşmamaktadır. Son yıllarda aile işletmelerinde kızlar önemli bir kaynağı temsil etmekte ve şirket yönetiminde etkili duruma gelmektedirler. Hartman (1987), çalışmasında kız çocuklarına yetki devrinin erkek çocuklarına göre daha sorunsuz olduğunu, ailenin ve işletmenin başarısı için daha istekli, ailenin bütünlüğünün sağlanması konusunda daha duyarlı ve yapıcı olduklarını vurgulamaktadır (Dumas 1992:42).

Bunun yanında kız çocuklarının aile işletmelerinde çalışmaları, işletmenin çalışma ortamını olumlu etkilemekte ve de hiçbir zaman gergin ortam oluşmamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise kızların erkekler gibi babayla rekabet etmemeleridir. Erkek çocukların baba ile rekabet etmeleri gerçeğinin altında ise babalarına benzemek, onu izlemek ve nihayetinde “baba olmak” yatmaktadır (Dumas, 1992:42).

Kız çocuklarının babayla daha yakın ve daha duygusal bağlar taşımaları, beraber çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Baba-kız arasındaki bu yakınlıktan dolayı baba işletmede önemli görevleri kızına verebilmektedir. Kız çocukları babalarının yanında kendilerini her zaman güvende hissetmelerinden dolayı babalarının işten

ayrılmalarını veya emekli olmalarını istememeleri, onların daha yüksek performansla çalışmalarına yol açabilmektedir.

Erikson (1968) baba-kız arasındaki uyumlu çalışmayı; erkek çocukların babanın baskısından uzak, bağımsız olarak çalışmayı tercih ederken, kız çocukların ise daha çok baba ile birlikte çalışmayı tercih etmelerine bağlamaktadır (Dumas, 1992:50).

Bayanların birçok rolü aynı anda üstlenebilme yeteneği onları daha mücadeleci, hırslı bir yapıya ve pratik zekaya sahip olmalarını sağlayabilmektedir. Daha özverili çalışabilmektedirler. İş ve aile hayatını erkeğe göre daha iyi dengelemekte, bu arada eğitimlerini de aksatmadan sağlıklı bir şekilde çocuklarını büyütebilmektedirler. Bunun yanında işletmede babaya, erkek kardeşe destek olarak bütünleştirici bir rol de üstlenirler. Tek başına hareket etmek yerine, ortak karar alarak, danışarak hareket etmeyi tercih ederler.

Dumas 1989 yılındaki çalışmasında baba-kız ilişkisine değinmiştir. Doğal bir araştırma metodu kullanarak baba-oğul literatürünü destekleyen üç eğilim ve dört yeni eğilim bulmuştur. Bu üç eğilim; rol aktarması, kimlik ve ilk çocuk olmadır. Dumas ilk olarak hem kız çocukların hem de erkek çocukların rol aktarmasında yaşadıkları çatışmaları ve belirsizlikleri ortaya koymuştur. Onlar çalışan mıdır yoksa çocuk mudur? İkinci olarak hem kız hem erkek çocuklar kendi kimliklerini yaratmada zorluk çekmektedirler. Üçüncü olarak ilk-çocuk kavramı geçerlidir. İlk olarak en büyük oğul (bazen sadece o) varis olarak dikkate alınır (Folker, 2004:5-6).

Yeni bulduğu dört eğilim ise; bir erkek yöneticiyi kapsayan nirengi, anne ile nirengi, motivasyona erişme, sessiz kalmadır. Dumas (1989)'ın bulduğu yeni eğilim ve anlayışlar iki tür nirengi çatışmasını kapsamaktadır. Bunlar; baba, kız ve erkek yönetici arasında, diğeri ise baba, kız ve annesi arasındadır. Nirengide kız çocuk annesi ile ya da erkek yönetici ile rekabete girerek babanın dikkatini çekmektedir. Dumas kız çocuklarının hem babaları ile hem de işleriyle ilgilenmelerinin onlar için öncelikli motivasyon olduğunu bulmuştur. Bazı durumlarda ise sessiz kalarak pasif bir şekilde konumlarını kabul etmişlerdir (Folker, 2004:6).

Aile işletmelerinin başarısını etkileyen diğeri bayan grubu ise evlilikle gelen ve aile işletmesinde ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilen eşlerdir. Çoğu zaman yöneticilerin, eşleriyle ortak karar aldığı ve eşlerinden kesin bir şekilde

etkilenebildikleri gözlemlenmiştir. Eşlerin işletmedeki destekleri, davranışları aile ilişkilerini dolayısıyla yöneticinin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Eşler tarafından verilen güçlü destek ise çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak finansal krizleri atlattırda eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine maddi-manevi destek sağlayabileceklerini vurgulamaktadır (Danes, 2005: 3-4).

Unutulmaması gereken diğeri bir husus ise, aile içindeki rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri söz konusu olduğunda bayanların işletme için ciddi tehlike oluşturabilmeleridir. Genelde bu tür durumlar ikinci kuşaktan itibaren kendini hissettirmektedir. Ailenin büyümesi ile gelinlerin, torunların sayısının çoğalması birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Kocasının çok çalıştığını ama hakkını alamadığını düşünen kadın, diğeri kardeşlerin eşlerini ve onların imkanlarını kıskanan kadın, yönetimde yer alamayan çocuğı için veya hakkı olan yerlere gelmediğı için huzursuzluk yaratan kadın ailenin huzuru ve işletmenin başarısı için ciddi tehlikeler yaratabilmektedir.

3.1.3. Planlamalar

Aile işletmelerinde, daha önce belirtilen ve sıkça yaşanan klasik çatışmaların çözümü ve işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması bazı planlamaların yapılabilmesi ve uygulanabilmesi ile mümkündür.

Aile işletmelerinde sürekliliğinin sağlanması için hazırlanması gereken ve yaşamsal önem taşıyan çeşitli planlar bulunmaktadır. Bu planlar şu şekilde sıralanabilir:

- Stratejik durumsallık planı
- Stratejik plan
- Miras planı
- Aile planı
- Devir planı

3.1.3.1. Stratejik Durumsallık Planı

Doğal bir süreç olan yaşamda hastalık, kaza, ölüm, iş görmezlik, boşanma gibi olaylarla karşılaşmak mümkündür. İşletmenin ana beyni olan yöneticisinin/kurucu-liderin bu tür durumlarla karşılaşması sonucunda işine devam edememe olasılığı karşısında işletmenin sürekliliğinin sağlanması amacıyla yapılması gerekenlerin tanımlandığı plana stratejik durumsallık planı denir. Her işletmede yapılması gereken bir plandır.

Stratejik durumsallık planı, girişimcinin ani ölümü durumunda işletme faaliyetlerinin durması veya olumsuz etkilenmesi olasılığına karşın yapılan bir plandır. Burada amaç, ölüm sonrası yetkinin kime devredileceği konusunun çatışmaya dönüşmesini engellemektir. Stratejik durumsallık planında cenaze işlemleri, organ bağıışı, miras, şirket dokümanlarını kullanma yetkisi, yetkiyi kullanacak kişilere dair bilgilerin yanında günlük faaliyetler, yetki devri zamanı ve şekli ile devir gerçekleşene kadar banka-müşteri ilişkileri, tedarikçilere ve alacaklılara yapılacak ödemeler konusunda bilgiler yer alır (Karpuzoğlu, 2001:143).

3.1.3.2. Stratejik plan

“Stratejik planlama, bir örgütün değişen çevre koşulları içinde, örgüt kaynaklarının genişletilmesi ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir” (Yükselen, 2003:27).

Gelecekte varolmanın, sürdürülebilirliğin sağlanmasının temel koşullarından birisi olan bu plan 5-10 yıl sonrasının vizyonundan başlayarak, kısa ve orta vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile devam eden bir süreçtir.

Ateş (2005: 27), söz konusu planlar arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmektedir:

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

Stratejik plan globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi ile ezici rekabet gibi nedenlerden dolayı, aile işletmelerinin hem kendi durumunu hem de işletmenin dışındaki çevrenin analizini yaparak gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlere hazırlıklı olmalarını sağlayabilecek bir plandır. Aile inanç ve değerlerinin işletme çıkarlarının önüne geçirilmemesi ve aile ile iş değerlerinin dengede tutulması etkin plan hazırlama gereğidir.

Karofsky (2005)'e göre aile işletmelerinin başarılı ve uzun ömürlü olması için gerekli olan planlardan en önemlisi, stratejik plandır. Öncelikle aile işletmeleri gelecekte için bir vizyon belirlemelidir. Bu vizyona ulaşabilmek için, gelecek nesile sahip olması gereken bilgiler, yetenekler, tecrübeler aktarılmalıdır.

Karpuzoğlu (2001:143) stratejik planlama üzerinde dört farklı kriterin etken olduğunu belirtmektedir:

“ Bunlardan ilki duygu-mantık ilişkisidir. Bu ilişki türünde stratejik planlama ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmadığı takdirde kararın duygusallık boyutunun ön plana çıkması muhtemeldir. İkinci kriter sahip olunan ortaklık payları- işletme stratejisi ilişkisidir. Bu kriter gere göre kurumlardaki ortaklık oranları ve sermaye yapısı stratejik plan üzerinde etkendir ve planlama yapılırken finansal yapı kadar hisse oranları da dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter işler ile ilişkiler arasında bir denge sağlanması gereğidir. Son kriter ise aile üyeleri ve liderlerin, strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir”.

3.1.3.3. Miras Planı

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için hazırlanması gereken planlardan birisi de miras planıdır. Stratejik durumsallık planının hazırlanmasının nedenleri arasında da yer alan işletme sahibinin ölümü, sakatlanması, hastalanması, işi bırakma kararı, boşanması durumunda işletmenin faaliyetlerinin olumsuz etkilenmemesi amacıyla yapılan bir plandır. Bu gibi durumlarda işletmede önemli ve ani değişimlerin olması, aile üyeleri arasındaki ilişkileri derinden etkilemektedir. Dolayısıyla işletme sistemi de belirsizlik durumuna geçebilmektedir. Mirasçı sayısının fazla olduğu işletmelerde bu planın yapılmış olması, işletmeyi birçok olumsuz finansal etkilerden koruyacaktır.

“Burada önemle durulması gereken diğer bir husus ise miras planının işletmeyi ve işletme iştiraklerini içermekle birlikte, işletme dışı gelirleri ve mülkleri de içermesi gereğidir. Dolayısıyla miras planlaması yapılırken üzerinde dikkatle durulması gereken iki farklı boyut söz konusudur: İşletme ve işletme dışındaki tüm varlıklar”(Karpuzoğlu, 2001:142).

İkinci ve üçüncü kuşaktaki insan sayısı arttıkça, birinci kuşaktan devreden hisse oranları da çok dağılmaya başlamaktadır. Kimisi hissesini satmak, kimisi devretmek, kimileri görev almak isterken kimileri de umursamaz davranabilmektedir. Böylelikle hisse oranları arasındaki uyumsuzluklar aile işletmelerini kırılma noktasına yaklaştırmaktadır. Dolayısıyla miras planını da mutlaka hazırlamak gerekmektedir (Bozkurt, 2004:29).

3.1.3.4. Aile Planı

Aile planı ailenin, işletmeden faydalanma şekli, görev ve sorumlulukları, yetkileri, ortaklık payları, kar payı dağılımı, giderlerinin karşılanması, ikinci ve üçüncü neslin eğitilmesi ve iş için yetiştirilmesi, işletmede uyması gereken kurallar, işletmede çalışma ve terfi kriterleri, başka bir işletmede çalışma koşulları, aile ve işletme amaçlarının belirlenmesi ve benzer konuları kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Bu planın mutlaka hazırlanması, tüm aile üyeleriyle aile meclisinde paylaşılarak karar alınması gerekir. Daha da önemlisi aile planı, aile içindeki iletişimin sağlanması, her türlü düşüncenin açıkça, samimi olarak paylaşılması, yanlış anlaşılmanın düzeltilmesi, ortak kararlar alınması, kişisel para harcamalarının düzenlenmesi hem ailedeki bağlılığı güçlendirecek hem de işletmenin faaliyetleri açısından olumlu etki yaratacaktır.

Günver (2004: 175), aile planının önemini şu şekilde belirtmektedir:

“Aile planı ailenin geleceği ile ilgili aile üyelerinin öngörüsüdür. Ailenin görev tanımları ile gelecek için öngördüklerini gerçekleştirmek için bir hareket planı hazırlanır. Bu hareket planı ailenin liderlik, işletme, çatışma çözme gibi konularda eğitimini içerir ve aile üyelerine etkinlikler düzenlemeye yönelik somut adımlar atar. İşletmede stratejik plan nasıl oluşturuluyorsa aile planında ailenin stratejik planıdır, geleceğe yön verir. Ailenin toplumsal sorumlulukları, iş ahlakı anlayışı, iyi yaşam modeli gibi konuların tartışılması istenir.”

Aile işletmeleri konusunda çalışmaları olan John Ward'a göre; aile işletmelerinde üç kritik oluşum vardır. Bunlar; bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları, aile meclisi-anayasasıdır (Öncel, 2004).

Aile anayasasının oluşturulması, işletmenin sürdürülebilirliği açısından birçok olumsuz etkeni yok etmektedir. Büyüyen işletme ve aile, ikinci kuşağın işletmede yer alması, çocukların evlenmesi ile aileye katılan gelinlerin ve damatların işletmede yer almak istemesi, eşlerin etkisi, torunların eğitilmesi gibi konuları ve kriterleri içinde barındıran yazılı bir metnin varlığı, ailenin daha bilinçli ve istikrarlı olmasını sağlayacaktır. Çünkü belirsizlikler ve tanımsızlıklar işletmede bir süre sonra sorunlara neden olacaktır (Fındıkcı, 2005:96). Aile anayasası konusunda Günver (2004:174) şu görüşleri ileri sürmektedir:

“Aile Anayasası aile işletmesinin temel konularını içeren, aile üyelerinin birbirleri arasında aile-iş ilişkilerini sağlıklı yönetebilmeleri için temel ilkeleri ve rehber konuları içeren bir belgedir. Aile Anayasası ailenin misyonunu ve merkezi değerlerini içerir. Ailenin mülkiyet, miras ve devretme konularındaki ilkelerini, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel prensipleri belirtir. Aile üyelerinin sorumluluklarını, aile üyelerinin yetiştirilmesini ve aile konseyinin çalışma ilkelerini içerir. Aile-iş ilişkisini oluşturan politikaları, aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlarla ilişkisinde temel aldıkları davranış kurallarını, aile üyelerinin performans ölçütlerini ve terfi ve ödül sistemlerini, emeklilik politikasını, aile üyelerinin işe giriş ve çalışma koşullarını içeren ve ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden bir belgedir”.

Dashew (2001)'e göre aile anayasasının en önemli parçası, aile ve işletme misyonudur. İşletme misyonu işletmenin başarısının önemi ile gerekliliğini ve bu başarı için aile üyelerinin ne tür katkıları olabileceğini anlamalarını sağlar. Misyon oluşturulurken izlenmesi gereken adımlar bulunmaktadır. Öncelikle amaç, hedef ve değerler tanımlanmalı, eğitim vazgeçilmez bir unsur olmalı, her türlü sorun uyum içerisinde çözümlenmeli, işletme sahibinin-kurucu liderin beklentileri göz ardı edilmemeli, oluşturulan planlar ve politikalar aile değerlerini kapsamalıdır (Gümüştekin, Adsan, 2006:178).

Türkiye’de başarılı olan ve işletmelerini bir sonraki kuşağa devredebilmiş aile işletmelerinden Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı Holding, aile anayasasını konumlandırmış işletmelerdir. Bu uygulamada öncü olan işletmelerin aile anayasası stratejilerinden bahsetmek mümkündür. Gümüştekin, Adsan (2006:185), yaptıkları

çalışmada Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı Holding ile ilgili şu saptamalara yer vermektedirler; Koç Holding’de aile üyeleri diğer çalışanlar gibi aynı süreçlerden geçmek zorunda olup aile üyelerinin çalışması ast ve üstlerin performans değerlemesi sonucuna göre yapılmaktadır. Koç Holding’de Aile Anayasası yapılmış olup gelecek nesiller için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmamaktadır. Sabancı Holding’de de Aile Anayasası mevcut olup aile üyelerinin işletmede çalışabilmeleri ve de terfi edebilmeleri için kurallar bu anayasada belirtilmiştir. Eczacıbaşı Holding’de de ailede gelecek nesillere sorumluluk devrini ve aile üyelerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar Aile Anayasasında ortaya konmuştur.

Tüm bu ifadelerden anlaşılacağı gibi aile anayasası aile işletmelerindeki sistemlerin işleyişlerinin kurallı, yazılı hale gelmesini sağlayan dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliği açısından hazırlanması ve uygulanması gereken bir plandır.

3.1.3.5.Devir Planı

Devir planı, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen üyenin atama işlemi ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi konuları içerir (Günver, 2004:172).

Aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde büyümesi, gelişmesi ve sürdürülebilirliği için işletmenin bir sonraki nesle devredilmesi gerekmektedir. Burada üzerinde önemle durulan husus, kurucu-lider olan babanın yetki devrini zamanında ve doğru varise yapmasıdır. Oysa aile işletmelerinde, kurucu-liderin bazı endişelerinden dolayı yetki devrinin sağlıklı bir şekilde yapılamadığı bilinmektedir. Bu endişeler, kurucu-liderin işletmeyi devrettikten sonra sosyal güvencesinin kalmayacağı düşüncesi, çok büyük fedakarlıklarla oluşturduğu işletmeden kopamama, işine bağlılık, gerçekte gücü elinden bırakmadaki isteksizlik ve de gelecek nesli yetersiz görme vb. hususlardır. Bu endişelerin yanında kurucu-liderin çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu, çocuklar arasındaki rekabet, devir planını zorlaştırmaktadır. Devir planında, gelecek nesil yöneticinin belirlenmesi ve

yetiştirilmesi en önemli aşamadır. Devir planında gelecek nesil yöneticinin sahip olması gereken özelliklerin belirtilmesi de gerekmektedir. Eğitim düzeyi, insan ilişkileri, pazarlama, finansal ve satış becerisi, işe ve aileye bağlılığı, takım ruhuna sahip olması, uyumlu ve istikrarlı çalışması, dürüstlüğü ve kişiliği gibi özellikler devir planında yer alabilmektedir.

Ayrıca devir planında yönetimde yer almayan aile üyelerinin ve hissedarlarının hakları ve sorumlulukları da yer almaktadır. Bu kişilerin yönetim anlayışı ve mevcut durum hakkında bilgi edinmeleri, olası pek çok çatışmayı da engellemektedir (Günver, 2004:173).

3.1.4.Yetki Devri

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ve başarılı olmasında sağlıklı, doğru zamanda, doğru kişiye yapılmış yetki devrinin etkisi büyüktür. Bu da aile işletmesi olmayan diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde amaç, işletmenin bir sonraki nesle devrinin başarılı yapılması dolayısıyla işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır.

Birçok işletme sahibi/kurucu-lider gelecekte işletmelerini çocuklarına devretme hayali kurar. Ancak yetki devri gerçekte uygulamaya konunca birçok sorunla karşılaşılabilir. Çocuklarını eşit oranda seven, hepsinin başarısını ve mutluluğunu isteyen kurucu-lider olan babanın çocuklar arasında seçim yapma zorunluluğu ciddi bir sorun oluşturmaktadır. Çünkü kurucu-lider olan baba çocuklarını eşit sevmekle, iş paylaşımının farklı olduğunu görür.

İşletmeyi doğru çocuğa/varise devretme süreci, duygusal etkenler bir kenara bırakılıp üç önemli soruya yanıt bulmakla başlamaktadır (Dana 2001):

KİM---? İşe en çok uygun ve de bu yetkiye istekli, ilgili, yetenekli kişi kim?

NE ZAMAN---? Kurucu liderin ani rahatsızlığı veya ölümünü göz önünde bulunduran “Stratejik Durumsallık Planı” hazır mı? Kurucu lider emeklilik planını hazırladı mı?

NASIL---? Emekliliğini finanse edecek düzenli bir gelir sağlandı mı?

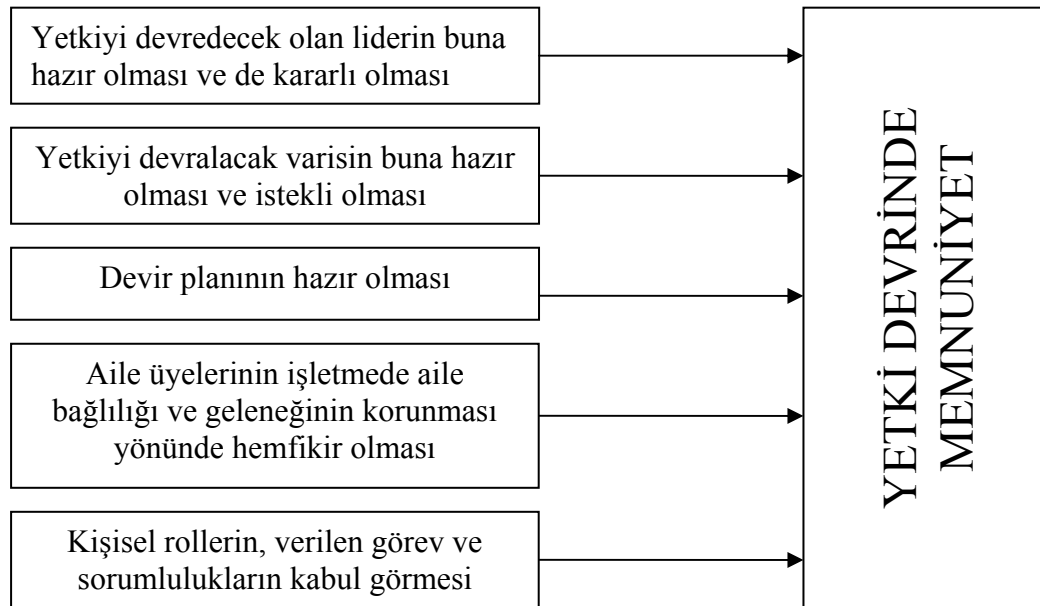
Yeni lider bu geliri/güvenceyi sağlayabilecek mi?

Bu kritik sorulara cevap bulabilmek için profesyonel danışmanlardan destek alınabileceği gibi, aile meclisinde de tartışılıp cevap bulunabilir.

Yetki devrinin başarılı olmasında rol oynayan birçok faktör bulunmaktadır. Pramodita ve arkadaşları (2003:681) başarılı bir yetki devrinin gerçekleşmesini; yapılan yetki devrinde memnuniyet derecesine ve de yetki devrinden sonraki yönetimin başarılı performansına bağlamaktadırlar.

Pramodita ve arkadaşları (2003: 671) “Yetki Devrinde Memnuniyet” adında bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre yetki devrinde memnuniyetin sağlanması, beş ayrı etmen ile mümkündür. Bu etmenler Çizelge 3’te belirtilmiştir.

Çizelge 3: Yetki Devrinde Memnuniyet



Kaynak: Pramodita ve arkadaşları (2003: 671)

Çizelge 3’ten de anlaşıldığı gibi başarılı bir yetki devrinde önemli etmen, yetkiyi devralacak çocuğun istekli, ilgili ve işletmeye bağlı olmasıdır. İşletmenin mülkiyetini ve yönetimini çocuklarına devretmek isteyen kurucu-liderlerin bu hususu göz ardı ettiği görülmektedir. Oysa çocukların işletmeye bağlılıklarını, işletmede çalışma eğilimlerini etkileyen birçok etmen vardır.

Çocuklarının eğilimlerinin, niyetlerinin anlaşılması ailenin, yeni liderini dikkatlice hazırlamasına, işletmenin karlılığına, büyümesine ve daha sonra yaşanması muhtemel olan hayal kırıklığından, hüsranslardan kaçınılmasına, ailedeki

ilişkilerin ve de işletmenin sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurların bertaraf edilmesine yardımcı olur.

Aileler genç çocuklarına işletme ortamında yer almaları için fırsatlar tanımalıdır. Bunun yanında çocuklarına yeteneklerini, kişiliklerini geliştirmede, sorumluluk bilincinin verilmesinde yardımcı olmalıdır.

Ailenin çocuklarının işletme hakkındaki istek ve eğilimlerini ölçebilmek için Stavrou ve arkadaşları “Nesiller Arası Geçişte Karar Verme Mekanizması (Intergenerational Transition Decision Process Model)” adında bir model geliştirmişlerdir. Bu modele bağlı kalarak yaptıkları araştırmalara göre çocukların işletmeye katılmaya istekli olma eğilimlerini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar pazar, kişisel, aile ve işletme ile ilgili boyutlardır (Stavrou 1998).

Pazar boyutu (Market dimension) : Eğer piyasa koşullarında iş imkanları elverişsiz ve belirsiz ise çocuklar bu zor koşullarda koruyucu bir etken olarak gördükleri aile işletmelerinde çalışmayı istemektedirler.

Kişisel boyut (Personal dimension) : Yetişkin çocuklar 18-28 arası yaş döneminde kendi değer, inanç, fikir ve amaçlarını tanımlayabilmekte ve doğru kararlar verebilmektedirler. Çocuğun amaçları arasında günün birinde işletmenin kontrolünü ele geçirme isteği yer alıyorsa, işletmeyi gücün, paranın, lüksün sembolü olarak görmekte ve böyle yaşamak istiyorsa veya hedeflediği kariyerine ulaşabilmek için işletmeyi geçici bir platform olarak görüyorsa, işletmede yer alıp istekli çalışmaktadır. Aksine işletmede yeteneklerini tam kapasite ile kullanamadıklarını düşünen çocuklar işletmeye katılmayabilmektedirler.

Aile boyutu (Family dimension) : Aile boyutu aile üyeliğinden, dinamiklerine, değerlerine, ilişkilerine, ihtiyaç ve isteklerine kadar birçok tutumları oluşturmaktadır. Çocukların işletmedeki varlıklarından ailenin istekli ve memnun olduklarını hissettirememeleri, çocukların kendilerini fazlalık olarak görmelerine neden olabilmektedir. Ya da işletmenin problemlerinden, zorluklarından şikayet eden mutsuz ebeveynlerini gören çocukların gözleri korkmakta ve işletme ortamından uzaklaşmaktadırlar. Veya işletmede çalışan çocuklar kendilerini hala çocuk olarak gören, onlara güven duymayan ebeveynlerine karşı kendilerini ispat etme eğilimi gösterirler. Bu da ailenin beklentilerine ters düşmekte ve çatışmaları

doğurabilmektedir. Aile ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi, çocukların işletmeden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir.

İşletme boyutu (Business dimension) : Bu boyut daha çok işletmenin çalışma tarzı ve uygulamalarıyla ilgilidir. Cory'e (1998) göre planlamada eksiklik, işletmedeki profesyonelleşme sürecini geciktirmekte; bu da işletmenin geleceğini belirsiz kılmaktadır. Bu belirsizlik eğitilmiş-yetenekli çocukların firmadan uzaklaşma eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir. Örneğin, kurucu liderin işletme ile ilgili birçok bilgiyi gizli tutması, yetki devretmemesi, çocuklarının ve diğer çalışanlarının fikrine danışmaması, çocuklarının işletmeye katılma isteğini ve yeteneklerini kullanma düşüncesini yok edebilmektedir.

Aile işletmelerinin gözden kaçırmamaları gereken en önemli unsur, aslında çocuğun (gelecekte yetki devralacak varisin) doğduğu andan itibaren sağlıklı ve başarılı yetiştirilmesi gereğidir. İlk kurucu olan babanın işlerini oturtabilmesi, büyütebilmesi için kullandığı zaman, çocuktan çalınan zamanlara dönüşürse ileride ciddi kayıplara neden olabilmektedir. Çocuğun en çok paylaşmaya, oynamaya, sormaya, danışmaya ihtiyacı olduğu dönemde ailesi işle meşgul oluyor ve bu dengeyi kuramıyorsa, çocuğun belleğinde iş, ailesini ondan koparan bir husus olarak kalabilmektedir.

Ailesinin zamanının çoğunu alan, ailesini yoran ve ondan uzaklaştıran işi çocuğun sevmesi beklenemez. Oysa çocuğu işle tanıştırmak, barıştırmak yolunun ilk koşulu, iş için çocuğa ayrılacak zamandan çalmamak; diğer bir koşulu ise zaman ayarlaması yapabilmektir (Semerci 2006:130-131).

Yetki devri bir işlem olarak değil de bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu süreçte yetkiyi devreden liderin de, yetkiyi devralacak bir sonraki neslin de hazır olmaları ya da hazır hale gelmeleri amaç edinilir.

Bu süreç Churcill ve Hatten (1987)'e göre dört evreden oluşmaktadır (Dyer 1994) :

1. İşletme sahibinin işletme içinde doğrudan doğruya yer aldığı ve tüm kontrolün elinde olduğu aşama; sahip-yönetici evresi,
2. Çocukların işi öğrendiği aşama; eğitim ve gelişim evresi,
3. Kurucu ve varis arasındaki ortaklık evresi,
4. Sorumlulukların devralana geçtiği evre; güç devri evresi.

Yetkiyi devralacak bir sonraki neslin eğitimi iki aşamada oluşabilmektedir. Birinci aşama, çocuğun okul yıllarından başlayarak işletmede yaz tatillerinde staj imkanının sunulması ile başlar. Küçük yaşlarda işletmenin birçok bölümünde çalışma oranının havasını teneffüs etmek, işleyişi görmek, işletmeyi benimsemek çocuğun deneyimli ve geleceğe hazır olmasını sağlar. Daha sonraki aşama ise eğitimini tamamladığı zamana denk gelmektedir.

Aile işletmesinde göreve başlamadan önce farklı işletmelerde, farklı görevlerde yer alması, kendi konusunda uzmanlaşması, farklı işletme kültürünü tanınması, farklı stratejiler öğrenmesi ve tüm bilgileri harmanlayarak kendi aile işletmesinde uygulama olanağı bulması, aile işletmelerinin geleceğinde önemli bir rol oynamaktadır (Tileylioğlu 2006:16).

Bazı araştırmacıların elde ettiği bulgulara göre, konusunda resmi eğitim görenlerin yerini, eğitim görmemiş fakat işletmede bilfiil çalışma konusunda uzmanlaşmış kişiler alabilmektedir. İkinci ve sonraki nesillerde hayatta kalabilen başarılı işletmelerin bu durumu, aile işletmesi içinde “Çıraklık Eğitimi”nin verilmesiyle yakından ilgisi olduğu görülmektedir (Bowman 1991: 3).

Dumas’a (1992) göre yetkiyi devralacak çocuğun işletme dışında iş tecrübesi edinmemiş olması, işletme içinde eğitime erken ya da hiç başlamamış olması, çocuklara kılavuzluk edecek akıllı ve güvenilir eğitimci ilişkisine (öğretmen-öğrenci, baba-oğul) girilmemiş olması, yetki devrinde yaşanan başarısızlıkların nedenleri arasında yer almaktadır.

Bowman (1991: 2)’a göre yetki devrinde yaşanan başarısızlıkların diğer nedenleri ise, işletmenin sürdürülebilirliğinde ve planlamadaki eksiklik, çocukların işletmeye katılmadaki isteksizlik ve de işletme sahibinin işletmeyi devretmedeki isteksizliktir.

Aslında Miller ve arkadaşları (2003: 514-515) sorunlu devirlerin özünde örgütün geçmişiyse şu anki durumu arasında uygunsuz bir bağlantının yattığını ortaya koymaktadırlar. İşi devralan variste ya geçmişe çok kuvvetli bir bağlılık söz konusudur; ya da bunun tam tersi geçmişin inkarı söz konusudur. Bunun yanında geçmiş ile bugün arasında sıkışıp kalan kararsız varisler de vardır. Çok yaygın olan bu kişilik modellerini “Tutucu”, “İsyankar”, “Kararsız” diye adlandırmak mümkündür. Her bir kişilikteki varislerin strateji belirlemede,

organizasyon ve yönetimde farklı eğilimler sergiledikleri görülmektedir. Aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerinin bu belirtilere karşı dikkatli olması ve değişimin odak noktası olarak düşünmeleri gerekmektedir.

Kets De Vries (Miller 2003:516) 1984'teki çalışmasında da belirttiği gibi henüz olgunlaşmamış devralanın tepkileri aşırı özgürlük ve tutuculuk, isyankar ve aşırı değişken ya da kararsız ve karmaşık olabilir. Bu tür davranışların işletme stratejisini ve yapısını doğrudan etkilediği açıktır. Bu etkiler duraklama, terk, zorunlu uyum, çatışma, katı bürokrasi ya da kaos olarak kendini gösterebilmektedir.

Bu tür etkilerin ortaya çıkmasının diğer nedenleri arasında devreden ve devralan arasındaki büyük yaş farkı (25-30 yıl), deneyim farkı, devralanın henüz kişiliğin tam oluşmaması ya da ebeveyn-ocuk ilişkilerinde duygusallığın baskın olması yer alabilmektedir. Tabi bu arada kurucu-lider olan devredenin işleri tamamen kontrolü altında tutmak istemesi de bazı sorunlara ve tepkilere neden olmaktadır. Bu tepkiler aile-içi rekabetten çok kişilik özelliklerinden ve duygusal ilişkilerden kaynaklandığından uygunsuz stratejilere, uyumsuz organizasyon kültürüne ve hatalı yönetim tarzına neden olmaktadır.

3.1.5. Profesyonel Yönetim

Aile işletmelerinde kurucu-lider babanın çabalarıyla işletme faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. İş hacminin artması, pazardaki beklentilerin çoğalması, pazar sınırlarının genişlemesi, rekabetin artması ile kurucu-lider yönetim ve denetimde yetersiz kalabilmektedir. Bu noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlama ihtiyaı doğmaktadır.

Ama aile işletmelerinde bu geçiş o kadar da kolay olmamaktadır. Çünkü böyle bir ihtiyaç duyulduğunda öncelik –yeterli olup olmadıklarına bakılmaksızın- aile bireyelerine ve akrabalara verilmektedir. İşletmeyi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu-lider baba işletmeyi çocuğu gibi görmekte ve kontrolü elinde tutma eğilimi göstermektedir. Aksi halde profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında cretleme, g kazanma isteği, yetki alma, karar verme gibi konular sorun yaratabilmektedir. Bu sorunların yanında aile işletmelerinde sık rastlanan ataerkil

yapı ve tek patron hakimiyeti, aile işletmelerinin bir kurum niteliği kazanmasını engelleyebilmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri de, yönetiminin profesyonellere devredilememesidir. Çünkü işletmeyi devralan çocukların yönetim becerilerindeki belirsizliğe ve eksikliğe rağmen, ailenin geleneksel devamlılık stratejisi konusundaki ısrarcılığı, işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabilmektedir.

Yönetimi profesyonellere değil de yeterli olmalarına bakılmaksızın çocuklara devretme eğiliminin altında yatan nedenler, Lee ve arkadaşları (2000)' na göre yöneticilerin maliyeti, aile işletmelerinin gizlilik prensibine aykırılık ve aile-dışı yöneticilere duyulan güvensizliktir.

Bu tür aile işletmelerine göre profesyonel yöneticiler, işletmeyi tanımak ve yapabileceklerini saptayabilmek için hem zaman açısından hem de ödenecek ücret konusunda ciddi bir maliyet oluşturmaktadırlar. Oysa aile üyeleri kulaktan dolma da olsa işletmeyi tanımakta ve idare edebilmektedirler. Bunun yanında yapısı gereği işletmeler açık bir sistem olup çevresiyle etkileşim halinde olsa da aile işletmeleri kapalı bir yönetim özelliğini korumaktadır. Buna göre aile işletmesinin sırları ve bilgi birikimleri aile içinde gizli kalması gereken hususlardır. Diğer bir neden ise, yöneticilere duyulan güvensizliktir. Bu yöneticinin gösterebileceği performansa karşı duyulan bir güvensizlik olabileceği gibi, ileride yüksek yönetim becerilerine sahip olduğunda, fırsatçı tutumlar sergileyerek kişisel çıkarlarını ön plana taşıyıp işletmeyi zarara uğratabileceği konusundaki endişelerdir.

Lee ve arkadaşları (2000)'na göre, bu nedenlerden dolayı profesyonel yöneticilerle çalışmayı tercih etmeyen aile işletmelerinin izlemesi gereken en etkili süreklilik stratejisi, "Seat –Warmer" (Koltuğu hazırlama) stratejisidir. Bu strateji, dışarıdan bir yöneticinin sadece yetki devrini alacak uygun bir varisin olmadığı ve bu varisin gerekli gelişimini tamamlamasına, işi ve işletmeyi varis için cazip hale getirilmesine kadar gerekli süre için işe alınması gerektiğini savunur. Lee ve arkadaşları aileden birinin işletme idaresini elinde tutmaya yetecek kadar gerekli ustalığa sahip olmaması durumunda, en azından geçici veya dönemsel olarak dışarıdan getirilecek profesyonel yönetici ile işlerin idare edilmesinin, pek çok problemi ortadan kaldıracığını savunmaktadırlar.

Diğer bir yandan ise Adisa Danışmanlık Merkezi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre, profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmemelerinin en önemli nedeninin, işletmenin objektiflikten uzak, menfaatlerin ön planda tutulması olduğu ortaya konmuştur. Önem derecesine göre diğer nedenler ise sermayenin yetersiz olduğu, yatırımla az ilgili oldukları, otoriter liderliğin söz konusu olduğu, gelişim olanaklarının az olduğu ve çizgilerin net olmadığıdır. Bunun yanında yine aynı araştırmaya göre profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmelerinin en önemli nedeni, hızlı karar verme yeteneğine ve esnek yapıya sahip olmaları iken diğer nedenler, daha az bürokrasinin uygulanıyor olması, iyi maaş ve yüksek sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Ford 2005:93).

Profesyonel yönetim anlayışı ile aile işletmeleri öncelikle aile kurallarını değil, iş kurallarını, işletmenin aileden bağımsız bir kişilik oluşturması gerekliliğini ve de duygusal öncelikler yerine rasyonel gereklerin hakim olduğu bir yönetim anlayışını benimsemelidirler. Her geçen gün büyüyen aile işletmeleri, kilit görevlere profesyoneller atamalı, yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmaksızın tepe pozisyonlarından birine aile dışı bir kişi getirmelidirler.

Aile şirketlerinde önemli noktalardaki aile dışı yöneticilerin elde tutulması, işin cazip hale getirilmesi, aile şirketlerinin büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olmaktadır. Öncelikle işletme sahibi aile-dışı yöneticilerin endişe ve beklentilerini tespit etmeli; daha sonra ise yaratıcı, çekici avantajları olan planlar sunmalıdır.

Blumberg (2005), işletme sahiplerinin profesyonel yöneticileri elde tutabilmeleri için, diğer faktörlere ek olarak, bazı ödüllendirme seçenekleri sunmaktadır. Bu seçenekler arasında; vergi öncesi kümülatif varlık planları(Pre-tax wealth Accumulation Plans), yönetici destekleyen emeklilik planları (Supplemental Executive Retirement Plan(SERP), sınırlandırılmış hisse (Restricted Stock), zahiri hisse planları (Phantom Stock Plan) söz konusu olabilmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim şeklinin, yapılan araştırmalar göz önüne alındığında, merkezîyetçi bir nitelik sergilediği görülmektedir. Aile işletmelerindeki yönetim sistemi ile profesyonel yönetim sistemi arasındaki farklar Çizelge 4'te gösterilmiştir (Selek ve Ünlü, 2004:13).

Çizelge 4: Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması

Alanlar	Profesyonel yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim
Kar	Kar kesin bir hedefdir.	Kar yan bir üründür.
Planlama	Formal- sistematiktir.	İnformal-Özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Rol tanımları kesin ve bellidir.	Tanımlanmamış sorunları içeren informal yapı vardır.
Kontrol	Planlıdır ve açık sistemin amaçlarını, hedeflerini ve gelişmeyi içerir.	Plansız kontrol yapılmaktadır.
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	Resmi tutanaklar ve düzenli raporlar tutulur.	Düzensiz toplantılar yapılır. Kurul aile üyelerinden oluşur.
Yönetim Geliştirme	Gereksinimlere göre planlı eğitim programları geliştirilir.	Genellikle iş başında eğitim yoluyla plansız bir eğitim vardır.
Sistemler	Açıkça belirlenmiştir. Performans değerlendirme, üretim ve kalite kontrol, verimlilik ölçümü.	Sistemlerle ilgili olarak bilgi ve izleme yapılmamaktadır.
Liderlik	Katılımcı liderlik	Direktif veren liderlik
Kültür	Çalışanlarca benimsenmiş, vizyon misyon ve değerler	Aile kültürü ve kurucu kültürü ile eşdeğerdir.

Kaynak: Selek ve Ünlü (2004:13)

Çizelge 4’te görüldüğü gibi profesyonel yönetim biçimi ile aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim tarzları arasında karşılaştırılan alanlar bakımından birçok farklılık vardır. Bunun sonucu olarak da aile işletmeleri, profesyonel yönetim sisteminden uzaklaştıkça bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren başarılı ve büyük ölçekli aile işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çabalar görülmektedir. Koç grubunun “Koç 2000” projesi, Sabancı grubunun McKinsey, Baycan grubunun ise Egon Zehnder danışmanlık şirketiyle ortaklaşa yürüttüğü yeniden yapılanma çalışmaları, iplik sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Arsan grubun halka açılma çabaları, kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmalarının bazı örnekleridir (Ulukan 1998:98).

DÖRDÜNCÜ KESİM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARAŞTIRMASI

4.AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE AİLE VE İŞLETMENİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin can damarıdır. Bu anlamda ekonomik istikrar ve gelişim için aile işletmelerinin sürekliliği ve başarısı büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin ulusal gelire katkılarının yanı sıra istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde en büyük problem, sürekliliğin sağlanamamasıdır. Varlığını sürdürebilen başarılı aile işletmeleri ulusal ve yerel ekonomileri geliştirecek ve aile işletmesi sahiplerine finansal güvence sağlayacaktır. İlgili bölümde belirtildiği üzere yapılan araştırmalara göre ülkemizde aile işletmelerinin %85'i üç nesilden ileriye gidemezken, ABD'de her yüz aile işletmelerinden sadece %3.7'si torunlara ulaşmaktadır.

Araştırmanın amacı, Antakya ve yöresindeki aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen faktörleri incelemektir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, ailenin ve işletmenin karşılıklı özelliklerine dikkat çekerken, çok azı ailenin nicel olarak işletmeyle ilişkilerini ve ailenin işletme üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu anlamda hem ekonominin, hem de ailelerin çıkarları için aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin gereklerini belirlemek önem taşımaktadır.

Aile ve işletme ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman işletme değerlerinden daha önemli hale geldiği aile işletmelerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması, çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yoğun rekabet ortamında işletme varlığının sürdürülebilirliğinde, olumlu işletme imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesinde rol oynayan birçok etmen bulunmaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak temel etmenleri ortaya koymaya yönelik SFB (Sustainability Family Business) modeli

kullanılmıştır. Bu modele göre aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisi ile açıklanabilmektedir. Esnek bir model olan SFB modeli, ailenin sosyal yapısında işletmenin gelişimini incelemektedir. Bu modelde aile ve işletme ayrı ele alınmakta; birbirleriyle uyumlu etkileşimi ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacağı savunulmaktadır.

Bu modele göre sürdürülebilirlik, aile başarısının, işletme başarısının ve anlaşmazlıklara gösterilen tepkilerin kesişiminin sonucudur. Diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik işletmenin olduğu kadar ailenin de saygınlığını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik ayrıca, anlaşmazlıklar karşısında gösterilen tepkilerin, aile ve işletme sisteminin başarılarına engel olmayacak şekilde karşılıklı uyum ve destek içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır (Stafford 1999:205).

Bu model her bir sistemi, içinde kişiler arası ilişkiler ve somut kaynaklar barındıran tutarlı, sosyal bir varlık olarak tanımlamaktadır. Ya işletmeden ya da aileden gelen somut kaynaklar ve kişiler arası bağlantılar, SFB modelinde tanımlandığı gibi zaman içinde farklı noktalarda sürdürülebilirlik konusunda birbirlerine olumlu etki edebilmekte ya da aksine engelleyici olabilmektedir (Olson 2003:644).

SFB modelinde başarıları değerlemek için hem soyut, hem de somut belirleyiciler kullanılmaktadır. Somut belirleyiciler, finansal başarının farklı ölçümleridir. Bununla beraber motivasyon, ödüller, hedefler, başarıya ortak olmak gibi soyut belirleyiciler de aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Bu model doğrultusunda, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde hem işletme başarısının, hem de aile fonksiyonunun önemi üzerine bir çalışma yapmak amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları Ve Kavramsal Model

Araştırmanın konusu ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. Aile işletmeleri ve özellikleri, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolü ile diğer etmenler üzerine çalışmalar incelenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda konuyla ilgili SFB modeli kullanılmıştır. Araştırmada, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinde önemli rol oynayan etmenler üzerine çalışma yapılması hedeflenmiştir.

SFB modeli Çizelge 5'te gösterilmektedir. Bu modelin değişkenleri şunlardır:

Bağımlı Değişkenler:

a) İşletme ve aile gelirinin objektif göstergeleri:

- Brüt gelir
- Ailenin işletmeden aldığı gelir

b) İşletme ve aile gelirinin subjektif göstergeleri:

- Algılanan başarı
- Ailenin işlevsel bütünlüğü

Bağımsız Değişkenler:

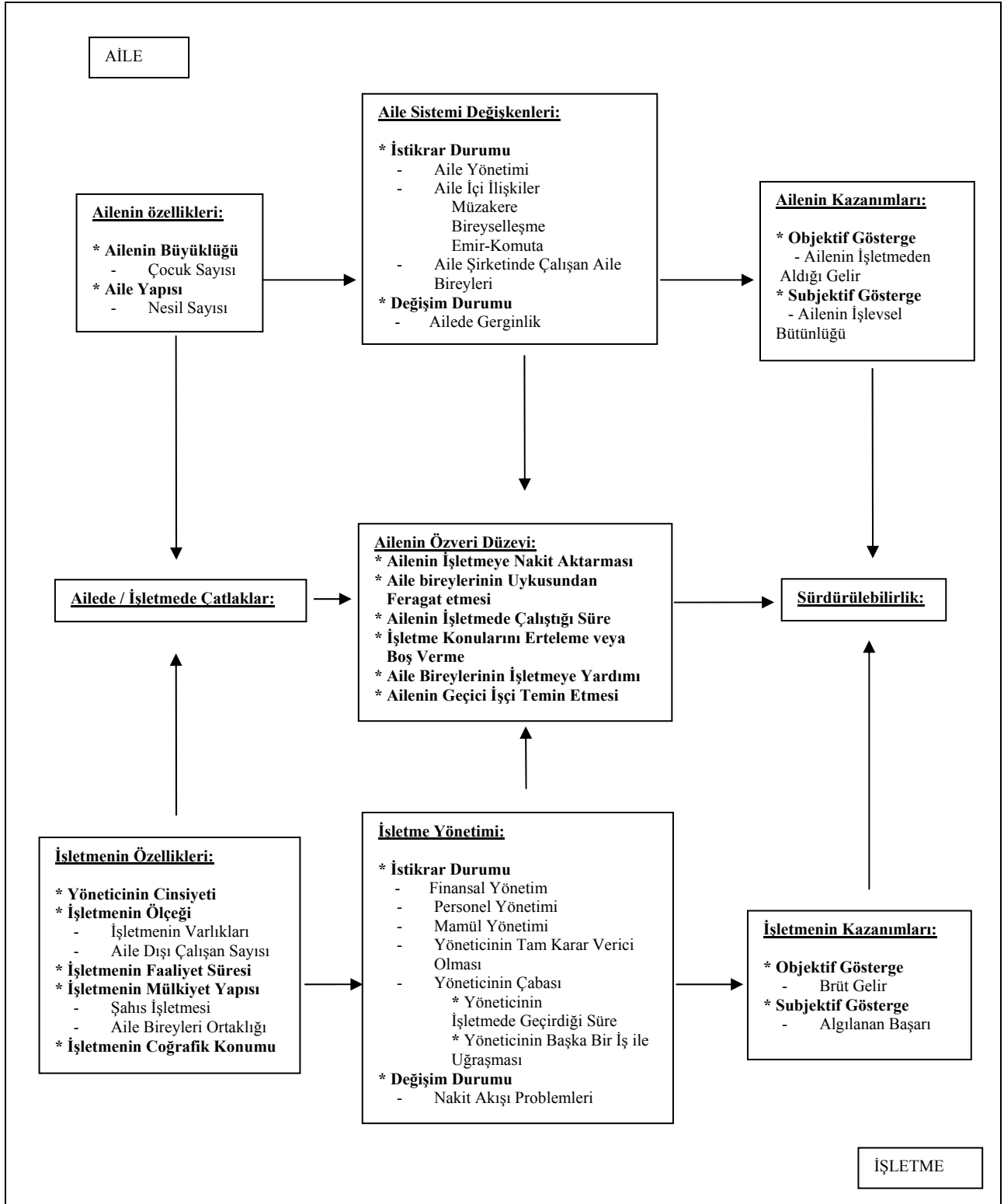
a) İşletme sistemi değişkenleri:

- Yöneticinin cinsiyeti
- İşletmenin varlıkları
- Aile dışında çalışanların sayısı
- İşletmenin faaliyet süresi
- İşletme sahipliği
- Coğrafik konum
- Yöneticinin finansal yönetim araçlarını kullanma düzeyi
- Personel yönetimi
- Mamul yönetimi
- Yöneticinin tam karar verici olması
- Yöneticinin işletmede geçirdiği süre
- Yöneticinin başka işte çalışıp çalışmadığı
- Nakit akışı sorununun olup olmaması durumu

b) Aile sistemi değişkenleri:

- Aile ile yaşayan 18 yaş altı çocuk sayısı
- Birlikte yaşayan nesil sayısı
- Aile yönetimi
- Aile içi ilişkiler
- Yöneticinin yanında çalışan aile bireyi sayısı
- Ailede anlaşmazlık düzeyi
- Ailenin özveri düzeyi

Çizelge 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Kaynak: Olson ve arkadaşları (2003: 643)

4.3. Araştırma Metodolojisi

4.3.1. Araştırma Modeli

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışma tanımlayıcı niteliktedir.

4.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kişisel görüşme ile toplanan veriler için hazırlanan anket formunda 17 soru yer almaktadır (Bkz. Ek).

Anket formu hazırlama aşaması tamamlandıktan sonra, örneklem kapsamında Antakya'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerine dağıtılmadan önce 12 aile işletmesi yöneticisiyle görüşülmüş, anket formu soruların algılanması ve anlaşılabilirliği açısından ön testten geçirilmiştir. Bu süreçte anket formunda yer alan soruların genel kapsamının anlaşıldığı görülmüş, sadece birkaç düzeltme yapma gereği duyulmuştur. Anket formunun bizzat yönetici aile üyesi tarafından doldurulması sağlanmıştır.

4.3.3. Anakütle Seçimi

Konu, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolünün incelenmesi olduğundan anakütleyi Antakya ve yöresinde bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Hatay Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü'ne kayıtlı imalatçı aile işletmeleri anakütle olarak seçilmiştir. Antakya ve yöresinde kayıtlı 120 aile işletmesi tespit edilmiş, tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu firmalardan 10'u faaliyetlerine son vermiş, 12'si farklı isim ve iş konularında olup aynı aileye ait olduğu tespit edilmiş, 2'si ise görüşmeye olumlu cevap vermemiş olmasından dolayı, araştırma 96 aile işletmesi ile yapılmıştır.

4.3.4. Araştırma Hipotezleri

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile ve işletmenin rolünü belirlemeye yönelik hipotezler şunlardır:

H1: Aile yönetimi özellikleri ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında bir ilişki vardır.

H2: Aile içi ilişki biçimi ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında bir ilişki vardır.

H2₁: Ailede anlaşmaya dayalı ilişki düzeyi arttıkça ailenin işlevsel bütünlüğü artmaktadır.

H2₂: Ailede bireysel karara göre hareket düzeyi arttıkça ailenin işlevsel bütünlüğü azalmaktadır.

H2₃: Ailede büyüklerin sözüne itaat şeklindeki hareket düzeyi arttıkça ailenin işlevsel bütünlüğü azalmaktadır.

H3: Aile içi ilişki biçimi ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında bir ilişki vardır.

H3₁: Ailede anlaşmaya dayalı ilişki düzeyi arttıkça ailenin işletmeden aldığı gelir artmaktadır.

H3₂: Ailede bireysel karara göre hareket düzeyi arttıkça ailenin işletmeden aldığı gelir azalmaktadır.

H3₂: Ailede büyüklerin sözüne itaat şeklindeki hareket düzeyi arttıkça ailenin işletmeden aldığı gelir azalmaktadır.

H4: Ailede 18 yaşından küçük çocuk sayısı ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında ters yönde bir ilişki vardır.

H5: İşletmede çalışan aile bireyi sayısı ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Ailede gerginlik düzeyi arttıkça ailenin işletmeden aldığı gelir azalmaktadır.

H7: Ailede gerginlik düzeyi arttıkça ailenin işlevsel bütünlüğü azalmaktadır.

H8: İşletme ölçeği ile başarısı arasında aynı yönde bir ilişki vardır.

H8₁: İşletmenin varlıkları arttıkça geliri de artmaktadır.

H8₂: Aile bireyleri dışında çalışan sayısı arttıkça geliri de artmaktadır.

H8₃: İşletmenin varlıkları arttıkça algılanan başarı artmaktadır.

H8₄: Aile bireyleri dışında çalışan sayısı arttıkça algılanan başarı artmaktadır.

H9: İşletmenin faaliyet süresi ile başarısı arasında aynı yönde bir ilişki vardır.

- H9₁: İşletmenin faaliyet süresi ile geliri arasında aynı yönde bir ilişki vardır.
- H9₂: İşletmenin faaliyet süresi ile algılanan başarısı arasında aynı yönde bir ilişki vardır.
- H10: İşletmenin mülkiyet yapısı ile başarısı arasında bir ilişki vardır.
- H11: İşletmede yönetim araçlarından yararlanma düzeyi ile başarı arasında aynı yönde bir ilişki vardır.
- H12: İşletmenin nakit akışı sorun düzeyi arttıkça başarısı azalmaktadır.
- H13: Ailede 18 yaşından küçük çocuk sayısı ile işletmenin kazanımları arasında bir ilişki vardır.
- H13₁: Ailede 18 yaşından küçük çocuk sayısı ile algılanan başarı arasında bir ilişki vardır.
- H13₂: Ailede 18 yaşından küçük çocuk sayısı ile brüt satış geliri arasında bir ilişki vardır.
- H14: İşletmenin özellikleri ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında aynı yönde bir ilişki vardır.
- H14₁: İşletmenin ölçeği ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında bir ilişki vardır.
- H14₂: İşletmenin faaliyet süresi ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında bir ilişki vardır.
- H14₃: İşletmenin yapısı ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında bir ilişki vardır.
- H15: İşletme yönetimi araçlarından yararlanma düzeyi ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında aynı yönde bir ilişki vardır.
- H16: İşletme yönetimi araçlarından yararlanma düzeyi ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında bir ilişki vardır.
- H17: Ailenin gösterdiği özveri düzeyi ile ailenin kazanımları arasında bir ilişki vardır.
- H17₁: Ailenin gösterdiği özveri düzeyi ile ailenin işletmeden aldığı gelir arasında bir ilişki vardır.
- H17₂: Ailenin gösterdiği özveri düzeyi ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında bir ilişki vardır.

H18: Ailenin gösterdiği özveri düzeyi ile işletmenin kazanımları arasında bir ilişki vardır.

H18₁: Ailenin gösterdiği özveri düzeyi ile işletmenin başarısı arasında bir ilişki vardır.

H18₂: Ailenin gösterdiği özveri düzeyi ile işletmeden elde edilen gelir arasında bir ilişki vardır.

4.4. Verilerin Analizi

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde etkili olduğu belirlenen 40 yargı 5’li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Ayrıca aile ve işletmeye ilişkin tanımlayıcı bilgiler elde etmek üzere birtakım sorulara da anket formunda yer verilmiştir.

Olson ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve araştırmaya konu olan SFB modelinin değişkenleri ile ilgili ölçeğin güvenirlik analizi yapılmıştır. Kırk yargıya ilişkin ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa 0.7371 bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçek güvenilir bir ölçektir.

4.4.1. İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Çizelge 6’da işletmenin kurucusu olan babanın, fiilen işletmede çalışıp çalışmadığına ilişkin bilgi bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren 96 işletmenin 57’sinde kurucu aile büyüğü baba fiilen işletmede çalışmaktadır.

Çizelge 6. İşletmenin Kurucusu Olan Babanın İşletmede Çalışma Durumu

Babanın Çalışma Durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
Fiilen çalışmıyor	39	40,6
Fiilen çalışıyor	57	59,4
Toplam	96	100,0

Çizelge 7’de ailedeki 18 yaş altı birey sayısı bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren 96 işletmenin 68’ inde 18 yaş altı birey olmadığı belirtilmiştir.

Diğer yanıtlar 18 yaş altı bireylerin sayılarını vermiş olan 28 işletmeye ait olup, birey sayıları 1-25 arasında ifade edilmiştir. Bu işletmelerin toplam ankete katılan işletmeler içindeki oranı %29,2' dir.

Çizelge 7. Ailede 18 Yaş Altı Birey Sayısı

Çocuk Sayısı	İşletme sayısı	Oran (%)
0	68	70,8
1	3	3,1
2	6	6,3
3	5	5,2
4	6	6,3
5	1	1,0
6	2	2,1
7	1	1,0
8	1	1,0
10	1	1,0
13	1	1,0
25	1	1,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 8'de aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşağın aynı evde oturma durumu gösterilmiştir. Ankete katılan 96 işletmenin 49'unda baba ve çocuklar aynı ev/apartmanda yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 8. Baba Ve Çocukların Aynı Ev/Apartmanda Yaşama Durumu

Aynı ev/apartmanda yaşama durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
Yaşamayanlar	49	51,0
Yaşayanlar	47	49,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 9’da aile işletmelerinde çalışan aile bireyleri sayısı bulunmaktadır. Çalışan aile üyesi sayısı 1 ile 3 arasında olan işletme sayısı 62, hiç aile bireyi çalışmayan sadece birinci kuşak olan babanın yer aldığı işletme sayısı 5, çalışan aile bireyi sayısı 10’dan fazla olan işletme sayısının 3 olduğu görülmektedir.

Çizelge 9.Çalışan Aile Bireyleri Sayısı

Aile üyeleri sayısı	İşletme sayısı	Oran (%)
0	5	5,2
1	17	17,7
2	20	20,8
3	25	26,0
4	9	9,4
5	6	6,3
6	6	6,3
7	2	2,1
8	3	3,1
10	1	1,0
14	1	1,0
55	1	1,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 10’da aile işletmelerindeki yöneticilerin cinsiyeti bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren 96 işletmenin 95’inde yöneticilerin cinsiyetinin erkek olduğu saptanmıştır.

Çizelge 10. Yöneticinin Cinsiyeti

Yöneticinin Cinsiyeti	İşletme sayısı	Oran (%)
Erkek	95	99,0
Kadın	1	1,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 11’de aile işletmelerinin sahip oldukları varlıkların dağılımı bulunmaktadır. Bu dağılıma göre varlığı 50.000 YTL’den az olan işletme oranı %2,1, varlığı 50.000 YTL ile 99.000 YTL arası olan işletme oranı %4,2, varlığı 100.000

YTL ile 249.000 YTL arası olan işletme oranı %8,3, varlığı 250.000 YTL ile 1.000.000 YTL arası olan işletme oranı %28,1 iken varlığı 1.000.000 YTL'den fazla olan işletme oranı ise %57,3'tür.

Çizelge 11. İşletmelerin Varlıkları

İşletmenin varlıkları (000 YTL)	İşletme sayısı	Oran (%)
50'den az	2	2,1
50 - 99	4	4,2
100 - 249	8	8,3
250 - 1.000	27	28,1
1.000'dan fazla	55	57,3
Toplam	96	100,0

Çizelge 12'de aile işletmelerinde çalışan aile-dışı birey sayısı yer almaktadır. İşletmelerin % 26'sında 6 ve daha az aile-dışı birey çalışırken, %23'ünde 40'tan fazla aile-dışı birey çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 12. Aile-dışı Çalışan Sayısı

Aile-dışı çalışan sayısı	İşletme sayısı	Oran (%)
0 - 6	25	26,0
7 - 15	23	24,0
16 - 40	26	27,0
41 ve üstü	22	23,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 13'te aile işletmelerinin faaliyet süreleri gösterilmiştir. Faaliyet süresi 1 ile 7 yıl arasında olan aile işletme oranı %25, faaliyet süresi 8 ile 15 yıl arasında olan aile işletme oranı %26, faaliyet süresi 16 ile 25 yıl arasında olan aile işletme oranı %26 iken, faaliyet süresi 26 yıldan fazla olan aile işletme oranı %23'tür.

Çizelge 13. İşletmelerin Faaliyet Süresi

Faaliyet süresi (yıl)	İşletme sayısı	Oran (%)
1 -7	24	25,0
8 - 15	25	26,0
16- 25	25	26,0
26 ve üstü	22	23,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 14'te İşletmenin mülkiyet yapısına ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren 96 işletmenin 92'si aile bireylerinin ortaklığı şeklinde kurulmuştur. Şahıs işletmesi olarak kurulup aile bireylerinin de içinde yer aldığı işletme sayısı ise 4'tür.

Çizelge 14. İşletmenin Mülkiyet Yapısı

Mülkiyet Yapısı	İşletme sayısı	Oran (%)
Ortaklık	92	95,8
Şahıs İşletmesi	4	4,2
Toplam	96	100,0

4.4.2. Aileye İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Çizelge 15'te işletmede kararlar alınırken yöneticinin karar alma şekline dair bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamına giren aile işletmelerinden %74'ü tek başına hareket etmekten ziyade aile üyelerinin, çalışan yöneticilerin fikrini alarak karar verdiğini belirtmiştir.

Çizelge 15. İşletmede Karar Alma Şekli

Karar alma şekli	İşletme sayısı	Oran (%)
Tek başına	25	26,0
Danışarak ve ortaklaşa	71	74,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 16'da üst yöneticilerin işletmede bir hafta boyunca bilfiil kaç saat bulduklarına dair bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan işletme üst yöneticilerinden 28'inin işletmede hafta içinde bilfiil 4 ile 48 saat arası mesai yaptıkları belirlenmiştir. 49 ile 56 saat arası mesai yapan yönetici sayısı 22, 57 ile 72

saat arası mesai yapan işletme sayısı 23 iken, 72 saatten daha fazla mesai yapan üst yönetici sayısının ise 23 olduğu görülmektedir.

Çizelge 16. Üst Yöneticinin Haftalık Çalışma Saati

Haftalık Çalışma saatleri	İşletme sayısı	Oran (%)
4 -48	28	29,0
49 - 56	22	23,0
57 - 72	23	24,0
73 ve üstü	23	24,0
Toplam	96	100,0

Çizelge 17’de üst yöneticilerin kendi işletmeleri dışında bir başka iş ile veya bir başka işletmede çalışma durumlarına ait bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamına giren 96 işletme üst yöneticisinden 55’inin bir başka iş ile ilgilendikleri görülmektedir.

Çizelge 17. Üst Yöneticinin Bir Başka İş/İşletme İle İlgilenme Durumu

Başka iş/işletme ile ilgilenme durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
Evet	55	57,3
Hayır	41	42,7
Toplam	96	100,0

Çizelge 18’de aile işletmelerin 2005 yılında 2004’e göre nakit giriş ve çıkışlarda sorun yaşayıp yaşamadıklarına dair bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerden %53,1’inin sorun yaşadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 18. Nakit Giriş Ve Çıkışlarda Sorun Yaşama Durumu

Nakit giriş ve çıkışlarda sorun yaşama durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
Sorun yaşayanlar	51	53,1
Sorun yaşamayanlar	45	46,9
Toplam	96	100,0

Çizelge 19’ da ailenin işletmeye düzenli olarak para aktarma bilgileri bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki 96 aile işletmesinden 51’inde ailenin işletmeye düzenli olarak para aktarmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 19. Ailenin İşletmeye Para Aktarma Düzeyi

Para aktarma durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
Aktaranlar	45	46,9
Aktarmayanlar	51	53,1
Toplam	96	100,0

Çizelge 20’de aile işletmelerinin 2005 yılı sonu itibariyle elde ettiği brüt satış geliri ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren 96 işletmeden 55’inin elde ettiği brüt satış gelirin 1.000.000 YTL’den fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 20. İşletmelerin 2005 Yılı İtibari İle Satış Gelir Düzeyi

Satışlardan elde edilen gelir (000 YTL)	İşletme sayısı	Oran (%)
50’den az	9	9,4
50 - 99	5	5,2
100 - 249	8	8,3
250 - 1.000	19	19,8
1.000’den fazla	55	57,3
Toplam	96	100,0

Çizelge 21’de aile işletmelerinin bugüne kadar gösterdikleri performansı, yöneticilerin ne kadar başarılı bulduğuna dair bilgiler yer almaktadır. Araştırmada yer alan 96 işletmenin %80,2’sinde performansı başarılı olarak değerlendikleri görülmektedir. Sadece 1 yönetici performansı “başarısız” olarak nitelemiştir.

Çizelge 21. Üst Yöneticilerin İşletmelerin Başarısını Algılama Durumu

İşletmelerin başarı durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
Başarısız	1	1,0
Ne başarılı ne de başarısız	18	18,8
Başarılı	58	60,4
Tamamen başarılı	19	19,8
Toplam	96	100,0

Çizelge 22’de 2005 yılı sonu itibariyle ailenin işletmeden çektiği gelir ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. İşletmeden 50.000 YTL’den daha az gelir çeken aile

oranı %42,7 iken, 50.000 – 99.000 YTL arası gelir çeken aile oranı ise %29,2 olup, sadece 1 ailenin işletmeden 1.000.000 YTL'den fazla gelir çektiği görülmektedir.

Çizelge 22. Ailenin İşletmeden Çektiği Gelir Düzeyi

İşletmeden çekilen gelir durumu (000 YTL)	İşletme sayısı	Oran (%)
50'den az	41	42,7
50 - 99	28	29,2
100 - 249	18	18,8
250 - 1.000	8	8,3
1.000'dan fazla	1	1,0
Toplam	96	100,0

4.4.3. Aile Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Aile yönetimi değişkenleri 10 yargı ile tanımlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

- AY1 :Her hafta ailem için özel bir şeyler yaparım.
- AY2 :Zor bir işe başlamadan önce elde edeceğim sonucu neyle ölçeceğimi önceden belirlerim.
- AY3 :Bir işe başlamadan önce yaptığım planın, amaçlarımı net bir şekilde kapsayıp kapsamadığını kontrol ederim.
- AY4 :Bir işe başlamadan önce enerjimin, paramın ve zamanımın ne kadarını bu işe ayırabileceğimi tahmin ederim.
- AY5 :Bir işin sadece ne kadar zaman alacağını değil, ne zaman yapılması gerektiğini de düşünürüm.
- AY6 :Evde yapmam gereken işi yapmak için son anı beklerim.
- AY7 :İşi yaparken işlerin istediğim gibi gidip gitmediğini kontrol ederim.
- AY8 :İşler yolunda gitmediği zamanlar, o işi yapabilmek için farklı yollar düşünürüm.
- AY9 :Bir iş bittiği zaman sonuçlardan ne oranda memnun olduğumu değerlendiririm.

AY10:İşin ne kadar etkin, verimli bir şekilde yapılmış olduğunu düşünmekten ziyade, sadece işin bitirilmiş olmasına sevinirim.

İşletme yöneticilerinin bu yargılara katılma düzeyleri Çizelge 23'te verilmiştir. Sonuçlar şu bulguları ortaya koymaktadır:

- Aile işletmelerinde yöneticilerin %70,9'u ailesine zaman ayırdığını ve özel bir şeyler yaptıklarını belirtmiştir.
- Yöneticilerin %58,4'ü bir işe başlarken beklenen sonuçları önceden belirledikleri yargısına katılmaktadırlar.
- Yöneticilerin %89,6'sı bir işe başlamadan önce yaptıkları planın amaçlarını net bir şekilde kapsayıp kapsamadığını kontrol ettiklerini belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin %89,5'i bir işe başlamadan önce enerji, para ve zamanlarının ne kadarını bu işe ayırabileceklerini tahmin ettiklerini belirtmektedirler.
- İşletmelerdeki yöneticiler bir işin sadece ne kadar zaman alacağını değil, ne zaman yapılması gerektiğini de düşündükleri yargısına %89,9 oranında katılmaktadırlar.
- Yöneticilerin %45,8'i evde yapmaları gereken işi yapmak için son anı beklemediklerini, %37,5'i ise son anı beklediklerini belirtmektedirler.
- Yöneticilerin %94,8'i işi yaparken işlerin istedikleri gibi gidip gitmediğini kontrol ettiklerini belirtmişlerdir.
- Aile işletmelerinde yöneticilerin %96,8'i işler yolunda gitmediği zamanlar, o işi yapabilmek için farklı yollar denediklerini belirtmişlerdir.
- İşletmelerde yöneticiler bir iş bittiği zaman sonuçlardan ne oranda memnun olduklarını değerledikleri yargısına %94,8 oranında katılmaktadırlar.
- Yöneticilerden %63'ü işin ne kadar etkin, verimli bir şekilde yapılmış olduğunu düşünmekten ziyade, sadece işin bitirilmiş olmasına sevindikleri yargısına katılmamaktadırlar.

Çizelge 23. Aile Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
AY1	42	43,8	26	27,1	14	14,6	12	12,5	2	2,1	96	100
AY2	23	24,0	33	34,4	17	17,7	20	20,8	3	3,1	96	100
AY3	43	44,8	43	44,8	5	5,2	5	5,2	0	0,0	96	100
AY4	49	51,0	37	38,5	4	4,2	6	6,3	0	0,0	96	100
AY5	53	55,2	33	34,4	3	3,1	7	7,3	0	0,0	96	100
AY6	17	17,7	19	19,8	16	16,7	25	26,0	19	19,8	96	100
AY7	60	62,5	31	32,3	4	4,2	1	1,0	0	0,0	96	100
AY8	56	58,3	37	38,5	1	1,0	1	1,0	1	1,0	96	100
AY9	51	53,1	40	41,7	3	3,1	2	2,1	0	0,0	96	100
AY10	13	13,5	10	10,4	12	12,5	41	42,7	20	20,8	96	100

Araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticileri, planlamanın ve hedef belirlemenin önemli olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Ancak planı uygulama sürecinde bu plan ve hedefleri programa aktarmada eksiklikleri olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun işin gerekleri konusunda bir ön çalışma yaptıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, zamanı daha verimli kullanma eğilimli oldukları görülmektedir. Zaman sermayelerini, yapmayı düşündükleri işlere yönelik kullanıp, daha etkin çalışma ortamı yaratmayı ve daha kaliteli bir iş için gerekli zihinsel hazır olma düzeyine gelmeyi benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin planlı çalışma temposu içerisinde oldukları ve önceliklerin yerine getirilmesinde dikkatli oldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin yaptıkları işin, gözlem ve analiz gerektirdiği konusunda bilinçli oldukları anlaşılmakta ve önceden belirlenen standartlar, gerçekleşmekte olan durumla karşılaştırılıp gerekli düzeltmelerin yapıldığı gözlenmektedir.

İşin bitirilmesine, başarılmasına odaklanan yöneticinin işler planlandığı gibi gitmeyince araştırma, farklı taktikler belirleme, gerekirse risk olarak hedefe ulaşmada kararlı olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların, belirlenen standartların ne ölçüde başarıya ulaştığını, işletmenin nerede bulunduğunu ortaya koydukları ve mevcut durumun ortaya çıkartılması ile memnuniyetin belirlendiği anlaşılmaktadır.

Artan rekabet ortamında farklılık yaratabilmek ve işletmenin uzun ömürlü olmasını sağlamak, işin etkin ve verimli yapılması ile doğru orantılı olduğunun bilincinde olan yöneticilerin bu konuda duyarlı oldukları anlaşılmaktadır.

4.4.4. Aile İçi İlişkiler Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Aile içi ilişkileri değişkenleri üç yargı ile tanımlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

Aİ1: Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri arasında konu müzakere edilir, karara öyle varılır ve uygulanır.

Aİ2: Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri kendilerine nasıl uygunsa öyle hareket ederler.

Aİ3: Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman büyükler karar verir, küçükler bunlara uyar ve uygular.

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 24):

- Yöneticilerin ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri arasında konunun müzakere edilip, karara öyle varılması ve uygulanması yargısına katılma düzeyi %81,2 oranındadır.

- Aile işletmelerinde yöneticilerin %53,1'i ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireylerinin kendilerine nasıl uygunsa öyle hareket ettiklerini belirtmektedirler.

- Araştırma kapsamındaki işletme yöneticileri, karar almada büyüklerin etkili olduğu ve herkesin buna uyduğu yargısına %49 oranında katılmamaktadır.

Çizelge 24. Aile İçi İlişkiler Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aİ1	37	38,5	41	42,7	8	8,3	4	4,2	6	6,3	96	100
Aİ2	20	20,8	31	32,3	6	6,3	29	30,2	10	10,4	96	100
Aİ3	14	14,6	30	31,3	5	5,2	26	27,1	21	21,9	96	100

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği etkileyen faktörlerden birisi de iletişim eksikliği ile iletişim kopukluğudur. İşletmelerde ailenin fonksiyonel bütünlüğünü olumsuz etkileyecek bu tür tutumlar, işletmenin başarısını da tehlikeye sokabilecektir.

Araştırmaya katılan işletmelerin belli bir oranında ise işletme ile ilgili kararların alınmasında ya aile büyüğü olan babanın, ya da ikinci kuşak olarak işletmeyi yöneten büyük erkek çocuğun etkili olduğu görülmektedir. Ataerkil aile yapısının benimsendiği merkezîyetçi yönetimin etkileri görülmektedir.

4.4.5. Özveri Düzeyi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Özveri düzeyi değişkenleri beş yargı ile tanımlanmış ve 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

ÖD1 : İşletmede gerekirse uykumdan feragat edip fazla mesai yaparım.

ÖD2: Eve iş götürürüm.

ÖD3: Aileme zaman ayırmak üzere işlerimi erteler veya gerekirse savsaklarım.

ÖD4: Yoğun dönemlerde aile bireyleri veya akrabalarım işletmede gönüllü çalışır.

ÖD5: Yoğun dönemlerde aileye bakıcı, temizlikçi gibi ya da işletmeye geçici olarak fazladan eleman alırım.

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 25):

- “İşletmede gerekirse uykumdan feragat edip fazla mesai yaparım” yargısına katılma düzeyi %89,6 olup, katılmama düzeyi ise %9,4 ‘tür.

- “Eve iş götürürüm” yargısına katılma düzeyi %26,1 olup, katılmama düzeyi ise %57,3 ‘tür.

- “Aileme zaman ayırmak üzere işlerimi erteler veya gerekirse savsaklarım” yargısına katılma düzeyi %61,5 olup, katılmama düzeyi ise %18,8 ‘dir.

- “Yoğun dönemlerde aile bireyleri veya akrabalarım işletmede gönüllü çalışır” yargısına katılma düzeyi %49 olup, katılmama düzeyi ise %44,8 ‘dir.

- “Yoğun dönemlerde aileye bakıcı, temizlikçi gibi ya da işletmeye geçici olarak fazladan eleman alırım” yargısına katılma düzeyi %71,8 olup, katılmama düzeyi ise %24 ‘tür.

Çizelge 25. Özveri Düzeyi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ÖD1	57	59,4	29	30,2	3	3,1	6	6,3	1	1,0	96	100
ÖD2	9	9,4	16	16,7	16	16,7	30	31,3	25	26,0	96	100
ÖD3	33	34,4	26	27,1	19	19,8	9	9,4	9	9,4	96	100
ÖD4	16	16,7	31	32,3	6	6,3	23	24,0	20	20,8	96	100
ÖD5	37	38,5	32	33,3	4	4,2	17	17,7	6	6,3	96	100

4.4.6. Ailenin İşlevsel Bütünlüğü Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Ailenin işlevsel bütünlüğü değişkenleri beş yargı ile tanımlanmış ve 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

AB1: Olumsuz bir şey ile karşılaştığımda ailemden yardım alabileceğimden eminim.

AB2: Ailemin benimle her şeyi konuştuğundan ve sorunları paylaştığından eminim.

AB3: Yeni faaliyetler ve yönelimler ile ilgili isteklerimi ailemin kabul edeceğinden ve destekleyeceğinden eminim.

AB4: Ailemin duygularıma karşı duyarsız olmayıp ilgilendiklerinden eminim.

AB5: Ailem ile her konuda beraber olduğumdan ve zamanı birlikte paylaştığımdan eminim.

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 26):

- “Olumsuz bir şey ile karşılaştığımda ailemden yardım alabileceğimden eminim” yargısına katılma düzeyi %88,6 olup, katılmama düzeyi ise %7,3 ‘tür.
- “Ailemin benimle her şeyi konuştuğundan ve sorunları paylaştığından eminim” yargısına katılma düzeyi %79,1 olup, katılmama düzeyi ise %9,4 ‘tür.
- “Yeni faaliyetler ve yönelimler ile ilgili isteklerimi ailemin kabul edeceğinden ve destekleyeceğinden eminim” yargısına katılma düzeyi %80,2 olup, katılmama düzeyi ise %6,2 ‘dir.
- “Ailemin duygularıma karşı duyarsız olmayıp ilgilendiklerinden eminim” yargısına katılma düzeyi %80,2 olup, katılmama düzeyi ise %6,2 ‘dir.
- “Ailem ile her konuda beraber olduğumdan ve zamanı birlikte paylaştığımdan eminim” yargısına katılma düzeyi %68,7 olup, katılmama düzeyi ise %8,4 ‘tür.

Çizelge 26. Ailenin İşlevsel Bütünlüğü Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	% Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
AB1	55	57,3	30	31,3	4	4,2	3	3,1	4	4,2	96	100
AB2	44	45,8	32	33,3	11	11,5	5	5,2	4	4,2	96	100
AB3	41	42,7	36	37,5	13	13,5	3	3,1	3	3,1	96	100
AB4	42	43,8	42	43,8	6	6,3	4	4,2	2	2,1	96	100
AB5	29	30,2	37	38,5	22	22,9	6	6,3	2	2,1	96	100

4.4.7. Ailede Anlaşmazlık Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Ailede anlaşmazlık değişkenleri yedi yargı ile tanımlanmış ve 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

AA1: Aile bireylerinin işletme içindeki görevlerin belirlenmesinde anlaşmazlık

AA2: Aile bireyleri arasında ortaklık payları dağılımında anlaşmazlık

AA3: Aile bireyleri arasında aldıkları ücret konusunda anlaşmazlık

AA4: İşletmede aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde anlaşmazlık

AA5: Aile bireyleri arasında işletmedeki görev, sorumluluklar bakımından anlaşmazlık

AA6: İşletmeden elde edilen gelirin işletmede bırakılması veya aileye transferi konusunda anlaşmazlık

AA7: Karar almada yetkinin kimde olduğu konusunda anlaşmazlık

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 27):

- Aile işletmelerinin %88,6'sında, aile bireylerinin işletme içindeki görevlerinin belirlenmesi esnasında anlaşmazlık yaşanmadığı belirtilmektedir.

- Aile işletmelerinin %97,9'unda, aile bireyleri arasında ortaklık payları dağılımında anlaşmazlık yaşanmadığı belirtilmektedir.

- Aile işletmelerinin %95,9'unda aile bireyleri arasında aldıkları ücret konusunda anlaşmazlık yaşanmadığı belirtilmektedir.

- İşletmede aile bireyleri arasındaki yaşanan olası anlaşmazlıkların çözümünde anlaşmazlık yaşanmadığı yargısına katılma oranının %93,8 olduğu anlaşılmaktadır.

- Aile bireyleri arasında işletmedeki görev, sorumluluklar bakımından anlaşmazlık yaşanmadığını belirten işletme sayısı 85 olarak görülmektedir.

- Aile işletmelerinde elde edilen gelirin işletmede bırakılması veya aileye transferi konusunda anlaşmazlık yaşanmadığını belirten işletme sayısı ise 92 olarak görülmektedir.

- Ailede karar almada yetkisinin kimde olduğu konusunda anlaşmazlık yaşamayan işletmelerin oranı %94,8'dir.

Çizelge 27. Ailede Anlaşmazlık Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum		Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	%
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
AA1	52	54,2	33	34,4	7	7,3	4	4,2	0	0,0	96	100
AA2	56	58,3	38	39,6	2	2,1	0	0,0	0	0,0	96	100

AA3	52	54,2	40	41,7	2	2,1	2	2,1	0	0,0	96	100
AA4	47	49,0	43	44,8	5	5,2	1	1,0	0	0,0	96	100
AA5	44	45,8	41	42,7	8	8,3	2	2,1	1	1,0	96	100
AA6	53	55,2	39	40,6	3	3,1	1	1,0	0	0,0	96	100
AA7	60	62,5	31	32,3	4	4,2	1	1,0	0	0,0	96	100

4.4.8. Finansal Yönetim Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Finansal yönetim değişkenleri beş yargı ile tanımlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

FY1: Reklam/promosyon bütçesi yapma ve izleme

FY2: Maliyetleri ve giderleri inceleme, izleme ve tasarruf çalışmaları

FY3: Haftalık, aylık vb. nakit giriş ve çıkışlarını önceden planlama izleme ve gereken tedbirleri alma

FY4: Hangi stoktan ne zaman sipariş verileceğinin tespiti, bilançodan analiz yapma çalışmaları

FY5: Aylık/yıllık satış/kar gibi rakamsal hedefler

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 28):

- Aile işletmelerinde reklam/promosyon bütçesi yapıldığı ve izlendiği yargısına katılma oranının %56,3 olduğu görülmektedir.

- İşletmelerin %98'i maliyet ve giderlerini incelendiklerini, izlediklerini ve de tasarruf çalışmalarını yaptıklarını belirtmektedirler.

- İşletmelerin %89,6'sı haftalık, aylık vb. nakit giriş ve çıkışların önceden planlandığı, izlendiği ve gereken tedbirlerin alındığı yargısına katılmaktadırlar.

- Hangi stoktan ne zaman sipariş verileceğinin tespit edildiği, bilançodan analiz çalışmalarının yapıldığı yargısına işletmelerin katılma düzeyinin %92 olduğu anlaşılmaktadır.

- Aylık/yıllık satış/kar gibi rakamsal hedeflerin belirlendiği yargısına işletmelerin katılma düzeyi ise %75,1'dir.

Çizelge 28. Finansal Yönetim Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum		Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	% Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
FY1	11	11,5	43	44,8	9	9,4	6	6,3	27	28,1	96	100
FY2	71	74,0	23	24,0	1	1,0	0	0,0	1	1,0	96	100
FY3	63	65,6	23	24,0	3	3,1	4	4,2	3	3,1	96	100
FY4	62	64,6	26	27,1	5	5,2	2	2,1	1	1,0	96	100
FY5	42	43,8	30	31,3	8	8,3	4	4,2	12	12,5	96	100

4.4.9. Personel Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Personel yönetim değişkenleri üç yargı ile tanımlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

PY1: Çalışanların çeşitli isteklerini karşılayabilme çabaları

PY2: İşçilik maliyetleri ile ilgili analizler yapma

PY3: Personelin işletmedeki performansını ölçme ve değerlendirme

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 29):

- İşletmelerin %89,6'sı çalışanların çeşitli isteklerini karşılayabilme konusunda çaba sarfettiklerini belirtmektedirler.
- İşçilik maliyetleri ile ilgili analizlerin yapıldığı yargısına işletmelerin katılma düzeyinin %89,6 olduğu anlaşılmaktadır.
- Aile işletmelerinin %85,4'i personelin işletmedeki performansının ölçüldüğünü ve değerlendiğini belirtmektedirler.

Çizelge 29. Personel Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum		Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	% Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
PY1	29	30,2	57	59,4	5	5,2	3	3,1	2	2,1	96	100
PY2	53	55,2	33	34,4	8	8,3	1	1,0	1	1,0	96	100
PY3	45	46,9	37	38,5	5	5,2	5	5,2	4	4,2	96	100

4.4.10. Mamul Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Mamul yönetim değişkenleri iki yargı ile tanımlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Yargılar şunlardır:

MY1: Müşterinin memnuniyetini, şikayetini, önerilerini saptama

MY2: Sunduğunuz mamul ve hizmetlerin kaliteli olup olmadığını ölçme

Söz konusu yargılara katılma düzeyine ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Çizelge 30):

- İşletmelerin %85,4'ü müşterinin memnuniyetini, şikayetini, önerilerini saptama konusunda duyarlı olduklarını belirtmektedirler.
- Sunulan mamul ve hizmetlerin kaliteli olup olmadığını ölçen işletme oranı ise %94,8 olarak belirtilmektedir.

Çizelge 30. Mamul Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeyi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum		Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	% Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
MY1	74	77,1	15	15,6	6	6,3	0	0,0	1	1,0	96	100
MY2	81	84,4	10	10,4	5	5,2	0	0,0	0	0,0	96	100

Globalleşen dünyada rekabet avantajı sağlamak, üretilen mal ve hizmetin kaliteli olması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkündür. Araştırmaya katılan işletmelerin müşteri potansiyelini genişletmenin yanı sıra var olan müşterileri elde tutabilmek için değişik stratejiler geliştirdiği görülmüştür. Bunlar müşteri danışma hatları, birebir iletişim ile istek, öneri ve şikayetlerin saptanması ve değerlendirilmesi şeklinde olabilmektedir.

4.4.11. Aile Sistemi Değişkenleri Ve Aile Özellikleri İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi

Aile sistemi değişkenleri iki ana başlıkta ele alınmıştır: İstikrar durumu ve değişim durumu. İstikrar durumu aile yönetimi, aile içi ilişkiler ve işletmede çalışan

aile bireyleri sayısından oluşmaktadır. Değişim durumunu ise ailede yaşanan gerginlik düzeyi oluşturmaktadır.

Ailenin özellikleri kapsamında çocuk sayısı ve aynı evde yaşayan nesil sayısı yer almaktadır.

Ailenin kazanımları kapsamında objektif gösterge olarak “ ailenin işletmeden aldığı gelir”, subjektif gösterge olarak “ailenin işlevsel bütünlüğü” yer almaktadır.

Çizelge 31. Aile Sistemi Değişkenleri Ve Aile Özellikleri İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişki

Değişken 1	Değişken 2	r	α	Karar
Aile Yönetimi Özellikleri	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	0,120	0,245	H1 red
Ailede Anlaşmaya dayalı ilişki düzeyi	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	0,284	0,005	H21 kabul *
Bireysel Karar Göre Hareket Düzeyi	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	-0,140	0,174	H22 red
Büyüklerin Sözüne İtaat Şeklinde Hareket Düzeyi	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	-0,028	0,784	H23 red
Ailede Anlaşmaya dayalı ilişki düzeyi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,067	0,520	H31 red
Bireysel Karara Göre Hareket Düzeyi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	-0,137	0,184	H32 red
Büyüklerin Sözüne İtaat Şeklinde Hareket Düzeyi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,062	0,552	H33 red
18 Yaştan Küçük Çocuk Sayısı	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	0,107	0,300	H4 red
Çalışan Aile Bireyi Sayısı	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	-0,097	0,348	H5 red
Ailede Gerginlik Düzeyi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,175	0,088	H6 red
Ailede Gerginlik Düzeyi	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	0,212	0,038	H7 kabul *

Söz konusu değişkenlere ilişkin test korelasyon analizi ile yapılmış olup sonuçlar Çizelge 31’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre sadece H2₁ ve H7 kabul edilmiştir.

Aile kavramı, sevgi, bağlılık, korumacılık, güven, sıcaklık ve dayanışma gibi duygular çağırır. Bu duyguların yoğun yaşandığı, ilişkilerin saygıya ve

sevgiye dayandığı aile modellerinde herhangi bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri bireysel tutumlar sergilemek yerine hep beraber ortaklaşa ve de anlaşarak karar alma eğilimi sergilemektedirler. Bu tür ailelerde bağlılık, paylaşım, beraber hareket etme veya her koşulda birbirini destekleme gibi işlevsel bütünlük oranı da yüksek olarak görülmektedir.

Ayrıca ailede gerginlik düzeyi ile işlevsel bütünlük arasındaki korelasyon katsayısı da anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre ailede gerginlik düzeyi arttıkça, işlevsel bütünlük de artmaktadır.

Bu da, aile bireyleri arasında yaşanan olası anlaşmazlıkların gerginliğe veya çözümsüzlüğe dönüşme ihtimaline karşın bireyler arasındaki dayanışmanın ve de bütünlüğün sağlandığı ve arttığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ailede her konunun açıkça tartışılıp ele alınabileceği ve çözüme ulaştırılabileceği bir ortamın yaratılmasının, rollerin netleştirilmesinin ve bireylerin kararlara katılmasının ailenin işlevsel bütünlüğünü olumlu etkilediği anlaşılmaktadır.

4.4.12. İşletme Sistemi Değişkenleri Ve İşletme Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi

İşletme sistemi değişkenleri iki ana başlıkta ele alınmıştır: İstikrar durumu ve değişim durumu. İstikrar durumu finansal yönetim, personel yönetimi, mamul yönetimi, yöneticinin tam karar verici olması, yöneticinin çabasından oluşmaktadır. Değişim durumunu ise nakit akışı problemleri oluşturmaktadır.

İşletmenin özellikleri kapsamında yöneticinin cinsiyeti, işletmenin büyüklüğü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin yapısı ve işletmenin coğrafik konumu yer almaktadır.

İşletmenin kazanımları kapsamında objektif gösterge olarak “brüt gelir”, subjektif gösterge olarak “algılanan başarı” yer almaktadır.

Çizelge 32. İşletme Sistemi Değişkenleri Ve İşletme Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişki

Değişken 1	Değişken 2	r	α	Karar
İşletmenin Varlıkları	Satış (brüt) Geliri	0,453	0,000	H81 kabul
Aile Bireyleri Dışında Çalışan Sayısı	Satış (brüt) Geliri	0,362	0,000	H82 kabul
İşletmenin Varlıkları	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,158	0,125	H83 red
Aile Bireyleri Dışında Çalışan Sayısı	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,316	0,002	H84 kabul
İşletmenin Faaliyet Süresi	Satış (brüt) Geliri	0,091	0,378	H91 red
İşletmenin Faaliyet Süresi	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,096	0,351	H92 red
İşletmenin Mülkiyet Yapısı	(Algılanan) Başarı Düzeyi	Eta 0,003 (*)		H10 red
İşletmeYön. Araçlarından Yararlanma Düzeyi	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,344	0,001	H11 kabul
İşletmenin Nakit Akışı	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,113	0,274	H12 red

(*) Teorik frekansların %20'den fazlası 5'ten küçük olduğu için Kikare hesaplanamamıştır. Başarı düzeyi bağımlı değişken alınarak Eta testi uygulanmıştır.

Söz konusu değişkenlere ilişkin test korelasyon analizi ile yapılmış olup sonuçlar Çizelge 32'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre sadece H81, H82, H84 ve H11 kabul edilmiştir. Karlılığını arttırarak büyümeyi ve konusunda rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen işletmeler, gelirlerinin önemli bir kısmını geliştirmeye, varlıklarını arttırmaya yönelmektedirler. Üretim kapasitelerinin artması, ancak bir işletmenin varlıklarını arttırması ile mümkündür. Varlıkları fazla olan işletmelerde profesyonel yaklaşım ve işletme için yapılan yatırımların da fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yatırımları artan bir işletmenin yıllık geliri de artış gösterebilmektedir.

Ayrıca aile işletmesinde aile-dışı çalışan sayısı ile işletmenin yıllık satış geliri ve işletmenin başarısı ile arasındaki korelasyon katsayısı da anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre aile işletmesinde aile-dışı çalışan sayısı arttıkça, işletmenin yıllık satış geliri ve işletmenin başarısı da artmaktadır. Aile işletmelerinde aile ve işle ilgili konuların iç içe geçmiş olması beraberinde bazı anlaşmazlıkları da getirebilmektedir.

Bunun yanında işletme yönetimi araçlarından yararlanma düzeyi ile işletmenin başarısı arasındaki korelasyon katsayısı da anlamlı bulunmuştur. İşletme yönetimi araçları olarak finansal, personel ve mamul yönetiminden bahsedilmektedir.

Günümüzde modern pazarlama anlayışının işletmelerin performansını arttırmak için beraberinde getirdiği en önemli araçlardan birisi ise müşteri odaklılık kavramıdır. Müşteri bilgisinin toplanması, ürün ve hizmete yönelik üstün müşteri değerinin yaratılmasının rekabet avantajı için önemli bir kaynak olacağı anlaşılmaktadır. Tüm bu çabalar işletmelerin başarısını da olumlu etkileyecektir.

4.4.13. Aile Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi

Ailenin özellikleri kapsamında çocuk sayısı ve aynı evde yaşayan nesil sayısı yer almaktadır.

İşletmenin kazanımları kapsamında objektif gösterge olarak “brüt gelir”, subjektif gösterge olarak “algılanan başarı” yer almaktadır.

Çizelge 33. Aile Özellikleri İle İşletmenin Kazanımları Arasındaki İlişki

Değişken 1	Değişken 2	r	α	Karar
18 Yaştan Küçük Çocuk Sayısı	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,078	0,451	H131 red
18 Yaştan Küçük Çocuk Sayısı	Brüt Satış Geliri	-0,05	0,630	H132 red

Çizelge 33'ten anlaşıldığı gibi, yapılan analizde ailedeki 18 yaş altı çocuk sayısı ile işletmenin brüt satış geliri ve yöneticinin algıladığı işletme başarı oranı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Evde yaşayan nesil sayısı ile ilgili verinin sağlıklı değerlendirilemeyeceği görüldüğünden analize alınmamıştır.

4.4.14. İşletme Özellikleri Ve İşletme Sistemi Değişkenleri(Yönetimi) İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi

İşletmenin özellikleri kapsamında yöneticinin cinsiyeti, işletmenin büyüklüğü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin mülkiyet yapısı ve işletmenin coğrafik konumu yer almaktadır.

İşletme sistemi değişkenleri iki ana başlıkta ele alınmıştır: İstikrar durumu ve değişim durumu. İstikrar durumu finansal yönetim, personel yönetimi, mamul yönetimi, yöneticinin tam karar verici olması, yöneticinin çabasından oluşmaktadır. Değişim durumunu ise nakit akışı problemleri oluşturmaktadır.

Ailenin kazanımları kapsamında objektif gösterge olarak “ ailenin işletmeden aldığı gelir”, subjektif gösterge olarak “ailenin işlevsel bütünlüğü” yer almaktadır.

Çizelge 34. İşletme Özellikleri Ve İşletme Sistemi Değişkenleri (Yönetimi) İle Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişki

Değişken 1	Değişken 2	r	α	Karar
İşletmenin Varlıkları (Ölçeği)	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,296	0,003	H14₁ kabul
İşletmenin Faaliyet Süresi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,181	0,077	H14 ₂ red
İşletmenin Mülkiyet Yapısı	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	Eta 0,043 (*)		H14 ₃ red
İşletme Yön. Araçlarından Yararlanma Düzeyi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,170	0,098	H15 red
İşletme Yön. Araçlarından Yararlanma Düzeyi	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	0,098	0,341	H16 red

(*) Teorik frekansların %20’den fazlası 5’ten küçük olduğu için Kikare hesaplanamamıştır. Ailenin işletmeden aldığı gelir bağımlı değişken alınarak Eta testi uygulanmıştır.

Söz konusu değişkenlere ilişkin test korelasyon analizi ile yapılmış olup sonuçlar Çizelge 34’te gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre sadece H14₁ kabul edilmiştir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi varlıkları fazla olan işletmelerde

profesyonel yaklaşım ve işletme için yapılan yatırımların da fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yatırımları artan bir işletmenin yıllık geliri de artış gösterebilmekte ve de aile işletmeden daha fazla gelir elde edebilmektedir.

4.4.15. Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi İle İşletmenin Ve Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişkinin Testi

Ailenin gösterdiği özveri kapsamında ailenin işletmeye nakit aktarması, ailenin uykusundan feragat etmesi, ailenin işletmede çalıştığı süre, işletme konularını erteleme veya boş verme, aile bireylerinin işletmeye yardımı, ailenin geçici işçi temin etmesi yer almaktadır.

İşletmenin kazanımları kapsamında objektif gösterge olarak “brüt gelir”, subjektif gösterge olarak “algılanan başarı” yer almaktadır.

Ailenin kazanımları kapsamında objektif gösterge olarak “ailenin işletmeden aldığı gelir”, subjektif gösterge olarak “ailenin işlevsel bütünlüğü” yer almaktadır.

Çizelge 35. Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi İle İşletmenin Ve

Ailenin Kazanımları Arasındaki İlişki

Değişken 1	Değişken 2	r	α	Karar
Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi	Ailenin İşletmeden Aldığı Gelir	0,020	0,844	H171 red
Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi	Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	0,265	0,009	H172 red
Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi	Satış (brüt) Geliri	-0,081	0,432	H181 red
Ailenin Gösterdiği Özveri Düzeyi	(Algılanan) Başarı Düzeyi	0,032	0,759	H182 red

Çizelge 35'ten anlaşıldığı gibi, yönetici ve diğer aile bireylerinin gösterdikleri özverili çalışma düzeyi ile işletmenin brüt satış geliri ve yöneticinin algıladığı işletme başarı oranı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aynı şekilde özverili çalışma düzeyi ile ailenin işletmeden aldığı gelir ve ailenin işlevsel bütünlüğü arasında da bir ilişki bulunamamıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularının genel bir değerlemesi yapıldığında, birçok aile işletmesinde kurucu-liderin yönetimde aktif olduğu görülmektedir. Aile işletmeleri yöneticilerinin yoğun dönemler dahil tüm iş yaşamlarında ailelerine ayıracakları zamandan çalıp işletmede çalışmak yerine bu dengeyi az uyuyarak sağladıkları görülmektedir. Bu da yöneticilerin aile huzurunu ve aile bağlılığını önemsediklerini ve de düzenli aile yaşamlarının sağlıklı nesiller oluşturacağını düşündüklerini göstermektedir. Aileye zaman ayırma, sosyal yaşamdan kopmama, yöneticilerin başarısını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Aile işletmeleri yöneticilerinin iş hayatlarındaki yoğunluğa rağmen aile huzurunu ve aile bağlılığını önemsedikleri görülmekte, düzenli aile yaşamlarının sağlıklı nesiller oluşturacağını düşündükleri anlaşılmaktadır. Ailesine zaman ayırabilen, sosyal yaşamdan kopmayan yöneticilerin başarıyı sağladığı görülebilmektedir.

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyelerinin ortak karar alma, beraber hareket etme eğilimleri olduğu anlaşılmaktadır. İşletmede çalışma ortamındaki uyumun, aile üyeleri arasında birliği, huzuru ve başarıyı getireceğini yöneticilerin gördükleri anlaşılmaktadır. Çatışmalardan uzak olan ailenin bütünlük içerisinde yaşaması, işletmede istikrarı sağlayacaktır. Merkeziyetçi yönetimden katılımcı yönetim şekline doğru bir geçiş yaşandığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme ile ilgili yapılacakların başarılmasında gösterdikleri özveri düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. İşin öncelikli olarak ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında yoğun iş dönemlerinde ise gereken işgücünün dışarıdan temin edildiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin aile ortamında güçlü bağ ve etkin iletişim olduğu ve de fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Yöneticinin ailesi ile kurduğu başarılı iletişimin iş hayatına da olumlu yansıdığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan anket sonucu aile içerisindeki bağların güçlü olduğu ve iletişim kopukluğu yaşanmadığı anlaşılmış olup hemen her konuda uzlaşmaya gidildiği görülmüştür. Anlaşmazlık yaşanan herhangi bir konunun olmamasını, ataerkil yapıya sahip ailelerdeki ilişkilere bağlamak mümkündür.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunda finansal çalışmalara önem verildiği görülmektedir. Sadece reklam/promosyon bütçesinin yapılması konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmaktadır.

İşletmelerde verimliliği artırabilmek için insan faktörüne verilen önem bu tür aile işletmelerinde de hissedilmektedir. Hem işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi hem de çalışanların yaşam kalitesini iyileştirerek verimliliği sağlamak amacıyla motivasyona, performans değerlemesi ile adil ücret dağılımına önem verildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunda aile içinde ilişki biçimlerinden birisi olan anlaşmaya dayalı ilişki düzeyi ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İşletmenin varlıkları arttıkça (ölçeği büyüdükçe) işletmenin yıllık satış (brüt) karıda artış göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin varlıkları arttıkça ailenin işletmeden elde ettiği gelir de artış göstermektedir.

BEŞİNCİ KESİM

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

5. GENEL DEĞERLENDİRME

5.1. Bulgular

Araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticileri, planlamanın ve hedef belirlemenin önemli olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Ancak planı uygulama sürecinde bu plan ve hedefleri programa aktarmada eksiklikleri olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, zamanı daha verimli kullanma eğiliminde oldukları görülmektedir. Zamanı düşündükleri işlere yönelik kullanıp, daha etkin çalışma ortamı yaratmayı ve daha kaliteli bir iş için gerekli zihinsel hazır olma düzeyine gelmeyi benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin kendilerince belirledikleri önceliklerin yerine getirilmesine özen gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İşin bitirilmesine, başarılmasına odaklanan yöneticilerin işler planlandığı gibi gitmeyince araştırma, farklı taktikler belirleme gerekirse risk alarak hedefe ulaşmada kararlı oldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların, belirlenen standartların ne ölçüde başarıya ulaştığını, işletmenin nerede bulunduğunu ortaya koydukları ve mevcut durumun ortaya çıkartılması ile memnuniyetin belirlendiği anlaşılmaktadır.

Artan rekabet ortamında farklılık yaratabilmek ve işletmenin uzun ömürlü olmasını sağlamanın, işin etkin ve verimli yapılması ile ilişkili olduğunun bilincinde olan yöneticilerin bu konuda duyarlı oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyelerinin ortak karar alma, beraber hareket etme eğilimleri olduğu anlaşılmaktadır. İşletmedeki çalışma ortamındaki uyum, aile üyeleri arasında birliği, huzuru ve başarıyı getireceğini yöneticilerin gördükleri anlaşılmaktadır. Çatışmalardan uzak olan ailenin bütünlük içerisinde yaşaması, işletmede istikrarı sağlayacaktır. Merkeziyetçi yönetimden katılımcı yönetim şekline doğru bir geçiş yaşandığı anlaşılmaktadır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği etkileyen faktörlerden birisi de iletişim eksikliği ile iletişim kopukluğudur. İşletmelerde ailenin fonksiyonel bütünlüğünü olumsuz etkileyecek bu tür tutumlar, işletmenin başarısını da tehlikeye sokabilecektir.

Araştırmaya katılan işletmelerin belli bir oranında ise işletme ile ilgili kararların alınmasında ya aile büyüğü olan babanın ya da ikinci kuşak olarak işletmeyi yöneten büyük erkek çocuğun etkili olduğu görülmektedir. Ataerkil aile yapısının benimsendiği merkezîyetçi yönetimin etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme ile ilgili yapılacakların başarılmasında gösterdikleri özveri düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. İşin öncelikli olarak ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında yoğun iş dönemlerinde ise gereken işgücünün dışardan temin edildiği anlaşılmaktadır.

Bu tür işletmelerde anlaşmazlıklar, çatışmalar daha çok adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve yetki devri konularında yoğunlaşabilmektedir. Bu tür çatışmaların artması stres, çaresizlik, işten ayrılma, verimsizlik, devamsızlık veya iş tatmininde düşme gibi olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, aile-dışı çalışan sayısının fazla olduğu aile işletmelerinde görev ve yetki dağılımı, işletme politika ve kurallarının belirlenmesinde olası çatışmaların yaşanmamasının işletmenin satış gelirini ve başarısını arttırdığı anlaşılmaktadır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği etkileyen faktörlerden biri de ailenin finansman kaynaklarının yetersizliği ile finansman kaynaklarını etkin kullanamama olarak ele alınmıştır. Uzun ömürlü olmasının ve büyümenin işletmeler için en büyük yararı, maliyetleri düşürerek üretim ve pazarlama kapasitesini etkin kullanarak beklenen başarıda bir artış gösterebilmesidir. Günümüzün iş yaşamında işletmelerin hızlı hareket edebilmeleri, kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yeniliklere açık olmaları bir zorunluluk olmuştur. Global bazda son yıllarda gerçekleşen hızlı teknolojik gelişmeler, ürün çeşidindeki artışlar, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler ve de artan rekabet, işletmeleri yönetim araçlarından daha da fazla yararlanma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Verimli bir iş ortamı yaratmayı hedefleyen günümüzün lider özellikteki yöneticileri çalışanlarını motive etmede, performans değerlemesi sonucuna göre ücretlemede daha duyarlı oldukları gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin aile ortamında güçlü bağ, etkin iletişim ve fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Yöneticinin ailesi ile kurduğu başarılı iletişimin iş hayatına da olumlu yansıdığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan anket sonucu aile içerisindeki bağların güçlü olduğu ve iletişim kopukluğu yaşanmadığı anlaşılmış olup hemen her konuda uzlaşmaya gidildiği görülmüştür. Anlaşmazlık yaşanmamasını, ataerkil yapıya sahip ailelerdeki ilişkilere bağlamak mümkündür.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunda finansal çalışmalara önem verildiği görülmektedir. Sadece reklam/promosyon bütçesinin yapılması konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla pazarlama bütçesi hazırlamada yetersiz kalmaktadırlar.

İşletmelerde verimliliği artırabilmek için insan faktörüne verilen önem bu tür aile işletmelerinde de hissedilmektedir. Hem işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi hem de çalışanların yaşam kalitesini iyileştirerek verimliliği sağlamak amacıyla motivasyona, performans değerlemesi ile adil ücret dağılımına önem verildiği görülmektedir.

Globalleşen dünyada rekabet avantajı sağlamak, üretilen mal ve hizmetin kaliteli olması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkündür. Araştırmaya katılan işletmelerin müşteri potansiyelini genişletmenin yanı sıra var olan müşterileri elde tutabilmek için değişik strateji geliştirdiği görülmüştür. Bunlar müşteri danışma hatları, birebir iletişim ile istek, öneri ve şikayetlerin saptanması ve değerlendirilmesi şeklinde olabilmektedir.

Aile yönetimi özellikleri ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ailede anlaşmaya dayalı ilişki düzeyi arttıkça ailenin işlevsel bütünlüğü artmaktadır. Yapılan analiz sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Ailede gerginlik düzeyi arttıkça, işlevsel bütünlük artmaktadır. Bu da, aile bireyleri arasında yaşanan olası anlaşmazlıkların gerginliğe veya çözümsüzlüğe dönüşme ihtimaline karşın bireyler arasındaki dayanışmanın ve de bütünlüğün sağlandığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, ailede her konunun açıkça tartışılıp

ele alınabileceği ve çözüme ulaştırılabileceği bir ortamın yaratılmasının, rollerin netleştirilmesinin ve bireylerin kararlara katılmasının ailenin işlevsel bütünlüğünü olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Oysa Olson (2003) yaptığı çalışmada gerginlik düzeyi ile ailenin işlevsel bütünlüğü arasında ters yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu çalışmaya göre ailede gerginlik düzeyi arttıkça ailedeki bağlılık, bütünlük olumsuz yönde etkilenmektedir.

18 yaş altı çocuk sayısı ile işletmenin brüt satış geliri ve yöneticinin algıladığı işletme başarı oranı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Olson (2003) yaptığı çalışmada 18 yaş altı çocuk sayısı ile yöneticinin algıladığı işletme başarı oranı arasında bir ilişki ters bir ilişki bulmuştur. Bu sonuca göre ailede 18 yaş altı çocuk sayısı arttıkça, işletmenin başarısı olumsuz etkilenmektedir.

5.2. Öneriler

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ve başarılı olmasında sağlıklı, doğru zamanda, doğru kişiye yapılmış yetki devrinin etkisi büyüktür. Bu da aile işletmesi olmayan diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde amaç, işletmenin bir sonraki nesle devrinin başarılı yapılması dolayısıyla işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır. Yetkiyi devralacak varisi belirlerken, işe en çok uygun ve de bu yetkiye istekli, ilgili, yetenekli kişinin kim olduğu tespit edebilmektir.

Günümüz koşullarında aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri yönetimin profesyonellerle beraber yürütülmesine de bağlıdır. İş hacminin artması, pazardaki beklentilerin çoğalması, pazar sınırlarının genişlemesi, rekabetin artması ile kurucu-lider yönetim ve denetimde yetersiz kalabilmektedir. Bu noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlama ihtiyacı doğmaktadır.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomi, aile işletmelerinin devam ve başarısına bağlıdır. Sürdürülebilirlikte ailelerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biri de, aile bireyleri arasındaki ilişkilerin nesiller boyu istikrarlı bir şekilde yürütülmesidir. Büyüyen işletme ve aile, ikinci kuşağın işletmede yer alması, çocukların evlenmesi ile aileye katılan gelinlerin ve damatların işletmede yer almak

istememesi, eşlerin etkisi, torunların eğitilmesi gibi konuları ve kriterleri içinde barındıran yazılı bir metnin varlığı, ailenin daha bilinçli ve istikrarlı olmasını sağlayacaktır. Çünkü belirsizlikler ve tanımsızlıklar işletmede bir süre sonra sorunlara neden olabilecektir. Tüm bu ifadelerden anlaşılacağı gibi, aile anayasası aile işletmelerindeki sistemlerin işleyişlerinin kurallı, yazılı hale gelmesini sağlayan dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliği açısından hazırlanması ve uygulanması gereken bir plandır. Aile anayasasının oluşturulması, işletmenin sürdürülebilirliği açısından birçok olumsuz etkeni yok etmektedir. Doğru planlama ile aile işletmesi, aile üyelerinin kaçınılmaz farklılıklarını güce dönüştürme şansına sahip olabilmektedir.

Elde edilen araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamına giren işletmelerde aile-iş ilişkilerinin yönetilmesinde yöneticilerin dikkatli ve de duyarlı oldukları, planlı çalışmayı benimsedikleri fakat uygulamada yetersiz oldukları anlaşılmaktadır. Aile ilişkilerinin çatışmadan uzak, birlik ve beraberlik duygusu içerisinde oldukları gözlenmektedir. Yetki devrinin ailenin büyük erkek çocuğuna yapılmasına rağmen, kurucu-lider olan babanın hakimiyetinin yok olmadığı görülmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde sonsuz özverinin aile bireyleri tarafından gösterildiği ise, araştırmanın diğer bir bulgusudur.

Genelde aile işletmeleri bünyesinde meydana gelen diğer bir sorun da bireyler arası iletişim eksikliği sonucunda oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde iletişim sorunu yaşanmadığı, böyle bir durumla karşılaşıldığında hemen her konuda uzlaşmaya gidildiği anlaşılmaktadır.

Yine aynı işletmelerin artan rekabet ortamında finansal, personel, mamul yönetimine gereken önemi verdikleri fakat, eksiklikleri olduğu da anlaşılmaktadır. Örneğin, pazarlama bütçesi, personel performans değerlemesi konularında çalışmalara ağırlık vermeleri gerektiği görülmektedir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerinden alınan bilgiler ve analizler sonucu ortaya çıkan bulgular, kurucu-lider konumundaki babanın hem ailede hem işletmede birliği ve dirliği sağlamada etkin olduğu, varisleriyle işletmede görev yaptığı görülmektedir. Feodal ilişkilerin ağır bastığı toplumsal ilişkiler sayesinde varisler kurucu-lider konumundaki babanın otoritesini, işletmedeki yetki, görev ve sorumluluklarını tartışmamakta, bir sorun ortaya

çıktığında aile bireyleri uzlaşma yoluyla soruna çözüm geliştirme yoluna gitmektedirler.

Dolayısıyla, aile işletmelerinde birinci kuşağın hastalık, ölüm vb. durumda uygulamaya konacak planlarının bulunmadığı; bunun ise sürdürülebilirliği kesintiye uğratacağı da görülmektedir.

Araştırma bulguları, işletme yöneticilerinin anket formundaki sorulara verdikleri cevapların analizi ile elde edilmiştir. Ancak bazı bilgilerin davranışsal olduğu dikkate alındığında anket formu ile bilgi almanın yeterli olmayacağı gözden uzak tutulmamalıdır. Örneğin, baba ve çocuklar arasında uyumlu bir beraberliğin olduğu belirtilmiştir. Ancak gerçekte bu açıklama, asıl davranışı mı ifade etmektedir, bu anket formuyla çıkarılamaz. Belki de her bir yöneticiyle ayrı ve gizli görüşme veya gözlem yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçların bu kısıtlar içinde yorumlanmasında yarar bulunmaktadır.

Bundan sonraki araştırmalarda bu konunun davranış ölçmeye dönük tekniklerle geliştirilmesinde daha sağlıklı saptamalar yapmak ve tümevarıma gitmek mümkün olabilecektir.

5.3. Genel Sonuç

Yukarıda belirtilen sürdürülebilirlik koşullarını sağlamak bu açıdan büyük önem taşımaktadır. Aile içindeki uyum, otoriter kurucu-liderin varlığı ile yürümekte ve işletmede önemli bir sorunla karşılaşmamakla birlikte, sonrasında hem ailenin hem de işletmenin yaşamını sağlıklı ve uzun dönemde sürdürülebilmesi belirtilen koşulların sağlanmasına dayanmaktadır. Özellikle sanayi toplumu ilişkileri geliştikçe bu uyumun gerekliliği daha açık şekilde hissedilecektir.

Öte yandan araştırma kapsamına giren yöneticilerin, genel olarak iş planlamasını benimsedikleri, deneyimleri ışığında uyguladıkları stratejileri belli ölçüde öngörebildikleri; ancak çağdaş işletmecilik araçlarının kullanımı bağlamında yeterli olmadıkları görülmektedir. Bu sonuç doğal ve beklenen sonuçtur. Kurucu-lider kuşağı, yani birinci kuşak çoğunlukla işletmecilik alanında herhangi bir eğitim almamıştır. Bilgi birikimleri kendilerini yetiştirdikleri ölçüde ve deneyimleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle söz konusu araçların kullanımına dönük sürekli

eğitim programlarının yürütülmesi, bu işletmelerin pazarlarda daha sağlıklı yaşamalarına, sürdürülebilirliklerini sağlamalarına ortam hazırlayacaktır. Gerek işletmeye özgü eğitim programları, gerekse işletme dışında kurs, seminer vb. şeklindeki programlar önemli katkılar sağlayacaktır.

Kurumsallaşma süreci, üzerinde durulması gereken bir diğer husustur. Bu işletmelerde profesyonel yönetime geçiş ilk kuşakta ya da ikinci kuşakla birlikte hemen ve kolay olmamaktadır. Bu nedenle işletme politikalarının ve hareket tarzlarının belirlenmesine olanak tanıyan işletmecilik araçlarının kullanımı, aile ve aile dışı bireylerin “işletme için” ortak hareket etmelerine olanak sağlayacaktır. Bunun yanında, danışmanlık hizmetlerini çeşitli düzeylerde alarak, bu hizmeti sunan kamu kuruluşlarıyla veya özel danışmanlık firmalarıyla iletişim kurarak, ücret karşılığı alabilecekleri danışmanlık hizmetleriyle işletmenin kurumsal yönetişime dönüşümünü de sağlamak mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Aclan (2004), “Kurumsal Yönetimde Neler Oluyor”, Capital, Sayfa 6, Ocak
- ADİZES, Isac, “Perdeler Kapanırken”, <http://www.aileşirketleri.com> (24 Ekim 2005).
- AK, Binder G. (2004), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar Ve Çözüm Önerileri, Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 151, Agmer yayınları.
- ALPUGAN, Oktay (1998), **Küçük İşletmeler**, Ankara: Alfa Yayıncılık.
- ATEŞ, Özgür (2005), “Aile Şirketleri: değişim ve Süreklilik”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- AYDIN, Nurhan (1984), “Aile Şirketleri Ve Aile Şirketlerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BAYKAL, Adnan N. (2002), **Babalar, Oğullar, Ve Kızlar**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BLUMBERG, F.Nancy, “The None-Family Members Of a Family Business” , <http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005).
- BOYDAK, Hacı (2006), “Boydak Beyliği”, Forbes, Sayı 5, Sayfa 74-77.
- BOZKURT, Rıdvan (2004), “Aile Şirketlerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesi İçin Yapılması Gereken Planlar ” , **1.Aile İşletmeleri Sempozyumu 2003, İzmir**, s.681, Ankara, Milli Produktive Merkezi yayınları,
- BOWMAN, Nancy (1991), “Transferring Manangement In The Family-Owned Business”, **U.S. SmallBusiness Administration**, Emerging Business Series, Page 1-33.
- COX, Edwin S. , “The Family Firm As Foundation Of Our Free Society: Strenghts & Oppurtunities”, <http://www.fambiz.com> (01 Nisan 2005).
- ÇOBAN, Fadime (2005), “60’ından Önce Koltuğu Devret”, <http://www.capital.com> (01 Şubat 2005).

- ÇELİK, Adnan, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı (2004), “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği”, **1Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.190-192 , Agmer yayınları.
- DANA, R.Barrows (2001), “Preparing The Family Business For The Next Generation”, **Business West**, 10499822, Volume 17, Issue 9, January.
- DANES, M.Sharon, Heather R.Haberman, Donald Mc Tavish (2005), “Gendered Discourse About Family Business”, **Family Relations**, Volume 54, Page 116-130, January
- DANES, M.Sharon, James Werbel, Johnben Loy, Howard Van Auken (2005), “İmpact Of Spousal Support On The Formation Of Family Business”, **Family Businesses Review**, Volume 19, Issue 1, Page 49, March.
- DANES, M.Sharon, patricia D.Olson (2003), “Women’s Role İnvovement In Family Businesses, Business Tensions & Business Success”, **Family Businesses Review**, Volume 16, Issue 1, Page 53-68.
- DEMİR, Volkan (2004), “Aile İşletmelerinde Cari Hesap Sorunları”, Aile Şirketleri Yönetim Dergisi, Sayı:2, Sayfa32-33, Haziran-Temmuz.
- DRUCKER, Peter (2004), “21.yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, Power, Şubat.
- DOUD, Ernie (2000), “Rules For Family Business Success”, **Offices Solutions**, Volume 17, Page 9, September.
- DUMAS, Colette (1992), “İntegrating The Daughter Into Family Business Manangement”, **Entrepreneurship: Theory & Practice: Summer**, Issue 4.
- DYER, Jr, W.Gibb, Handler, Wendy (1994), “Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections”, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 10422587, Volume 19, Issue 1.
- ECZACIBAŞI, Bülent (2006), “Aile Şirketleri: Ekonominin Temel Taşları”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.19, Agmer yayınları.
- FINDIKÇI, İlhan (2005), **Aile Şirketleri**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- FORD OTOSAN BAYİLERİ (2005), **Aile Şirketlerinde Aile-İş-Mülkiyet İlişkisinin Yönetimi**, İstanbul: Adisa Yayıncılık.

- FOLKER, A.Cathleen (2005), “Female vs.Male Family Business Owners: Exploring The Differences Through A Trust / Distrust Frame Work”, **Family Businesses Review**, Volume 18, Issue 4, Page 321.
- GAVCAR, Erdoğan, Eda Nazan Anzen, Çağrı Köroğlu (2006), “Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması (Marmaris İlçesi Örneği)”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.200, Agmer yayınları.
- GENÇ, Nurullah, Fatih Karcıoğlu (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri- Bir Uygulama”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.24, Agmer yayınları.
- GENÇ, K.Yılmaz, Yahya Deryal (2006), “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.403, Agmer yayınları.
- GÜMÜŞTEKİN, Eren Gülten, Ebru Adsan (2006), “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası Ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.178, Agmer yayınları.
- GÜNVER, Bahar Akingüç (2004), “Aile İşletmelerinin Geleceği”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.174-175 , Agmer yayınları.
- HARVEY, S.James (1999), “ Owner As Manager, Extended Horizons & The Family Firm”, **International Journal Of the economics Of Business**, Volume 6, Issue 1, Page 41-55.
- KARAYALÇIN, İlhami (2006), “Aile Şirketlerini Başarılı/Başarısız Kılan İç/Dış Faktörler, Koşullar, Davranışlar/Gelişmeler”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 305, Agmer yayınları.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2001), **Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- KAROFISKY, Paul, “How Easy Day Uses Strategic Planning To Build Camaraderie Between Its Two Families”, <http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005). “ Am I My Uncles’s Keeper”, <http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005) “When Generational Perspectives Differ”, <http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005). “When Circles Of Fog Block A View To The Future”,

- <http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005). “When It’s Time To Plan To Plan”,
<http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005).
- KIRIM, Arman (2001), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- LEA, James W., (1991), **Keeping It In The Family, Successful Succession Of The Family Business**, Canada: John Wiley & Sons Inc.
- LEE, K.Sheang, Wei Shi Lim, Guan Hua Lim (2000), “Succession and Survival Of Family Business” **Academy of Management Review**, Volume 28(4), Page 57-666.
- MİLLER, Danny, Lloyd Steier, Isabelle Le Breton-Miller (2003), “Lost In Time: Intergenerational Succession, Change & Failure In Family Business”, **Journal Of Business Venturing**, Volume 18, page 513-531.
- O’Hara, (), www.familybusinessmagazine.com, (08 Mart 2006)
- OLSON, D.Patricia, Virginia S.Zuiker, Sharon M.Danes, Kathryn Stafford (2003), “The Impact Of The Family And The Business On family Business Sustainability”, **Journal Of Venturing**, Volume 18, Page 639- 666.
- ÖNCEL, Şeyma (2004), “Aile Şirketlerinde Başarının 3 Koşulu”,
<http://www.capital.com> (30 Mart 2006).
- PAZARCIK, Orhan (2004), “Aile işletmelerinin Tanımı Ve kurumsallaşması, Yönetişimi”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sayfa 38, Agmer yayınları.
- PRAMODİTA, Sharma, James J. Chrisman, Jess H.Chua (2003), “Predictors Of satisfaction With The Succession Process In Family Firms”, **Journal Of Business Venturing**, Volume 18, Page 667-687.
- SAĞLAM, Necdet (2006), “Aile Şirketlerinde Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 503, Agmer yayınları.
- “Dünyada Ve Türkiye’de Aile Şirketlerinin Durumu”,
<http://www.kobifinans.com> (29 Mayıs 2006). <http://www.e-aso.org.tr> (03 Haziran 2006).

- SELEK, A.Seha, E.Sayın Ünlü (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve yeniden Yapılanma Gerekliliği”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.13, Agmer yayınları
- SEMERCİ, Bengi (2006), “ Çocuk Yetiştirmek” , **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.130-131, Agmer yayınları.
- SİLVERMAN, Marc A.(2005), “The Challenges Of a Family Business”, <http://www.cleanlink.com> (10 Mayıs 2006).
- STAFFORD, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon Danes, Mary Winter (1999), “A Research Model For Sustainable Family Business”, **Family Businesses Review**, Volume 7, Issue 3, Page 197, September.
- STAVROU, Eleni T.,Swiercz, Paul Michael (1998), “Securing The Future Of The Family Enterprise: A Model Of Offspring Intentions To Join the Business”, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 10422587, Volume 23, Page 65, Winter.
- TEKİNKUŞ, Mehmet (2006), “Aile Şirketleri Ve Kurumsallaşma”, <http://www.patronlardünyası.com> (15 Nisan 2006).
- TİLEYLİOĞLU, Alaeddin (2006), “ Aile Şirketleri” , **2.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.16, Agmer yayınları.
- ULUKAN, Cemil (1999), “Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ULUYOL, Osman (2004), **Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar Ve Çözümler**, Malatya: Medipres Yayıncılık.
- UPTON, Nancy (2005), “A Comparative Analysis Of Learning Needs Of Family-Owned And Entrepreneurial Firms”, <http://www.fambiz.com> (01 Nisan 2005). [http://www.aeri.org.tr/pamuk 2003/sunular/4.Oturum/Turan ppt](http://www.aeri.org.tr/pamuk%202003/sunular/4.Oturum/Turan.ppt).
- US, Ahmet T.(2005), “Aile Şirketleri Ve Yönetimi”, <http://www.kalder.org.tr> (24 Şubat 2005).
- YILMAZ, Hüseyin (2004), “Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.491, Agmer yayınları.

YEŞİLDERE, Murat (2005), “Aile Şirketleri Üçüncü Kuşaktan Sonra Zorlanıyor”,

<http://www.turkticaret.net.tr> (28 Mart 2005).

YÜKSELEN, Cemal (2003), **Pazarlama İlkeleri-Yönetim**, Ankara: Detay Yayınları.

VINTON, Karen, “Keeping The Family Business Healthy Four Keys To Success”,

<http://www.fambiz.com> (30 Mart 2005).

EK:

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ
ARAŞTIRMA ANKET FORMU

			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne de Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aile Yönetimi	1	Her hafta ailem için özel bir şeyler yaparım.					
	2	Zor bir işe başlamadan önce elde edeceğim sonucu neyle ölçeceğimi önceden belirlerim.					
	3	Bir işe başlamadan önce yaptığım planın, amaçlarımı net bir şekilde kapsayıp kapsamadığımı kontrol ederim.					
	4	Bir işe başlamadan önce enerjimin, paramın ve zamanımın ne kadarını bu işe ayırabileceğimi tahmin ederim.					
	5	Bir işin sadece ne kadar zaman alacağını değil, ne zaman yapılması gerektiğini de düşünürüm.					
	6	Evde yapmam gereken işi yapmak için son anı beklerim.					
	7	İşi yaparken işlerin istediğim gibi gidip gitmediğini kontrol ederim.					
	8	İşler yolunda gitmediği zamanlar, o işi yapabilmek için farklı yollar düşünürüm.					
	9	Bir iş bittiği zaman sonuçlardan ne oranda memnun olduğumu değerlendiririm.					
	10	İşin ne kadar etkin, verimli bir şekilde yapılmış olduğunu düşünmekten ziyade, sadece işin bitirilmiş olmasına sevinirim.					
Aile İçi İlişkiler	1	Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri arasında konu müzakere edilir, karara öyle varılır ve uygulanır.					
	2	Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri kendilerine nasıl uygunsa öyle hareket ederler.					
	3	Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman büyükler karar verir, küçükler bunlara uyar ve uygular.					
Özveri Düzeyi	1	İşletmede gerekirse uykumdan feragat edip fazla mesai yaparım.					
	2	Eve iş götürürüm.					
	3	Aileme zaman ayırmak üzere işlerimi erteler veya gerekirse savsaklarım.					
	4	Yoğun dönemlerde aile bireyleri veya akrabalarım işletmede gönüllü çalışır.					
	5	Yoğun dönemlerde aileye bakıcı, temizlikçi gibi ya da işletmeye geçici olarak fazladan eleman alırım.					

Ailenin İşlevsel Bütünlüğü	1	Olumsuz bir şey ile karşılaştığımda ailemden yardım alabileceğimden eminim.					
	2	Ailemin benimle her şeyi konuştuğundan ve sorunları paylaştığından eminim.					
	3	Yeni faaliyetler ve yönelimler ile ilgili isteklerimi ailemin kabul edeceğinden ve destekleyeceğinden eminim.					
	4	Ailemin duygularıma karşı duyarsız olmayıp ilgilendiklerinden eminim.					
	5	Ailem ile her konuda beraber olduğumdan ve zamanı birlikte paylaştığımdan eminim.					

			Kesinlikle Anlaşmazlık Yok	Anlaşmazlık Yok	Anlaşmazlık ne var ne yok	Anlaşmazlık Var	Büyük Anlaşmazlık Var
Ailede Anlaşmazlık	1	Aile bireylerinin işletme içindeki görevlerin belirlenmesinde					
	2	Aile bireyleri arasında ortaklık payları dağılımında					
	3	Aile bireyleri arasında aldıkları ücret konusunda					
	4	İşletmede aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde					
	5	Aile bireyleri arasında işletmedeki görev, sorumluluklar bakımından					
	6	İşletmeden elde edilen gelirin işletmede bırakılması veya aileye transferi konusunda					
	7	Karar almada yetkinin kimde olduğu konusunda					

			Hiç Yok	Kısmen Yok	Ne var Ne yok	Kısmen Yapılıyor	Tamamen Yapılıyor
Finansal Yönetim	1	Reklam/promosyon bütçesi yapma ve izleme					
	2	Maliyetlerinizi ve giderlerinizi inceleme, izleme ve tasarruf çalışmaları					
	3	Haftalık, aylık vb. nakit giriş ve çıkışlarınızı önceden planlama izleme ve gereken tedbirleri alma					
	4	Hangi stoktan ne zaman sipariş verileceğinin tespiti, bilançodan analiz yapma çalışmaları					
	5	Aylık/yıllık satış/kar gibi rakamsal hedefler					
Pers.Yön.	1	Çalışanların çeşitli isteklerini karşılayabilme çabaları					
	2	İşçilik maliyetleri ile ilgili analizler yapma					
	3	Personelin işletmedeki performansını ölçme ve değerlendirme					
Mamul Yön.	1	Müşterinin memnuniyetini, şikayetini, önerilerini saptama					
	2	Sunduğunuz mamul ve hizmetlerin kaliteli olup olmadığını ölçme					

1. Ailedeki 18 yaş altı çocuk sayısı:.....
2. Şirkette birlikte çalıştığımız nesil ile aynı evde mi yaşıyorsunuz? ()Hayır
()Evet

Kaç nesil aynı evde yaşıyor?.....

- 3.Sizinle birlikte çalışan sizin dışınızda aile bireyleri sayısı.....
- 4.Yöneticinin Cinsiyeti: ()Kadın ()Erkek

- 5.İşletmenin varlıkları : ()50 milyar TL'den az.
()50 milyar TL -99 milyar TL. arası
()100 milyar TL-249 milyar TL.arası
()250 milyar TL-1 trilyon TL.arası
()1 trilyondan fazla

6.Aile-dışı işletmede çalışan sayısı.....

7.İşletmenin faaliyet süresi.....yıl

- 8.İşletmenin yapısı: ()Şahıs işletmesi
()Aile bireylerinin ortaklığı

9.İşletmenin

adresi.....

- 10.İşletmede kararları verirken ()Tamamen tek başıma hareket ederim
() Aile bireylerinin, çalışan yöneticilerin görüşlerini alırım

11.İşletmede bir hafta boyunca kaç saat bilfiil bulunuyorsunuz?.....

12.Bu işletmenizin dışında başka bir işletme veya başka bir işle de ilgileniyor musunuz?

()Evet

()Hayır

13.İşletmenizde 2005 yılında 2004'e göre nakit giriş ve çıkışlarında sorun yaşadınız mı?

()Evet

()Hayır

14.Aile işletmeye düzenli olarak para aktarır mı?

()Evet

()Hayır

15.2005 yılı sonu itibariyle işletmenin brüt satış geliri aşağıdakilerden hangi gruba girmektedir?

()50 milyar TL'den az.

()50 milyar TL -99 milyar TL. arası

()100 milyar TL-249 milyar TL.arası

250 milyar TL-1 trilyon TL. arası

1 trilyondan fazla

16. Bugüne kadar işletmenizin katettiği mesafeyi ne kadar başarılı buluyorsunuz?

Tamamen başarılı

Başarılı

Ne başarılı ne de başarısız

Başarısız

Tamamen başarısız

17. 2005 yılı sonu itibariyle aile olarak işletmeden çektiğiniz gelir aşağıdakilerden hangi gruba girmektedir?

50 milyar TL'den az.

50 milyar TL -99 milyar TL. arası

100 milyar TL-249 milyar TL. arası

250 milyar TL-1 trilyon TL. arası

1 trilyon TL'dan fazla