



AİLE İŞLETMELERİ, AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM ve ORGANİZASYON SORUNLARI: DENİZLİ ÖRNEĞİ

FATIMA KÖYLÜ GÖLCÜ

**Ocak 2018
DENİZLİ**

**AİLE İŞLETMELERİ, AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN
YÖNETİM ve ORGANİZASYON SORUNLARI: DENİZLİ ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dönem Projesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Fatıma KÖYLÜ GÖLCÜ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

**Ocak 2018
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı öğrencisi Fatıma KÖYLÜ GÖLCÜ tarafından Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI yönetiminde hazırlanan “Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği ” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

DANIŞMAN

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
.....tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Fatıma KÖYLÜ GÖLCÜ

ÖZET

**AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM ve ORGANİZASYON
SORUNLARI: DENİZLİ ÖRNEĞİ**

Köylü GÖLCÜ, FATİMA

Dönem Projesi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Proje Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

Ocak 2018, ix+76 Sayfa

Yapılan araştırmalara göre, dünyadaki işletmelerin sayısının yüzde seksenini aile işletmelerinin oluşturduğu varsayılmaktadır. Ülkeler arasındaki aile yapısının sosyo-kültürel, ekonomik farklılıkları göz önüne alınarak dünya ekonomisine büyük oranda katkısı olan aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları için, uyum içerisinde yönetilmesi ve işletmenin verimli olması gerekmektedir.

Birinci bölümde aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin kuruluş sebepleri, özellikleri, ülkemiz ve dünya ekonomilerindeki yeri, kuruluş ve gelişim evreleri, aile işletmelerinin üstünlük ve zayıflıkları, genel olarak yönetim ve organizasyon kavramları üzerinde durulmuş, aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, Denizli ilindeki aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmanın amacı ve hipotezleri, kapsamı, araç ve yöntemi anlatılmıştır.

Son olarak, yapılan çalışma sonucu değerlendirilmiş ve birtakım öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetim ve Organizasyon, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

ABSTRACT

FAMILY BUSINESS ADMINISTRATIONS, MANAGEMENT AND ORGANIZATION PROBLEMS EXPERIENCED IN FAMILY BUSINESS ADMINISTRATIONS: THE EXAMPLE OF DENİZLİ

Köylü GÖLCÜ, FATIMA

Term Project

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Advisor of Term: Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

January 2018, 76 Page

According to the survey, it is assumed that eighty percent of the businesses around the world are family businesses. Taking into account the socio-cultural, economic differences of family structure among countries, family businesses must be managed in good agreement and the business must be efficient in order of family businesses, which contribute to the world economy substantially, to last long.

First chapter; the concept of family business administrations, the reason why founding family business administrations, their features, their places in our country and world's other countries' economies, foundation and progression phases of family business administrations, advantages and disadvantages of family business administrations are explained. The second chapter of the study is generally based on management and organization concepts, the encountered management and organization problems.

In the second part; hypothesis, content, means, methods of the study which aimed at determining management and organization problems faced in family business administrations in Denizli City are explained.

Finally, the result of the study that was made was commentated and some advices are brought.

Keywords: Family Business Administrations, Management and Organization, Family Business Administrations

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU	İ
ETİK BEYANNAMESİ	İİ
ÖZET.....	İİİ
ABSTRACT	İV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER DİZİNİ	Vİİ
TABLolar DİZİNİ	Vİİİ
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	3
AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER.....	3
1.1. Aile İşletmesi Tanımı.....	3
1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	5
1.3. Aile İşletmesinin Gelişim Evreleri.....	7
1.3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri	7
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	9
1.3.3. Karmaşık Aile İşletmeleri	10
1.3.4. Sürekli Olmayı Başarabilen Aile İşletmeleri.....	11
1.4. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri	12
1.4.1. Aile Sistem Teorisi.....	13
1.4.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli.....	15
1.5. Dünyada Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi ve Önemi	17
1.6. Türkiye’ de Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi ve Önemi	20
1.7. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	23
1.7.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	23
1.7.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	26
1.8. Aile İşletmelerinde Yönetim Karşılaşılan Sorunları	30
1.8.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları	30
1.8.2. Nitelikli Personelin Bulunmaması	30
1.8.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması.....	31
1.8.4. Yönetici ve Personelin Eğitim Sorunları.....	31
1.8.5. Enformasyon (Bilgi) Eksikliği	31
1.8.6. İdari ve Teknik Danışmanlık.....	32
1.8.7. Rehberlik Hizmetinden Yoksunluk.....	32
1.8.8. Kurumsallaşamama	32
1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	33
BÖLÜM 2	38

AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	38
2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler	38
2.2. Araştırmanın Yöntemi	39
2.3. Araştırmanın Örnekleme	39
2.4. Ölçme Araçları	39
2.5. Araştırma Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	40
2.6. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri	40
2.6.1. Ankete Cevaplayanların Doğum Yeri, Cinsiyeti, Medeni Durumu ve Yaş dağılımları.....	40
2.6.2. Ankete Cevaplayanların Eğitim Durumları	41
2.6.3. Ankete Cevaplayanların Aile Yapısı	42
2.7. Ankete katılan şirketlerin Demografik Özellikleri	44
2.7.1. Ankete cevap Veren Şirketlerin Kuruluş şekli	44
2.7.2. Ankete Cevap Veren Şirketlerin Kuruluş Yılı	44
2.7.3. Ankete Cevap Verenlerin Şirket Kurucusu ile Yakınlığı	45
2.7.4. Ankete Katılan İşletmelerde sahiplik	45
2.7.5. Ankete Cevap Veren Şirketlerde Aile Üyelerinin Hissesi	46
2.7.6. Şirkette Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi	46
2.7.7. Şirketlerin Çalışan Sayıları	47
2.7.8. Şirketin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetildiği.....	47
2.7.9. Aile Şirketi Olmak Avantaj mı Dezavantaj mı?.....	48
2.8. Ankete Katılan işletmelerin Mevcut Durumu.....	48
2.8.1. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Yapıları.....	48
2.8.2. Ankete Katılan İşletmelerde Aile – Şirket İlişkileri.....	50
2.8.3. Ankete Katılan İşletmelerde İşe İlişkin Özelliklerin Belirlenmesi ve İş Analizi	53
2.8.4. Ankete Katılan İşletmelerde İş ve Performans Değerleme	55
2.8.5. Ankete Katılan İşletmelerin Karar Alma Yapıları	56
2.8.6. Ankete Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri.....	58
2.9. Araştırmaya İlişkin Hipotez Testlerinin Sonuçları	60
SONUÇ.....	65
KAYNAKLAR.....	67
EKLER	72
ÖZGEÇMİŞ.....	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Aile ve İşletme Sistemlerinde İnsan Kaynakları ile İlgili Değerler.....	14
Şekil 2. Üç Daire Modeli	15

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.	Aile Sistemi-İşletme Sistemi Karşılaştırması.....	13
Tablo 2.	Dünya aile işletmelerinin ülke ekonomileri içindeki yeri	18
Tablo 3.	Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri	19
Tablo 4.	Dünyanın En Büyük İlk 25 Aile İşletmeleri	20
Tablo 5.	Türkiye’ de En Kıdemli Aile İşletmeleri	22
Tablo 6.	Doğum yeri, Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş.....	41
Tablo 7.	Eğitim Durumu	42
Tablo 8.	Katılımcıların Anne ve Baba Mesleği.....	42
Tablo 9.	Kardeş Sayısı.....	43
Tablo 10.	Ailenin Kaçınıcı Çocuğusunuz?.....	43
Tablo 11.	Ankete Katılanların Çocuk Sayıları	43
Tablo 12.	Çocukların Meslek Seçimleri.....	44
Tablo 13.	Şirketlerin Kuruluş Yılı.....	44
Tablo 14.	Şirket Kurucusu ile Yakınlık.....	45
Tablo 15.	Şirket sahipliği	45
Tablo 16.	Şirketteki Aile Üyelerinin Hisse Oranı	46
Tablo 17.	Şirketlerin Ortaklık Yapısı	46
Tablo 18.	Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi Sayısı	47
Tablo 19.	Çalışan Sayısı	47
Tablo 20.	Şirketlerin Şuan Yönetildikleri Nesil Sayısı	47
Tablo 21.	Aile İşletmesi Olmanın avantajlı Olup-Olmadığı	48
Tablo 22.	Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı.....	48
Tablo 23.	Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı.....	48
Tablo 24.	Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Grubu Soruları.....	49
Tablo 25.	Aile – Şirket İlişkileri.....	50
Tablo 26.	Aile – Şirket ilişkileri.....	51
Tablo 26.	Aile – Şirket İlişkileri Grubu Soruları.....	52
Tablo 28.	İş Özelliği ve İş Analizi	53
Tablo 29.	İş Özelliği ve İş Analizi	53
Tablo 30.	İş Özelliği ve İş Analizi Grubu soruları	54
Tablo 31.	İş ve Performans Değerleme	55
Tablo 32.	İşin Özelliği ve Performans Değerleme	55

Tablo 33.	İş ve Performans değerlendirme Grubu soruları.....	55
Tablo 34.	Karar Alma Yapıları.....	57
Tablo 35.	Karar Alma Yapıları.....	57
Tablo 36.	Karar Alma Grubu Soruları.....	57
Tablo 37.	Kurumsallaşma Düzeyi	58
Tablo 38.	Kurumsallaşma Düzeyi	59
Tablo 39.	Kurumsallaşma Düzeyi Grubu Soruları	59
Tablo 40.	Birinci Hipotez Testinin Sonuçları	60
Tablo 41.	İkinci Hipotez Testinin Sonuçları	61
Tablo 42.	Üçüncü Hipotez Testinin sonuçları.....	61
Tablo 43.	Dördüncü Hipotez Testinin Sonuçları.....	62
Tablo 44.	Beşinci Hipotez Testinin Sonuçları.....	62
Tablo 45.	Altıncı Hipotez Testinin Sonuçları	63
Tablo 46.	Yedinci Hipotez Testinin Sonuçları	63
Tablo 47.	Sekizinci Hipotez Testinin Sonuçları.....	64

GİRİŞ

Gerek yabancı ülkelerde olsun gerekse de ülkemiz ekonomisinde aile işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri kendine özgü yapılarıyla diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Kendilerine has bu yapı aynı zamanda avantajları ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Özellikle, sahip oldukları merkeziyetçi yapı aile işletmelerinde yeni neslin yönetimi devralması aşamasında sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar, işletmenin yeni nesillerin yönetiminde başarılı olmasını engellemektedir ve birçok işletme ikinci nesile devredilemeden yok olmaktadır. Aile işletmeleri, girişimciler tarafından büyük güçlüklerle kurulup, belirli büyüklüğe kavuşturulmaktadır. Kurucuların, yönetimi tutucu bir şekilde kendi ellerinde bulundurmaları onların kurumsallığa olumlu bakmasını engellemektedir. Aile işletmesindeki bu tutucu tavır, küreselleşmeyle gelen hızlı değişime uyumu zorlaştırmaktadır.

21. yüzyılda ülkelerin varlıklarını ancak güçlü bir ülke ekonomisi yaratılmasıyla sürdürebilecekleri kabul edilmekte, dünya ve ülkemiz ekonomisinin yüzde seksen-doksanını oluşturan aile işletmelerinin, nesiller boyu ayakta kalabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için büyük önem taşımaktadırlar.

Aile işletmesi en basit tanımı ile bir kuşaktan diğerine devredilebilen işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Aile işletmesi kavramı KOBİ'lerden, holdinglere kadar pek çok işletmeyi içermektedir. Aile işletmelerinin kendilerine has yapılarının olması, aile kültürünün işletme kültürüne yansması, işletme sahiplerinin benimsediği yönetim tarzıyla yönetilmesi gibi pek çok unsur aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerdendir.

Aile işletmelerinin büyük bir kısmının yönetiminin ve kontrolünün tek bir ailede toplanması söz konusudur. Bu durumun en önemli nedeni ise, sermayenin büyük bölümünün yönetimin elinde olan ailenin sahip olması gösterilebilir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik işletmenin örgüt yapısı ve yönetiminin aile kültüründen etkilenmesidir. Etkinin derecesi aile işletmesinin kurumsallaşma boyutunu ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinde, aile ve işletme kavramlarının birbirinden ayrılmaması, aile üyelerinin yetenek ve deneyimleri göz önünde bulundurulmadan işe başlatılıp, yüksek

mevkide çalıştırılması aile üyelerine işletmede özel konumlandırılması, yönetici kişinin bütün yetkiyi kendi denetiminde bulundurması, nitelik sahibi olmayan yöneticilerle çalışılması, gelecekte işletmeyi devralacak kişinin belirlenmemesi, şirkette strateji, planlama, bütçeleme, raporlama gibi uygulamalara önem verilmemesi sorunlarını bünyesinde barındırmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmanın amacı; aile işletmelerinin yapıları ve karşılaştıkları sorunları ortaya koyulmaya çalışılmıştır ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada, aile işletmesi konusu genel hatlarıyla değerlendirilip, aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları, aynı zamanda karşılaştıkları sorunlar ele alınmıştır. Konuya ilişkin Denizli ilinde aile işletmeleri karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları saptanmaya çalışıldı.

Araştırmada literatür çalışması, farklı kaynaklar birlikte değerlendirilerek oluşturulmuştur. Daha sonra kuramsal alan oluşturulmuş ve uygun anket çalışması seçilip, alan çalışması yapılmıştır.

Alan çalışması Denizli'deki aile işletmeleriyle sınırlı olup, Denizli ilindeki aile işletmelerine mail, telefon ve elden ulaştırılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda yüz yüze değerlendirmelerde yapılmıştır.

Aile işletmelerine ulaştırılan anketin yönetim kurulu başkanı yada genel müdür tarafından doldurulması istenmiş ve sağlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmuştur; 1. bölüm soruları, aile işletmelerinin ve ankete cevap veren kişilerin özelliklerini anlamaya yöneliktir. 2.bölüm soruları, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapısını anlamaya yönelik sorulardan oluşmuştur. 3. bölüm soruları ise, işletmelerdeki mevcut durumu ve varsa sorunları anlamaya yönelik sorulardır.

Çalışmanın ilk bölümünde; aile işletmeleri kavramı, gelişim evreleri, sistem modelleri, tarihsel gelişim ve dünyada aile işletmelerinin önemi, aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları, aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlar ve kurumsallaşmaya yönelik engeller üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise, yapılan araştırma ile uygulanan anketin kapsamına yer verilmiştir. Ayrıca, yapılan araştırmanın sonuçları konmuş ve öneriler getirilmiştir.

BÖLÜM 1

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI ve GENEL BİLGİLER

1.1. Aile İşletmesi Tanımı

Ülke ekonomileri için önemli bir konuma sahip olan aile işletmeleri ekonomi ve sosyal bilimler açısından incelendiğinde birçok ülke ekonomisinin temel yapı taşıdır. Aile işletmeleri, ekonomik etkileriyle birlikte istihdam yaratmakta, toplum ve siyasi dengeyi kurmakta aynı zamanda bölgeler arasındaki kalkınmayı desteklemektedir. Aile üyeleri, geçimlerini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için deneyim ve yeteneklerini bir araya getirerek faaliyet göstermektedir. (Çetin, 2010; 15)

Ailesel yönetim, geçmişten günümüze bakıldığında en eski ve en köklü yönetim şekillerindedir. Ancak özel sektörün büyük bir bölümünü oluşturmasına rağmen son dönemlere kadar işletme politikaları arasında yer edinememiştir. Günümüzde keşfedilen aile işletmeleri zayıf halka olmaktan çıkıp, başarıları aile işletmesi olmasından dolayı gündeme gelmektedir. (www.kosgeb.gov.tr, 04.10.2017)

“Dünyada aile işletmelerinin toplam şirket sayısı içindeki payı ABD’ de %96, İtalya ve Türkiye’de de %95 oranındadır. Yapılan araştırmalar sonucunda çıkan oranlar aile işletmelerinin hem dünya ekonomisinde hem de ülkelerin kendi iç piyasalarında büyük rol oynadığını göstermektedir. ABD’ de yapılan başka bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı %80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı %16, üçüncü kuşak ve sonrası devam edenlerin sayısı %4 oranındadır. Bir aile işletmesinin ortalama süresine 24 yıl ömür biçen uzmanlara rağmen günümüzde Wal-Mart, Walt Disney, Ford Motor ve Toyota gibi kurumlar bu tezi çürütmüştür.” (Tuncel, 2011; 22)

“ Türkiye’ de aile şirketleri toplam GSMH’ nin en az %75 ini, istihdamın ise %85’ ini sağlıyor. ABD’de ise 18 milyondan fazla işletme faaliyetini sürdürmekte olup bunların %90’dan fazlası aile işletmesidir. İtalya da 100 şirketin, 43’ü, Fransa’ da 26’sı, Almanya da ise 17’si aile şirkettir. Oransal olarak bakıldığında aile şirketlerinin en yüksek yüzdeye sahip olduğu ülke %99 ile İtalya olup ABD’ de ve Türkiye’de bu oran %90 düzeyinde bulunuyor. Almanya’da tüm şirketlerin %80’i, Avustralya’ da %75’i aile şirkettir.” (www.sondakika.com, 04.10.2017)

Ülke ekonomisi içinde büyük paya sahip aile işletmeleri kendilerine has yönetim biçimleri ile 1980'li yıllardan bu yana akademi ve ekonomi açısından daha fazla gündemdedir. Aile işletmesine karşı artan ilgi karşısında yapılan akademik çalışmalar sonucunda ortak bir aile işletmesi tanımına ulaşılammıştır. 33 ülkede 90 farklı tanıma ulaşılmıştır. Yapılan bu farklı tanımlamalara göre; ailenin geçimini sağlayan kişinin veya aile büyüğünün şirket yönetiminde bulunması, o işletmeyi “aile işletmesi” olarak değerlendirilmesinde temel ayırım noktasıdır.

Genel bir tanımlamaya göre; Aile işletmesi, “Ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük oranda aile üyelerinin söz sahibi olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirket olarak tanımlanabilir.” (www.sondakika.com, 04.10.2017)

Yapılan tanımlamalara göre, aile işletmesi olmaya ilişkin ortak unsurlar şu şekilde belirtilebilir; (Pekiştiricioğlu, 2016; 35)

- Aile üyelerinden en az iki kuşak yönetindedir.
- İşletme politikası aile çıkarlarıyla uyumludur, aile çıkar ve inançlarından etkilenir.
- Aile bağları yönetimden kimin sorumlu olacağını belirler, personel seçme ve yerleştirmede aile üyeleri önceliklidir.
- Şuanda ve daha önceki yönetimde yer alan yöneticilerin çocuklarını yönetime alınması.
- Şirketin ismi ve itibarı aile ile bütünleşir.
- Ailenin tüm değerleri örgüt kültürünün bir parçası haline gelir.

Aile işletmesi kavramını tanımlarken sıraladığımız maddeler sonucunda işletmenin merkezinde bir ailenin egemen olduğu ortaya çıkmakta ve aynı zaman da işletmenin örgütsel yapısı ve yönetim anlayışı ailenin kültür ve değerlerinden etkilenmektedir. Bir yönetim şekli olarak aile işletmesi kavramını ele aldığımızda

birçok avantajın yanında dezavantajı da bünyesinde barındırmaktır. Uzun vadede aile şirketinin hayatta kalabilmesi için dezavantajlarını iyi değerlendirip avantaja çevirmek mecburiyetindedir.

Genel olarak, aile işletmeleri kavramının üzerinde durulduğunda ortaya çıkan unsurlar; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültürdür. Bu unsurlar kısaca şu şekilde açıklanabilir: Aile, temelinde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusal bağın yüksek olduğu, ortak noktanın akraba bağının olduğu, karşılıklı korumanın söz konusu olduğu, toplumun en küçük temel yapı taşıdır. Farklı iki cinsin evlenerek oluşturdukları bu sosyal yapı, iki farklı bireyin deneyim, tecrübe ve yaşam şekliyle oluşur. Ana amacı, çocuklarına iyi bir gelecek sunarak sürekliliği sağlamaktır. Mülkiyet, kişilerin sahip olduğu mal varlıklarıdır. Ailelerin şirket kurabilmek için gerekli olan mal varlığını ifade eder. Aile şirketi, mülkiyetin dağılmasını önlemek için çabalar. Yönetim, belli bir grubun aynı amaç için koordineli bir şekilde çalışmasıdır. Ailenin çıkarları ile işletmenin çıkarları arasında farklılık olursa, aile işletmesi için yönetim şarttır. İşletme, gelir elde edebilmek için, farklı kaynakların bir araya gelmesiyle oluşan sosyal bir kuruluştur. Ana hedefi gelir elde etmek ve karlılıktır. Kültür, ailenin sahip olduğu kültür işletmeninde kültürünü oluşturur. Ailenin ve işletmenin kültürlerini birbirlerini tamamlayarak zenginleştirmesi gerekir. (Fındıkçı, 2005; 38-40)

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri düşünüldüğünde ilk önce küçük işletmeler akla gelir. Bu düşünce bir genellemeden ibarettir. Aile işletmeleri uluslararası işletme haline gelmiş ya da bir ülkenin ekonomisinde önemli bir paya sahip olmuşlardır. (Tosun, 2013; 3)Diğer işletmeler ile kıyaslandığında aile işletmelerinin kendine özgü özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Fındıkçı, 2005; 49-52)

- Kuruculuğunu aile fertlerinden bir ya da daha fazla kişinin üstlendiği ve sonrasında ailenin diğer fertlerinin de işletmeye katılabildiği, kar amacı taşıyan bir kurumdur,
- Aile işletmesi, kurucunun ve işletmenin zamanla istek ve ihtiyaçlarının farklılaştığı yapılardır,

- Aile işletmesinin temel amacı, ailenin geçimini sağlamak, aile birliğini korumak, mirasın dağılmasını engellemek, belli bir güç oluşturmaktır,
- Aile ilişkilerinin baskın olduğu, kararlarda ailenin söz sahibi olduğu, ailenin büyüklerine saygının temel olduğu görülmektedir,
- Aile işletmesinde, kurucu yöneticinin işletmeye aile üyesi olmadan katılan profesyoneller üzerinde otorite kurarak, kendine bağlı olarak yönetmeye çalışması söz konusu olabilir,
- Aile işletmelerinde, kurucu yöneticiler işi temelinden öğrendikleri için tüccarlıkta başarılı olsalar bile, yeterli eğitimi almadıkları için modern yaklaşımlara ayak uyduramayabilirler,
- İşletme büyüdüğünde, gerekli olan koordinasyonun sağlanamadığı durumlar ortaya çıkabilir,
- Aile işletmeleri, değişime kapalı olabileceklerinden kurumsallaşmaları şarttır,
- Aile işletmelerinde, işin işleyişinde resmi belgelerden çok aile geleneği etkilidir,
- Kurucu ile yönetici aynı kişi olduğundan, aile fertleri arasında bile işletmenin devri zor olmaktadır,
- Baba, anne, çocuklar, kardeşler bazen de kuzenlerin işbirliği söz konusudur,
- İşletme büyüdükçe, refah arttıkça güç birliği sağlanmakta, işler zayıfladığında ise iç çatışmalar artmaktadır,
- Aile işletmeleri, otorite kökenli oldukları için, planlamanın azlığı, anlık hareket edebilme, kurumsallaşamama işletmenin dezavantajlarını oluşturur. Bunun yanında, hızlı karar alabilme, güç birliği, kısa zamanda büyüebilme gibi avantajlara da sahiptir.

1.3. Aile İşletmesinin Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri, kuruluşlarından itibaren gelişim çabası içinde olurlar. Bu gelişim sürecinin her aşamasında farklı özellikler gösterirler. Gelişim süreci dört aşamada inceleyebiliriz; (Çalışkan, 2011; 13)

- Birinci nesil aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri,
- Karmaşık (kompleks) aile işletmeleri,
- Sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri,

Genel olarak Türkiye'deki aile işletmeleri düşünüldüğünde dördüncü aşamaya ulaşabilen aile işletmeleri sayısı oldukça azdır. Ülkemizdeki aile işletmeleri ilk iki gelişim evresinden sonra sürdürülebilirliğini kaybetmektedir.

1.3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmeleri, aile işletmelerinin gelişim evrelerindeki ilk dönemidir. Girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli ölçüde etkilediği, şirket ve girişimcinin tamamen bütünleştiği ve girişimci olmadan işlerin yürütülemediği evredir. (İçin, 2008; 30)

İşletmenin mülkiyetinin kurucu kişide olduğu birinci kuşak aile işletmelerinde, ortaklık olsa bile işletme için kararlar alınırken kurucunun sözü geçerlidir. Diğer ortaklar bu kararları sadece kâğıt üzerinde onaylar. Her ne kadar ortak olursa bile üretim, pazarlama, istihdam gibi konularda yetki ve sorumluluk kurucu yöneticiye aittir. Kurucu yöneticiler finansal kaynak için ortak olmak isteyenleri hoşnutlukla karşılarlar ancak bu ortaklar yönetimde geri planda kalmaktadırlar.

Birinci kuşak aile işletmelerinde, üretim, satın alma, pazarlama, işe alma ve eğitim gibi konular da kurucu yönetici tek başına ilgilenir. Zamanla işletme büyüdükçe kurucu artık bu işlerin hepsini tek başına yapamaz hale gelir. Yeni bir çalışana ihtiyaç duyar ve işlerin bir kısmını yapması için ona devreder. Bu dönemde kurumsallaşma önemlidir ve işletmenin ayakta kalabilmesi için planlama ve koordinasyona ihtiyaç vardır. Kurucu yönetici ile işletmenin bütünleşmesi de devir konusunu

zorlaştırmaktadır. Bu dönemde kurucu çekirdekten yetişmiştir ama eğitim konusunda yetersiz kalmaktadır. (Güleş, 2013; 98-100)

Birinci nesil aile işletmelerinde işletmenin kurucuya bağımlı olması, işletmenin gelişimi, piyasada tutunması, finansmanı gibi sorunları zamanla yeni iş gören ihtiyacını doğurmaktadır. Bu iş görenler aile üyelerinden veya dışarıdan bireyler olabilir ve birçok sorunu da beraberlerinde getirmektedirler: (Aykan, 2009; 36)

- Kurucu tüm zamanını işletmeye harcamak zorunda kalır ve aile üyesi rolünü arka plana atarak çatışmalara yol açabilir. Bu durum aile üyeleri üzerinde olumsuz etkiler oluşturur. (Erdoğan, 2007; 8)
- İşletmede kurumsal iş anlayışı oluşmadığı için sözlü ifadelerle işler yürütülmektedir. Belli bir standardın olmaması, kayıtsız işlemler ve önceden öngörememe işletmeyi tehdit etmektedir.
- İşletmede kararlar tek kişi tarafından tek bir kişinin bakış açısıyla alınmaktadır. Gelecek ile ilgili olasılıkların değerlendirilmesi söz konusu değildir ve yönlendirme tek kişinin bakış açısına göre olmaktadır.
- Aile içinde oluşan sorunlar kurucuyu etkilemektedir ve kurucunun bağımlı olduğu işletme de olumsuz etkilenmektedir. Eş veya çocuklar fiilen işletmeye müdahale edemese de duygusal olarak kurucu doğrudan etkilendiği için işletme de olumsuz etkilenmektedir.
- Kurucunun rahatsızlanması, yorgun düşmesi, işletmeye gidememesi gibi durumlar işletmenin varlığını etkilemese de, işletmenin faaliyetlerini olumsuz etkiler.
- Gelişen ülke ve dünya şartlarında işletmenin de gelişime ayak uydurması gerekmektedir. Bunun için kurucuya bağlı işletmenin de kurucunun da bu gelişim ve değişime ayak uydurması şarttır. Aksi takdirde işletme devamlılığını sürdüremez hale gelir. (Ayrancı, 2009; 15)

1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Sermayenin tek bir kişide olduğu, birinci nesil aile işletmelerinden ikinci evre olan büyüyen ve gelişen aile işletmesine geçiş, hem aile birliğini hem de işbirliği ve takım çalışmasını oluşturmaktadır. Bu evrede olan aile işletmelerinde bireysel girişimciden farklı olarak artık mülkiyet, yönetim ve belli bölümler kardeşler arasında paylaşılmaya başlanmıştır. Yani kardeş ortaklığına dayalı aile işletmesi söz konusudur. (Yıldız, 2010; 11)

Bu evrede aile işletmesi artık yeni bir sürece girmiş ve herkes tarafından bilinen kurallar bütününe sahiptir. Birinci nesil aile işletmelerinde yaşanan sorunların büyük bir kısmı çözümlenerek büyüme dönemine girilmiştir ve artık kurucu dışındaki aile fertleri de işletmede çalışmaya başlamıştır. Aynı zamanda kardeş ortaklığı evresi olarak da adlandırılan bu evrede büyüme ve gelişmeyle birlikte aile işletme için yeteriz kalabilir. Bu durumda kurumsal yönetime geçişin ilk adımları bu evrede atılmaya başlanır. (Atagün, 2010; 20)

Aile işletmelerinde bu dönem kurucu yöneticiler için en zor dönemdir. İşletmeyi sıfırdan bu döneme getirmeyi başarmışlar, işletmenin bütün aşamalarını yaşamışlardır. Artık işlerin bir kısmını profesyonel yöneticilere devretmenin zamanı gelmiştir ve bunu kabullenmek kurucu yönetici için zor bir süreçtir. Tüm işlerden sorumlu tek bir kişi yerine geliştirilmiş bölümler ve yöneticiler vardır. Kurucuların yetkilerini devretmesinin zorluğunu gösteren bir örnek olarak 55 yıllık Demirören Şirketler Yönetim Kurulu Başkanı Erdoğan Demirören Capital Dergisi' inde yer alan bir söyleşide: “ Emekli olmak bizi öldürmek gibi. İş adamının emekli olması mümkün değildir. Ben hayatı işte buluyorum” demektedir.

Bu dönemde kardeş ortaklığında kişilerin performansı arka planda kalıp hisseler daha ön plandaysa sorunlar oluşmaktadır. En büyük hisseye sahip ortak bütün işleri üstlenmek isteyebilir. Küçük hisseye sahip ortaklar işletmede başarılı olsalar bile işletme içerisinde yükselmemektedir. (Güleş, 2013;101-105)

Büyüme ve gelişme evresinde olan işletmenin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Acar, 2014; 18)

- Bu aşamada artık işletmenin amaçlarının neler olduğu ve bu amaçlar için neler yapıldığı sorgulanmaya başlanmıştır.
- Çocuklar büyümüşür ve işletme ailenin merkezidir.
- Tam anlamıyla kurallar bütünü oluşturulmasa da belli kurallar mevcuttur.
- Şirket pazarda yerini bulmuştur ve finansman kaynaklarına ulaşmak daha kolay bir hale gelmiştir.
- Aile içi değerler iş değerlerinden daha üstündür.

1.3.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Gelişim evresinin üçüncü aşamasında, artık kuzenler de işletme bünyesinde yer alır ve önemli kararların alınmasında söz sahibidirler. Kompleks aile işletmesi olarak da adlandırılan işletmelerin iş ile aile ilişkisi çok yönlü hal almıştır ve büyümeyle standartlara, kurallara, ilkelere ihtiyaç duyulmuştur ve oluşturulmuştur. Bu evrede ailenin üçüncü ve hatta dördüncü kuşağı şirket bünyesinde yer almaktadır. Aynı zamanda uzman personel de mevcuttur. (Aydın, 2010;19)

Karmaşık ile işletmeleri kurumsallaşma ihtiyacının en çok olduğu evredir. Karmaşık aile işletmelerinin en belirgin özelliği birden fazla kuşağın bir arada bulunmasıdır. Çok sayıda ve farklı özelliklerdeki aile bireylerinin yanında profesyonel yöneticiler de yer almaktadır. Mülkiyet yapısı da bu evrede karmaşık hale gelmiştir. Bu karmaşık yapıları yönetebilen aile işletmeleri, aile üyesi olmak ile işletme hissedarı olmak arasındaki sınırları net bir şekilde koymuşlardır. Bu yapıya sahip işletmelerde, aile fertleri kendilerini işletmenin karı ve zararından sorumlu tutarlar, aldıkları kararların işletmenin geleceği için önemli olduğunun farkındadırlar. Karmaşık aile işletmeleri sürekliliği sağlayabilmek için teknolojik, finansal ve bilimsel gelişmelere önem verirler. Bilgi iletişim sistemlerini kullanarak bilgilerin tüm yöneticilere ulaşmasını sağlarlar.

Birinci kuşak aile işletmelerinde kararlar tek bir birey tarafından verilirken, ikinci kuşak işletmelerde aile üyeleri birbirlerine danışarak hareket ederler, üçüncü kuşak aile işletmelerinde ise, kuzenler bir koalisyon oluşturarak, tartışma ve uzlaşma sağlarlar. Üçüncü kuşağın eğitim seviyesi iyi derecededir. Bu aşamadaki işletmelerde

stratejik planların varlığı söz konusudur. Yazılı stratejik planların varlığı işletmenin gelecekte izleyeceği yolları göstermektedir. (Güleş, 2013; 106-110)

Çok sayıda aile üyesinin işletmenin bu aşamasında yer alması bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Yüce, 2011; 11)

- Aynı aileye üye olup farklı coğrafyalarda yaşayan, farklı kültürlerde yetişen ve farklı bilgi ve deneyime sahip kişilerin aynı amaç için bir arada bulunması çatışmalar için ortam yaratmaktadır.
- Yönetime katılmayan aile üyeleri, işletme hakkında eleştirilerde bulunur, aynı zamanda bu kişilere yeterli bilgi verilmediği ve şirkette aktif konumda olmadıkları için rahatsızlık duyarlar.
- Aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak görmeleri, kendi çıkarları için hareket etmeleri ve işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması, işletmenin kime devredileceğinin seçilmesinde çatışmalar ortaya çıkar.
- Eğitim almamış ve yönetme yeteneği olmayan aile üyelerinin sadece aile üyesi oldukları için işletmede aktif olma istekleri hem işletme için tehdit oluşturmakta hem de aile içi problemler yaratmaktadır.
- Aile dışından ortaklar işletmede yer almaya başladığından, işletmenin başına geçecek olan kişi seçiminde karmaşıklıklar ortaya çıkarmaktadır.
- İlk kurulan işletmenin kar oranının azalması ve grubun karlılığının düşmesi ciddi bir problem oluşturur.
- Bu evrede varis olacak adayların etrafında çıkar çevreleri oluşabilir.

1.3.4. Sürekli Olmayı Başarabilen Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin gelişim evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir. Bu son aşamada işletme kurumsallaşma yolunda büyük adımlar atmış, iş değerleri aile değerlerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bu evrede işler daha nitelikli kişiler tarafından daha etkin bir şekilde yürütülmektedir. İşin nitelikleri belirlenen işletmelerde işler analize tutulur ve işlerin yapılabilmesi için; (Sara Koba, 2014; 13)

- İşi ilerletecek kişilerde bulunması gereken özellikler belirlenir,
- İşlerin etkinliği ve verimliliği için ihtiyaç duyulan yetki, sorumluluklar ve araç-gereçler belirlenir,
- Birlikte çalışılacak birimler ve çalışma koşulları net olarak ifade eldir.

Bu evrenin asıl ihtiyacı olan misyon ve vizyonu belirleme, uzun vadeli stratejik planlamalar yapma, karlılık, müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Daha stratejik olan işletmenin her şeye rağmen kendine has problemleri hala mevcuttur. Bu problemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Yıldırım, 2007, 29)

- İşletme her ne kadar kurumsallaşmış gibi görünse de yeniliklere karşı tutumu hala serttir ve bazı ailevi geleneklere bağlılık yeniliği engellemektedir.
- Aile üyesi çalışanların, profesyonel olarak şirket bünyesinde bulunan çalışanlara karşı yerli yersiz eleştirel tutumları aile değerlerinin ön planda olduğunu göstermektedir.
- İşe uygun olmayan aile bireylerinin işletme bünyesine alınmaması aile içinde sorunlar oluşturmakta ve aileyi bölebilmektedir.

Aile işletmelerinin geçirdikleri tüm evrelerden sonra sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri bugüne kadarki olan sorunların önüne geçebilmişlerdir ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunlar için önlemler alınmıştır. Bu kurumsal yapının yanında iyi bir aile iletişimi sağlanmalıdır ve bunun için gerekli olan “ Aile Meclisi, Devir ve Miras Planı ve Etkili Çatışma Yönetimi” gibi organlar oluşturulmalıdır. (Güleş, 2013, 119)

1.4. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

Aile işletmelerinde bireylerin hem aile üyesi olması hem de işletme üyesi olması karmaşık bir yapı oluşturmuştur. Bu karmaşık yapının daha iyi anlaşılması ve tanımlanması için yapılan çalışmalar sonucunda “aile sistem teorisi” ve “üç daire modeli” geliştirilmiştir. Alt başlıklarda kısaca bu kavramlara yer verilmektedir:

1.4.1. Aile Sistem Teorisi

Whiteside ve Brrown (1991) aile işletmelerine ilişkin aile sistemi- iş sistemi modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde aile ve iş kavramları arasındaki ilişkinin zıt, karmaşık ve istikrarsız olması nedeniyle bu iki aykırı kavramın açık bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. (Yıldız, 2006; 27)

Hollander ve Elman (1998) ise modelin ikili olmasını öne sürerek, ailenin bireysel ilişkilerinin şirkete pozitif katkısını ve fonksiyonelliğini vurgulamaktadır. Aile sistem teorisi, birbirine karşıt iki sistemin bağdaşmasıyla ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışmaktadır. (Aydiner, 2008;83)

Aile, içinde olan bireylerin varlığını korumak, büyümek, aile üyelerini birbirine bağlamak, kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla var olan duygusal destek sistemidir. İşletmenin ise, genel amacı kar elde etmektir. Kar amacıyla faaliyet gösterirken, pazarın ihtiyaçlarına uyum sağlayarak maliyetleri azaltır, sürekliliği sağlar ve güçlü rekabet ortamı oluşturur. Aile ve işletmenin amaçları birbiriyle örtüşmesi olasılığına rağmen zaman zaman çeliştikleri de gözlenmektedir. Ailenin işletmeye olumlu etkisinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu doğrultuda aile ve işletme kavramları aşağıdaki tablodaki gibi kıyaslanabilir: (Arbak, 2010, 10)

Tablo 1. Aile Sistemi-İşletme Sistemi Karşılaştırması

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

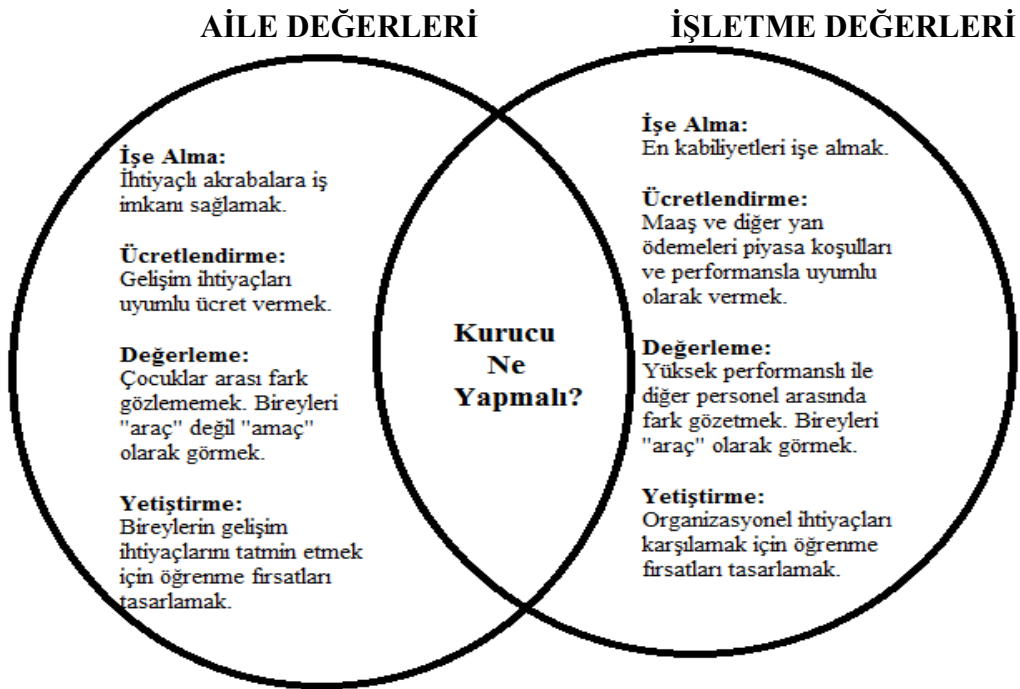
Kaynak: Ateş, 2003, s.23

Tabloda görüldüğü gibi aile ile işletme arasındaki farklar açık bir şekilde sınıflandırılmıştır. Bu farklar değerlendirilip avantaja çevrilerek işletmenin sürekliliği sağlanmalıdır. (Acar, 2014; 27)

Aile sistemi özellikleri; ailenin kendine özgü ve değişime açık olmayan muhafazakâr yapısı, üyelerin aile fertlerinden oluşması ve kararların duygu odaklı olması söz konusudur. Aile sisteminin görevleri; bireyleri yetiştirmek, eğitmek ve güven oluşturmaktır. Aile sistemine karşılık işletme sisteminin özellikleri açısından; gerçeklik ön planda olup, değişim, yetkinlik ve performans söz konusudur. İşletme sisteminin görevleri ise; üretkenlik, rakiplerin değerlendirilerek ön plana çıkılması, istikrar ve pazardır. Sonuç olarak; işletme sistemi evrim geçirmeye ihtiyaç duyarken, aile sistemi yapısı bunu kısıtlamaktadır. (Erdirençelebi, 2012; 53)

Aile ile işletme sisteminin değerlerinin farklılaştığı en önemli nokta aile sistemine üyeliktir. Aile sistemine üyelik doğuştan kazanılan, bireylerin arzusuna bağlı olmayan ve sistemden çıkmanın mümkün olmadığı özellikler gösterir. İşletme ise bireylerin sonradan katılabildiği bir sistemdir. Bu iki sistemin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri bu özellikleriyle diğer işletmelerden farklılık gösterir. Aile ve işletme değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Şekil 1. Aile ve İşletme Sistemlerinde İnsan Kaynakları ile İlgili Değerler



Kaynak: Güleş, 2013, s.48

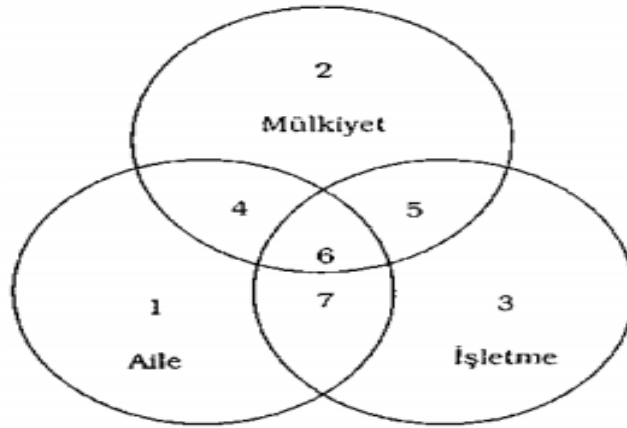
Bu modelde iki alt sistemin sınırları açık bir şekilde belirlenmelidir. Aile üyeleri ailede ve işletmede aynı tarzı benimserlerse sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Aile içinde uygun olan davranış, işletme ortamı için uygun olmayabilir. Diğer bir sorun ise kimin hangi sistem içerisinde yer aldığı bilinmemesidir. Örgütsel düzenleme ile bu ayrımın

yapılması gerekir. Kriz dönemlerinde, çatışma dönemlerinde veya ani değişimlerde bu iki sistemin birbirine kenetlenmesi gereklidir. Kurumsallaşmak için çabalayan aile işletmelerinin devamlılığı sağlamak için işletme ve aile sistemlerini dengede tutmaları gerekir. (Güleş, 2013; 47-49)

1.4.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis 1980'li yılların başında Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırmalarında, aile sistemi teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işletme alt sistemlerinden başka bir alt sistemin daha olduğunu vurgulamış ve üç daire modelini geliştirmişlerdir. İşletme sistemini mülkiyet ve yönetim diye ikiye ayırmışlardır. Çünkü bazı bireyler mülkiyette hissedar olmakta ama işletme yönetiminde yer almazken; bazılarıysa tam tersine yönetimde yer almakta ama mülkiyette kontrol hakları bulunmamaktadır. Bunun üzerine Gersick vd. konuyla ilgili çalışma yaparak Tangiuri ve Davis'in modelini doğrulamışlardır. (Erdirençelebi, 2012; 56)

Şekil 2. Üç Daire Modeli



Kaynak: Yoldaş ve Doğan, 2016, s.88

Şekildeki üç daire modeli, aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız iç içe geçmiş aile, sahip ve işletme kavramlarıyla açıklamaktadır. Birinci halka aile üyelerini, ikinci halka işletme sahiplerini ve üçüncü halka işletme çalışanlarını temsil etmektedir. Kesişim alanları da değerlendirildiğinde yedi ayrı alan oluşmaktadır. Bu alanlara ilişkin aşağıda bilgi verilmektedir (Aydemir, 2011; 21)

Alan 1: Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmıyor: İşletmeye katılmayan aile üyeleri içinde genellikle çocuklar ile damat ve gelinler bu alan içerisinde yer almaktadır. Bu aile fertlerinin her ne kadar işletmeyle bağlantıları olmasa da belli dinamiklere sahip oldukları belirtilmektedir.

Alan 2: Hissedar fakat aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor: Alan 2’de yer alan üyelerin işletmede hissesi vardır ama aile üyesi değildirler ve işletmede çalışmamaktadırlar. Bu alanda yer alan fertler işletmenin mülkiyetine sahip kişilerle kendilerini kıyasladıklarında sorunlara yol açabilmektedirler. (Ekmekçioğlu, 2013; 53)

Alan 3: İşletmede çalışıyor ama hissesi yok ve aile üyesi değil: Bu alanda yer alan fertler işletmede çalışan profesyonel yöneticilerdir. İşletmedeki bu çalışanlar kendilerini hisse sahibi ve aile üyesi olan kişilerle kıyasladığında belli sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. (Sırkıntıoğlu, 2011; 11)

Alan 4: Aile üyesi ve hissedar ama işletmede çalışmıyor: Bu alanda yer alan fertler kardeşler ve yakın akrabalarından oluşmaktadır. Bu grubun tartışması genellikle gelir dağılımı sorununu beraberinde getirmektedir.

Alan 5: Hissedar işletmede çalışıyor fakat aile üyesi değil: Aile üyesi olmayan ama işletmede hissesi olan çalışanların diğer aile üyeleriyle sorunlar yaşadığı saptanmıştır.

Alan 6: Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışıyor: Bu alandaki fertler işletmedeki en zor pozisyona sahiptir. Genellikle tek patron, kurucu ve genel müdür gibi pozisyonları kapsar.

Alan 7: Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışıyor: Bu fertlerin mülkiyet hakları yoktur, karar vermede yetkili değildirler, ikinci veya üçüncü dereceden kan bağı olanların oluşturduğu gruptur. (Şanal, 2011; 17)

Üç daire modelinde bulunan alan grupları günümüz aile işletmelerinde de yer almaktadır. Farklı alanlardaki insan grupları farklı çıkar gruplarını oluşturmaktadır. İşletmenin, ailenin ve hisse sahiplerinin farklı beklentileri çatışmayı tetiklemektedir. Çatışmanın etkin bir şekilde yönetilebilmesi için üç daire modeli yarar sağlayabilir. (Ateş, 2003; 25)

1.5. Dünyada Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi ve Önemi

Avrupa’ da sanayi devrimi öncesi üretim, yetenek sahibi kişilerin sermayeleri ile kurdukları atölyelerde gerçekleştirilmiştir. Bu küçük atölyelerde mülkiyet ve ustalık babadan oğla geçmiştir, sistem ve yaşayış biçimi, kültür ve ihtiyaca göre gelişmiştir. Üretim ve ticaret bu dönemde gelişmemiş ve ilerleyememiştir. Zaman ilerledikçe ihtiyaçlar artmış ve bilimin gelişmesiyle ekonomik sistemin yeni başlangıcı oluşmuştur. Sanayi devrimiyle sermayesi olan dere bey ve şövalye gibi ileri gelenler kendi işletmelerini kurarak, büyük atölyeler ve fabrikalar açmaya başlamışlardır. Artık küçük atölyeler bu işletmelerle rekabet edemez hale gelmişlerdir. Bu dönemde devlet tekelinde işletmeler söz konusudur. Günümüzdeki çoğu işletme sahibi aile işletmesi olarak kurulmuş işletmelerin devamı niteliğindedir. (Elalmış, 2010, 18)

Ülke ekonomileri incelediğimizde ortaya çıkan sonuçlar aile işletmelerinin önemini vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalara göre ABD’ deki tüm işletmelerin %90’ ı, küçük işletmelerin ise % 60-70’ i aile işletmesinden oluşmaktadır. Dünyadaki bütün işletmeler incelendiğinde var olan işletmelerin %70’ inden fazlasını aile işletmeleri oluşturmaktadır. (Saral Kobal, 2014; 29)

Aile işletmesinden bahsedildiğinde akla küçük işletme olgusu gelmemelidir. Aile bünyesindeki işletmeler incelendiğinde çok uluslu büyük aile işletme yapılarıyla da karşılaşılmaktadır. Örneğin; ABD’ de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss, İsveç’te Tetra Laval, Hermes ve H&M, Fransa’ da Michelin, Bic, Loreal, Kanada’ da Seagran ve Bata gibi. (Kuzu, 2010; 9)

Aile işletmeleri incelendiğinde, kültürel özellikleri ele almadığımızda neredeyse bütün ülkelerde benzer özellikler taşımaktadırlar. Bu özelliklerden bir tanesi yaşam süreçleridir ve aile işletmelerinin ortalama yaşam süreçleri 24 yıldır. Bu 24 yıl kurucu yöneticinin hizmet süresine denk gelmektedir. Lee’ ye göre” bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ABD’ deki aile işletmelerinin ancak %30’u ikinci kuşağa kadar devam etmektedir. Ek olarak yaklaşık %15-16’sının üçüncü kuşak yönetimine geçtiğini belirtmektedir. İngiltere’de ikinci kuşağa geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü kuşağa geçen işletme oranı %14’tür.” Aile işletmeleri, 20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra dünya ekonomisinde ilgi odağı olmuştur. İşletmecilik eğitiminin artması, girişimcilik konusuna odaklanması aile işletmelerinin değerini arttırmıştır. Dünyada aile

işletmelerinin sayısal durumu bu kurumun incelenmesini zorunlu kılmıştır. 1980’li yıllardan itibaren büyük oranda incelenmeye başlanmıştır. 1950’li yıllarda ise akademik disiplin olarak görülmeye başlanmıştır. (Güleş, 2013; 8-9)

Dünya kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65-90’ ı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri dünya gelirinin ortalama %70- 90’ nını üretmektedir. (Aydemir, 2011; 9)Aile işletmelerinin dünyadaki ülke ekonomileri içindeki durumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tabloya göre, dünyada ülke ekonomilerinde aile işletmelerinin payı rakamlarla ifade edildiğinde aile işletmelerinin ne kadar büyük payı olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen aile işletmeleri uzun ömürlü olamamakta ve henüz birinci kuşaktayken faaliyetleri sonlanabilmektedir. Üçüncü kuşağa ulaşabilen dünyanın en eski 50 aile işletmesi aşağıdaki tabloda verilmektedir. (Deniz, 2013;8)

Tablo 2. Dünya aile işletmelerinin ülke ekonomileri içindeki yeri

Ülkeler	AİLE ŞİRKETLERİ’NİN...		
	Ülkedeki Tüm İşletmelere Oranı	Ülkenin GSMH’si İçindeki Oranı	Ülkedeki Toplam İş Gücüne Oranı
İtalya	90%	-	-
ABD	90%	30-60%	60%
Almanya	80%		75%
Meksika	80%		-
Avusturya	75%	-	50%
Şili	75%	-	-
İspanya	71%	-	-
İngiltere	-	-	50%
Türkiye	95%	-	-

Kaynak: Ateş, 2003, s.83

Tablo 3. Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotellerlik
3	Chateau de Gauiaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5	Barovier & Taso	İtalya	1295	Cam üretimi
6	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotellerlik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt imalatı
8	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işlemesi
9	Antironi	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
11	Baronnie de Coursseguies	Fransa	1495	Şarapçılık
12	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
13	Febbrica D'Armi Pietro Beratta S.p.A.	İtalya	1526	Silah yapımı
14	John Brooke&Sons	İngiltere	1545	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVerguide Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
18	Von Poschinger Manufakturer	Almanya	1568	Cam imalatı
19	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
21	R. Durnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22	J. P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye zinciri
23	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
24	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
27	Aldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
28	Kikkoman	Japonya	1630	Soya Saos imalatı
29	Sumitomo	Japonya	1630	Holdering/conglomerate
30	Akerblads	İsveç	1630	Hotellerlik
31	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi taşımacılığı
32	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü içki imalatı
33	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34	James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
35	G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi taşımacılığı
36	R. H. Levey & Song	İngiltere	1649	Cenaze evi
37	Willam Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak imalatı
38	Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Aritmacılık
40	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü içki imalatı
41	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42	Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43	Early's of Witney	İngiltere	1669	Battaniye imalatı
44	Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
45	C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46	Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
47	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
48	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49	Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

Kaynak: Yıldız, 2010, s.8

Dünyanın en büyük 200 aile işletmesi adlı çalışmada, dünyadaki aile işletmeleri hakkında önemli bilgilere ulaşılmıştır. En büyük ilk 25 aile işletmesine bakıldığında 9 farklı ülkeden işletme yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda en büyük 25 aile işletmesi yer almaktadır. (Yıldız, 2010; 8)

Tablo 4. Dünyanın En Büyük İlk 25 Aile İşletmeleri

Şirket İsmi	Aile Adı
Wal-Mart Stores	Walton
Ford Motor Co.	Ford
Samsung Group	Lee
LG Group	Koo
Carrefour Group	Defforey
İfi Istituto Finanziario Industriale S.P.A.	Agnelli
Fiat Group	Agnelli
Cargill Inc.	Cargill/MacMilan
PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot
Koch Industries	Koch
BMW	Quandt
SCH	Botin
Robert Bosch GmbH	Bosch
Motorola	Galvin
ALDI Group	Albrecht
Pinault-Printeps Redoute	Pinault
J. Sainsbury	Sainsbury
Viacom	Redstone
Auchan	Mulliez
Tengelmann Group	Haub
Ito-Yokado	Ito
Loew's	Tisch
Novartis Group	Landolt
Bouygues	Bouygues
Hyundai Motor	Chung

Kaynak: Ateş, 2003, s.84

1.6. Türkiye' de Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi ve Önemi

Ülkemizde geçmişten günümüze kadar faaliyetlerini devam ettirebilen şirket sayısı oldukça azdır. Nesilden nesile geçerek günümüze ulaşan aile işletmeleri genellikle geleneksel gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye de özel sektör Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra oluşmaya başlamıştır. Cumhuriyetin ilanı ile oluşmaya başlayan özel sektör ikinci dünya savaşı sebebiyle sarsıntıya uğramış ve bu yüzden Türk özel sektörü ancak son 50 yılda ekonomide yer edinmeye başlamıştır. Osmanlı döneminde Türkler ekonomik ve ticari hayata önem vermedikleri için bu faaliyetler genellikle azınlıklar tarafından yürütülmüştür. Bu yüzden ekonomik alanda

yer edinmemiz gecikmiştir ve Cumhuriyet'in ilanıyla bu faaliyetler devlet kontrolünde yürütülmüştür. (Doğan, 2010; 7)

Çok partili hayata geçişle birlikte 1950'li yıllardan 1980'li yıllara kadar sanayileşme hareketi sorunsuz bir şekilde ilerlemiştir. Bu dönemde üretim tam anlamıyla tüketimi karşılamadığı için rekabet ortamı gelişmemiş ve üretilen her ürün pazarda yerini bulabilmiştir. 1980'li yıllardan sonra ise şirketlerin büyümesi, üretimin artması, rekabetin oluşması, devletin uyguladığı kurallar sonucunda aile işletmesi özelliğini koruyan çok ortaklı halka açık işletmelere ihtiyaç duyulmuştur. 1980'li yıllarda artık ekonomide liberalleşme dönemi başlamıştır ve Türkiye ithalat ve ihracata başlamıştır. Çok sayıda işletme ekonomide ses getirmeye başlamıştır. (Elalmış, 2010; 19)

Uluslar arası denetim, vergi ve danışmanlık şirketi PwC tarafından yapılan ve Türkiye dahil 35 ülkeden 1600'ün üzerinde aile işletmesi arasında gerçekleştirilen, 2010/2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na katılan 50 Türk aile şirketinin; var olan durum açısından, 2007 yılında yapılan bir önceki araştırmaya göre daha karamsar bir tablo çizmesine karşın, büyüme beklentisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada, küresel düzeyde aile işletmelerinin %60'ının büyüme hedefinde oldukları dile getirilirken, bu oranın Türk işletmelerinde %82 olarak gerçekleştiği, Türk aile şirketlerinin %73'ünün aile işletmesi olmanın krizde koruyucu etki yaptığını düşündükleri sonucuna varılmıştır. (Özcan, 2015; 170)

Dünyada birçok ülkenin ekonomisinin temelini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95' ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu rakam aile işletmelerinin ülkemiz ekonomisindeki önemini vurgulamaktadır. Türkiye' deki en eski aile işletmeleri ve nesilden nesile aktarılma sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Yıldız, 2010; 9)

Tablo 5. Türkiye’ de En Kıdemli Aile İşletmeleri

İşletmenin Adı	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Kurucu
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efe
Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	1871	5	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakıs	1874	3	İsrati Sabuncakıs
Komili	1878	3	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş.	1883	3	Udi Cemil Bey
Çöğenler Helva	1883	4	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
Teksima Tekstil	1893	4	H.Mehmet Botsalı
Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet Doyuran
Arkas Holding	1902	3	Gabriel J. B. Arcas
Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
Mustafa Nevzat	1923	3	M. Nevzat Pısak
Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
Koç Holding	1926	3	Vehbi Koç
Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
Ülker	1944	2	Sabri Ülker
Yaşar Topluluğu	1945	3	Durmuş Yaşar
Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı
Yeni Karamürsel Mağazacılık	1949	3	Nuri Güven
Abaloğlu Holding	1951	3	Cafer Sadık Abaloğlu
Triko Mısırlı	1951	3	Süleyman Mısırlı

Kaynak: Özcan, 2015, s.167

Türkiye’de altıncı ve yedinci kuşağa devreden aile işletmesi yoktur. Türkiye’de aile işletmelerinin yaşam süresinin kısıtlı olması ülkemiz koşullarına göre değerlendirilmelidir. Ülkemizdeki girişimciler ele alındığında bu kişilerin eğitim düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Farklı nedenlerden küçük yaşlarda iş hayatına atılmak zorunda kalan girişimciler, eksikliklerini gidermek için hayatlarında eğitime zaman ayırmamışlardır. İşletme büyüdükçe, girişimciler yönetimde sadece kendileri buldukları için işin başından ayrılınca işletme bundan etkilenmektedir. Bir sonraki kuşağa devirde çocukların farklı istek ve arzuları olması sebebiyle şirketin kuşak devri zorlaşmaktadır. (Özcan, 2015; 167-168)

1.7. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri ekonomik açıdan incelendiğinde diğer işletmelere göre daha hızlı gelişip büyüebilmektedir. Bu hızlı büyüme kısa sürede yok olmalarına engel değildir. Aile işletmeleri kısa sürede yok olmamak için avantajlarını daha iyi kullanarak, dezavantajlarından uzak durarak orantılı büyüme yolu seçmelidir. Aile işletmelerinin avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi belirtilebilir: (Akça, 2010; 6)

1.7.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

1.7.1.1. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Aile işletmeleri, özellikle sermaye piyasalarının gelişmediği veya gelişmekte olan ülkelerde finansal temini kendi içinden sağlar. Bu durumda aile işletmeleri finansal kaynaklarını ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden sağlama yoluna gider. Kaynakların önemli bölümünün oluşturulması işletmeyi daha güçlü hala getirir. İşletme finansal kaynak açısından zor duruma geldiğinde de aile işletmenin iflas etmemesi için gereken kaynakları aile üyelerinden kolaylıkla temin edebilir. (Yıldız, 206; 12)Bütün bunların yanında aile işletmelerinin ülke ekonomilerine yaptığı katkıların devlet tarafından önemsenmesi, idari ve mali konularda devlet desteğinin alınması söz konusudur. (Güleş, 2013; 34)

Aile işletmelerinin finansal temin avantajlarını maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Aile işletmeye para, işgücü, sosyal çevre, isim vb. imkânlar sağlayabilir,
- Maliyet ve zararlar paylaşılabilir,
- Elde edilen kardan tüm aile yararlanır,
- Aile ilişkileri güçlenir,
- Gelişen güvenli ortamda denetim giderleri azalır,

İşletme aileyle bir bütün olduğundan finansal açıdan sorun varsa aile iflası önlemek için elinden geleni yapar. (Arıca, 2007; 12)

1.7.1.2. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Sosyal Çevre ve İş Çevresiyle İlişkiler

Ailenin tanınmış bir unvana sahip olması yani ailenin şöhreti, kredi alma, halkla ilişkiler, işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesi gibi önemli fonksiyonların gerçekleştirilmesinde büyük kazanç sağlar. Aynı zamanda ailenin unvanı, prestiji, imajı işletmenin pazarlama faaliyetlerinde de olumlu katkılarda bulunur. İşletmenin piyasada tutunması, pazarda yer edinebilmesi uzun zaman alan uğraşlar sonucunda elde edilebilirken ailenin unvanı sayesinde kısa sürede bunlar temin edilebilir. Tanınmış unvana sahip aile işletmeleri, kredi sağlama, girdi elde etme, satış ve reklam gibi faaliyetler için de önemli avantajlara sahiptir. Kısacası ailenin tanınmış olması işletmenin sosyal çevre ve iş çevresinde kabulünü kolaylaştırarak para ve zaman tasarrufu sağlar. (İlhan, 2016; 83)

Aile fertleri kişisel iş bağlantıları ve ilişkileriyle profesyonel yöneticilerden daha iş bitirici olabilmektedirler. Sosyal çevrede kişisel ilişkiler daha ön planda olduğu için fırsatları daha çok ortaya çıkarmaktadır. Aile fertleri profesyonel yöneticilere göre daha esnek davranabilmektedirler. Ayrıca ailenin sosyal konumu işletmenin gelişimini daha da hızlandırmaktadır. (Özcan, 2015; 97)

1.7.1.3. Yönetim Politikalarında Devamlılığı Sağlayabilme

Kamu kuruluşlarının ve özel sektörün karşılaştığı en büyük sorunlardan biri yönetim politikaların sürekliliğinin sağlanamamasıdır. Aile işletmelerinde ise istikrar ve devamlılık diğer işletmelere göre daha etkin işlemekte ve diğer işletmeler karşısında önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Günümüzde işletmelerin çoğunda sık sık yönetici değişmekte ve yöneticiyle birlikte yönetim anlayışı da değişmektedir. Aile işletmelerinde ise kurucu uzun süre hem yönetici hem de işletme sahibi olarak kendi anlayışıyla yönetimde devamlılığı kolayca sağlayabilmektedir. (Aydiner, 2008; 75)

1. 7.1.4. İşletmeyi Tanıyan ve Birbiriyle Devamlı Temasta Olan Ortaklara Sahip Olma

Aynı ailede yetişme, gün içinde birlikte vakit geçirme, benzer kültürel özelliklere sahip olma gibi özellikler, bireyler arasında işbirliği kurmada kolaylık sağlamaktadır. Birbirini iyi derecede tanıyan aile üyelerinin işletme faaliyetlerini

yürütmesinde iyi bir uyum görülmektedir. Diğer işletmelerde ise bu uyum daha zor ve daha uzun sürede sağlanabilmektedir. Aile işletmeleri için bu durum önemli bir avantaj sağlamaktadır. (Yavuz, 2014; 19)

1.7.1.5. Hızlı Karar Alabilme

Dünya hızlı bir gelişim ve değişime sahiptir. Bu tempoya ayak uydurabilmek için hızlı ve doğru kararlar almak önemlidir. İşletmede hızlı karar alabilmek için fazla kişiye gerek duymadan, bürokratik işlemleri en aza indirgeyerek işletmeye hız ve esneklik kazandırılabilir. Aile işletmelerinde sade, hiyerarşik uygulamalar olmadığından daha hızlı kararlar alınabilmekte ve günümüz şartlarına daha çabuk ayak uydurabilmektedir. Bu durum büyük işletmelerde her zaman uygulanamayan bir durumdur ve aile işletmeleri hızlı karar alabilme yeteneklerinden dolayı birçok işletmeye göre bir adım öndedirler. (Aydın, 2011; 29)

1.7.1.6. Kendini İşe Vermiş Sadık Bir Kadro

Aile üyeleri, işletme yönetim ve kararlarında önemli bir paya sahiptir. Aile işletmesinin sahip olduğu sermaye, toplumdaki statüsü ve toplumla ilişkisi işletmede alınan kararları etkilemektedir. Bu durum ekonomi kötüye gitse de işletmenin devamlılığı açısından önemlidir. Ancak, aile üyelerinin işletme yönetimindeki yeteneği belli bir noktadan sonra yetersiz gelmektedir. Ancak bu yetenek eksikliği yönetimde yer alan aile üyelerinin ve çalışan kadronun kendini işe adamasıyla telafi edilebilmektedir. Aile bağları işletmede çalışanlar ile güçlü ilişkiler kurmayı ve kendini işe adanmış bir kadronun oluşmasını sağlamaktadır. Bu tarz işletmelerde çalışanlar ile daha iyi diyaloglar kurulmakta ve güven duygusu daha güçlü bir biçimde oluşmaktadır. (Özkin Elalmış, 2011; 23)

1.7.1.7. Uzmanlık

Aile işletmeleri nesilden nesile aktarılacak için kurulmaktadır. Aile fertleri bu yüzden çok küçük yaşlardan itibaren iş hayatına atılmaktadır. Genellikle çırak olarak işe başlarlar. İşin niteliğine göre başka yerlerde çalışmak yerine kendi iş yerlerinde yoğun tempoyla çalışmaya başlarlar. İşe başlayan kişi işletmeye karşı uyum sorunu yaşamaz. Bu kadar deneyim uzmanlığı da beraberinde getirir ve işletmenin diğer çalışanlarına karşı daha iyi konuma ulaştırır. (Elalmış, 2010, 21)

1.7.1.7. Dinamizm

Aile işletmelerinde yerel ve uluslar arası piyasalardaki değişim ve gelişimi takip edip ona ayak uydurmak ve buna uygun örgüt yapısı oluşturmak daha kolaydır. Hızlı karar alabilmek ve bürokrasinin azlığı, esnek çalışma uygulamaları, düşük maliyette etkin çalışan bulabilme aile işletmelerinin dinamizmini arttıran sebeplerdir. (Aykan, 2009; 24)

1.7.1.8. Aile Kültürü

Aile işletmelerinde nasıl bir liderliğin var olacağı diğer işletmelere göre daha nettir. Etkili planlama ve yöneticiliğin sırasının kimde olduğu bilinir ve bunun için herhangi bir çatışma yaşanmaz. Ailenin yapısı ve kültürel anlayışı işletme içerisinde standartları belirler ve aile bireylerinin ifade ettiği değerler amaçları oluşturur. Belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasıyla, daha az bürokrasiyle hızlı karar alarak üstün yönetime ulaşmak aile işletmelerinde daha kolaydır. (Karuserci, 2008; 8)

Aile üyeleri uzun yıllardır birbirlerini tanıdıkları için kültür, değer, öğreti ve yetiştirme koşulları benzerlik gösterir. Bu da iletişimi rahatlatarak aile içi manevi doyum sağlar ve işletme içerisinde huzur sağlanmış olur. Çoğu insan özel ve iş hayatında güven sorunu yaşar. Kişilerin en çok güvendiği kendi ailesidir ve iş yaşamında da aile işletmesi üyeleri birbirlerine kenetlenirler. (Özcan, 2015; 93)

1.7.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

1.7.2.1. Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler

Aile işletmelerinin finansman açısından güçlükleri ancak büyüme eğilimi gösterdiklerinde ortaya çıkar. Bu aşamada artık aile finansman kaynakları şirketin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. (Özçelik, 2006; 19)Aile işletmeleri bu finansman açığını kapatmak için borçlanmaya olumlu yaklaşmazlar. Borçlanmaya olumlu yaklaşılsa bile mali kaynakların azlığı nedeniyle borç verilmek istenmeyebilir. Kredi veren kurumlar ise yüksek maliyetli ve yüksek faizli borçlanma sunabilirler. Bu durum işletmenin büyüme hızını etkiler ve finansman açısından alınacak yanlış bir karar işletmeyi iflasa sürükleyebilir. (Gülen, 2005; 18)

Aile işletmesinin öz kaynakları ile yatırım yapması aynı zamanda borcunun bulunmaması o işletmede her şeyin yolunda gittiğinin göstergesi değildir. Ortaklar riskin büyük olması sebebiyle yapılan yatırımlardan riskten büyük gelir beklentisi içindedirler. Bu yüzden işletme kendisi için en uygun yatırım kaynağını seçmelidir. Kültürel yaşantımızda “borç yiğidin kamçısıdır” düşüncesiyle aşırı borçlanmaya gitmek birçok sorunu beraberinde getirecektir. Nakit akışını dengede tutamayan işletmelerin batması sonucu oluşan Asya Krizi İle ülkemizde görülen 2001 krizi buna örnek verilebilir.(Özcan, 2015; 99)

1.7.1.2. Akrabaların Kayırılması (Nepotizm)

Nepotizm, Latince kökenli bir kelimedir ve yeğen anlamında kullanılır. İşletme dalında ise verasetin akrabaya devredilmesi anlamında kullanılmaktadır. Nepotizmde kan bağı ön plandadır. Kişinin yetenek, beceri ve uzmanlığı arka plana itilerek sadece kan bağı göz önünde bulundurulur. Bu yüzden nepotizm kuralsızlığı ifade etmektedir. (Günel, 2005; 31)

Aile işletmelerinde, ailenin önceliği işletme kurallarının önüne geçer. İşletme sahibi yöneticiler, çalışanların yetenek, bilgi, uzmanlık gibi özelliklerine bakmaksızın aile ile kan bağı olan birini personel seçmede öncelik olarak kullanmaktadırlar. Yeteneksiz bir kişinin altında çalışmak, diğer çalışanlar için rahatsız edici, adil olmayan güven kırıcı bir durumdur. Böyle bir ortamda çalışanlar birlik oluşturamazlar ve bu durum işletmenin başarısını olumsuz bir şekilde etkiler. (Çamköy, 2007;47)

Gelenek ve göreneklerimize göre dışarıdan yapılan baskılar sebebiyle akraba kayırmacılığı vardır. İnsanlar daha çok çevredekilerin duygu ve düşüncesine göre yaşarlar. Ailede çalışmayan aile üyesi varsa dış çevrenin bunu ayıplayacağı düşünülür. Maddi sıkıntı çeken aile üyelerine işletme içerisinde farklı ücret politikası uygulanır. Aynı pozisyonda çalışan aile üyesi olmayan çalışanlar aynı politikadan yararlanamamaktadır. Nepotizmin yoğun olduğu böyle işletmelerden verim beklenemez. (Özcan, 2015; 102)

1.7.1.3. Yetkinin Merkezileşmesi

Aile işletmelerinde yönetici ve işletme sahibi genellikle aynı kişidir. Böyle bir yapıda otorite belli bir grubun altında toplanmıştır. Başta kurucu olmak üzere aile

üyeleri yetki devrine olumlu bakamazlar. Yetkinin tek elde toplanması prestij ve güç olarak değerlendirilir. Bu yüzden merkeziyetçi yönetici günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için önemli olan planlama, strateji gibi konulara yeteri kadar zaman ayıramaz. Böyle bir durumda hem işletme gelişip büyüyemez hem de işletmeyi devralacak yeni nesil kendini geliştiremez. (Günel, 2005; 33)

1.7.1.4. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi

Aile işletmelerinde, aile üyeleri işletme yönetimi için genellikle iş bölümüne gitmemişlerdir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı, yapılacak işin tanımlanmaması, sorumlulukların belirsizliği, aile üyesi olmayan çalışanların kimin yönetiminde olduklarını bilmemesi işletmeyi tehlikeye atmaktadır. Kısacası yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi çatışmaları da beraberinde getirecektir. (Develi, 2008; 25)

1.7.1.5. Babaerklilik

Aile işletmelerinde, işçi ve işveren arasındaki ilişkinin baba –oğul ilişkisine dönüşmesi çoğu zaman avantaj sağlasa da bazen baba rolünde olan kişi çalışanlara baskıcı ve yasaklayıcı yaptırımlar uygulayabilir. Bu durum özellikle aileden olmayan çalışanlar için sorun oluşturabilir. (Develi, 2008; 26)

1.7.1.6. Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında birçok sorun ortaya çıkabilir. Bu sorunlar kişisel rekabet ve üstünlük sağlamak için yarışa dönüşürse çözüm oldukça zorlaşır ve işletme bu durumdan zarar görür. Özellikle, kurucu yönetici ile işletmenin devredileceği yeni kuşak arasında çıkan çatışmalar ve fikir ayrılıkları kontrolden çıkmamalıdır. Bu tür çatışmaların çıkması kaçınılmazdır ve sorunların büyümeden, çalışanlara yansıtılmadan, olumsuz etkileri engellemek için bir an önce çözülmesi gereklidir. (Gençtürk, 2006; 9)

1.7.1.7. Yönetimi Devretme Sorunu

Aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmaların sonucunda, en önemli sorunun devretme sorunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Süreklilik ve devretme ailenin ve işletmenin gündemini sürekli olarak meşgul eder. Aile işletmesi olarak devamlılığı sağlamak için yeni kuşağın yönetimi istemesi ve kurucunun gücünü bırakabilmesi

gereklidir. Devretme işletme için en hayati karardır. Yıllardan beri en büyük çocuğun yönetimi devralma geleneği sona ermiştir. Bu yüzden aile üyeleri ve diğer yöneticiler arasında çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Yeni kuşakların yönetimi devralması başarının devamlılığı olarak düşünülmektedir. Ancak, yönetimin kime devredileceği sorunu çoğu zaman aile işletmelerinin dağılmasına neden olmaktadır. Yönetici kendini ölümsüz olarak düşünmemeli, devredeceği kişiyi belirleyip o kişinin bilinçli bir şekilde yetiştirilmesini sağlamalıdır. (Aydiner, 2008; 81)

Aile işletmelerinde patronların birbirleriyle rekabeti, görüş farklılıkları işletmenin gidişatını olumsuz etkiler. Aile işletmesindeki lider belli olmalıdır. Lider aile içi dengeyi kurmalıdır. İyi bir liderin olmayışı sebebiyle liderliğin profesyonellere devredilebilmesi gerekir ve kurumsallaşma ön planda olmalıdır. (Özcan, 2015; 106)

1.7.1.8. Yönetim Kadrosu Oluşturma Güçlüğü

Aile işletmelerinde, yönetim kadrosu aile bireylerinden oluşur. Belli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerinde, profesyonel yönetici bulundurma gereklilik haline gelir. Ancak, aile işletmeleri, profesyonel yönetici istihdam etmede zorluklar yaşamaktadırlar. Çünkü profesyonel yöneticiler, aile işletmelerinde yaşanan anlaşmazlıklar ve çatışmalar yüzünden böyle bir kurumun içinde yer almak istemezler. Profesyonel yöneticiler, hem iş çevresinde hem de aile çevresinde işletmeye bağlı kalmak zorundadırlar. Bu yüzden, profesyonel yöneticiler aile işletmelerinden gelen iş tekliflerine çok fazla açık değildirler. Eğer, aile üyeleri eğitim almadan işletmede yönetici pozisyonunda bulunurlarsa, aile işletmesinde iyi bir yönetici kadrosu oluşturmak mümkün olmayacaktır. (Yavuz, 2014; 28)

En yüksek mevkideki profesyonel yönetici ve diğer çalışanlar az maaş almaktadırlar ve asgari ücret üzerinden sigortalanmaktadırlar. Aile işletmesi bu sayede SGK primini ve vergiyi az ödeyerek masrafta azaltmalar yapabilmektedir. Çalışanlar hem işletmeyi hem de kendini korumak için bu duruma göz yumarlar. (Özcan, 2015;106)

1.7.1.9. Verilere Dayalı Analizlere İtibar Edilmemesi

Aile işletmelerinde, bir diğer zayıf nokta da biride işletmede planlama, bütçeleme, raporlama gibi işlemlerin yetersizliğidir. Yazılı belgeler, istatistikler,

analizler yerine daha çok deneme yanılma yoluyla elde edilen bilgilere yer verilir. Objektif veri toplayıp, analiz etmek yerine, güvenilir kişilerin fikirleri ön plandadır. Kurucu yönetici kişi birçok işi diğer çalışanları bilgilendirmeden sadece kendi zihninde tamamlar ve çalışanları buna uydurmaya çalışır. Fikirler paylaşılıp tartışılmadığı için yeni bir bakış açısı değerlendirilemez. Bu yüzden uzun vadeli planlar söz konusu bile değildir. Sadece günü kurtarmak için çözümler üretilir. (Yavuz, 2014; 29)

Sonuç olarak, aile işletmeleri üstünlüklerinin devamlılığını sağlayabilmek ve zayıflıklarını üstünlüğe çevirebilmek için, aile içinde hesap verme, açıklık, şeffaflık, tutarlılık, katılımcılık, etkinlik, toplumsal sorumluluk gibi ilkeleri benimsemelidir. (Özcan, 2015; 107)

1.8. Aile İşletmelerinde Yönetim Karşılaşılan Sorunları

1.8.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamaktır. Aile işletmelerinde kurucu ve yönetici aynı kişidir ve bu yönetim sorunu oluşturur. Kurucu yönetici bütün işleri tek başına halledebilme çabasıdadır. İşletmeyi kurmuştur, aynı zamanda işletmeyi bebeği gibi sahiplenmiştir ve işletmeyi yönetebilecek en iyi kişinin kendisi olduğunu düşünür. Zamanla işler büyümeye başladığında kurucu yönetici artık işlere yetişemez ve yeni personele ihtiyaç duyar. Yeni alınacak personelin eğitim, yetenek ve deneyimine bakılmaksızın, sadece aile üyesi olmasından dolayı işe alınır. Aile işletmesinin, yönetiminde eğitimli, deneyimli profesyonel yöneticinin olmaması sadece aile üyelerinin yönetimde yer alması aile işletmelerinin önündeki en büyük engellerdendir. (Yıldırım, 2007; 39)

1.8.2. Nitelikli Personelin Bulunmaması

Teknoloji ilerledikçe bilgiye, bilgiyi yaratan ve kullanan insana ihtiyaç artmıştır. Ancak, aile işletmelerinde daha ilkel davranılmakta ve nitelikli personel ihtiyacı sadece işletmenin giderleri açısından ele alınmaktadır. Nitelikli personelin alınmaması ve var olan aile üyesi personeli işletme için verim oluşturmamaktadır. Ayrıca işletmeye daha deneyimli, bilgili ve zeki nitelikli personelin alınmasını, kurucu yöneticiler kendileri için tehdit olarak algılamaktadırlar. Kendilerinden daha üstün bireyleri işletmede

barındırmak istemezler. Bu durumda aile işletmesinde nitelikli personelin bulunmaması ve kurucu yönetici ve çalışanların kendilerini geliştirmemeleri işletme için büyük tehdit oluşturmaktadır. (Develi, 2008; 36-37)

1.8.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması

Yönetici ve işletme sahibi özellikleri tek kişide toplanan aile işletmelerinde, bu kişilerin genellikle teknik konularda haklı oldukları belirtilebilir. Üretim konusunda oldukça başarılı olan bu kişiler, piyasaya yönelik düşünme, analiz etme ve finansman gibi konularda maalesef yetersiz kalmaktadırlar. Bu durum yönetim ve finansmanın işleyişinde de geçerlidir. Ülkemizde teknik kökenli kurucu işletme yöneticilerinin finansman konusunda kendilerinin geliştirmeleri gerekmektedir. (Koçyiğit, 2013; 35)

1.8.4. Yönetici ve Personelin Eğitim Sorunları

Özellikle aile işletmelerinde kurucular eğitim almamış veya eğitimlerini tamamlamamış kişilerdir. Bu kişiler işletmelerinde önemli başarılar elde etmişlerdir ama eksikliklerini kendilerinde değil de çocuklarında veya torunlarında tamamlamak istemişlerdir. Onların hangi alanlara ilgi ve yetenekleri olduklarına bakmaksızın, kendilerinin eksik yönlerini onların tamamlaması için meslek seçimlerini onlar adına kendileri yapmışlardır. Bu durum bir sorun oluşturmaktadır. Mutlaka deneyim ile desteklenmelidir. Sürekli gelişen teknoloji ve değişen pazar koşullarına ayak uydurabilmek için yeterli eğitim mutlaka alınmalıdır. Personelin eğitimini sadece finansman gideri olarak görmek ve gereken önemi vermemek günün koşullarına ayak uydurmayı engellemekte ve eğitimsiz yönetici ve personelin varlığı aile işletmesini tehlikeye sürüklemektedir. (Develi, 2008; 38-39)

1.8.5. Enformasyon (Bilgi) Eksikliği

Bilgi edinme, bilgi işleme ve bu bilgileri değerlendirme konusunda birçok işletme geri kalmaktadır. Aile işletmelerindeki kurucu yöneticiler bilmediğinin araştırmak ve konuyu uzman kişilere danışmaktan kaçınmaktadırlar. Çoğu kurucu yönetici bilgiye ihtiyacının olduğunun farkında bile değildir. Aile işletmeleri, kararlar alırken ne kadar bilgiye yakın ve açık olurlarsa, o kadar pazarda söz sahibi olur ve uzun ömürlü hale gelirler. (Koçyüğüt, 2013; 36-37)

1.8.6. İdari ve Teknik Danışmanlık

Aile işletmeleri henüz kurulma aşamasındayken doğru olmayan bilgilerle araştırma yapılmadan kurulmaktadır. Alınan kararların çoğu geri dönüşü olmayan kararlardır. Ürün seçimi, üretilen ürünün pazarlanması, fabrikanın kuruluş yeri, gerekli makineler... gibi birçok konu araştırılmadan işe başlanılmaktadır. Bu aşamada danışmanlık söz konusu bile olmamaktadır. Finansman açısından kıt kaynaklara sahip girişimciler için danışmanlık hizmeti sunulmalıdır. Ülkemizde KOSGEB bu hizmeti sağlayan öncü kuruluştur. Bu tür hizmetlerin azlığı küçük aile işletmeleri için sorun oluşturmaktadır.

1.8.7. Rehberlik Hizmetinden Yoksunluk

Aile işletmelerinde kurucu yöneticilerin yönetim sorunları ve eğitim, danışmanlık ihtiyaçlarına gerek duymamaları başlı başına bir sorun oluşturmaktadır. Bu tarz düşüncede olan kurucu yöneticiler ne tür bir eğitime ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bu desteği nasıl sağlayabileceklerini bilmemektedirler. Bu sorunun çözüm yeri üniversitelerdir. Üniversiteler ile işletme arasında bağ kurularak işbirliğine gidilmelidir. (Develi, 2008; 2015)

1.8.8. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma genel hatlarıyla işletmenin sahip olduğu kültürdür. Kendine özgü diğer işletmelerden farklı iş yapabilme söz konusudur. İşletmeler için kurumsallaşmanın önemi kuşaklar arası aktarım ve sürekliliğin sağlanması için önemlidir. Çalışanlar açısından değerlendirecek olursak kurumsallaşmış bir işletmede kendilerini daha güvende ve istekli hissedeceklerdir. Kurumsallaşmanın temelinde, işletmenin kişilere ve onların becerilerine bağımsız kalması yatar. Kurumsallaşma ihtiyacı ancak işletmenin büyümesiyle ortaya çıkar. Bir işletmede, tüm işler yönetici tarafından yapılıyorsa, işe alım, planlama, ücretlendirme yöneticiye bağlıysa, işletme içinde yönetici kendine yakın kişilerle çalışmayı tercih ediyorsa, yetki ve sorumluluklar belirli değilse, bu işletmenin kurumsallaşmamış olduğunun göstergesidir. (Özcan, 2015; 179-181)

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için en önemli sorun, aile içi iletişimsizliktir. Aile içi sorunları ve çatışmaları engellemek için aile konseyi

oluşturulmalıdır. Aile içi sorunlar aile konseyinde çözüme ulaştırılmalı, işletme ile ilgili sorunlar ise yönetim kurulunda değerlendirilmelidir. Aile konseyi sayesinde, aile içindeki sorunlar işletmeyi etkileyecek düzeye gelmeden çözüme kavuşturulmuş olur. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın diğer basamağı, aile anayasasının oluşturulmasıdır. Aile anayasası, aile ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkileri kurallara bağlayan rehber özelliği taşır. Aile işletmelerinde, yönetim kurulunun varlığı ise, ortakların kendisine vermiş olduğu yetki ve sorumlulukları kullanarak işletmeyi temsil eder. Aile işletmelerinde, yönetim kurulu en üst yürütme organıdır. Yönetim kurulu sayesinde işletme geleceğe daha iyi hazırlanır. Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biride devir planıdır. Çünkü patronlar devir işlemini kabul etmekte zorluk yaşamaktadırlar. Devretmenin kaçınılmazlığı doğru zamanda kabul edilirse işletmenin sürdürülebilirliği sağlanmış olur. (Özcan, 2015; 249-256)

Sürekli değişime sahip ve küreleşen Dünya'da, aile işletmeleri geçmişte elde ettikleri başarılarını aynı taktik ve stratejilerle ilerleyen dönemlerde de elde edebileceklerini düşünürler. Aile işletmeleri için bu düşünce en büyük tehlikeleri beraberinde getirmektedir. Süreklilik sağlayabilmek için aile işletmeleri değişen şartlara ayak uydurabilmek için değişime hazır olmalıdır. Yapılan bilimsel çalışmaların sonucunda işletmelerin sürdürülebilirliği ve kuşaklar arası geçişin sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın üzerinde durulmuştur. Kurumsallaşma denince akla, kurucu yöneticilerin işi terk edip profesyonel çalışanlara bırakması gelmektedir. Kurumsallaşma aslında patronların işin başında durarak kolektif çalışma ruhunun sağlanmasıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma uzun ve özveri isteyen bir süreçtir. (Güleş, 2013; 279-280)

1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile kültür ve değerleri, duygu ve mantığı işin işleyişini etkilemektedir. Bu durumda sürekli değişen pazar koşullarına uymakta aile işletmeleri zorlanmaktadır. Aile değişkenlerini ve pazar şartlarını birlikte değerlendirmek ve birbirine olan etkilerini görememek, kurumsallaşma seviyesini arttırmak isteyen aile işletmeleri için büyük engel oluşturmaktadır. (Yıldırım, 2007; 54)

Ülkemizde ve dünyadaki diğer ülkelerde aile işletmeleri en çok görülen işletme türü olsa da ömürlerinin kısa olduğu bir gerçektir. Aile işletmelerinde ortaklığın belli bir sisteme oturması yani işletmenin kurumsallaşması birincil hedefler arasında olmalıdır. Kurumsallaşma yönündeki bazı engeller aşağıdaki gibi incelenebilir: (Alkara, 2006; 44)

Aile işletmelerinde kurumsallaşamama olgusu yönetim fonksiyonları, kurum kültürü ve çevre şartlarına uyum olarak üç temel unsurda incelenebilir. Yönetim fonksiyonları açısından incelendiğinde planlama ile karşılaşmaktadır. Planlama, işletmenin gelecek ile ilgili stratejiler geliştirme, amaçlarını ve hedeflerini belirleyerek bir sonraki adımın belirlenmesidir. Planlama açısından kurumsallaşamamanın nedenleri şu şekilde belirtilebilir: (Acar, 2014; 45-46)

- İşletmenin sadece bugünü kurtarmak için çalışması,
- Sadece işletme planına odaklanması, ailenin arka planda kalması,
- Uzun vadeli amaçların söz konusu olmaması,
- Ailenin ve işletmenin, misyonunun ve vizyonunun belirlenmemesi ve birbiriyle uyum sağlamaması,

Planlama fonksiyonun yanında diğer bir yönetim fonksiyonu organize etmektir. Organize etme; belli bir hedef doğrultusunda parasal ve sosyal unsurların toplanması olarak tanımlanır. Organizasyon eksikliği açısından kurumsallaşamama nedenleri aşağıdaki incelenebilir; (Acar, 2014; 45-46)

- Girişimcilerin hemen işe koyulması,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlali,
- Sermaye sahibi aynı zamanda yönetici bireylerin kontrol alanlarının çok olması,
- İşe alınacak kişinin yönetsel özelliklerine bakılmaması,
- Aile bireylerinin kuralları dikkate almaması,
- Yetki alanlarının göz ardı edilmesi,

➤ Girişimcinin isteği doğrultusunda işletme yapısının oluşması,

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıdaki gibi incelenebilir: (Yıldırım, 2007; 55-56)

➤ Girişimcinin pasif yaklaşıma sahip olması,

➤ Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerinin yakın kontrole daha çok önem vermeleri,

➤ Girişimcinin işletme ile ilgili kararları kendi başına alması,

➤ İşletmenin gelişmesi ve karlılığının çoğalmasıyla işletmede çalışmak isteyenlerin artması,

➤ Başa geçmek isteyen aile bireyleri arasında çatışmaların yaşanması,

➤ Aile mensubu kişilerin piyasadaki değerden fazla ücretlendirmeye tabi olması,

➤ İnsan kaynakları politikalarında, akrabalık ilişkilerinin ön planda olması,

➤ Aile üyesi olmayan profesyonel çalışanların yeterince dikkate alınmaması,

➤ Finansmanda güvenilirliğin az olması,

➤ Adaletli bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin oluşmaması,

➤ İşletme yönetiminde yer alan ve almayan hissedarların kar payına bakış açısının farklı olması,

➤ Harcamalar yapılırken aile bireylerinin harcamalarının göz ardı edilmesi.

Bir şirketin sistemli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında iş birliğinin ve uyumun sağlanması anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıdaki gibidir: (Yıldırım, 2007; 55-56)

➤ Aile bireylerinin profesyonel yöneticileri toplantılara davet etmemesi,

➤ Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılarda almadığı kararları iş dışında sohbet sırasında karar vermesi,

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller şöyledir: (Yıldırım, 2007; 55-56)

- Denetim sisteminin yokluğu,
- Adaletli değerlendirme sisteminin oluşmaması,
- İş akışlarının kesin bir biçimde belirlenmemesi,
- Raporlama düzeninin sistemsiz olması,
- Önemli kontrollerin yapılmaması,
- Disiplin sisteminin aile üyelerini etkilememesi

Bir kurumun işleyişini, iş yapma tarzını, karar alma biçimini gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri, 5 ana başlıkta toplanabilir: (Acar, 2014; 47-48)

- Aile ile işletmenin bütünleşmesi,
- Ailedeki ve işteki pozisyonların karıştırılması,
- Dilin bireyselleştirilmesi
- Çatışmaların engellenememesi,
- Davranışların disipline uygun olmaması

Bir kurumun stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre koşullarına uyuma ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır: (Acar, 2014; 47-48)

- Girişimcinin çevre koşullarını göz ardı etmesi,
- Araştırma ve geliştirmeye ilişkin uygun politikaların yokluğu,
- Veri toplama ve değerlendirme sisteminin olmaması,
- Girişimcinin yeni stratejiler geliştirememesi. (Acar, 2014; 47-48)

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki engeller yukarıdaki gibi sıralanmıştır. Bu engeller kaldırılıp kurumsallaşma sağlandığında profesyonel yönetim sağlanabilecektir. İşletme piyasada daha çok söz sahibi olmaya başlar ve işletme kuşaktan kuşağa geçen uzun ömürlü bir işletme haline gelir. Durum Türkiye açısından değerlendirildiğinde, Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının nedenleri aşağıdaki gibi incelenebilir; (Çamköy, 2007;16-17)

- Kültür yapısı,
- Feodal yapı,
- Eğitimli kişilere değer verilmemesi gibi genel insan özellikleri,
- Sermayenin paylaşılabilmesi,
- Enflasyondan daha kolay etkilenilmesi,
- Geleceği öngörememe,
- Profesyonellere yer verilmemesi,
- KOBİ’lerin fazla olması,
- Ekonominin tarım odaklı olması,
- Küçük yerleşimde yetişmenin şartları kısıtlaması,
- İnsanların birbirlerine güven duymaması ve paylaşımında bulunmaması.

Ülkemizde kurumsallaşmayı başaran işletmeler örnek olarak Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi sürekli kendini yenileyen, modern yönetim anlayışına sahip işletmeleri gösterebiliriz. Kurumsallaşamayıp, bölünmüş, dağılan işletmelere örnekler; Has, Bezmen, Komili, Hattat, Tatarı (Taç Giyim), Sultanahmet Köftecisi... Örneklerden de anlaşılacağı gibi ülkemizde aile işletmeleri kısa ömürlüdür. (Develi, 2008; 46)

BÖLÜM 2

AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM ve ORGANİZASYON SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluşturur fakat hem kuruluşlarındaki sorunlar hem de gelişmelerindeki engellerin aşılması gereklidir. Aile işletmeleri özellikle yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde açısından sorun yaşamaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerini tehdit eden sorunları ortaya çıkarmak ve bu sorunları değerlendirmektir.

Bu çalışmanın hipotezleri;

H1: “Aile işletmelerinde aile ve iş kavramlarının birbiriyle bütünleşmesi ile yönetim ve organizasyon sorunları arasında ilişki vardır.”

H2: “Aile işletmelerinde aile bireylerine tolerans sağlanması ile işin özelliğinin belirlenmesi ve iş analizinin oluşturulması arasında ilişki vardır.”

H3: “Aile işletmelerinde aile anayasasının bulunması ile aile işletmelerinin gelecek kuşaklara devri arasında ilişki vardır.”

H4: “Üst yönetimde aile üyesi olmayan profesyonel yönetici bulunması ile aile işletmelerinde tarafsız kararlar alınabilmesi arasında ilişki vardır.”

H5: “ İşletmede çalışan aile bireylerinin işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almış olmaları ile kararların duygusallıktan uzaklaşması arasında ilişki vardır.”

H6: “Şirketin kuruluş yılı ile şirketin kurumsallaşması arasında ilişki vardır”

H7: “Aile işletmelerinde üst yönetimde bulunan çalışanların eğitim düzeylerinin farklılığı ile kurumsallaşmaya bakış açıları arasında ilişki vardır.”

H8: “Aile işletmelerinde işletme sahipliği ile işletmede kararların alınması arasında ilişki vardır.”

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Denizli il merkezindeki aile işletmelerinin özelliklerini aynı zamanda karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını ortaya koymak için oluşturulmuş anketin Denizli ilinde aile işletmelerine ulaştırılmasıyla yapılmıştır.

Kullanılan anket çalışmasının aile işletmelerindeki yönetim kurulunda yer alan çalışanlar veya genel müdürlerince cevaplandırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

2.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmada, literatür çalışmasıyla alan çalışması birlikte yapılmıştır. Literatür çalışmasında farklı birçok kaynak kullanılarak projenin kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.. Bu kuramsal çerçeve ile birlikte uygun anket çalışması seçilmiş ve alan araştırması yapılmıştır.

Kullandığımız anket Nesrin Develi'nin yüksek lisans tezi için Prof. Dr. Ayşe İrmiş ile çalışmasından alınmıştır.

2.4. Ölçme Araçları

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü oluşturan 23 soru anket cevaplayan kişilerle çalışılan aile işletmelerinin özelliklerini anlamak için oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise, şirketin yönetim ve organizasyon yapısını tanımak için sorular mevcuttur. Üçüncü bölüm soruları ise, şirketteki aile ve şirket ilişkilerini, işin özelliğini ve iş analizini, iş performans değerlendirme, karar alma ve işletmelerin kurumsal yapılarını ortaya koymak için hazırlanan sorulardan oluşmuştur. Anket 1000 KOBİ niteliğindeki işletmeye telefon, mail ve birebir ulaşılmaya çalışılmıştır. Çoğu işletmeye anketler elden yaptırılmış ve yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen anketler çalışmada kullanılmıştır.

Anket çalışmasının uygulanmasında karşılaşılan en büyük engel, aile işletmelerinin bu tarz çalışmalara katılmak istememesi ve destek vermemeleridir.

Çalışma sonucunda dağıtılan 1000 anket formundan 102 anket formu çalışmaya dahil edilmiştir.

Kullanılan anket çalışmasının aile işletmelerindeki yönetim kurulunda yer alan çalışanlar veya genel müdürlerince cevaplandırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Anketlerden elde edilen verilerin girişi ve analizi SPSS 24 paket programında yapılmıştır. Önce her bir soru için yüzdeler alınarak elde edilen verilerle hipotezler değerlendirilmeye alınmıştır.

2.5. Araştırma Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Denizli ilinde yapılan bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 24 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Hipotez testleri yapılırken katagorik verilerde Kİ-Kare bağımsızlık testi, iki gruplu karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla gruplu karşılaştırmalarda Benferoni Düzeltmeli Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

2.6. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

Kullanılan anket çalışmasının aile işletmelerindeki yönetim kurulunda yer alan çalışanlar veya genel müdürlerince cevaplandırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ankete katılan kişilerin özellikleri yer almaktadır.

2.6.1. Anketi Cevaplayanların Doğum Yeri, Cinsiyeti, Medeni Durumu ve Yaş dağılımları

Kullanılan anket çalışmasında bireylerin demografik özelliklerini incelemek için, kişilerin doğum yerleri, cinsiyetleri, medeni durumları ve yaşları sorulmuş olup, çıkan sonuç Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo 6. Doğum yeri, Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş

Sorular	Bilgiler	Frekans	Yüzde(%)
Doğum Yeriniz	Köy	22	21,6
	Kasaba	8	7,8
	İlçe	22	21,6
	İl Merkezi	50	49,0
	Toplam	102	100
Cinsiyetiniz	Kadın	36	35,3
	Erkek	66	65,7
	Toplam	102	100
Medeni Durumunuz	Evli	65	63,7
	Bekâr	35	34,3
	Diğer	2	2
	Toplam	102	100
Yaşınız	20 Yaş ve Altı	2	2,0
	21-30	36	35,3
	31-40	35	34,3
	41-50	16	15,7
	51-60	10	9,8
	62 ve Üzeri	3	2,9
	Toplam	102	100

Anketi cevaplayan yöneticilerin %49'u il merkezinde doğmuştur. %21,6 ile ilçeler ve %21,6 ile köy takip etmektedir.

Ankete cevap verenlerin %65,7'lik kısmını erkek, geri kalan %35,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu kişilerin ise %63,7'si evli, %34,3'ünün de bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo-8'de ankete cevaplayanların yaş sıralamalarına yer almaktadır. %35,3'lik kısmının 21-30 yaş arası olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu sırayla %34,3 ile 31-40 yaş arası, %15,7'le 41-50 yaş aralığı olduğu görülmektedir.

2.6.2. Anketi Cevaplayanların Eğitim Durumları

Ankete cevaplayan kişilerin çoğunun üniversite mezunu olduğu Tablo-7'de görülmektedir.

Tablo 7. Eğitim Durumu

Değerler	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	6	5,9	5,9	5,9
Ortaokul	5	4,9	4,9	10,8
Lise	26	25,5	25,5	36,3
MYO	12	11,8	11,8	48,1
Üniversite	49	48,0	48,0	96,1
Yüksek Lisans	4	3,9	3,9	100
Toplam	102	100	100	100

Ankete katılanların %48'inin fakülte mezunu olduğu, %25,5'inin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunları %11,8 ile meslek yüksekokulu mezunu yöneticiler takip etmektedir.

2.6.3. Anketi Cevaplayanların Aile Yapısı

Ankete katılanların ebeveynlerine bakıldığında Tablo-8'deki sonuç görülmektedir. Yöneticilerin %76,5'inin annelerinin ev hanımı, babalarının ise, %23,5'inin işçi, %19,6'sının çiftçi ve %15,7'sinin ise memur olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Anne ve Baba Mesleği

Sorular	Bilgiler	Frekans	Yüzde(%)
Annenezin Mesleği	Ev Hanımı	78	76,5
	Çiftçi	4	3,9
	İşçi	5	4,9
	Memur	9	8,8
	Tüccar	2	2,0
	Sanayici	1	1,0
	Diğer	3	2,9
	Toplam	102	100
Babanızın Mesleği	Çiftçi	20	19,6
	İşçi	24	23,5
	Memur	16	15,7
	Tüccar	12	11,8
	Sanayici	10	9,8
	Diğer	20	19,6
	Toplam	102	100

Ankete katılanların kardeş sayısı göz önüne alındığında, kardeş sayılarının fazla olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin %34'ünün 2 kardeşi olduğu, %33,3'ünün 1 kardeşi olduğu ve %12,8'inin 3 kardeşi olduğu Tablo-9'da görülmektedir.

Tablo 9. Kardeş Sayısı

Değerler	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Yok	8	7,8	7,8	7,8
1 Kardeş	34	33,3	33,3	41,1
2 Kardeş	35	34,4	34,4	75,5
3 Kardeş	13	12,8	12,8	88,3
4 Kardeş	4	3,9	3,9	92,2
5'ten Fazla	8	7,8	7,8	100
Toplam	102	100	100	100

Anketi cevaplayan yöneticilerin %34,3'ünün en büyük çocuk, %30,4'ünün en küçük çocuk, %29,4'ünün ortanca çocuğu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10. Ailenin Kaçınıcı Çocuğusunuz?

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tek Çocuk	6	5,9	5,9	5,9
En Küçük Çocuk	31	30,40	30,40	36,3
Ortanca Çocuk	30	29,4	29,4	65,7
En Büyük Çocuk	35	34,3	34,3	100
Toplam	102	100	100	100

Ankete katılanların çocuk sayılarına incelendiğinde ise, %38,2'sinin iki çocuğu, %36,3'ünün bir çocuğu, %24,5'inin üç çocuğu olduğunu ve %1'inin ise dört çocuğunun olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. (Tablo-11)

Tablo 11. Ankete Katılanların Çocuk Sayıları

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	0	0,0	0,0	0,0
1	37	36,3	36,3	36,3
2	39	38,2	38,2	74,5
3	25	24,5	24,5	99,0
4	1	1,0	1,0	100
5	0	0,0	0,0	100
Toplam	102	100	100	100

Ankete katılanların çocuk sayıları incelendiğinde, 63 kişinin(%61,8) “evet” dediği, geriye kalan 39 kişinin (38,2) ise “hayır” dediği görülmektedir. (Tablo-12)

Tablo 12. Çocukların Meslek Seçimleri

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	63	61,8	61,8	61,8
Hayır	39	38,2	38,2	100
Toplam	102	100	100	100

2.7. Ankete katılan şirketlerin Demografik Özellikleri

Anket çalışmasının ulaştırıldığı işletmelerin özelliklerini ortaya koymak için yöneltilen sorularla, işletmelerin aile işletmesi olup olmadığı, şirketlerin kuruluş yılları, ortaklık yapıları, şirkette çalışan sayısı, şirketin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği anlaşılmaya çalışılmış aynı zamanda aile işletmesinin avantajlı olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir.

2.7.1. Ankete cevap Veren Şirketlerin Kuruluş şekli

Bu çalışmada yer alan işletmelerin hepsi aile işletmesi olarak kurulmuştur. Bu çalışmada ile aile işletmelerindeki yönetim ve organizasyon sorunları ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.7.2. Ankete Cevap Veren Şirketlerin Kuruluş Yılı

Aile işletmelerini kuruluş yılları göz önüne alındığında, şirketlerin %40,2'si yani 41 şirketin 2000 ve daha sonrası kurulduğu görülmektedir. Kurulan işletmelerin %30,4'si yani 31 şirket 2010 ve sonrasında kurulduğu görülmektedir.

Tablo 13. Şirketlerin Kuruluş Yılı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1960-1970	1	1,0	1,0	1,0
1970-1980	3	2,9	2,9	3,9
1980-1990	10	9,8	9,8	13,7
1990-2000	16	15,7	15,7	29,4
2000-2010	41	40,2	40,2	69,6
2010 Sonrası	31	30,4	30,4	100
Toplam	102	100	100	100

2.7.3. Ankete Cevap Verenlerin Şirket Kurucusu ile Yakınlığı

Anketi cevaplayanların %46,1'i şirketin sahipliğini kendileri yapmaktadır.(Tablo-14) Şirketlerin %20,6'sı babası tarafından kurulan işletmelerin devamlılığını sağlamaktadır.

Tablo 14. Şirket Kurucusu ile Yakınlık

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Büyük Babam	4	3,9	3,9	3,9
Büyük Annem	3	2,9	2,9	6,8
Babam	21	20,6	20,6	27,4
Annem	0	0,0	0,0	27,4
Kendim	47	46,1	46,1	73,5
Eşim	4	3,9	3,9	77,4
Oğlum	0	0,0	0,0	77,4
Kızım	1	1,0	1,0	78,4
Diğer	22	21,6	21,6	100
Toplam	102	100	100	100

2.7.4. Ankete Katılan İşletmelerde Sahiplik

Ankete cevap veren işletmelere işletme sahipliğinin kimin olduğu incelendiğinde, ankete katılanların %59,8'si tek aile üyesi, %25,5'i tamamı aile üyelerinin ortaklığından, %6,9'u ise kardeş ortaklığından oluştuğu görülmektedir (Tablo-15). Anketi cevaplayan işletmelerin çoğunluğunda tek aile üyesi sahipliği görülmektedir. Bunun yanında büyük bir çoğunluğunda tamamının aile üyelerinin oluşturduğu ortaklık yapısı görülmektedir. Bu sonuç bize aile arasındaki birlik ve beraberliği göstermektedir.

Tablo 15. Şirket sahipliği

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tek Aile Üyesi	61	59,8	59,8	59,8
Aile Üye Ortaklığı	26	25,5	25,4	85,2
Kardeş Ortaklığı	7	6,9	6,9	92,1
Kuzen Ortaklığı	2	2,0	2,0	94,1
Halka Açık Ortaklık	0	0,0	0,0	94,1
Diğer	6	5,9	5,9	100
Toplam	102	100	100	100

2.7.5. Ankete Cevap Veren Şirketlerde Aile Üyelerinin Hissesi

Ankete katılan işletmelerdeki aile üyelerinin hisse oranları değerlendirildiğinde, işletmelerin %73,5'inin aile üyeleri hisselerinin hepsine sahiptir. %14,7'si hisse oranının %99-50 olduğu ve %11,8'inin de işletmelerde %49'dan az hisse oranına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. (Tablo-16).

Tablo 16. Şirketteki Aile Üyelerinin Hisse Oranı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
%100	75	73,5	73,5	73,5
%50-%99	15	14,7	14,7	88,2
%49 ve Daha Az	12	11,8	11,8	100
Toplam	102	100	100	100

Ankete katılan işletmelerin ortaklık yapısına bakıldığında ise, Tablo-17'deki sonuç ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan şirketlerin %68,7'si ortaklık olmadığını, tek kişinin sahipliği olan işletmelerin varlığını göstermektedir.

Tablo 17. Şirketlerin Ortaklık Yapısı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aile Üyesi Ortak	19	18,6	18,6	18,6
Aile Üyesi Olmayan Ortak	13	12,7	12,7	31,3
Şirketimiz Ortaklık Değil	70	68,7	68,7	100
Toplam	102	100	100	100

2.7.6. Şirkette Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi

Anketi cevaplayan aile işletmelerinde, üst düzey yönetici konumunda yer alan aile üyesi sayılarına bakıldığında, şirketlerin %48'i üst düzeyde tek aile üyesi varken, %32,4'ü 2 aile üyesi, %7,8'i 3 aile üyesi olduğu, geriye kalanların ise 4 ve daha fazla aile üyesinin çalıştığı sonucu ortaya çıkmaktadır. (Tablo-18).

Tablo 18. Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi Sayısı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	49	48,0	48,0	48,0
2	33	32,4	32,4	80,5
3	8	7,8	7,8	88,3
4	8	7,8	7,8	96,0
5	3	2,9	2,9	99,0
6	1	1,0	1,0	100,0
10	0	0,0	0,0	100,0
Toplam	102	100	100	100

2.7.7. Şirketlerin Çalışan Sayıları

Anketi cevaplayan işletmelerin %56,9'u 0-9 arası kişi çalıştırırken, %33,3'ü 10-49 arası kişi, %6,9,'u 50-149 arası kişi ve %2,9'luk kısmı ise 150'den fazla kişi çalıştırmaktadır (Tablo-19).

Tablo 19. Çalışan Sayısı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-9	58	56,9	56,9	56,9
10-49	34	33,3	33,3	90,2
50-149	7	6,9	6,9	97,1
150'den Fazla	3	2,9	2,9	100,00
Toplam	102	100	100	100

2.7.8. Şirketin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetildiği

Ankete katılan işletmelerden, 73,5'i 1.nesil tarafından yönetildiği görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu yeni kurulmuş aile işletmesidir. Şirketlerin %13,7'si 2.nesil tarafından yönetilirken, %9,9'u 3. Nesil tarafından yönetilmekte, şirketlerin%2,9'u 4. nesil tarafından yönetilmektedir (Tablo-20).

Tablo 20. Şirketlerin Şuan Yönetildikleri Nesil Sayısı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1. Nesil	75	73,5	73,5	73,5
2. Nesil	14	13,7	13,7	87,2
3. Nesil	10	9,9	9,9	97,1
4. Nesil	3	2,9	2,9	100
Diğer	0	0,0	0,0	100
Toplam	102	100	100	100

2.7.9. Aile Şirketi Olmak Avantaj mı Dezavantaj mı?

Yöneticilerin %38,2'si aile şirketi olmak 'tamamen avantajlıdır' cevabını verirken, %29,4'ü aile şirketlerinin 'kısmen avantajlı' olduğunu söylemektedir. (Tablo-21).

Tablo 21. Aile İşletmesi Olmanın avantajlı Olup-Olmadığı

Değer	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Avantajlı	39	38,2	38,2	38,2
Kısmen Avantajlı	30	29,4	29,4	67,6
Kararsızım	21	20,6	20,7	88,3
Kısmen Dezavantajlı	8	7,8	7,8	86,1
Tamamen Dezavantajlı	4	3,9	3,9	100
Toplam	102	100	100	100

2.8. Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut Durumu

Anketteki 24-79 arasındaki sorularda aile işletmelerinin mevcut durumları değerlendirilmiş ve sorular 6 grupta incelenmiştir.

2.8.1. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Yapıları

Bu bölümde 24-34 arasındaki sorulara verilen cevaplar incelenmiştir. Çıkan sonuca göre ortalama 7,85 bulunmuştur (Tablo-22). Ankete katılan şirketlerin %57,84'ü ortalamanın üstünde puan aldıkları görülmektedir. (Tablo-23).

Tablo 22. Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Değerler	N	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	102	7.85	2.93	1	10

Tablo 23. Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Değerler	N	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma
----------	---	-------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------

					Sayısı(%)
Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	102	59	43	57,84	42,16

Tablo-24’de yönetim ve organizasyon yapıları incelenmiştir.

Tablo 24. Şirketin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Grubu Soruları

Sorular	Evet		Hayır		Toplam	
	N	%	N	%	n	%
Şirketin organizasyon şeması vardır.	54	52,9	48	47,1	102	100
Şirketin iş akış şeması vardır.	55	53,9	47	46,1	102	100
Departmanlar arası bilgi akış formları yazılıdır.	38	38,3	64	62,7	102	100
Şirketin organizasyon el kitabı vardır.	26	25,5	76	74,5	102	100
Şirket aile anayasasına sahiptir.	38	38,3	64	62,7	102	100
Aile üyeleri şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaktadırlar.	47	46,1	55	53,9	102	100
Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	34	33,3	68	66,7	102	100
Şirkette aile konseyi vardır.	39	38,2	63	61,8	102	100
Şirkette iş bölümü ve uzmanlaşma yeterlidir.	80	78,4	22	21,6	102	100
Şirkette uzun vadeli planlar yapılmaktadır.	81	79,4	21	20,6	102	100
Şirkette çalışmayan çocuklarda işletmeden pay almaktadırlar.	33	32,4	69	67,6	102	100

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin %52,9’u işletmede organizasyon şemasının varlığını öne sürmüştür. Çalışmaya katılan diğer işletmelerde organizasyon şeması yoktur.

Çalışmaya katılan işletmelerin %53,9’unda iş akış şeması mevcutken, %46,1’inde iş akış şeması bulunmamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin %38,3’ünde departmanlar arası bilgi akış formları yazılı hale getirilmiş, işletmelerin %62,7’sinde yazılı bir bilgi akış formu bulunmamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin %74,5’inde organizasyon el kitabı yoktur, %62,7’sinde de aile anayasası bulunmamaktadır. İşletmelerden %25,5’inde organizasyon el kitabı varken, %38,3’ünde de aile anayasası olduğu ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan işletmelerin %38,2'sinde aile konseyi oluşturulmuşken, büyük bir çoğunluğun %61,8'inin aile konseyi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin %78,4'ünde işbölümü ve uzmanlaşma yeterli görülmekte, %21,6'sında işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Ankete yer alan işletme yöneticilerinin %79,4'ü süreklilik için uzun vadeli planlar yapıldığını söylerken, %20,6'sı uzun vadeli plan yapılmadığını söylemektedir.

Ankete yer alan işletmelerin %33,3'ü danışmanlık hizmetinden yararlandığını, %66,7'sinin böyle bir hizmet almadıkları belirtilmiştir

%46,1 oranında aile üyelerinin işletmede çalışmadan önce başka bir işletmede çalıştığını belirtirken, %53,9'u işletmede çalışmadan önce başka bir işletmede çalışmadıklarını belirtmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %32,4'ünde işletmede çalışmayan çocuklarda işletmeden pay alırken, %67,6'sında çalışmayan çocukların işletmeden pay almadıkları sonucuna varılmıştır.

2.8.2. Ankete Katılan İşletmelerde Aile – Şirket İlişkileri

Aile ve şirket ilişkilerini anlamak için yöneltilen sorular değerlendirildiğinde, çıkan sonuca göre ortalama 28,4'tür(Tablo-25). Ankete yer alan işletmelerin %55,88'i ortalamanın üzerinde puan almıştır(Tablo-26).

Tablo 25. Aile – Şirket İlişkileri

Değerler	N	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Aile şirket ilişkileri	102	28,4	4,9	22	49

Tablo 26. Aile – Şirket ilişkileri

Değerler	n	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
Aile şirket ilişkileri	102	57	45	55,88	44,12

Anketi cevaplayan işletme yöneticileri aile-işletme ilişkilerini ortaya çıkarmak için yöneltilen sorular sonucunda Tablo-27'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 27. Aile – Şirket İlişkileri Grubu Soruları

Sorular	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	n	%	N	%	n	%	N	%	N	%	N	%
Şirkette aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.	34	33,3	28	27,5	15	14,7	17	16,7	8	7,8	102	100
Kurum içinde “BİZ” duygusu hakimdir.	58	56,9	30	29,4	9	8,8	3	2,9	2	2,0	102	100
Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	46	45,1	34	33,3	6	5,9	12	11,8	4	3,9	102	100
Şirketin yönetimini devralacak aile üyesi önceden belirlenmiştir.	15	14,7	26	25,5	19	18,6	18	17,6	24	23,5	102	100
Çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	13	12,7	20	19,6	10	9,8	35	34,3	24	23,5	102	100
Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale eder.	9	8,8	18	17,6	15	14,7	32	31,4	28	27,5	102	100
Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludur.	45	44,1	27	26,5	19	18,6	8	7,8	3	2,9	102	100
Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır.	39	38,2	33	32,4	18	17,6	10	9,8	2	2,0	102	100
Aile üyeleri iş ile ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözerler.	37	36,3	53	52,0	8	7,8	2	2,0	2	v	102	100
Aile üyeleri problemin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar.	9	8,8	22	21,6	25	24,5	25	24,5	21	20,6	102	100
Kişinin aile içindeki konumu (baba, ağabey, anne v.s. olması) işletmedeki pozisyonu etkiler.	21	20,6	31	30,4	22	21,6	10	9,8	18	17,6	102	100
Ailenin nakit ihtiyacı şirketten karşılanır.	43	42,2	24	23,5	15	14,7	11	10,8	9	8,8	102	100

Anketi cevaplayanların %86,3’ü katılıyorum cevabını verirken, %70,6’sı işletmede yer aldıkları için mutluluklarını ifade etmişlerdir.

Anketi yanıtlayan işletme yöneticilerinin %78,4’ü işletme başarısı için kilit noktada aile üyelerinin yer aldığını belirtmiştir. %51oranında aile üyelerinin aile içindeki konumları işletmedeki pozisyonlarında etkilemektedir sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde “ işletmenin yönetimini devralacak aile üyesi önceden belirtilmiştir” ifadesine yöneticilerin %40,2’si ‘katılıyorum’ derken, %18,6’sı

'kararsızım' cevabının vermiştir. İşletmelerin %40,2'sinde yönetim devredileceği aile üyeleri belirlenmişken, %41,1'inde bu durum belirlenmemiştir.

%60,8'i aile üyesi bireylere geniş haklar verildiğini ifade ederken, %24,5'i geniş hakların verilmediğini ifade etmiştir.

Ailede gerçekleşen olaylar ile işletmeyi ilgilendiren olaylar birbirinden ayrı tutulduğu %70,6 oranında görülmektedir. Tam tersini ifade edenlerin oranı ise %11,8'dir. Bireysel sorunları işe yansıtmadıkları %57,8 oranındayken, bireysel sorunların işe yansıdığını ifade edenlerin oranı ise %32,3'tür.

Eşlerin işe müdahalesi oranı %58,9, müdahalenin olmadığını ifade edenlerin oranı ise %26,4'tür.

İşletmede yaşanan sorunlar ve çatışmalar yüz yüze değerlendirilerek çözüme kavuşturma %88,3 oranındadır. Problemlere karşı çözümün zamana bırakılmadığını ifade edenlerin oranı %45,1'dir. %24,5'i ise bu konuda kararsız kalmıştır.

Anketi cevaplayan kişilerin %65,7'si ailenin nakit ihtiyacını işletmeden karşılandığını ifade etmiştir.

2.8.3. Ankete Katılan İşletmelerde İşe İlişkin Özelliklerin Belirlenmesi ve İş Analizi

Anketi cevaplayan aile işletmelerinde iş özelliği ve iş analizinin değerlendirilmesinin sonucunda olumlu ortaya çıkmaktadır. Tablo-28' den anlaşıldığı gibi ortalama 11,5 çıkmıştır. Ankete katılan şirketlerin %55,88'i ortalamanın üzerinde çıkmıştır. (Tablo-29).

Tablo 28. İş Özelliği ve İş Analizi

Değerler	N	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
İş Özelliği ve İş analizi	102	11,5	2,9	5	23

Tablo 29. İş Özelliği ve İş Analizi

Değerler	n	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
----------	---	----------	----------	----------	----------

		Puandan Büyük Firma Sayısı	Puandan Küçük Firma Sayısı	Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
İş Özelliği ve İş analizi	102	57	45	55,88	44,12

Anketi cevaplayan yöneticilere Tablo-30'daki sorular ile işletmelerde iş özelliklerinin ve iş analizinin ne durumda olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 30. İş Özelliği ve İş Analizi Grubu soruları

Sorular	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%
İşletmede işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir	65	63,7	24	23,5	6	5,9	5	4,9	2	2,0	102	100
İşin kim tarafından yapılacağı bellidir	65	63,7	32	31,4	2	2,0	2	2,0	1	1,0	102	100
İşin nasıl yapılacağı bellidir	74	72,5	22	21,6	4	3,9	1	1,0	1	1,0	102	100
İşin ne zaman yapılacağı bellidir	66	64,7	26	25,5	7	6,9	2	2,0	1	1,0	102	100
İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir	46	45,1	43	42,2	7	6,9	4	3,9	2	2,0	102	100
Şirketteki her çalışan iş tanımına uygun olarak çalışır	48	47,1	42	41,2	8	7,8	3	2,9	1	1,0	102	100
Şirkette yetki ve sorumluluklar belirsizdir(çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir.)	17	16,7	17	16,7	11	10,8	17	16,7	40	39,2	102	100

Ankette verilen cevaplarda yöneticilerin %63,7'si 'kesinlikle katılıyorum' derken, %23,5'i 'katılıyorum' cevabını vererek işin özelliğine göre personel çalıştırdıklarını belirtmiştir. Bu önermeye 'katılmıyorum' cevabını verenler ise %6,9'dur.

Ankete katılanların %88,3'ü şirkette çalışanların iş tanımına uygun görev aldıkları sonucuna ulaşmıştır.

İşin kim tarafından yapılacağı belli olduğunu ifade edenlerin oranı %95,1'dir. İşin nasıl yapılacağının belirli olduğunu ifade edenlerin oranı %94,1'dir. İşin zamanının belli olduğunu ifade edenlerin oranı ise %87,3'tür. İşletmede yetki ve sorumluluğun belirsiz olduğunu ifade edenler ise %55,9'dur.

2.8.4. Ankete Katılan İşletmelerde İş ve Performans Değerleme

İş ve performans değerlendirme sorularına verilen cevaplar karşılığında Tablo-31.'deki sonuç olarak ortalama değer 20,1 çıkmıştır. Anketi cevaplayan işletmelerin %53,92'sinin ortalamanın üzerinde değer çıkmıştır(Tablo-32).

Tablo 31. İş ve Performans Değerleme

Değerler	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
İş ve Performans Değerleme	102	20,1	5,1	8	35

Tablo 32. İşin Özelliği ve Performans Değerleme

Değerler	n	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
İş ve Performans Değerleme	102	55	47	53,92	46,08

İş ve performans değerlendirme sonuçları Tablo-33'deki gibidir;

%77,5 oranında işletmenin amaç ve vizyonunun her çalışan tarafından açıkça bilindiğini dile getirilmiştir.

Her çalışan için geçerli belli performans sisteminin olduğu ifade edenlerin oranı %56,9'dur. Ücret ve terfileri performanslara göre yapıldığını ifade edenlerin oranı %71,6'dır. %60,8 oranında aile üyelerinin, işletmede çalışabilmeleri için diğer çalışanlara uygulanan belli kriterlerin aynısı onlara da uygulanmaktadır "Aile bireylerine yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar" ifadesine anket katılan yöneticilerin %41,2'si 'katılıyorum', %42,1'i 'katılmıyorum' yanıtını vermiştir. Yine "Şirkette bazı aile üyelerine toleranslar tanınmaktadır" ifadesine anketi cevaplayanların %41,2'si 'katılıyorum', %38,2'si 'katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 33. İş ve Performans değerlendirme Grubu soruları

Sorular	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%

Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	42	41,2	37	36,3	14	13,7	6	5,9	3	2,9	102	100
Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır.	38	37,3	35	34,3	18	17,6	7	6,9	4	3,9	102	100
Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için diğer çalışanlara uygulanan belli kriterlerin aynıları onlara da uygulanmaktadır.	32	31,4	30	29,4	21	20,6	14	13,7	5	4,9	102	100
Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir.	38	37,3	43	42,2	12	11,8	5	4,9	4	3,9	102	100
Şirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.	36	35,3	33	32,4	17	16,7	13	12,7	3	2,9	102	100
Çocuklar erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi tanımaktadırlar.	29	28,4	38	37,3	15	14,7	12	11,8	8	7,8	102	100
Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.	10	9,8	32	31,4	17	16,7	24	23,5	19	18,6	102	100
Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.	19	18,6	31	30,4	26	25,5	19	18,6	7	6,9	102	100
Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur.	26	25,5	32	31,4	20	19,6	15	14,7	9	8,8	102	100
Şirkette bazı aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme v.b.) bir takım tolerans tanınmaktadır.	14	13,7	28	27,5	21	20,6	18	17,6	21	20,6	102	100

Anketi cevaplayan aile işletmelerinde, %65,7 oranında aile üyesi çocuklar küçük yaştan itibaren işletmeyi ve işi tanımakta aynı zamanda %49 oranında işletmeye yeni katılan çalışanlarda alt düzeyden çalışmaya başlamaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin %67,7'si işletmede çalışan aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim aldığını ya da almakta olduklarını belirtirken, işletmelerin %15,6'sı tam tersini ifade etmiştir. Ayrıca %79,5'i herkesin şirket içi eğitim aldığını belirtilmektedir.

2.8.5. Ankete Katılan İşletmelerin Karar Alma Yapıları

Karar alma yapılarını incelemek için yöneltilen sorularda ortalama değer 20,1 çıkmıştır(Tablo-34). %47,05 oranında işletme ortalamasının üstünde puan

almıştır.(Tablo-35). Ancak 52,9 ‘u karar almanın diğer konulara göre daha kötü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır..

Tablo 34. Karar Alma Yapıları

Değerler	N	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Karar Alma	102	20,1	2,9	11	26

Tablo 35. Karar Alma Yapıları

Değerler	N	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
Karar Alma	102	48	54	47,05	52,95

Karar alma grubu soruları değerlendirildiğinde ise sonuçlar Tablo-36’daki gibidir;

Tablo 36. Karar Alma Grubu Soruları

Sorular	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir.	56	54,9	31	30,4	8	7,8	5	4,9	2	2,0	102	100
Karar almanın önündeki en önemli engel bilgi eksikliğidir.	24	23,5	32	31,4	15	14,7	16	15,7	15	14,7	102	100
Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur.	24	23,5	35	34,3	16	15,7	16	15,7	11	10,8	102	100
Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar.	26	25,5	38	37,3	15	14,7	17	16,7	6	5,9	102	100
Aile şirketlerinde ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır.	15	14,7	24	23,5	22	21,6	20	19,6	21	20,6	102	100
Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler.	12	11,8	32	31,4	23	22,5	14	13,7	21	20,6	102	100

Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri, şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı müdahale etmektedir.	5	4,9	21	20,6	19	28,6	23	22,5	34	33,3	102	100
Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar.	35	34,3	51	50,0	7	6,9	3	2,9	6	5,9	102	100
Şirkette stratejik kararları sadece aile üyeleri karar verir.	37	36,3	26	25,5	14	13,7	14	13,7	11	10,8	102	100

Çalışmada yer alan işletmelerin %84,3'ünde fikir alışverişinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. %25,5'i şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale edebilirken, %55,8'i tam tersini ifade etmiştir.

%57,8'i işletmede karar alınırken zaman baskısından dolayı çoğu fırsatın kaçırıldığı sonucu çıkarken, %54,9'u karar almada en önemli engelin bilgi eksikliği olduğunu ifade etmiştir.

Aile işletmelerinde, %62,8 oranında aile üyeleri kararları oybirliğiyle alırken, duygusallığında ön plana çıktığını ifade edenlerin oranı %38,2 'dir.. Yetki devri planında duygusallığın ön planda olduğunu belirten yöneticilerin oranı %43,2 iken, tam tersini ifade edenlerin oranı %34,3'tür.

Stratejik kararların aile üyeleri tarafından verildiğini ifade edenlerin oranı %61,8'dir, nihai kararların ise işletme sahipleri tarafından verildiği sonucu ortaya çıkmaktadır (%85,3).

2.8.6. Ankete Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri

Aile işletmelerinin sürekliliği için gerekli olan kurumsallaşmayı işletmelerin hangi boyutta olduğunu ortaya koymak için yöneltilen sorulardan elde edilen sonuçlar Tablo-37'de görülmektedir. Ortalama değer 10,4 çıkmıştır. Ankete yer alan işletmelerin %60,78'i ortalamanın üstünde değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır(Tablo-38).

Tablo 37. Kurumsallaşma Düzeyi

Değerler	N	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Kurumsallaşma	102	10,4	2,8	8	26

Tablo 38. Kurumsallaşma Düzeyi

Değerler	N	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
Kurumsallaşma	102	62	40	60,78	39,22

Ankette yer alan işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili sorular ve cevapları Tablo-39'deki gibidir;

Tablo 39. Kurumsallaşma Düzeyi Grubu Soruları

Sorular	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	n	%	N	%	n	%	N	%	N	%
Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	32	31,4	36	35,3	16	15,7	10	9,8	8	7,8	102	100
Şirketin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmasının sağlanmasıdır.	26	25,5	27	26,5	28	27,5	13	12,7	8	7,8	102	100
Şirketin gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır.	43	42,2	37	36,3	16	15,7	5	4,9	1	1,0	102	100
Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	24	23,5	42	41,2	21	20,6	14	13,7	1	1,0	102	100
Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir.	16	15,7	28	27,5	17	16,7	16	15,7	25	24,5	102	100
Şirkette yönetim kurulu düzenli olarak toplanır.	34	33,3	30	29,4	15	14,7	12	11,8	11	10,8	102	100

Ankette yer alan %52 oranında aile işletmesi yöneticileri, şirketin kurumsallaşmasını işletmenin başarısının en önemli nedeni olarak görmekte ve %78,5 oranında işletme gelecek kuşaklara devri için de kurumsallaşmanın şart olduğunu belirtmekte, aynı zamanda işletmelerin %66,7'si şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalarda olduklarını belirtmektedir.

İşletmelerin kurumsal yapıya kavuşturulmaları için olması gereken ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini görmek için düzenli toplantılar yapılmakta oranı %64,7 iken, %62,7 oranında yönetim kurulu da düzenli olarak toplanmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca ankete yer alan işletmelerin %43,7'si üst yönetimde aile üyesi olmayan profesyonel yönetici istihdam ederken, %40,2'si profesyonel yöneticiye yer vermemektedir.

2.9. Araştırmaya İlişkin Hipotez Testlerinin Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde öne sürülen hipotezler ve anket sonuçları değerlendirilerek hipotez test sonuçları ele alınmıştır.

H1: “Aile işletmelerinde aile ve iş kavramlarının birbiriyle bütünleşmesi ile yönetim ve organizasyon sorunları arasında ilişki vardır.”

Tablo 40. Birinci Hipotez Testinin Sonuçları

Aileyle İlgili olaylar ve ayrı tutulmamaktadır.	İlgili olaylar ayrı tutulmamaktadır.	Şirket Yönetimi ve Organizasyon Soruları Puanı										
		N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Ekb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	p	İkili Karşılaştırma
Katılıyorum		48	7,6	8	2,3	3	12	45,2	7,21	2	0,044	1-3** 2-3**
Kararsızım		37	7,4	7	2,6	4	12	43,1				
Katılmıyorum		17	6,2	5,8	3,1	1	8	25,5				

*p<0,05 *p<0,017

“ Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır” önermesine verilen cevaplar arasında şirket yönetimi ve organizasyonu puanlar açısından anlamlı farklılık görülmektedir. (p<0,05). Aile ile işletmenin ayrı tutulması işletmedeki yönetim ve organizasyonun iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Burada özellikle incelenmesi gereken, aile ve şirket olaylarının birbirinden ayrılması işletme yönetimini ve organizasyonunu etkilediğidir. Aile ve şirket birbirinden ayrı değerlendirilirse işletme yönetimi ve organizasyonu pozitif anlamda etkilenecektir. Şirket yönetimi ve organizasyonu puanı arttıkça olumlu bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır(7,6 – 7,4 ve 6,2 ortalama puanlardır).

H2: “Aile işletmelerinde aile bireylerine tolerans sağlanması ile işin özelliğinin belirlenmesi ve iş analizinin oluşturulması arasında ilişki vardır.”

Tablo 41. İkinci Hipotez Testinin Sonuçları

Şirkette bazı aile üyelerine(kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takım toleranslar tanınmakta.	İş Özelliğinin Belirlenmesi ve İş Analizinin Yapılması Puanları									
	N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Ekb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	P
Katılıyorum	51	12,8	13	3,3	9	18	36,5	5,75	2	0,090
Kararsızım	15	15,4	15	2,1	8	16	53,3			
Katılmıyorum	36	14,3	14	3,8	10	17	43,2			

*p>0,05

“ İşletmede bazı aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takım toleranslar tanınmaktadır” ifadesine alınan cevaplar ile iş özelliğinin belirlenmesi ve iş analizinin yapılmasına ilişkin puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. (p>0,05)

İşin özelliğinin belirlenmesi ve iş analizlerinin yapılması puanlarının yüksek olması pozitif durumu ifade etmektedir. Puan yükseldikçe iş özellikleri tanımlamalarını ve iş analizlerinin iyi olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Aile üyelerine tanınan toleranslar iş özelliği ve iş analizi yapılmasını anlamlı derecede etkilemektedir. İşletmede aile üyelerine tanınan toleransların, işletmedeki iş özelliğini ve iş analizinin yapılmasını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

H3: “Aile işletmelerinde aile anayasasının bulunması ile aile işletmelerinin gelecek kuşaklara devri arasında ilişki vardır.”

Tablo 42. Üçüncü Hipotez Testinin sonuçları

Kurucu yönetici ve girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler	Şirket Aile Anayasasına Sahiptir					
	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	N	%	N	%
Katılıyorum	16	43,32	25	38,47	41	40,19
Kararsızım	11	29,72	15	23,06	26	25,49
Katılmıyorum	10	26,96	25	38,47	35	34,32
Toplam	37	100,0	65	100,0	102	100,0

Ki-Kare=0,835, Sd=2, p=0,598>0,05

*p>0,05

“ Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler “ ifadesine verilen yanıtlar ile “ şirket aile anayasasına sahiptir” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir bağımlılık görülmemektedir. (p>0,05)

Şirket anayasasına sahip olanların %43,32'si ‘ kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler’ önermesine katılıyorum derken, şirket anayasasına sahip olmayanların %38,47'si katılıyorum cevabını vermektedirler. Bu oranlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H4: “Üst yönetimde aile üyesi olmayan profesyonel yönetici bulunması ile aile işletmelerinde tarafsız kararlar alınabilmesi arasında ilişki vardır.”

Tablo 43. Dördüncü Hipotez Testinin Sonuçları

Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir.	Objektif Kararlar Alma Puanı									
	N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Ekb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	P
Katılıyorum	62	23,5	24	3,5	14	30	38,7	0,234	2	0,991
Kararsızım	18	21,1	21	2,6	16	29	43,8			
Katılmıyorum	22	20,9	21	3,9	13	28	42,6			

*p>0,05

“ Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmektedir” önermesine verilen cevaplar ile objektif karar alma puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Aile üyesi olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinin objektif kararlar üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Objektif karar alma değerlerinin yüksek olması pozitif bir durumdur.

H5: “ İşletmede çalışan aile bireylerinin işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almış olmaları ile kararların duygusallıktan uzaklaşması arasında ilişki vardır.”

Tablo 44. Beşinci Hipotez Testinin Sonuçları

Şirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.	Aile Şirketlerinde Kararlarda ve Uygulamalarda Duygusallık Ön Plana Çıkmaktadır								
	Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	n	%	
Katılıyorum	20	52,63	5	31,25	25	52,08	50	49,02	
Kararsızım	8	21,05	3	18,75	8	16,67	19	18,63	
Katılmıyorum	10	26,32	8	50,0	15	31,25	33	32,35	
Toplam	38	100,0	16	100,0	48	100,0	102	100,0	

“ Şirketteki aile üyeleri işletmelerin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar” ifadesine verilen yanıtlar ile “Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılık yoktur. Duygusallığın ön planda olması aile işletmelerinde aile bireylerinin eğitim almasıyla ilgili olmadığı sonucu anlaşılabilir.

H6: “Şirketin kuruluş yılı ile şirketin kurumsallaşması arasında ilişki vardır”

Tablo 45. Altıncı Hipotez Testinin Sonuçları

Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz	Kurumsallaşma									
	N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Ekb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	P
1980 Öncesi	14	12,3	12	2,0	8	17	32,5	2,83	2,9	0,486
1980-1990	24	14,2	14	3,5	8	22	44,4			
1990-2000	40	11,9	12	2,2	7	16	41,9			
2000 Sonrası	24	13,5	14	3,9	7	22	39,6			

Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin kuruluş yılları ile işletmelerin kurumsallaşması açısından anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Burada kurumsallaşma puanının yüksek olması olumlu bir durumu ortaya koymaktadır.

H7: “Aile işletmelerinde üst yönetimde bulunan çalışanların eğitim düzeylerinin farklılığı ile kurumsallaşmaya bakış açıları arasında ilişki vardır.”

Tablo 46. Yedinci Hipotez Testinin Sonuçları

Eğitim Durumunuz	Kurumsallaşma									
	N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Ekb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	P
İlköğretim	15	12,8	13	2,2	6	20	47,6	5,287	3	0,210
Lise	34	14,3	15	3,2	8	19	37,3			
MYO	8	11,5	11	2,1	6	22	54,1			
Fakülte ve Üstü	45	12,5	12	3,6	7	25	39,6			

İşletmede çalışanların eğitim durumları ile işletmelerin kurumsallaşma yapısı arasında anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumlarının işletmelerin kurumsallaşması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir($p>0,05$).

H8:"Aile işletmelerinde işletme sahipliği ile işletmede kararların alınması arasında ilişki vardır."

Tablo 47. Sekizinci Hipotez Testinin Sonuçları

Şirketin Sahipliği	Karar Alma							Kruskall-Wallis H	Sd	p	İkili Karşılaştırma
	N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Ekb.	Sıra Ort.				
Tek Aile Üyesi	18	22,3	22	3,2	17	29	44,7	7,89	2	0,029	1-2** 2-3**
Aile Üyeleri Ortaklığı	40	21,5	22	3,0	15	28	30,6				
Kardeş Ortaklığı	44	22,9	23	3,8	14	26	45,6				

*p<0,05

**p<0,017

Tabloya göre şirket sahipliği ile karar alma arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05).

Aile üyelerinin ortak olduğu işletmelerde karar alma durumlarının diğer sahiplik durumlarına göre daha zayıf oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre karar almanın en etkili olduğu işletmelere bakıldığında ortaklığın çok fazla etkilemediği ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar birbirine çok yakın çıkmıştır.

SONUÇ

Türkiye ve dünya ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturan, bu özellikleriyle ekonomilerin hızlı gelişmesine ve istihdama katkı sağlayan aile işletmelerinde temel amaç varlıklarının ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını oluşturan aile işletmelerinin hem yurt içinde hem de yurt dışında diğer işletmelerle rekabet edebilmek için, kendi sistemlerini ve organizasyon yapılarını küresel rekabet şartlarının gereklilikleri doğrultusunda uyumlaştırmaları gerekmektedir. Yapılacak bu uyumlaştırmada öncelik, kurumsallaşma sürecine girmek ve profesyonel yöneticiler istihdam etmek olmalıdır. Ancak aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde ise, işletme kültürü aile kültüründen oldukça etkilenmekte ve işletme kurucularının benimsedikleri yönetim biçimleri işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları sorunlarda önemli bir yer teşkil etmektedir..

Son yıllarda aile işletmeleri ile ilgili literatürün giderek geliştiği izlenmektedir. Başlangıçta daha genel tespitlerden söz edilirken, giderek aileyi ve işletmeyi etkileyen birçok unsurun varlığı daha detaylı analizlere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu konuda yapılan hızlı genellemeler, aile işletmesi olgusunun tüm yönleriyle anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Aile işletmesinin yerleşik olduğu bağlamın özelliklerinin iyi anlaşılabilmesi, bu işletmelerin yaşam seyri ile ilgili analizlerin hangi temele dayandırılacağı sorusunu da yanıtızsız bırakacaktır. Oysa ailenin ve işletmenin davranışları, bunları şekillendiren çevresel özelliklerden etkilenmekte ve bu nedenle farklı bölgelerde farklı kültürel dinamiklerden söz edilebilmektedir.

Çalışmamızın amacı, aile işletmelerinin varlıklarının süreklilik kazanabilmesi için gerekli olan yönetim ve organizasyon sorunlarını belirleyerek, bu sorunlar doğrultusunda çözüm önerileri sunabilmektir. Bu amaç doğrultusunda ,saha olarak Denizli ili seçilmiş ve uygun anket formu aile işletmeleri tarafından cevaplandırılmıştır.. Birçok aile işletmesine anket formu mail ve elden ulaştırılmıştır. Ancak geri dönüşüm oranı çok azdır. Anketi cevaplayan ve değerlendirmeye alınan anket formu 102'dir.

Çalışmamız sürecince karşılaşılan en büyük sorun, anket yapmak istediğimiz aile işletmelerinin ankete katılmak istememeleridir. Anket dağıttığımız kişilerin büyük kısmı çalışmada yer edinmek istemeyip anketi cevaplamayı reddetmişlerdir.

Araştırmanın tam anlamıyla kusursuz olması için gereken desteği aile işletmelerindeki kurucu yöneticilerden alamadık.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda öncelikle aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Bu planlar finansal yönden olabileceği gibi yönetimin bir sonraki kuşakta kimin devralacağı konusunda olabilir. Çünkü finansal kararlar kadar yönetimi kimin devralacağını birtakım olmaması da belli sorunları beraberinde getirmektedir. Aile işletmeleri kuruluş aşamasında karşılaştığı sorunların birçoğunu aşabilmekte ama olgunlaşma aşamasına geldiğinde ise işin rengi biraz daha değişmekte ve profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak kurucu yöneticiler bu durumu kabullenmede zorluk çekmekte ve bu konuyu ciddiye almayıp kendileri işi devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Eğitim almamış bir yönetici işletmenin geleceği açısından tehlike barındırmaktadır. Hem işletmenin gelecekteki başarısı için hem de verimliliğin artması için profesyonel yönetici veya eğitilmiş çalışanların varlığı önemlidir. Bunun yanında çalışanlar arasında fark gözetilmemesi, tüm çalışanların işe alım, terfi ve ücret gibi konularda eşit tutulması işletme yönetim ve başarısı için önemlidir.

Aile işletmelerinin ayakta kalabilmesi devlet aracılığıyla çeşitli kredi olanaklarının sağlanması da önemlidir. Ülke ekonomi şartlarında oluşan sürekli rekabet ortamı aile işletmelerini finansal kaynak açısından zorlamaktadır ve bu yüzden devlet tarafından çeşitli kaynak temini sağlanabilmelidir.

Aile işletmelerinin en büyük sorunu olan kurumsallaşamama konusunda kuruluşundan itibaren gerekli çalışmaları yapması gereklidir. Kurulan işletmenin devamlılığı için kurumsallaşma şarttır ve bunun için yazılı normlar oluşturulmalıdır. Kimin hangi işi nasıl yapacağı, kime karşı sorumlu olduğu, uzun vadede nelerin yapılacağı gibi birçok konunun yazılı hale getirilmesi gerekir.

Bu çalışmada aile işletmesi kavramı, yönetim ve organizasyonu, aile işletmelerinin sorunları ve avantajları gibi konularda ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda, alan çalışması yapılarak sorunlar tespit edilip çözüm üretilmeye çalışılmıştır. Ancak farklı çalışmalarla birlikte değerlendirilerek çalışmaların alanları genişletilmedi.

KAYNAKLAR

- Acar, Safa, (2014) “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Burdur, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Akça, Neslihan, (2010), “ Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma”, Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Alkara, İbrahim, (2006), “ Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma (Alanya ve Eskişehir Örneği)”, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Arbak, T. Hande, (2010) “ Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü”, İzmir, Yaşar Üniversitesi, Doktora Tezi
- Arıca, Miral (Sağlar), (2007), “Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay’ da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Atagün, Muhammet Ali, (2010), “Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Ateş, Özgür, (2003), “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı” Ankara, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi
- Aydın, Erdal, (2010) “ Aile işletmelerinde Sürdürebilirliğin Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü -Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması –”, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Doktora Tezi
- Aydın, Gülden, (2011), “Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma”, Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

- Aydiner, Tülay, (2008), “Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Aydemir, Sibel, (2011), “Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algıların İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği” Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Doktora Tezi
- Aykan, Ebru, (2009), “ Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği”, Kayseri, Erciyes Üniversitesi, Doktora Tezi
- Ayrancı, Evren, (2009), “Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi
- Çalışkan, Mustafa, (2011), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma”, Adana,
- Çamköy, Ayşe Rana, (2007) “İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerinde Etkisi”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, yüksek Lisans Tezi
- Çetin, Canan, (2010) “Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi” İstanbul
- Deniz, Şükran, (2013), “ Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği”, Trabzon
- Develi, Nesrin, (2008), “ Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve organizasyon Sorunları: Mersin Örneği”, Denizli, Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Doğan, Nihal, (2010), “Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya İli’nde Bir Uygulama”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, yüksek Lisans Tezi

- Ekmekçioğlu, Emre Burak, (2013), “Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Öncül ve Ardılın Gösterdikleri Roller Üzerine Niteliksel Bir Çalışma” Ankara, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Elalmış, Hasan, (2010), “ Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ankara İli İmalat Sanayi Örneği”, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Erdoğan, Yasin, (2007) “ Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, yüksek Lisans Tezi
- Erdirençelebi, Meral, (2012) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar” Konya, Selçuk Üniversitesi, Dkora Tezi
- Fındıkçı, İlhami, (2005) “Aile Şirketleri”, İstanbul, c.5, ALFA Yayınları
- Gençtürk, Deniz Çađla, (2006), “Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu Kocaeli Sanayi Odas’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans tezi
- Gülen, Dilek, (2005), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği”, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Güleş, Hasan Kürşat, (2013) “ Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum”, Ankara
- Günel, Rıdvan, (2005), “ Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma”, Adana, Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- İçin, İdil, (2008) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Dkora Tezi

- İlhan, Ahmet, (2016), “ Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: (Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması)”, Gaziantep, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Doktora Tezi
- Karuserci, Halil Onur, (2008), “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği”, Gaziantep
- Koçyiğit, Erol, (2013), “ Üniversite Öğrencilerinde Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi”, İstanbul, İstanbul Arel Üniversitesi, Yüksek Lisans tezi
- Kuzu, Deniz, (2010), “ Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi”, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Özcan, Lütfi, (2015), “ Aile şirketleri ve Kurumsallaşma”, Ankara,
- Özçelik, Zübeyir, (2006), “Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme İle Uluslararasılaşma Sürecine Geçiş: Kayseri Örneği”, Ankara
- Özekin Elalmış, Süreyya, (2011), “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği” Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Pekıştiricioğlu, Nurettin, (2016) “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, sayı:312
- Saral Kobal, Kezban Esra, (2014) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Sırkıntoğlu, Şükran, (2011), “Aile işletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi” Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Şanal, Musa, (2011), “ Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma” Adana, Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi
- Tomris Tuncel, Hatice, (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaş(ama)ma, Konya

Tosun, Soner, (2013),” Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya İli Yörüköğlü Aile İşletmesi Örneği “, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Yavuz, Yeliz, (2014), “Aile İşletmelerinde Finansal Sorunların İşletme Sahiplerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: EMKO Sanayi Sitesinde Bir Araştırma”, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Yıldırım, Ahmet Faruk, (2007), “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Yıldız, Arif, (2006), “ Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Konya, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Yıldız, Nedim, (2010)” Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” Muğla, Muğla Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

Yüce, Ebru, (2011), “ Aile İşletmelerinde Yönetmel Liderliğin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama”, Mersin, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

<http://management.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33>, Erişim Tarihi:04.10.2017

<http://www.sondakika.com/haber/haber-ucuncu-kusaga-gecmeyi-basaran-ve-kurumsallasabilen-5902558/> , Erişim Tarihi: 04.10.2017

<http://management.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33>, Erişim Tarihi: 04.10.2017

<http://www.wikiturk.net/Madde/43596/aile-sirketi-nedir-temel-ozellikleri-nelerdir>, Erişim Tarihi: 04.10.2017

EKLER

Sayın Yetkili

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan Aile Şirketleriyle ilgili yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı aile şirketlerinde yönetim alayışını, aile şirketlerinin yönetimdeki avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymaktır. Sizlerden aldığımız veriler, kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacak, hiçbir hal ve şartta açıklanmayacaktır. Ulaşılan sonuçlar sadece genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir. Bu sebeple işletmenizin adını ya da kendi adınızı belirtmeniz gerekli değildir. Ancak bu anketin şirket **yönetim kurulu başkanı** veya **genel müdür** tarafından doldurulmasının sağlanması çalışmanın kapsamı açısından çok önemlidir.

Birinci grup sorular demografik özellikler ve işletmenin genel özellikleriyle ilgilidir. İkinci ve üçüncü grup sorular ise şayet işletmeniz aile şirketi ise, aile şirketi olmasından kaynaklanan yönetim konulu ve diğer alanlardaki özelliklerinin tespitiyle ilgilidir. Katkınız ve yardımınız sizden aldığımız cevaplarla çalışmanın doğruluğunu ve bilimselliğini etkileyecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar bizim için çok önemlidir. Çalışmayla ilgili görüş ve kaygılarınızı aşağıdaki e-posta adresine iletebilirsiniz

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz. Anket 4 sayfadan oluşmaktadır.

BURSALI
Fakültesi

Fatıma KÖYLÜ
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Denizli
e-posta: ftmkvll@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN
Pamukkale Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
İşletme Bölümü
Denizli

I.GRUP SORULAR: Lütfen aşağıdaki sorulardan sizin için en doğru olanı işaretleyiniz.

1. Doğum yeriniz:

Köy Kasaba İlçe İl merkezi

2. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

3. Medeni durumunuz:

Evli Bekâr Diğer

4. Yaşınız:

20 yas ve altı 21–30 yas arası 31–40 yas arası 41–50 yas arası
 50–60 yas arası 60 yas ve üstü

5. Eğitim durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise

Meslek Yüksek Okulu(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....

Fakülte (Lütfen branşınızı belirtiniz):.....

Lisans üstü (Lütfen branşınızı belirtiniz):.....

6. Annenizin mesleği:

Ev hanımı Çiftçi İşçi Memur Tüccar

Sanayici Diğer (belirtiniz):.....

7. Babanızın mesleği:

Çiftçi İşçi Memur Tüccar Sanayici

Diğer (belirtiniz):.....

8. Sizin haricinizde kaç kardeşiniz daha var

- () Hiç yok () 1 kardeşim var () 2 kardeşim var () 3 kardeşim var
 () 4 kardeşim var () 5 ve daha fazla kardeşim var
9. Ailenizin kaçınıcı çocuğusunuz?
 () Tek çocuk () En büyük çocuk () Ortanca çocuk () En küçük çocuk
10. Çocuğunuz var mi?
 () Evet, tane kız, tane erkek çocuğum var
 () Hayır
11. Çocuklarınızın meslek seçimlerinin sahip olduğunuz işletmenizde çalışmalarına elverişli meslek olmasını ister misiniz?
 () Evet () Hayır
12. Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz?.....
13. Şirketin hukuki statüsünü belirtiniz?
 () Anonim Şirket () Limited Şirket () Tek şahıs işletmesi
 () Kolektif Şirket () Diğer:.....
14. Şirketiniz aile şirketi midir?
 () Evet () Hayır
15. Şirketinizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?
 () Büyükbabam () Büyükannem () Babam () Annem () Kendim
 () Esim () Oğlum () Kızım () diğer.....
16. Şirketin sahipliği.....
 () Tek bir aile üyesindedir
 () Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır
 () Kardeş ortaklığıdır
 () Kuzenlerin ortaklığındadır
 () Halka açık ortaklıktır
 () diğer (belirtiniz).....
17. Şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?
 () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15-20 yıl () 20 yıldan fazla
18. Şirketin ortaklık yapısında, aile üyelerinin hisse oranı nedir?
 () %100 () %99-50 () %49 ve daha az
19. Şirketiniz bir ortaklık değilse aşağıdaki 1. sikkе işaretleyiniz. Şirketiniz bir ortaklık şirketi ise aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan şekilde lütfen ortakların sayısını belirtiniz.
 Şirketimiz ortaklık değildir (.....)
 Aile üyesi olan ortak sayısı (.....)
 Aile üyesi olmayan ortak sayısı (.....)
20. Şirketinizin çalışan sayısı
 () 0-9 arası () 10-49 arası () 50-149 arası () 150'den fazla
21. Şirketiniz su anda kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?
 () 1. Nesil () 2. nesil () 1. ve 2. nesil beraber () 3. nesil
 () 4. Nesil () diğer (lütfen belirtiniz):.....
22. Üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısı kaç tanedir?:.....
23. Size göre aile şirketi olmak
 () Tamamen avantajlıdır () Kısmen avantajlıdır () Kararsızım
 () Kısmen dezavantajlıdır () Tamamen dezavantajlıdır

II. GRUP SORULAR: Lütfen aşağıdaki sorulara Evet (1) ya da Hayır (2) şeklinde işaretleyerek cevap veriniz

	EVET(1)	HAYIR(2)
24. Şirketin Organizasyon Şeması vardır	(1)	(2)
25. Şirketin bir Is Akis Şeması vardır	(1)	(2)
26. Departmanlar arası bilgi akis formları yazılıdır	(1)	(2)
27. Şirketin organizasyon el kitabı vardır	(1)	(2)
28. Şirket aile anayasasına sahiptir	(1)	(2)
29. Aile üyeleri şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaktadırlar.	(1)	(2)

30. Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır	(1)	(2)
31. Şirkette aile konseyi vardır	(1)	(2)
32. Şirkette işbölümü ve uzmanlaşma yeterlidir.	(1)	(2)
33. Şirkette uzun vadeli planlar yapılmaktadır.	(1)	(2)
34. İşletmede çalışmayan çocuklar da işletmeden pay almaktadırlar.	(1)	(2)

III. GRUP SORULAR: Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki mevcut durumu belirtmeye yönelik hazırlanmış sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değerleriyle sizin işletmenize uygun olanı işaretlemeniz beklenmektedir

Soru	5: Kesinlikle Katılıyorum 4: Katılıyorum 3: Kararsızım 2: Katılmıyorum 1: Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
35. İşletmede işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir		5	4	3	2	1
36. İşin kim tarafından yapılacağı bellidir		5	4	3	2	1
37. İşin nasıl yapılacağı bellidir		5	4	3	2	1
38. İşin ne zaman yapılacağı bellidir		5	4	3	2	1
39. İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir		5	4	3	2	1
40. Şirketteki her çalışan iş tanımına uygun olarak çalışır		5	4	3	2	1
41. Şirkette aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir		5	4	3	2	1
42. Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır		5	4	3	2	1
43. Şirketin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır		5	4	3	2	1
44. Şirketin gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır		5	4	3	2	1
45. Kurum içinde "biz" duygusu hâkimdir		5	4	3	2	1
46. Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir		5	4	3	2	1
47. Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır		5	4	3	2	1
48. Nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir		5	4	3	2	1
49. Karar almanın önündeki en önemli engel bilgi eksikliğidir.		5	4	3	2	1
50. Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur.		5	4	3	2	1
51. Şirketin yönetimini devralacak aile üyesi önceden belirlenmiştir		5	4	3	2	1
52. Çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki problemleri işe yansımaktadır		5	4	3	2	1
53. Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan esleri şirket işlerine müdahale ederler		5	4	3	2	1
54. Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır		5	4	3	2	1
55. Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için diğer çalışanlara uygulanan belli kriterlerin aynıları onlara da uygulanmaktadır		5	4	3	2	1
56. Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar		5	4	3	2	1
57. Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludurlar		5	4	3	2	1
58. Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden		5	4	3	2	1

	ilgili herkese verilmektedir					
59.	Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır	5	4	3	2	1
60.	Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler.	5	4	3	2	1
61.	Şirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar	5	4	3	2	1
62.	Çocuklar erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi tanımaktadırlar	5	4	3	2	1
63.	Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır	5	4	3	2	1
64.	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar	5	4	3	2	1
65.	Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır	5	4	3	2	1
66.	Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır	5	4	3	2	1
67.	Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur	5	4	3	2	1
68.	Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri, şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı müdahale etmektedirler	5	4	3	2	1
69.	Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir	5	4	3	2	1
70.	Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar	5	4	3	2	1
71.	Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüzyüze konuşarak çözmeye çalışırlar	5	4	3	2	1
72.	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar	5	4	3	2	1
73.	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır	5	4	3	2	1
74.	Şirkette yönetim kurulu düzenli olarak toplanır	5	4	3	2	1
75.	Kişinin aile içindeki konumu (baba, abi, anne vs. olması) işletmedeki pozisyonunu etkilemektedir	5	4	3	2	1
76.	Şirkette yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)	5	4	3	2	1
77.	Şirkette stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir	5	4	3	2	1
78.	Ailenin nakit ihtiyacı şirketten karşılanır	5	4	3	2	1
79.	Şirkette bazı aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takım toleranslar tanınmaktadır	5	4	3	2	1

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	:Fatıma KÖYLÜ GÖLCÜ
Anne Adı	:Sultan
Baba Adı	:Ahmet Ali
Doğum Yeri ve Tarihi	:Burdur/1990
Lisans Eğitimi	:Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Mezuniyet Tarihi	:2012
Çalıştığı yer ve Görevi	:Köylü Mermer SAN. TİC. LTD. ŞTİ. Denizli Pazarlama Sorumlusu
Yabancı Dil	:İngilizce(Orta)