

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİ  
VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Gülden AYDIN**

**Danışmanı: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**

**Haziran 2011  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

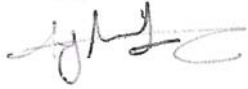
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Gülden AYDIN tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 04/07/2011 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU  
Jüri Başkanı (Danışman)

Jüri

Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ



Jüri

Yard. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ



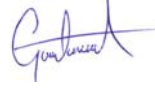
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 05/08/2011 tarih ve 12/15 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT  
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının 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 atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı : Gül den AYDIN

## TEŞEKKÜR

**Yüksek Lisans Çalışmalarım sırasında, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından ve her türlü desteğinden dolayı değerli hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na; yüksek lisans tezimi hazırlarkenki katkılarından dolayı saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Dr. Atilla YÜCEL'e; manevi desteğı ile yanımda olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Milay KÖKTÜRK'e; her türlü maddi ve manevi desteğıyle bu süreçte yanımda olan saygıdeğer yöneticim Mustafa Ünal ve onun nezdinde Denizli Belediyesinde ki tüm iş arkadaşlarıma; teknik ve manevi anlamda yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Ufuk KAYA ve Önder ÖNDER'e; bana her anlamda destek olan sevgili annem Nuran ve babam Halil AYDIN'a, kardeşlerim Gülay ve Serkan AYDIN'a sonsuz teşekkürler.**

## ÖZET

### AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİ VE BİR ARAŞTIRMA

AYDIN, Gülden

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon

Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Temmuz 2011, 136 Sayfa

Bu araştırmanın amacı aile işletmelerinin önemini kavranması, sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve uzun ömürlü olabilmeleri için yapılması gerekenleri, kendisini kanıtlamış bölge ve ülke ekonomisinde söz sahibi, işletme yapısı ile de holding anlamında yeterli büyüklüğe ulaşmış bir aile işletmesi üzerinden ortaya koymaya çalışmaktır.

Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yol üzerinde durulduktan sonra, birinci bölümde işletme türlerinden kısaca bahsedilerek aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin tarihi gelişimi, ekonomilerdeki yeri ve önemi ile aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları tespit edilerek aile işletmeleri için geliştirilmiş modeller incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında, süreklilik kavramı açıklanarak, aile işletmelerinin sorunları ve kapanma nedenleri incelenmiş, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak etmenler olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma, bilginin sürekliliği ve çatışma yönetimi konuları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, varsayımları, kapsamı ile araştırmada kullanılan araç ve yöntemler açıklanarak araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir.

Son olarak, yapılan çalışma sonucu değerlendirilmiş ve bir takım öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmelerinin Sürekliliği, Kurumsallaşma, Bilginin Sürekliliği, Çatışma ve Yönetimi

## ABSTRACT

### CONTINUITY OF FAMILY BUSINESS AND A RESEARCH

AYDIN, Gülden

Master of Thesis; Department of Business Administration

Supervisor: Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU

July 2011, 136 pages

**The purpose of this study is to comprehend the importance of family business, to specify the factors effecting continuity and to present what to do for their being long-lived through a family business which has proved itself, has an important role in economy of region and country, and has reached enough holding magnitude with its business construction.**

**In the introduction part of the study; the importance and the aim of the study and the way which is followed during the study, is described and in the following first chapter business types are told briefly and concept of family business, its historical development, its role and importance in economies and, advantages and disadvantages of family business are determined; models developed for family business are examined.**

**In the second part of the study, term “continuity” is explained and, problems of family businesses and reasons why they are closed are examined. Subjects about institutionalization in family businesses, continuity of knowledge and conflict management are reviewed.**

**In the third part of the study, purpose of research, its assumptions, its comprehension and instruments and methods used in the research are explained, and research findings are evaluated.**

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

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Knowledge Continuity, Conflict and Management

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
TABLolar DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİ

1.1. İŞLETME KAVRAMININ TANIMI VE TÜRLERİ.....	6
1.1.1. İşletme Tanımı.....	6
1.1.2. İşletme Türleri.....	7
1.1.2.1. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler.....	7
1.1.2.1.1. Özel İşletmeler.....	7
1.1.2.1.2. Kamu İşletmeleri.....	7
1.1.2.1.3. Karma İşletmeleri.....	7
1.1.2.2. Büyüklüğüne Göre İşletmeler.....	7
1.1.2.3. Sermaye Şirketleri.....	8
1.1.2.3.1. Anonim Şirketler.....	8
1.1.2.3.2. Limited Şirketler.....	8
1.1.2.3.3. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler.....	9
1.1.3. İşletmeler Arası Anlaşma ve Birlikler.....	9
1.1.3.1. Kartel.....	10
1.1.3.2. Tröst.....	11
1.1.3.3. Konsorsiyum.....	11
1.1.3.4. Holding.....	11
1.2. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAM VE ÇEŞİTLERİ.....	12
1.2.1. Aile İşletmesi Tanımı.....	12

1.2.2. Literatürde Geçen Aile İşletmeleri Tanımları .....	13
1.2.3. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi .....	15
1.2.4. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Gelişimi .....	17
1.2.4.1. Cumhuriyet Öncesi.....	17
1.2.4.1.1. Osmanlı İmparatorluğu Erken Dönemleri.....	17
1.2.4.1.2. Osmanlı İmparatorluğu Son Dönemleri .....	19
1.2.4.2. Cumhuriyet Sonrası.....	21
1.2.5. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	24
1.2.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	25
1.2.5.1.1. Girişimcilik, Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme .....	25
1.2.5.1.2. Ailenin Özverisi, Güçlü Aile Bağları.....	25
1.2.5.1.3. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı İmkânlar .....	26
1.2.5.1.4. Çalışanların Sadakati ve Uyumu .....	26
1.2.5.1.5. Aile Kültürü- Örgüt Kültürü .....	27
1.2.5.1.6. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık .....	27
1.2.5.1.7. Yönetim Stratejisi ve Politikalarında İstikrar ve Devamlılık .....	28
1.2.5.1.8. Hızlı Karar Alabilme ve Esneklik .....	29
1.2.5.1.9. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağımlılıkları.....	30
1.2.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları .....	30
1.2.5.2.1. Finansman Yetersizliği.....	30
1.2.5.2.2. Yönetim Tarzı .....	32
1.2.5.2.3. Nepotizm .....	33
1.2.6. Aile İşletmeleri için Geliştirilmiş Modeller .....	34
1.2.6.1. Aile Sistem Teorisi Modeli .....	34
1.2.6.2. Üç Daire Modeli.....	36
1.2.6.3. Üç Boyutlu Evrim Modeli.....	38
1.2.6.3.1. Mülkiyetin Evrimi Açısından.....	39
1.2.6.3.1.1. Tek Patron Aile İşletmeleri .....	39
1.2.6.3.1.2. Kardeş Ortaklığı Aile İşletmeleri .....	40
1.2.6.3.1.3. Kuzenler Konsorsiyumu Aile İşletmeleri.....	42
1.2.6.3.2. Ailenin Evrimi Açısından .....	43
1.2.6.3.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi .....	44
1.2.6.3.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi.....	44
1.2.6.3.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi .....	45
1.2.6.3.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi.....	45
1.2.6.3.3. İşin Evrimi Açısından .....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK

2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ .....	48
2.1.1. Süreklilik Kavramı .....	48
2.1.2. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri.....	49



2.1.2.1. Girişimcilik Evresi .....	50
2.1.2.2. Büyüme ve Gelişme Evresi.....	50
2.1.2.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi .....	51
2.1.2.4. Halkla Açılma ve Profesyonel Yönetim/ Tasfiye Evresi.....	51
2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARI VE KAPANMA NEDENLERİ.....	52
2.2.1. Kurumsallaşma.....	55
2.2.1.1. Kurumsal Yönetimin İlkeleri .....	57
2.2.1.1.1. Hissedarların Hakları .....	57
2.2.1.1.2. Hissedarlara Hakkaniyet Ölçüsünde Davranılması .....	57
2.2.1.1.3. İşletmede Çıkar Gruplarının Rolü.....	58
2.2.1.1.4. Açıklama ve Şeffaflık .....	58
2.2.1.1.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları .....	58
2.2.1.2. Aile Anayasası .....	59
2.2.1.3. Aile Meclisi.....	63
2.2.1.4. Yönetim Kurulu .....	66
2.2.1.5. Devir Planı .....	71
2.2.2. Bilginin Sürdürülebilirliği ve Aile İşletmeleri .....	77
2.2.3. Aile İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi .....	81

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımı ve Yöntemi .....	86
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	86
3.1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	87
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı .....	88
3.1.4. Araç ve Yöntem .....	88
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ .....	90
3.2.1. Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi .....	90
3.2.2. Holdingin Kurumsal Yapısının Değerlendirilmesi .....	90
3.2.3. Holding Tarihçesinin İncelenmesi .....	91
3.2.4. Holdingin Web Sitesinin İçerik İncelenmesi .....	92
3.2.5. Mülakat Verilerinin Genel Değerlendirilmesi .....	100
3.2.5.1. Kurumsallaşma.....	101
3.2.5.1.1. Örgütte Disiplin Durumu .....	101
3.2.5.1.2. Aile içi Konumun Örgütteki Yansıması.....	101

3.2.5.1.3. İşletmede “Biz Duygusunun” Varlığı .....	102
3.2.5.1.4. İşletmede Kararların Alınma Süreci.....	103
3.2.5.1.5. İşletmede Stratejik Kararların Alınma Süreci .....	103
3.2.5.1.6. İşletmede Karar Alınma Sürecinde Ailenin Etkisi.....	104
3.2.5.1.7. İşletmede Karar Alınma Sürecinde Uzmanların Etkisi .....	104
3.2.5.1.8. İşletmede “Güven Duygusunun” Varlığı .....	104
3.2.5.1.9. İşletmede “İletişim” Süreci .....	105
3.2.5.1.10. İşletmede İş-Aile Uyumu .....	105
3.2.5.1.11. İşletmede İnsan Kaynakları Politikaları .....	106
3.2.5.1.12. İşletmede Aile Üyesi-Çalışan Ayrımı .....	107
3.2.5.2. Bilginin Sürdürülebilirliği .....	107
3.2.5.2.1. İşletmede Aile Üyelerinin İşe Uyum Süreci .....	107
3.2.5.2.2. İşletmede Aile Üyelerinin Eğitim-İş Durumu Uygunluğu .....	108
3.2.5.2.3. İşletmede Kapalı Bilginin Açık Bilgiye Dönüşümü .....	108
3.2.5.2.4. İşletmede Nesiller Arası Bilgi Aktarımı .....	109
3.2.5.3. Çatışma ve Yönetimi .....	110
3.2.5.3.1. İşletmede “Takım Ruhunun” Varlığı .....	110
3.2.5.3.2. İşletmede “Aile-İş” Çatışması.....	111
3.2.5.3.3. İşletmede “Aile-İş” Ayrımının Yansıması .....	111
3.2.5.3.4. Aile Üyeleri Arasında “İletişimin” .....	112
3.2.5.3.5. İşletmede Kurumsallaşmanın Çatışmaya Etkisi.....	112
3.2.5.3.6. İşletmede “Duygusal Sahiplik Algısının” Varlığı.....	113
3.2.5.4. Ailenin İşletme İle Özdeşleşme Düzeyi .....	113
3.2.5.4.1. Ailenin “İsim ve Prestijinin” İşletmeye Etkisi .....	114
3.2.5.4.2. İşletmede “Fedakârlık ve Sahiplenme” Duygusunun Varlığı.....	114
3.2.5.4.3. İşletmede “Sahiplenme Duygusu- Süreklilik” İlişkisi .....	115
3.2.5.4.4. İşletmede Karar Alma Mekanizmasında Ailenin Etkisi.....	115
3.2.5.4.5. İşletmede Fedakarlık ve Özveri Duygusu Gelişiminde Aile.....	116
3.2.5.4.6. İşletmede Çalışanın İş Sahiplenme Algısı .....	116
3.2.5.4.7. İşletmede Yetki Paylaşımı.....	117
3.2.5.4.8. İşletmede Karar Mekanizmasında Mülkiyet Etkisi.....	117
SONUÇ.....	119
KAYNAKLAR .....	125
EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN MÜLAKAT SORULARI.....	134
ÖZGEÇMİŞ .....	136

**ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil 1: Üç Daire Modeli .....	37
Şekil 2: Aile İşletmesinin Dinamikleri,Üç Boyutlu Evrim Modeli .....	39
Şekil 3: Jenerasyonlar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim .....	47
Şekil 4: Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi .....	52
Şekil 5: Aile İşletmesinin Performansı .....	81

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1: Birleşme Dalgaları ve Stratejik Amaçları.....	10
Tablo 2: Kimi Büyük Firmaların İlk işe Başladıkları Yıllar .....	24
Tablo 3: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	36
Tablo 4: Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci .....	63
Tablo 5: Kapalı ve Açık Bilgi.....	75
Tablo 6: Aile İşletmelerinde Halef ve Selef Konumundaki Çalışanlar Arasında Gerçekleşen Bilgi Transferinin Aşamaları.....	79

## GİRİŞ

İnsanın en temel güdüsü hayatta kalmak ve varlığını devam ettirmektir. Bu bağlamda öncelikli olan şey hayatta kalmasını sağlayacak ihtiyaçlarının giderilmesidir. İnsanın varlığını sürdürebilmek için çeşitli türdeki ihtiyaçlarını tatmin veya temin etme çabasıyla gerçekleştirdiği tüm faaliyetler bu anlamda ekonomik faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. İnsanın bir takım ihtiyaçları doğadaki var olan şekliyle doğrudan karşılanabileceği gibi bazı ihtiyaçları doğadaki değişik türdeki kaynaklara belirli bir sermaye ve insan emeği uygulanarak, o kaynağın ihtiyacı karşılayabilecek şekle getirilmesiyle karşılanabilmekte, bu olaya da üretim denmektedir. İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer insanlarla ve doğayla sürekli etkileşim halindedir ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirdiği üretim biçimleri de bu anlamda insanın sosyal, biyolojik, psikolojik tüm davranış kalıplarını etkilemekte, üretim biçimi ve şekli bu ilişkiler çerçevesinde etkilenip şekillenmektedir. Tarihte bilinen en eski ekonomik birim ekonominin tanımına da kaynaklık eden, aile bireylerinin tükettikleri her şeyi bizzat içinde ürettikleri kapalı ev ekonomisidir. Zamanla artıp çeşitlenen insan ihtiyaçlarına paralel olarak ev ekonomisi de nitelik değiştirmek zorunda kalarak ekonomik bir birim olan işletmeleri gündeme getirmiştir. Günümüz işletmelerinin bireylerin, toplumların, toplumlararası ilişkilerin üzerindeki gerek yerel gerekse uluslar arası konjonktürdeki öneminin anlaşılması ancak onun ortaya çıkmasını sağlayan tarihsel şartların ve değişimlerin iyi incelenmesi ile mümkündür. Günümüz çağdaş işletmeciliğin temelleri bu bakımdan sanayi devrimi ile birlikte atılmıştır. İşletmelerin özellikle de aile işletmelerinin sürekliliğinin günümüz sosyal, siyasal ve ekonomik hayat içinde ve bu hayatın yönlendirilip şekillendirilmesindeki öneminin anlaşılabilmesi, sürekliliğinin sağlanmasının gerekliliğinin ortaya çıkarılabilmesi ancak bu tarihsel sürecin bütüncül yapısı içinde değerlendirilmesi ile mümkündür. Bu nokta itibarıyla sanayi devrimi öncesi üretim biçimleriyle şekillenen insan tipolojisinin ve sanayi devrimi sonrası oluşan üretim biçimleriyle şekillenen insan tipolojisinin anlaşılması tüm bu süreçlerin zihni arka planının oluşmasını sağlayan tarihsel olayların bütüncül bir yapı içinde değerlendirilmesiyle mümkündür.

Sanayi devrimi öncesi var olan tarıma dayalı üretimin Batıdaki sosyal yapı içinde meydana getirdiği davranış kalıpları ve toplumsal yönetim şekli feodalitedir. Temel düşünsel dayanağı geçimlik ekonomisi diyebileceğimiz feodalite kendi kendine yeterlilik durumu ile şekillenen ve öztüketim ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan, kapalı ekonomik yapıyı oluşturan tarıma dayalı ekonominin dayandığı iş gücü insan ve hayvan gücüdür. Üretimin şekli ve sınırları insanların yakın çevresi içinde, zanaat boyutunda kalırken düşünsel arka planı daha çok evreni ve insanın onun içindeki yerinin anlaşılmasına yönelik olmuştur. Tarıma dayalı ekonomik yapı içinde şekillenen dünya görüşü, yaşam biçimi, ihtiyaçların doğurduğu beklentiler ve yönetim ilişkileri dar bir çevreyi ilgilendirdiği için üretim biçimine benzer kapalı bir yapı doğurmuştur. Tarıma dayalı üretimin temel iş gücü kaynağı olan insanların büyük çoğunluğunun hastalıklarla yok olması, o dönemde gerçekleşen reform hareketleri, artan seyahat imkanları vb. etkiler uluslar arası ticaretin önünü açarken özel mülkiyet kavramı gelişmiş ve bu etkilerin birlikteliği düzen içinde çatlaklar oluşmasını sağlamıştır. Bir geçiş dönemi olarak adlandırılabilir bu dönem içinde meydana gelen bilimsel gelişmeler düşünsel yapının da farklılaşmasına neden olurken, dünyayı anlamaya yönelik algı da ona hakim olmaya ve yönetmeye yönelik olarak dönüşüme uğramıştır. Özellikle isim babalığını Adam Smith'in yaptığı merkantalist düşünce yapısı ile iktisadi konular salt ihtiyaçların karşılanmasının ötesinde iç ve dış politikayla da ilgili hale gelmiştir. Üretim biçiminin bilimsel gelişmelere paralel olarak insan ve hayvan gücüne dayalı olmaktan çıkıp makineleşmesi beraberinde üretimin şekli ve çeşitliliğini değiştirmiştir. Dolayısıyla çalışma ve sermaye unsuru arasındaki ilişkiler üretim ve tüketim ilişkilerini değiştirip biçimlendirmiş, ihtiyaçlar algısını çeşitlendirmiştir. Bilimsel ve teknik gelişmeler bağlamında değişen üretim biçimi ve şekli farklı özelliklerde, çok sayıda iş gücünü ve çeşitliliğini gerekli kılmış, ekonomik yapı buna bağlı kapalı şeklinin dışına çıkmak zorunda kalmıştır. Sanayileşme ile ekonomik faaliyetler artık işletmecilik odağında gerçekleşmektedir ki her bir işletme tek başına düşünüldüğünde hem teknik hem ekonomik açıdan bir veya bir grup zanaatkar atölyesinden daha güçlü hale gelmiştir. Kârın teşvik edici unsur haline gelmesi, üretimin şeklinin değişimiyle birlikte gelişen profesyonel yöneticilik anlayışları girişimci bir sınıfın ortaya çıkarmış, güçlü ekonomik birimler olan bu işletmelerin girişimciler bazında sahipliği ekonomik ve toplumsal hayata yön vermenin de aracı haline gelmiştir.

Ayrıca sanayileşme ile işbölümünün niceliksel ve niteliksel dönüşümü genişlemek olmakla birlikte uzmanlaşma farklı alanlara kaymış ve bilgi-teknik ayırt edici faktörler olarak ön plana çıkmıştır. Bilginin sanayileşme ile kazandığı önem sanayileşme sonrası toplum biçimini de belirleyecek bir şekil olarak günümüz bilgi toplumunun temellerini atmıştır.

Sanayileşme ve ekonomik büyüme temelinde geleneksel toplumlar için ulaşılması gereken amaç haline getirilen modernleşmenin temelleri ekonomik ve sosyal olarak bu dönemlerde atılmıştır. Artık işletmeler bazında şekillenen ekonomik hayatın tüm toplumlar için teleolojik anlamı da böylece oluşmuştur. Yönünü batıya çevirmiş olan bu yeni değişim dalgası 16. yüzyıldan itibaren değişen ekonomik ilişkiler sonucunda kurulan ve kapitalist özellikleri ağır basan, Wallerstein'in dünya ekonomisi olarak adlandırdığı yeni sistem tüm ekonomilerin bütünleşme sürecine girmesi gerektiği fikrini uluslar arası boyuta taşımıştır. Burada bütünleşmekten kasıt bölgedeki üretim süreçlerinin kapitalist dünya ekonomisi içindeki iş bölümünün parçası haline gelmesi ve dünya ekonomisi içindeki sermaye birikim sürecine uyum göstermesidir. Geleneksel toplumlar için ekonomik gelişmenin gerçekleşebilmesinin ön şartı bu ülkelerde girişimcilik ruhunun ve başarı güdüsünün yaygınlaştırılmasına yönelik ortamların yaratılması olarak tanımlamak yani küçük sanayi olgusunun yerleşmesini sağlamaktır. Bu anlamda KOBİ'ler bazında şekillenen küçük sanayi hem ekonomik kalkınmanın birincil basamağını oluştururken hem de modernleşme, azgelişmişlik, yoksulluk, bağımlılık ve istihdam yaratma gibi kavramlarla birlikte ya da içi içe karşımıza çıkmaktadır. Özellikle fabrika tipi üretim yapan küçük sanayinin rolü büyük sanayi ile etkileşim bazında üstlendiği tamamlayıcı rol olmakla birlikte, hangi tip küçük girişimcinin destekleneceği de yine "modern toplumların" öngörüsü içinde şekillenerek yan sanayi ve fason üretim ilişkisi çıkmazına sürüklenmiştir. Geleneksel toplum olarak tanımlanan bizim gibi ülkeler için çözüm önerisi olarak sunulan "küçük iyidir" anlayışı işletmelerin sosyal, siyasal ve ekonomik alandaki güç temelli etkileri düşünüldüğünde tekrar değerlendirilmeli, küreselleşme ile güçlü ekonomilerin içinde eritebileceği kısır bir döngünün içinden çıkabilecek güce erişebilmelerini sağlamak yönünde tedbirler alınmalıdır. Gelişmekte olan ülke olarak tanımlanan ülkelerin büyük işletmelere sahip olabilmeleri dünya ekonomilerindeki yerleri ve sayısal oranları dikkati çeken aile işletmelerinin önemini kavranması ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması yönünde tedbirler alması ile mümkün gözükmektedir.

Aile işletmelerinin sayısındaki artışların ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek çoğalması; toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri aile işletmelerinin öneminin daha da artmasına neden olmaktadır. Bu manada aile işletmeleri; istihdam, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları dolayısıyla milli ve küresel ekonomi açısından önemi yadsınamaz yapılardır. Bu bakımdan aile işletmeleri sosyal ve iktisadi yaşamın dengeleyicileri olduğu için de önemlidirler. Yeni fikirler bağımsız aile işletmeleri tarafından uygulamaya konulmaktadır. Ekonomik etkinlik, hızlı karar almada esneklik yönünden aile işletmelerinin ülke ekonomisi üzerinde büyük katkı sağladığı ortadadır.

Aile işletmelerinin KOBİ özelliğinden çıkıp büyümesinin yolu ise holdingleşme ile mümkündür. Bu bağlamda aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konulu bu araştırmanın amacı aile işletmelerinin öneminin kavranması, sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve uzun ömürlü olabilmeleri için yapılması gerekenleri, kendisini kanıtlamış bölge ve ülke ekonomisinde söz sahibi, işletme yapısı ile de holding anlamında yeterli büyüklüğe ulaşmış bir aile işletmesi üzerinden ortaya koymaya çalışmaktır. Araştırma yöntemi olarak öncelikle literatür taraması yapılmış, konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları incelenerek teorik arka plan oluşturulmuştur. Araştırma alanı olarak seçilmiş olan aile işletmesi niteliği taşıyan holding sayısı araştırma sahası olarak seçilen bölgede az olduğundan araştırmada derinlemesine bilgi edinmeyi sağlayacağı düşünülen emik ve etik yöntemden ve bu çerçevede örnek olay tekniğinden yararlanılarak bilgi toplanmaya çalışılmıştır.

Bu yöntemlerden elde edilen bilgilerden oluşan bu tez, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmelerinin sürekliliği bağlamında tezin ilerleyen bölümlerinde geçecek olan holdingleşme kavramına atıfta bulunmak amacıyla kısaca işletme tanım ve türleri ile işletme birleşme şekillerinden bahsedilmiştir. Ardından tezin temel konusu olan aile işletmesi kavramının literatür verileri dikkate alınarak yapılan tanımlamaları incelenmiştir. Günümüzde aile işletmelerinin ülkemizdeki durumunun anlaşılabilmesi ve küresel dünyanın ekonomik sistemi içindeki yerinin anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülerek aile işletmelerinin Türkiye'deki tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Ekonomik sistem içinde edindiği önemli yer göz önünde bulundurulduğunda



aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde referans noktalarının incelenmesine imkân tanınması açısından aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları verilmiştir. Aile işletmeleri için geliştirilen modellerde yine birinci bölüm kapsamında ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde öncelikle sürdürülebilirlik kavramının temel öğeleri ele alınarak tanımlaması yapılmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği kapsamında aile işletmelerinin yaşam evreleri ele alınmıştır. Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin genel özellikleri verilmiştir. Bu genel özellikler çerçevesinde öncelikle sürdürülebilirliği sağlayan temel faktör olarak kurumsallaşma kavramı tüm öğeleri ile açıklanmıştır. Özellikle aile işletmelerinde sürdürülebilirliği olumsuz etkileyen çatışma kavramı bu bölümde tanımlanmış olmakla birlikte çözümüne ilişkin veriler aile işletmeleri üzerinden değerlendirilmiştir. Yine bu bölümde aile işletmelerinin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmelerinde açık ve kapalı bilginin etkisinden bahsedilerek aile işletmelerinde bilginin devamlılığının işletmenin sürdürülebilirliğine etkisi teorik boyutta ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın teorik boyutunda elde edilen bilgiler örnek olay kapsamında Denizli’de yer alan bir işletme üzerinden incelenmeye tabii tutulmuştur. İşletmenin aile işletmesi ve holding özelliğini birlikte taşıyan bir işletme olmasına özen gösterilmiş ve işletme yöneticileri ile aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayan faktörlerin tespitine yönelik yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde elde edilen verilerin teorik bilgilerle tutarlı olup olmadığı yine üçüncü bölümde değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde araştırmadan elde edilen verilerin ekonomik ve milli gelişmede temel dayanak noktası olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile ilişkisi kurularak önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ

#### 1.1. İŞLETME KAVRAMININ TANIMI VE TÜRLERİ

##### 1.1.1.İşletme Tanımı

İşletme Bilimi, işletmeleri ilgilendiren iç ve dış olayların açıklanması, çözümlenmesi ve sistemleştirilmesinin yanında, işletmelerin toplum içindeki yerini belirleme işlevini görür. Ekonomik yaşamın ve ekonomik faaliyetlerin çıkış noktası insan gereksinme ve istekleridir. Bu anlamda işletme, belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:10).

Hukuk dilinde ise “ortaklık” veya “şirket” kavramları ile bir amaç etrafında birleşmiş veya örgütlenmiş kişi toplulukları kastedilmiştir (Pulaşlı, 1995: 4-7).

İşletmeleri çok farklı alanlarda sınıflandırmak mümkündür. Ancak burada konuyla ilgisi doğrultusunda üç açıdan sınıflandırmaya yer verilecektir. Üretim araçlarının mülkiyetine, sermaye yapılarına ve büyüklüğüne göre işletmeler.

## **1.1.2. İşletme Türleri**

### **1.1.2.1. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler**

İşletmenin ait olduğu kuruluş ya da sermaye sahipliğine göre özel, kamu ve karma işletmeler olarak üç grupta incelenir.

#### **1.1.2.1.1. Özel İşletmeler**

Sermayenin tamamı veya büyük bölümü özel (gerçek veya tüzel) kişilerin elindedir (Şimşek, 2007: 52-59). Özel işletmeler için başta gelen amaç kar elde etmektir. İşletmenin kar ya da zarar etmesi işletme sahiplerini ilgilendirir. Zarar etme korkusu, bu tür işletmeleri ekonomik davranmaya zorlar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 71-86).

#### **1.1.2.1.2. Kamu İşletmeleri**

Sermayenin tamamı veya çoğunluğu kamu tüzel kişiliğine aittir (Şimşek, 2007 : 52-59). Bu tür işletmelerin amacı kar elde etmekten çok topluma hizmet götürmektir. İşletmelerin zararını devlet ya da belediyeler karşılar. Bürokratik yapının ağır çalışması kararlarda esneklik sağlamaz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 71-86).

#### **1.1.2.1.3. Karma İşletmeleri**

Özel ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletme türüdür. Bu tür işletmelerde kamu sermayesinin %50'nin altında olması gerekir. Aksi halde işletme karma işletmeden kamu işletmesine dönüşür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 71-86).

### **1.1.2.2. Büyüklüğüne Göre İşletmeler**

İşletmenin kuruluş yerinin büyüklüğü, istihdam edilen personelin sayısı, üretim ve satış hacmi, öz sermaye, faaliyet kârı vb kıstaslar önem arz eder. Büyüklük açısından işletmeleri mikro, küçük, orta, büyük ve dev işletmeler olmak üzere beş gruba ayırmak

mümkündür (Şimşek, 2007: 52-59). Ancak makineleşmenin ve otomasyonun hızla arttığı çağımızda insan gücünün sayısal olarak üretimde giderek azalan yeri göz önünde bulunduran ve işletmeleri küçük ve orta boy işletmeler ile büyük ve çok uluslu işletmeler olarak ikili sınıflandırmaya tabi tutan anlayışlar da mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 58).

### **1.1.2.3. Sermaye Şirketleri**

Bu tür işletmelerin temel dayanağı sermayedir. İşletmeye sermaye getiren herkes ortak olabilir, getirdiği sermaye kadar pay sahibi olur ve payını isterse devredebilir. Sermaye işletmeleri anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket olmak üzere üçe ayrılır.

#### **1.1.2.3.1. Anonim Şirketler**

Kurulması izne ve bir takım şekillere bağlı bir şirkettir ve sermaye şirketlerinin en tipik örneğidir. Bir unvana sahip, esas sermayesi paylara bölünmüş olan ve ortakları borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu olan şirkettir.

Anonim şirketlerde 3 organ vardır. Bunlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Genel kurul, şirketle ilgili kararların verildiği organdır. Yönetim kurulu ise şirketi dışarıya karşı temsile yetkili olan ve işlerin idaresinden sorumlu organdır. Denetçi veya denetim kurulu ise şirketin iç denetiminden sorumludur. Bu şirketlerde kişilerden ziyade şirketin tüzel kişiliği ön plandadır. Şirketi yönetenlerde organlardır.

#### **1.1.2.3.2. Limited Şirketler**

İki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulup ortakların sorumluluğu koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi belli olan şirkettir.

Limited şirkette de anonim şirkette olduğu gibi organlar bulunmaktadır. Şirketle ilgili kararların verildiği organ genel kuruldur. Limited şirkette şirketin yönetimi ve temsili müdürlere aittir. Denetimde ise iki farklı yöntem vardır. Şirketin ortak sayısı 20 ve daha az ise bütün ortakların denetim yetkisi vardır. Daha fazla ise denetimden denetçi veya denetim kurulu sorumludur.

### **1.1.2.3.3. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler**

Bir bakıma anonim ve kolektif şirketin birleşiminden oluşan yeni bir modeldir. Burada anonim şirket ortaklarına benzeyen ortaklar komanditer, kolektif şirket ortaklarına benzeyen ortaklar komandite ortak olarak adlandırılır. Kişi işletmelerinden sermaye işletmelerine geçiş için uygun bir modeldir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 71-86).

Sermayesi paylara bölünmüş şirketin özellikleri aşağıdaki gibidir.

- Sermayesi paylara bölünmüştür.
- Belirli bir unvanının olması gerekir.
- İki ayrı grup ortak vardır (Kolektif şirket ortakları gibi sınırsız ortaklar ve anonim şirket ortakları gibi sermaye koyan ortaklardır) .
- Tüzel kişiliği vardır.
- Sınırsız sorumlu ortaklar, şirketi temsil yetkisine haizdirler.

### **1.1.3. İşletmeler Arası Anlaşma ve Birlikler**

İşletmeler kâr amacı ile kurulan ekonomik birimlerdir. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için ya tamamen ya da belirli alanlarda birleşerek yeni işletmeler oluştururlar. Genel anlamda birleşme; iki veya daha fazla işletmenin daha etkin bir ekonomik teşebbüs oluşturma amacıyla bir organizasyon altında toplanmasıdır. Tarihsel süreç içerisinde farklı dönemlerde şirket birleşmeleri farklı özellikler göstermektedir. Bu dönemleri ve birleşme amaçları tablodaki gibi gruplandırılabilir.

**Tablo 1: Birleşme Dalgaları ve Stratejik Amaçları**

DÖNEM	STRATEJİK AMAÇ
1887-1904 Birinci Dalga	Tekeller İçin Birleşme Dönemi: Aşırı kapasite ve fiyat düşüşlerinin yatay birleşmelerle önlenmesi, çok büyük işletmelerin (Tröstlerin) ortaya çıkışı (metal, metal ürünleri, taşımacılık ekipmanı, ağır sanayi).
1916-1929 İkinci Dalga	Oligopeller İçin Birleşme Dönemi: Dikey bütünleşmeler, piyasada hakim olmaya ve tüm ürün çevirimini denetlemeye yönelik çabalar (ağır sanayi, bankacılık, kimya, madencilik, gıda sanayi).
1965-1969 Üçüncü Dalga	Özellikle ABD'de olmak üzere faaliyet alanı dışında, farklı sektörlerde hedeflenen şirketlerin portföye alınmasına dayalı birleşmelerin ortaya çıkması.
1984-1990 Dördüncü Dalga	Stratejik birleşme satın alma işlemleri, güçlü olunan alanlardaki faaliyetlere odaklanma, yeni sairjilerin yaratılması amacı (petrol, tıbbi cihazlar, hava taşımacılığı).
1993-? Beşinci Dalga	Uluslararası özellikle Avrupa Ortak Pazarına dönük büyük çağlı alımlar (mega birleşmeler) artan değer yönetimli işletme stratejileri (bankacılık ve finans, telekomünikasyon, enerji, sağlık, ilaç, biyoteknoloji).

**Kaynak:** Tulum, Aytakin, 2009: 180

Birleşmeler değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir. Kartel, tröst, konsorsiyum ve holding bu birleşme türlerinden bazılarıdır.

### 1.1.3.1. Kartel

Benzer malları üreten az sayıdaki büyük firma veya şirketlerin fiyatları belirlemek, üretim veya ihracat hacmini sınırlandırmak, piyasaları bölüştürmek, kısacası piyasada monopolcu duruma gelmek için aralarında yapmış oldukları gizli veya açık anlaşmalara veya şirket birleşmelerine kartel adı verilir. Bu anlaşma yazılı olarak düzenlenir ve bağlayıcıdır. Ancak kartele katılan işletmelerin hukuksal ve ekonomik bağımsızlıkları devam eder. Karteller birçok ülkede; önce fiyat indirimleri yaparak diğer işletmeleri piyasadan siler ve daha sonra fiyatları tekrar yükselterek piyasada egemenliğini sürdürerek diğer işletmelere yaşama şansı bırakmadığı için yasaklanmıştır. Kartel bir anlaşmadır ve bu anlaşma konularına göre çeşitlenebilir; fiyat karteli, satış karteli, kontenjan karteli, bölge karteli, uluslar arası karteller.

### **1.1.3.2. Tröst**

Firmaların tek bir yönetim altında birleşmeleri suretiyle oluşturulan tekelleşmenin bir ürünüdür. Tröstün amacı, iki ya da daha çok işletmenin yönetimini belli bir grup altında toplamaktır. Tröste dahil olan işletmelerin pay senetleri tröstün senetleriyle değiştirilmekte ve böylece tröst kendine katılan işletmenin yönetimini ele geçirmiş olmaktadır. Bu tür birleşmede; birleşen işletmelerin ekonomik ve yasal varlıkları sona erer ve tüzel kişilikleri ortadan kalkar. Tröst piyasayı denetim altına alan dev kuruluşlardır. İlk kez XIX. Yüzyılda Rockefeller tarafından petrol şirketlerine uygulanmış ve çok sayıda şirket tek şirket yönetimi altında toplanarak dev birlikler oluşturulmuştur. Holdinglerde tröstleşmeye olanak veren uygulamalardır.

### **1.1.3.3. Konsorsiyum**

İki veya daha fazla işletmenin, büyük sermayeye gereksinim duyulan konuların, “liman, demiryolu, köprü, baraj vb.” gibi yaptırılması amacıyla yaptıkları işbirliğidir. Söz konusu yatırımlar tamamlandığında konsorsiyum adı verilen anlaşma da kendiliğinden sona erer.

### **1.1.3.4. Holding**

Bir ana şirketin denetiminde olan şirketler topluluğudur. Yeteri kadar hisse senedini elinde bulundurarak gruptaki diğer şirketleri denetleyen şirkete Holding Şirket adı verilir. Holdingleşme genellikle aynı kişi, aile veya sermaye grubunun yönetiminde çok sayıda şirketin bulunması durumunda ortaya çıkar. Farklı şirketlerin holding kapsamında toplanması, onların yönetim, denetim, pazarlama ve mali kaynak gibi ortak ihtiyaçlarını bir elden sağlama ve holdinge aile ismini verme gibi avantajlar doğurur. Holdinge giren bütün şirketler tüzel kişiliklerini korumaya devam eder.

Holding türü birleşmeleri şirketler arasındaki bağlarla ve şirketlerin eş zamanlı hareketleri ile açıklayan görüşler olmakla birlikte; Chang ve Choi ile Chang ve Hong gibi; şirket gruplarını bir ailenin bir grup şirket üzerindeki finansal ve yönetsel kontrolü olarak tanımlayan görüşlerde mevcuttur (Karademir vd., 2006: 96-97). Türkiye’de

işletmelerin, özellikle aile işletmelerinin büyümek için seçtiği birleşme türü olarak da holdingler göze çarpmaktadır.

## **1.2. Aile İşletmeleri Kavram ve Çeşitleri**

### **1.2.1. Aile İşletmesi Tanımı**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahip olup, büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılık göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de %98.8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile şirketidir (Alayoğlu, 2003: 13).

Ekonomi içerisinde kapsadığı önemli yer düşünüldüğünde, aile işletmelerinin başarılı olması ülkenin geleceğini belirleyen en önemli göstergelerden biridir. “Aile işletmeleri, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasında ki ilişkilerin ele alınıp incelendiği bir işletmecilik konusudur. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuki, ekonomik, sosyal, siyasal birçok yönü vardır. Bu nedenle aile işletmelerini tanımlamak için önce kısaca “aile” kavramını incelemek gerekmektedir. Aile, toplumsal kurumlar içinde en eski ve en önemlilerinden biridir (Hatipoğlu, 2006: 1-4).

Aile, özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır (Fındıkçı, 2008: 18-19 ).

Aile kurumu, çocukların sosyalleştirilmesiyle birlikte, toplum kültürünün yaratılması, yaşatılması ve korunması görevlerini de yerine getirerek, toplumların sürekliliğinde bu hususta önemli bir rol oynar. Aile, hem üretim ve tüketim faaliyetlerinin yapıldığı ekonomik birim, hem de biyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılandığı en küçük sosyal birimdir. Genel olarak insanların fizyolojik ve



sosyolojik ihtiyaçları ailede tatmin edilir. Ayrıca ait olma ve sevgi, takdir ve saygı ihtiyaçlarının da en iyi tatmin edildiği yer aile kurumudur (Eroğlu, 2009: 116-117).

Aile işletmeleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır.

Ekonomik hayatın temel faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkan aile işletmeleri kavramı çok sık kullanılmakla birlikte üzerinde uzlaşılan tek bir tanım mevcut değildir. Genellikle yapılan tanımlar servetin mülkiyetini veya kan bağını esas alarak yapılmaktadır.

### **1.2.2. Literatürde Geçen Aile İşletmeleri Tanımları**

Donnelly'a göre; en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir (Yıldız, 2006: 5).

Bir işletmenin yönetimi ve/veya mülkiyeti bir ailenin elinde toplandığı işletmelerdir (Getz, 2000: 548).

Cox ise aile işletmelerini; birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Büyükbeşe vd. 2004: 308).

Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgileniyor olma koşulunu sağlayan işletmedir ( Chua vd.,1999: 19).

Aile işletmeleri; aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir ( Potobsky, 1992: 601)

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir

işletmedir. Şan Özalp'e göre aile reisinin ya da ailenin geçimini sağlayanın işletme başında bulunması, en az iki neslin işletme yönetimi ile ilgilenmesi ve işletme ününün aileyle gelişmesi, o işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesinde yeterli olmaktadır (Çakır, 2002: 3).

Nihat Alayoğlu'na (2003: 14) ise aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse "aile şirketi"; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise "patron şirketi" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketi ikinci kuşağa geçince genellikle aile şirketi vasfını alır.

Bir başka ifade ile daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir (Ateş, 2005: 3).

Diğer bir tanımda aile işletmesi, girişimciliğini aile üyelerinden bir ya da birden çok kişinin yaptığı ve daha sonra aileden diğer insanların da katılabildiği, çoğu zaman kar amaçlı kurum (Fındıkçı, 2008: 30) olarak tanımlanmıştır.

Birkaç nesildir bir ailenin sahip olduğu, bir aile üyesi veya üyeleri tarafından idare edilen ve kontrolün ve oy hakkının belli bir aileye ait olduğu işletmelerdir (Güney, 2008: 264).

Yapılan tanımlamalarda aile işletmelerinin mülkiyet, yönetim fonksiyonları veya ikinci / üçüncü nesile devri kriterleri üzerinde durulmuştur. Bu tanımlamalardan genel bir tanıma gidilecek olursa aile işletmeleri " En az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2000: 7) tanımı yapılabilir.

### 1.2.3. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi

İşletmeler toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ve ihtiyaç sahiplerine sunan ekonomik birimlerdir. Dolayısıyla işletmeler toplumun hücreleri olarak kabul edilir. Dolayısıyla işletmelerin sağlıklı, dinç, dinamik ve etkin olması tüm toplumun da sağlıklı dinç, dinamik ve etkin bir yapıya sahip olabilmesi için gerekli şartlardan birisini oluşturur ( Müftüoğlu, 1993: 18).

Toplumların hücreleri olarak tanımlanan işletmelerin dünya genelindeki konumuna bakıldığında; özellikle gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmelerin ya aile işletmesi, ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı olduğu görülmektedir (Göztaş, 2007: 86).

Başka bir tanımlamada da aile işletmelerinin ekonomideki yeri ve önemi ülke ekonomisi üçlü bir sacayağına benzetilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre, bu sacayağının birinci ayağını henüz kurumsallaşmamış aile işletmeleri, ikinci ayağını kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile işletmeleri ve üçüncü ayağını da diğer işletmeler oluşturmaktadır (Alayoğlu, 2003: 15).

Dünya genelindeki işletme oranlarının istatistiksel verileri de işletmelerin ekonomilerdeki yeri ve önemini gözler önüne sermektedir. Öyleki ekonomilerdeki küçük ve orta boy işletmelerin toplam işletmelere oranı; ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de %98.8 olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı işletmelerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bu veriler aile işletmelerinin dünyanın hemen her ülkesinde ekonominin lokomotif rolünü üstlendiklerini göstermektedir. Yine Dünyadaki uzun soluklu işletmelere bakıldığında listenin en başında aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Dünya ölçeğinde Ford, Levi Strauss, Este Lauder, L’Oreal gibi çok uluslu dev işletmeler; Türkiye’de Sabancı, Koç, Doğuş , Eczacıbaşı vb işletmeler sayılabilir (Alayoğlu, 2003: 13).

Ekonomi tarihinde vazgeçilmez bir güç olan aile işletmelerin gücünü sergileyen araştırmalarda aile işletmelerinin

- Daha yüksek değerleme oranları
- Daha büyük kar payları
- Hisse sahiplerinin daha yüksek getiriye sahip olmaları
- Satış oranlarında daha yüksek büyüme
- Net varlık oranlarında daha yüksek büyüme gibi artıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( Güney, 2008: 269).

Aile işletmelerinin sayısındaki artışların ülke ekonomilerine sağladıkları katma değerin giderek çoğalması; toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri aile işletmelerinin öneminin daha da artmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 5).

Aile işletmeleri yerel anlamda küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılayarak ekonominin yeterince esnek olmasını ve bölgesel kalkınmayı destekleyerek ekonominin etkili şekilde büyümesini sağlamaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

Toplumun sosyal ve kültürel hayatının yapı taşları konumundaki bu işletmeler, yalnızca ekonomik olarak değil, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma biçimleri açısından da çok önemli konumdadırlar ( Eren, 2004: 521).

Aile işletmelerini önemli kılan bir diğer önemli neden de sevgi ve çalışma arzularına aynı anda cevap verebilme sansına sahip olmalarıdır. Bu ikisi yani aile ilişkileri ve işletme aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde hem aile bağlarının sağlam kaldığını hem de işletmelerin başarı ve yaşama şansının yüksek olabileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir ( Çamköy, 2007: 55-56).

Bu manada aile işletmeleri; istihdam, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları dolayısıyla milli ve küresel ekonomi açısından önemi yadsınamaz yapılardır. Aile işletmeleri sosyal ve iktisadi yaşamın dengeleyicileri olduğu için de önemlidirler. Yeni fikirler bağımsız aile işletmeleri tarafından uygulamaya konulmaktadır. Ekonomik etkinlik, hızlı karar almada esneklik yönünden aile işletmelerinin ülke ekonomisi üzerinde büyük katkı sağladığı ortadadır (Özçelik, 2006: 4-7).

### **1.2.4. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Gelişimi**

Türkiye’de aile işletmelerinin bugününü anlayabilmek Türkiye’de özel sektöre geçiş aşamalarının anlaşılması ile mümkündür. Bu açıdan Türk özel sektöründeki aşamaları

a-Cumhuriyet öncesi

b-Cumhuriyet sonrası olarak ele almak gerekir.

#### **1.2.4.1. Cumhuriyet Öncesi**

Özel sektörün oluşmasını sağlayan temel iki faktör mevcuttur. Bunlar; sermaye birikimi ve girişimci bir sınıfın varlığıdır. Osmanlı İmparatorluğunda bu faktörlerin oluşmamasının sebepleri İmparatorluğun erken dönemleri ve son dönemlerinde farklılık gösterir. Bu nedenle Türk özel sektörünün geçiş aşamalarını Cumhuriyet öncesi dönemde, Osmanlı İmparatorluğunun erken dönemleri ve son dönemleri açısından iki bölümde incelemek gereklidir.

##### **1.2.4.1.1. Osmanlı İmparatorluğu Erken Dönemleri**

Özel sektörün gelişmesi bunun için uygun ortamın oluşması ile mümkündür. Devletlerin uyguladıkları iktisadi siyasetler, toplum yapıları, kültür kodları bu ortamın oluşup oluşmamasını sağlayan temel faktörlerdir.

Osmanlı Devletinin, iktisadi siyaseti kırsal ekonomiden vergi alımını azamileştirme çabası üzerine kuruludur. Osmanlı devletinde temel üretim faktörü topraktı ve toprakta özel mülkiyet söz konusu değildir. Ekilebilir bütün arazi padişaha ait olup, reaya ancak intifa hakkına sahiptir. Toprak toplumdur, toplum adına toprağın sahibi; yönetimi elinde bulunduran bey veya sultandır (Erkan, 2011: 22-24). Toprak sipahilere dağıtılıyor, onlarda dirliklerindeki köylülerden vergileri toplayıp savaş zamanında asker sağlıyordu. Böylece devlet iktisadi hayat üzerinde kontrol sağlamış oluyordu. Bu yapı devlet ile toplum arasında özerk aracı bir gövdenin oluşumuna ve meşruluk kazanmasına olanak tanımamaktaydı (Çaylak vd., 2009: 32-33). Toprağın ve üretimin merkezden kontrolü için; güçlü bir merkezi ordu ve bürokrasi

oluşurken, tabanda sosyal düzen “çiftçilik” sistemine dayalı bir aile düzeni oluşmasına neden olmuştur. Osmanlı’da merkezi yönetim; üretimle değil, daha çok gelirin paylaşımı ve dağıtımıyla ilgili bir örgütlenmedir (Erkan, 2011: 22-24).

Batı’nın bireyi ön plana çıkaran fert- fert dengesine dayalı sınıflı toplum yapısı hem girişimci ruhu desteklemiş hem de sermaye birikiminin oluşumuna izin vermiştir. Oysa Orhan Türkdoğan’ın da belirttiği gibi Osmanlı devleti yöneten ve yönetilenler olmak üzere ve fert- toplum dengesine dayalı ikili sınıf yapısına sahiptir. Devletin tüm ekonomi politikaları bu dengeyi korumaya yönelik olmuştur (Türkdoğan, 1988: 240-242). Bunun için de ekonomide mal arzını bollaştırmak, kalitesini yükseltmek ve fiyatını düşük tutmak için üretim ve ticaret üzerinde sıkı şekilde yürütülen bir müdahaleciliği benimsemiştir (Aktar, 1990: 150). Dolayısıyla Devletin sürekli dengeyi korumak için müdahalesi bağımsız bir girişimci-tüccar sınıfın varlığına izin vermemiştir. Dengeyi korumaya çalışırken özellikle loncaları tüccarların tekelci davranışlarına karşı korumuş, şehirlere tüzel kişilik ve bağımsız hükümet şansı tanımamış böylece tüccar kapitalist oligarşinin kurulmasını önlemiştir (Türkdoğan, 1988: 240-242).

Üreticinin tekel karşısında korumaya alındığı bu dönemlerde Osmanlı ekonomisinin lokomotifi üretim ve ticaret anlayışı kaliteye dönük ve paylaşımcı bir nitelik gösteren Ahi teşkilatlarıdır. Osmanlı’da ekonomik hayatın devamlılığını sağlayan üretim yerleri olarak Ahi birliklerinde daha fazla kazanmak, spekülasyon ve serbest rekabet yerine karşılıklı yardım ve sosyal dayanışma esasları hakimdir. Özellikle Orta Sandıkları üretimin devamlılığını sağlamakla birlikte yeni üretim yerlerinin açılması için de sermaye desteği sağlamaktadır. Teşkilatın genel sermayesi olarak orta sandıkları herkese eşit dağıtılacak şekilde hammadde ve alet alımında, tezgâhların kurulmasında, tereddütlü fertlere teşebbüs cesareti verilmesinde ve ihtiyacı olanlara yardım edilmesinde ana sermaye- kaynak olarak kullanılmaktadır (Öztürk, 2011: 6).

Üretimin Ahi teşkilatlarında zanaatkârlık şeklinde devamlılığı olsa da bu üretim şekli sanayileşmenin önünü açıp dönüşümü sağlayacak sermaye sahibi girişimci sınıfın oluşmasına olanak tanımamıştır. Osmanlı Devletinin bu iktisadi siyaseti ve toplum yapısının yanı sıra sermaye birikiminin önündeki en temel engellerden bir diğeri de müsadere yöntemi ve devleti ön plana çıkaran anlayıştır. Özel mülkiyet olmamakla

birlikte, Padişah tek otorite olarak mülk üzerinde tasarrufa sahiptir. Padişah devlete alternatif güç olacağı düşüncesi ile büyük servet birikimine de karşıdır. Devlet özel mülkiyete ve özel ellerde sermaye birikimine sınırlamalar getirmiştir. Toprakta özel mülkiyet devlet eli ile sınırlandırılmış ve servet birikimi müsadere ile engellenmiştir (Doğru, 2008: 81-84).

Devleti her şeyin üstünde gören anlayış “İlm-i tedbir-i devlet anlayışı”dır. Bu anlayışın içinde her şeyin üstünde ve içinde devlet felsefesi geçerlidir. Devlet ekonomiye hâkimdir ve başka ellere bırakmak istememektedir (Doğru, 2008: 83) devletin her şeyden önce ve üstün olması fikri devlet kademelerinde sadece Müslümanlara sunulan iş olanakları diğer iş alanlarının ikinci plana itilmesine neden olmuştur. Devlet bürokrasisinde parlak bir gelecek, ticaret ve iş hayatını ikinci sınıf bir meslek haline sokmuştur (Buğra, 2008: 67). Ticaret işini Osmanlı İmparatorluğu içinde daha ziyade Rum, Yahudi ve Ermeniler üstlenirken, Türkler askerlik, ulemalık, bürokratik ve hayvancılık ile tarım gibi işlere yönlendirilmişlerdir. Dolayısıyla Türk toplumu yedi sekiz nesli kaplayan çok uzun yıllar ticaretin dışında kalmışlar ve istenilen ölçüde bir ticaret altyapısı ve ticaret kültürü oluşturulamamıştır.

Görülüyor ki, Osmanlı Toplum- Devlet yapısında sermayedar girişimci tüccarların, Batı’da olduğu gibi, şirketleşmelerine, birleşmelerine ve tekeli örgütler meydana getirmelerine devlet felsefesi yatkın değildir. Batı kapitalistleşme sürecini bu yolla bağımsız tüccar şirketleri kurmak suretiyle gerçekleştirdiği halde, Osmanlılar büyük servetin bu tür tüccar teşkilatlarında birikmesine karşı idiler (Türkdoğan, 1988: 242).

#### **1.2.4.1.2. Osmanlı İmparatorluğu Son Dönemleri**

Girişimci ve sermayedar sınıfın oluşumuna izin vermeyen devlet yapısı Osmanlı Devleti’nin Batı’da olduğu gibi ekonomik dönüşümünü sağlayamamasına dolayısıyla da sanayileşememesine neden olmuştur. Devletin doğal sınırlarına ulaşması ve var olan ekonomik yapının yetersizliği, artan nüfus daralmaya başlayan sınırlar, askeri teknolojideki gelişmelerin izlenememesi gelişen ticari yolların dışında kalınması 16.yüzyılın sonlarından itibaren ekonomik ve mali bunalımların yaşanmasına neden olmuş 17. ve 18. yüzyıllarda bu bunalım daha da derinleşmiştir. İmparatorluk 18.

yüzyıla merkezi yönetimin vergi gelirleri üzerindeki denetiminin giderek azalmasına yol açan tahsil yöntemleri, çözülen tımar sistemi ve adem-i merkeziyetçi yapıyla girmiştir (Yılmaz, 2002: 188).

Osmanlı imparatorluğunun sahip olduğu hammadde kaynakları, ulaşım imkânları ve çökmüş ekonomisi sanayi inkılâbıyla kısa zamanda büyük ekonomik ve siyasal güce ulaşan İngiltere'nin Osmanlı'yı bazı desteklerle büyük imtiyazlar sağlayabileceği en uygun Pazar olarak görmesine neden olmuştur. Bu dönemde Osmanlı-İngiliz Ticaret anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma ile bir nevi gümrük köleliğine girilmiş, Avrupa'nın açık pazarı haline gelinmiştir (Yıldırım, 2001: 317-318). Osmanlı Devletinin ekonomisinin temel faktörü olan ve el emeğine dayalı üretim gerçekleştiren Ahi Teşkilatları açılan gümrükler nedeniyle yabancı mallarla dolan piyasada yabancı tüccarlar karşısında rekabet gücünü yitirmiştir (Öztürk, 2011: 6).

Dolayısıyla Devletin sanayi tarzı en önemli üretim gücünün de çözülmesiyle dışa bağımlı hale gelmiş bunu Ticaret Anlaşmasını genişletilen Kapitülasyonlar izlemiştir. Kapitülasyonlarla birlikte yabancı elçiler kendi toplulukları içerisinde ticaret faaliyetleri üzerinde idari ve hukuksal kontrol hakkına kavuşmuşlardır. Bu durum zaman içinde gerçek ya da sonradan kazanılmış değişik ulusal kimlikli, Avrupa ile iktisadi ilişkilerinde önemli rol oynayan Levanten adı verilen ticaret gruplarının doğmasına neden olmuştur ( Buğra, 2008: 66).

Devletin içinde bulunduğu bağımlılık ve çözümlüğe çare olarak İttihat ve Terakki Fırkası Türk ve Müslüman unsurun ekonomik hayata katılması ve bu kesimde sermaye birikiminin sağlanması fikrini gündeme getirmiş ve “Türk'ten iş adamı ve tüccar yapma” Müslüman ve Türk ticaret adamı oluşturma konusunda önemli adımlar atmışlardır. Girişimci sınıfın yaratılması için attıkları ilk önemli adım ticaret kanunu ve mülkiyet esaslarının özel girişimciliğe uygun hale getirilmesidir. Bu süreçte İttihat ve Terakki Fırkasının kimi üyeleri bizzat iş dünyasına katılmışlardır. İkinci önemli adım ise sanayi ve bankacılık alanında kurulan anonim şirketlerdir (Buğra, 2008: 69-70).

Osmanlının son dönemlerinde ülkenin sanayileşmesine katkıda bulunmak için fabrikalar kurulmuş, kurumların gelişmesi için bazı teşvikler uygulanmıştır. Örneğin bu teşviklerden biri olan 1913 Teşvik-i sanayi kanunu, bir takım vergi muafiyetleri ile yerel



üretimde kullanılacak girdilerin ithalindeki gümrük muafiyetlerini kapsamaktaydı. Ayrıca da sanayi fabrikalarının kurulmasında devlet arazisinin karşılık alınmaksızın kullanımına olanak verilmesini içermekteydi (Buğra, 2008: 69). Alınan tedbirlere rağmen önemli bir kısmı Tanzimat döneminde açılmış olan 160 kadar sanayi tesisinin çoğu işletilememiş, bir kısmı sabotaj, deprem ve yangın gibi olaylar sonucu yok olurken, yabancılar tarafından kurularak Osmanlı'ya teslim edilen kuruluşlarda yeterli bilgi beceri ve insan kaynağı olmadığı için gereği gibi işletilememiştir (Yıldırım, 2001: 316). 1913 ve 1915 de yapılan endüstri sayımlarında elde edilen verilerde, 1915 yılı itibariyle imparatorluk sınırları içerisinde 10'dan fazla işçi çalıştıran 264 fabrika bulunmaktadır. 214 fabrika tek kişi mülkiyetli, 28 fabrika ise çok sermayelidir. 22 fabrika ise devlet mülkiyetindedir (Buğra, 2008: 67).

#### **1.2.4.2. Cumhuriyet Sonrası**

İttihat ve Terakki döneminde başlatılan girişimci sermayedar sınıf yetiştirerek sanayileşme çabaları Cumhuriyet döneminde de benzer şekilde devam etmiştir. Bu dönemde de devlet desteği kendisini göstermiştir. Cumhuriyet idarecileri, modern Türkiye'yi kurmaya doğru giden yollardan birinin iktisat olduğunu biliyorlardı. Bundan dolayı iktisadi işlerin yürütülmesinde siyasal yönden kontrol altında tutulan fakat mesleki faaliyetlerinin otonom olarak yürüten bir iktisadi sınıf meydana getirdiler (Mardin, 2005: 142-144).

Özellikle 1923 sonrası ekonomi politikaları var olan koşulların elverdiği ölçüde tam bir süreklilik ve tutarlılık içindedir. 1923 sonrasında, devlet desteğinde milli burjuvazi yetiştirilmesini ve söz konusu yerli sermayedarların büyüme ve kalkınmanın itici gücünü oluşturmasını amaçlayan “milli iktisat” okulunun ekonomi politikaları uygulanmıştır.

1929 büyük buhrana kadar süren ve Ayşe Buğra'nın 1923-1929 dönemi olarak değerlendirdiği, özel girişimciliğe dayalı bir ekonominin temellerinin atılmaya çalışıldığı bu dönemde, serbest girişimin egemen olduğu bir ekonomi düzeni kurulması için gerekli önlem ve teşvik kararlarının alındığı 1923'te İzmir'de Türkiye İktisat kongresi toplanmıştır (Buğra, 2008:143). Kongrede İktisadi hayatın özel teşebbüsün

liderliğinde oluşmasına ve Devletin sadece himaye ve teşvik edici rol oynayacağına dair kararlar alınmıştır. Asıl hedef kendine yetebilen bir yoldan sanayileşme ve kalkınmayı sağlamaktır (Yavuz, 2007: 243). 1929 bunalımı ve arkasından İkinci Dünya Savaşının patlak vermesi ekonomi alanında yeni bir anlayışın geliştirilmesine neden olmuştur. Dünya ekonomisinde büyük bir buhranın yaşandığı söz konusu dönem, Türkiye açısından 1908'den beri süreklilik arz eden ekonomi politikalarında keskin bir dönüşümü temsil ederken, bu dönemde Türkiye ekonomisi dışa kapanmış ve devlet desteği ile milli sanayileşme hareketine girişilmiştir.

1930 da Türk parasını koruma kanunu, birinci beş yıllık kalkınma planı ile KİT'lerin kurulması ile devletin kamu sektörünü geliştirme çabaları, dış ticaret faaliyetlerini denetim altına alma çabalarının yoğun olduğu dönemdir. Devletçiliğin tanımlanmaya çalışıldığı bu dönemde belirsizliğe neden olan devlet sektörü ile özel sektörün sınırlarının belirsizliğidir. Özellikle bu dönemde sık sık gündeme gelen toprak reformu ve sanayi planlaması özel sektörün belirsizlik alanını genişletmiştir (Buğra, 2008: 148).

Belirsizliğin hâkim olduğu 1927 – 1932 yılları arasında, özel teşebbüs beklenen oranda olmasa da bir gelişme göstermiştir. Örneğin, Sanayi Teşvik Kanunundan yararlanan şirket sayısı 342'den 1473'e çıkmıştır (Kaştan, 2003: 491).

Çok partili döneme geçilen 1946-1960 dönemi, ithal ikamesi yerine ihracatı teşvik eden, tarım ve kamu yerine özel kesimi tercih eden, liberalleşme çabalarını ön plana çıkaran, özel girişimin gelişmesine zarar verdiği düşünülen yasaların yeniden düzenlendiği dönem olmuştur (Karluk, 1999: 227). 1950'de kurulan Sınai Kalkınma Bankasıyla krediler verilerek özel sektör geliştirilmeye çalışılmıştır (İrmiş vd. 2010: 58). Hükümet özel sektörü desteklerken temel önerisi her mahalleye bir milyonerdir, bu anlayışla teşvik edilen girişimci ruh değil kâr ruhudur. Bu dönemde tercihli kredi kullandırılması, hükümet sözleşmeleri ve ithalatçılara döviz kullandırımı gibi teşvik programları uygulanmıştır. Bu dönem önemli sermaye birikimlerinin sağlandığı, yeni işletmelerin kurulduğu dönemdir. Ancak hükümetin düzensiz ekonomi politikaları bu dönemde özel sektör-devlet müdahalesinin sınırlarının belirsizliğine neden olmuştur (Buğra, 2008: 177).

1960-1980 yılları arasında “planlı ekonomi denemeleri” yapılmıştır. İthal ikameciliğin olduğu bu dönemde Devlet Planlama Teşkilatı da planlı ekonominin öncülüğünü yapmak üzere kurulmuştur (İrmiş vd., 2010: 59). Tablo -1 de görüleceği gibi 1950 ve 1960’lar günümüzün en büyük Aile işletmelerinin kurulduğu yıllar olmuştur. Planlı ekonomi denemelerinin olduğu bu dönem özel sektörün güçlendiği, büyük firmaların oldukça yetkin yapılar kurduğu dönem olmuştur. Artık uzun dönemli ekonomi politikaları oluşturmak isteyen firmalar hükmet politikalarının belirlenmesinde de etkin rol alma çabası içine girmiştir. TÜSİAD kurulmuş, holdinglerin hukuki yapısı oluşturulmaya başlanmıştır (Buğra, 2008: 192). TÜSİAD’ın kuruluş ve işleyiş amacı “hür teşebbüsün” ve demokratik hukuk devletinin” korunması ve geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir. Uzun bir dönem sermaye, kredi, hammadde gibi ekonomideki kaynak dağılımında önemli bir denetleme gücü olan TÜSİAD kuruluş ve işleyiş amacı doğrultusunda hükümetlerin varlıklarına ve yönetimlerine zaman zaman yönlendirmelerde bulunmuştur (İrmiş vd, 2010: 59).

1980 sonrasında sermaye grupları kendi içinde hızla farklılaşmış, daha az tasarruf eden, yatırım arzusu zayıf, büyük ölçüde rantıye olan sermaye kesimleri bu dönemde ön plana geçmiştir. Ticari ve mali sermaye ile faiz rant türü spekülatif gelir elde eden kimseler sanayi sermayesine sınıai artıktan giderek daha fazla pay almışlar, genelde sermaye kesimine bu yıllarda tanınan ayrıcalıklardan sonuna kadar yararlanmışlardır. 1980’li yıllar genelde sermaye için yüksek karlı yıllar olmasına karşın, sınıai artığın kendi içinde dağılımının ticari ve mali sermaye( tüccar, bankacı, rantıye kesimler) lehine ve sanayi sermayesi aleyhine sonuçlanması bu ikinci gruba giren sanayicilerin yatırım kararlarını olumsuz etkilemiş yatırım arzusunu kırmıştır (Eser, 1993: 123-124).

Hüsnü ERKAN ise 1980 sonrası Türk ekonomisini, ekonomi önlemlerinin alındığı, dışa açılma ve ihracatın sürüklediği bir sanayileşme modelinin uygulandığı, dış ticaret hacminin arttığı 1980-1990 üçüncü liberal dönem, ekonomik krizlerin ve siyasi istikrarsızlıkların yoğun olarak yaşandığı, enflasyonun ve bütçe açığının arttığı, buna rağmen dışa açık sektörlerde hızlı büyümenin gerçekleştiği ve yoğun IMF politikalarının uygulandığı 1990-2001 ekonomide arayış yıllarının hakim olduğu dönem ve 2001-2007 yılları arasında post modern muhafazakar dönem olarak tanımlamaktadır (Erkan, 2011: 57-59).

**Tablo 2: Kimi Büyük Firmaların İlk işe Başladıkları Yıllar**

1920'ler	KOÇ
	ÇUKUROVA
	SÖNMEZ
	ÖZAKAT
1930'lar	SANTRAL MENSUCAT
	SABANCI
	SAPMAZ
	VAKKO
1940'lar	YAŞAR
	ECZACIBAŞI
	ERCAN
	TRANSTÜRK
1950'ler	AKKÖK
	KUTLUTAŞ
	BORUSAN
	BODUR
	TEKFEN
	ENKA
	E.C.A
	PROFİLO
	STFA
	ALARKO
	AKIN
	DEVA
	TAMEK
	ALTINYILDIZ
1960'lar	ANADOLU ENDÜSTRİ
	ÖZSARUHAN
	İZDAŞ
1970'ler	EKİNCİLER

**Kaynak:**Buğra, 2009: 59

### 1.2.5. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler kıyaslandığında aile işletmesi olmanın getirdiği bir takım avantaj ve dezavantajlar vardır.

### **1.2.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları**

#### **1.2.5.1.1. Girişimcilik, Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme**

Aile işletmelerinin en temel avantajlarından birisi işletmenin kuruluşunu, gelişmesini ve yeniliğe adaptasyonunu sağlayan girişimcilik özelliğidir. Girişimcilik atak olmayı, yüksek bir ufku, stratejik düşünmeyi, iş olanaklarını ciddi biçimde ve hızla değerlendirmeyi gerektirir. Aile şirketlerinin tipik özellikleri arasında yüksek risk alma potansiyeli baş sıralarda yer alır. Dolayısıyla teknik olarak dünyada ve ülkemizde aile işletmelerinin girişimcilik konusunda daha şanslı, avantajlı ve istekli oldukları söylenebilir. Aile işletmelerinin başında genelde yetenekleri yüksek lider kişilikli girişimciler bulunuyor. Bu özelliği aile işletmelerine iş dünyasında büyük bir avantaj sağlıyor (Yeniova, 2009: 18). Zamanının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm mal varlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendi için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Ateş, 2005: 12). Ayrıca bürokrasi ve baskının az olduğu, girişimcilik ruhunun hala korunduğu aile işletmelerinde dinamizmi sağlamak ve devam ettirmek fırsatların değerlendirilmesinde büyük rol oynamaktadır.

#### **1.2.5.1.2. Ailenin Özverisi, Güçlü Aile Bağları**

Aile bireyleri tarafından kurulan aile işletmelerinde aile bağlarının güçlü olması, kendini işe adanmış, sahiplenme duygusunun yoğun yaşandığı bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Bu sahiplenme duygusu içerisinde Pazar payı artırılarak sürekliliğin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposu tutturulur. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmelerini sağlar (Alayoğlu, 2003: 25). Aile bireylerini varlığı ile gelen sahiplenme duygusu beraberinde diğer işletmelere oranla çalışanların daha fazla fedakârlık ve özveride bulunmasını da sağlar.

### 1.2.5.1.3. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı İmkânlar

İşletmelerin iş hayatında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunamayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile işletmeleri ise bu yönden büyük avantaja sahiptir. Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunu çözmeye etkilidir. Ailenin sahip olduğu tanınırlık düzeyi, işletmenin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruflar sağlayan bir durumdur. Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlanmasından, hammadde teminine ve satış, reklam faaliyetlerine kadar birçok alanda işletme için kolaylıklar sağlayabilir.

### 1.2.5.1.4. Çalışanların Sadakati ve Uyum

İşletmelerde çalışanlar arasındaki uyum, sinerjiyi en üst seviyeye çıkararak ekip ruhunun oluşmasını sağladığı için başarıya neden olan en temel faktörlerden birisidir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar (çoğunlukla aile üyelerinden olduğundan) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksik yönlerini kapatır ve yapılması gerekenleri fiili olarak kısa zamanda yaparlar (Alayoğlu, 2003: 24). Diğer işletmelerde ise farklı kültürel alt yapıları olan yöneticilerin, çalışanların uzlaşması daha zor ve yöneticiler arasında çatışma yaşanması daha olasıdır. Ayrıca aile işletmelerinde geleneklere ve adetlere verilen önem çalışanlarla daha sıkı diyalogların kurulmasını ve işçi ile işveren arasında güvenin oluşturulmasına da yardımcı olur (Göker ve Üçok, 2006: 48). İşletmesini sahiplenen çalışanların sadakati ise aile işletmelerinin bir diğer avantajıdır. Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından bir diğeri ise aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır. Aile işletmelerinde, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanması nedeniyle, aile fertleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olur. Bu münasebetle, öteki işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorunu aile işletmelerinde çok az yaşanır (Alayoğlu, 2003:25). Ayrıca samimiyet ve güvenin çalışma ortamının belirleyicisi olması problemlerin daha çabuk ve açık bir şekilde ortaya çıkmasını sağlar. Böylece yöneticiler problemlerin kaynağını bularak kalıcı çözümler üretebilirler.

### **1.2.5.1.5. Aile Kültürü- Örgüt Kültürü**

Aile işletmelerinde çalışanların büyük bir kısmının aile bireyleri olması geçmişten getirilen birlikteliği sağladığı gibi tutum, değer ve inançlar arasında da diğer işletmelere oranla daha fazla benzerliğin olmasına neden olur. Şirket çalışanlarının aile bireylerinden olması aynı zamanda işletmenin kolayca benimsenmesini ve şirket üyelerinin kurumlarını kolayca sahiplenmesini de sağlar. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasında hizmet eder (Sağlam, 2006,503).

### **1.2.5.1.6. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık**

Ülkemiz gibi sermaye yapısının yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için sermaye üstünlüğü büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama büyük problem arz etmektedir (Ateş, 2005: 12). Aile işletmelerinin birçoğunda ise işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümlene yoluna gitmektedirler. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlenmeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması dışarıda şirketi güçlü konuma getirir (Alayoğlu, 2003: 24). Kriz dönemlerinde aile isminin korunması amacı ile kişisel birikim ve servetlerin işletme yararına kullanılması aile bireyleri arasında sıklıkla görülen bir davranıştır (Göker ve Üçok, 2006: 48). Aile şirketleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından ve mevcut fonlarından yararlanırlar. İşletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini aile işletmelerinde daha kolay feda ederler. Bunun nedeni, işletmenin aile ile bütünleşmiş olması ve işletmenin iflasını önlemek için aile bireylerinin ellerinden geleni yapmaktan kaçınmamalarıdır (Sağlam, 2006: 503). Aile işletmelerinde ailenin tanınmış bir unvan sahibi olmasının sağladığı sosyal çevre ve iş çevresi ile iyi ilişkiler de aile işletmelerine diğer işletmelere oranla birçok konuda avantaj sağlar. Örneğin, tanınmış bir aile isminin piyasalarda yarattığı güven hissi finansal ihtiyaçların karşılanmasında, tanınmışlık ve bilinirlik ise pazarlama avantajı olarak öne çıkar (Göker ve Üçok, 2006: 48).

### 1.2.5.1.7. Yönetim Stratejisi ve Politikalarında İstikrar ve Devamlılık

Değişimin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı dünyamızda, işletmeler açısından önemli bir sorun, işletmenin yöneticilerinin sıklıkla değişmesi ve kurumsallaşma söz konusu olmadığında da her giden yönetici ile yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Şirket yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikalar, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörler olmakla birlikte kişilere bağımlılıkta işletmelerinin sonunu getiren en önemli faktördür. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır. Şirketin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile işletmelerinin gerek kamu, gerekse diğer şirketler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür (Ateş, 2005: 13). Aile işletmelerinde devamlılığın sağlanması uzun süreli olarak yönetimde bulunan aile bireylerince sağlanır. Uzun vadeli planlar yapabilmek birçok işletme için önemli bir sorundur. Özellikle kurumsallaşmış ve büyük işletmelerde kısa dönem kar ve başarı beklentisi baskı oluşturabilir. Aile işletmelerinde ise dışarıdan oluşan bu tarz bir baskı yoktur, uzun dönem planları yapabilirler (Göker ve Üçok, 2006:48). Sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla aile işletmeleri teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararları hızla ve kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler (Alayoğlu, 2003: 24). Aile olmanın avantajlarından yararlanarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla işletmenin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler (Ateş, 2005: 13). Örneğin aile işletmeleri, bir ana iş ya da sektörde belirli büyüklüğe geliyor. Tam kendini tekrar edecekken, belki yavaş yavaş durağan hale girecekken yeni kuşağın yeni girişimi ile yeniden bir gelişme ivmesi yakalıyor (Yeniova, 2009: 21).



### 1.2.5.1.8. Hızlı Karar Alabilme ve Esneklik

Karar mekanizmalarının hızla işletilmesi günümüzde çok önemli bir üstünlüktür. Hızla değişen ve gelişen dünyada hızlı kararlar alabilmek doğru kararlar alabilmek kadar önemlidir. Alınacak kararları daha fazla kişiye danışma gereği duymadan, daha az sayıda kişinin imza yetkilerini kullanarak çok daha kısa zamanda çıkartabilmek işletmeye hız ve esneklik sağlayacak unsurlardır (Göker ve Üçok, 2006: 48). Aile işletmeleri genelde yalın, hiyerarşik katmanları olmayan organizasyonlar halinde yönetilebilmektedir. Bu açıdan aile işletmelerinde kararlar çabuk alınabilmekte, gecikmeler minimalde olabilmektedir. Bu birçok büyük şirketin özlemini çektiği bir durumdur. Aile işletmelerinde alınan teknik ve idari konularında yeni yöntemler uygulama ve yeni yatırımlara yönelme kararları kısa zamanda alınabilir. Yöneticilerin aldığı kararların uygulamaya geçmesi için de uzun bir imza prosedürünün aşılmasına gerek yoktur (Sağlam, 2006: 503). Yine bu şirketler müşteri ihtiyaçlarına çok daha yakındır. Aile işletmeleri çok daha savaştan, çok daha galibiyete, gol atmaya odaklıdır. Genelde aile işletmelerinin kurucu girişimcileri, her şeyi tırnakları ile yapmış, hayatında en az bir kere geri atılacak adımı kalmamış, sırtı duvara dayanmış insanlar olmaktadır. Bu insanların mücadele ve başarıma hırsı bu nedenle yüksek olmaktadır (Yeniova, 2009: 19). Ayrıca aile işletmeleri çok daha esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler. Saat sabah 9, akşam 6 mantığıyla hareket eden işletmelere karşılık, aile işletmelerinde mesai saati ve tatil günü gözetilmez; özellikle girişimci işiyle yatar, işiyle kalkar. Bu nedenle de aile işletmelerinin müşteriye verdiği hizmet, aksamadan devam eder. Böylece ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilir. Bu özellikleri ise aile işletmelerine rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar (Alayoğlu, 2003: 25).

Hızlı karar alabilme avantajının yanı sıra aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha uzun vadeli planlar yapabilme imkânına sahiptirler. Özellikle ailenin gelecek kuşaklarına bırakabilecek bir iş hedeflediğinden, günü kurtarmak için yapılan kısa ve orta vadeli planların yanında, geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmek için uzun vadeli planlar yapılmaktadır (Göker ve Üçok, 2006: 48). Bu nedenle aile işletmeleri hem karar almada hem de uzun vadeli planlar yapabilme konusunda diğer işletmelere göre avantajlıdır.

### **1.2.5.1.9. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağımlılıkları**

Ülke ekonomisinde girdileri düşürmek için farklı ülkelere kayan yatırım faaliyetleri bir sorun teşkil etmektedir. Aile işletmeleri bu ortamda kendi ülkeleri hatta kendi yetiştikleri bölgelere yatırım yapıp, kendi vatandaşlarına istihdam imkânı sağlayarak büyük bir bağlılık göstermektedirler (Göker ve Üçok, 2006: 48). Böylece hem bölgesel kalkınmayı ve devamında ülkenin kalkınmasını sağlayan aile işletmeleri, ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmeyerek de daha yeni ve daha çok iş yaratma imkânını zorlamaktadırlar. Sosyal refahın korunmasında ve artırılmasında aile işletmelerinin çok önemli katkıları vardır. Ayrıca aile işletmeleri finansal açıdan, sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde sermaye sorununu öz kaynaklarla çözebilmesi, aynı kültüre sahip insan kaynakları ile ekip ve yönetim sinerjisi yaratabilmesi ve daha insancıl bir iş ortamı oluşturarak verimliliğini arttırabilmesi gibi önemli pek çok avantaja sahip olması bakımından ülke ekonomileri için vazgeçilmezdir (Develi, 2008: 23).

### **1.2.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları**

Aile işletmeleri tanımında da daha önce belirtildiği gibi aile işletmeleri; aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçmiş halidir. Bu anlamda aile işletmelerinde aile ve iş sınırı belirsizleşmiştir. Ayrıca aile işletmeleri “ekonomik sermaye” değil “sosyal sermaye yoğun” işletmelerdir. Sosyal sermaye işletme eylemlerini birçok açıdan etkilemektedir. Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutu vardır. Yapısal boyutunu, sosyal ağların bağlantıları ve yapılandırması, bilişsel boyutunu paylaşılan dil ve anlatılar ve son olarak ilişkisel boyutunu da güven, normlar ve yükümlülükler oluşturur (Özler vd.,2007: 440–444). Aile işletmelerinin yukarıda belirtilen aile yapısından dolayı diğer işletmelerden farklı olarak sahip olduğu bir takım dezavantajları vardır.

#### **1.2.5.2.1. Finansman Yetersizliği**

Aile işletmelerinde işletme sermayesinin büyük bir kısmını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunları da aile içinde çözümlene yoluna gidilmektedir. Var olan sermaye yapısı nedeniyle aile işletmeleri bir takım olumsuzluklar

yaşayabilmektedirler. Örneğin; ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, şirketin büyüyememesi veya büyüme hızında yavaşlama ihtimali söz konusu olabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 26).

Aile işletmeleri ortak mülkiyete dayalı işletmelerdir, tüm bireyler çalışsın ya da çalışmasın sistemin içindedirler. Aile üyelerinin harcamalarının niteliği ve miktarı var olan sermaye yapısı ve ücretlendirme belirsizlikleri nedeniyle muhasebeleştirme konularında sorunlar olabilmekte, aile işletmelerinde muhasebenin kişilik kavramına aykırı davranılabilmektedir. Muhasebenin kişilik kavramı, işletme ile işletme sahipleri ve ortaklarının ayrı birer kişilik olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile işletmesinde bu durum göz ardı edilerek ortaklar, işletme kasasını şahsi işlemler için kullanmakta ve daha sonra da hem finansal tabloların yanlış hazırlanmasına hem de vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına kadar giden birçok soruna sebep olmaktadır. Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarına yol açan önemli nedenler olarak, ortakların şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanması, şirketin ticari faaliyeti ile ilgili olmayan faturaların şirket tarafından ödenmesi, grup şirketlerinin birbirine kaynak kullandırması ve grup şirketlerinin hepsinin tek şirket gibi görünmesi sıralanabilir. Sadece harcamalar değil ücretlendirmelerde de aile işletmesi olmaktan kaynaklanan bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin hemen hemen tüm bireyleri fiilen çalışsınlar ya da çalışmasınlar her yıl paylarını gerçek ya da kâğıt üzerinde alırlar. Hissesi olan ancak, çalışmayan açısından sorun yoktur. Ancak işletmede fiilen çalışanlar bu ücretlendirmeyi adil bulmadığından sorunlar ortaya çıkmaktadır (Ak, 2006: 150-151). Temettü dağıtımını da karşılaşılan diğer önemli finansal sakıncalardandır. Yönetimde bulunan aile bireylerin temettü dağıtımına karşı bakışı ile yönetimde bulunmayan aile bireylerinin bakışı farklılık göstermektedir. Yönetimde bulunmayanlar her yıl yüksek oranda temettü dağıtımını beklerken. Yönetimde bulunanlar ise buldukları pozisyonunda avantajlarından yararlandıklarından temettü dağıtımının yüksek tutulması yerine kârın sermaye sermayeye aktarımını tercih ettikleri durum olabilmektedir (Göker ve Üçok, 2006: 48).

### 1.2.5.2.2.Yönetim Tarzı

Özellikle tek patron aile işletmeleri özelliklerini taşıyan aile işletmelerinde merkeziyetçi yönetim anlayışı hâkimdir. Bu tür işletmelerde en önemli sorun, işletmeyi kuran kişinin planlama, karar verme ve problem çözme süreçlerinde sahip olduğu geniş yetkidir. İşletmenin ilk kurulduğu yıllarda henüz işletme küçük ölçekli iken, merkeziyetçi yönetim çok ciddi bir sorun yaratmayabilir. Özellikle kurucunun çok deneyimli ve bilgili olduğu bir durumda yetkinin tek elde toplanması karar verme mekanizmasının hızlı çalışmasını sağlayacak ve sorunlar çıktıkları anda çözülebilecektir. Ancak zaman ilerleyip işletme büyüdükçe, yetkinin merkezileşmesinin olumsuz yönleri gündeme gelebilecektir. Büyüyen aile işletmesinde kurucu bütün planları yapıp her türlü kararı vermeye yetișemez hale geldiğinde işletme genelinde ciddi iletişim sorunları yaşanmaya başlamaktadır (Güney, 2008: 278). Sadece yetkinin tek elde toplanması değil yetki ve sorumlulukların belirsizliği de bir başka sorun ortaya çıkarmaktadır. Aile işletmelerinde “kimin ne yaptığı” konusunda daima bir karışıklı, gerginlik ve stres durumu söz konusudur. İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol çatışmalarına yol açmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda aile bireyi olan yöneticilerden işin sadece bir bölümünü değil, satış stratejileri oluşturmaktan parasal konularda öngörülerde bulunmaya ya da bütçe yapmaya kadar çok sayıda işlevi yerine getirmelerini beklemektedirler. Bu aşırı beklentiler, kişilerde gerginlik ve kaygı hislerinin yaşanmasına neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde kimi zaman yeterli bir iş bölümünün yapılmamış olması da stres yaratan bir diğer faktördür ( Güney, 2008: 274). Aile işletmelerinin var olan aile kültür değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme eğilimindedir. Bunun bir yansıması olarak, şirket sahipleri günün kurtarılmasını, geleceğin büyük ödüllere tercih edebilirler ( Alayoğlu, 2003: 27). Bu şirketin önündeki fırsatları kaçırmamasına ve çevreye, değişen şartlara uyması için gerekli olan değişimleri gerçekleştirememesine neden olmaktadır.

### 1.2.5.2.3. Nepotizm

Nepotizm, Latince “nepot” kelimesinden türemiştir. Nepot “yeğen” anlamına gelir ve işletme alanında kullanılışı ise verasetin yakın akrabaya devri anlamındadır (Ak, 2006: 151). İşletme literatüründeki bir başka tanımı ise; bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörleri dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesidir. Genellikle insanlarda doğal bir içgüdü olarak tanımlanmasına rağmen sosyal bilimlerde yer alan biyolojik / ekolojik yaklaşımlar nepotizmi rasyonel bir davranış olarak tanımlamaktadırlar. Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Bunun iki önemli sebebi mevcuttur; ilki sorumluluğu paylaşma ve sorumluluktan kaynaklanan stresi azaltma; ikincisi ise aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir (Özler vd., 2007: 438-439).

Özellikle güven eksikliği yanlış istihdam politikalarının uygulanmasında en temel faktördür. Bu tür işletmelerde istihdam, özellikle de kilit pozisyonlara yapılan atamalarda, iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki seviyesine veya girişimciye olan yakınlığına göre yapılmaktadır. Yani kan bağı ön plana çıkararak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesine göre yapılmaktadır ( Alayoğlu, 2003: 26). Bu durumda işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılar nedeniyle aileden olmayan ancak en fazla güven duyulan çalışanların gelebileceği yönetim kademesi ne olursa olsun statüsü hep “devşirme” olarak kalmaktadır (Özler vd., 2007: 438-439). Böylece aile işletmeleri hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalmakta, hem de aileden olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklüğü yaşamaktadır.

Aile işletmelerinde istihdam politikaları aile bireyleri üzerinden gerçekleştirilse de genelde bir sonraki nesle devir planlamaları ya yapılmamakta ya da geç yapılmaktadır. Aile işletmelerinde devir planlaması genellikle, yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü veya çalışamayacak derecede fiziki veya ruhi bir rahatsızlık yaşaması durumunda (Alayoğlu, 2003: 27) yapılmaya çalışılmaktadır. Bu duruma yöneticinin sınırlı bir ömre sahip olduğunu kabul etmemesi, bilinçsizce de olsa kendinden sonra neler olacağı ile ilgilenmemesi, varislerine bir sebepten dolayı kızgın olması, plan yapmaktan hoşlanmaması vb. (Güney, 2008: 276) nedenler sebep olabilmektedir. Yeni

liderin seçilmesinin uzun zaman alması durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin yanı sıra, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilmektedir. Ayrıca lider seçilen kişinin görev ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda (yani önceden planlı olarak bu görev için seçilmemiş ve yetiştirilmemiş olması halinde) işletmenin uzun zaman ve para maliyetinin artması söz konusu olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 27).

## **1.2.6. Aile İşletmeleri için Geliştirilmiş Modeller**

### **1.2.6.1. Aile Sistem Teorisi Modeli**

Aile işletmelerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesi 1960 ve 1970'lerde çıkan az sayıda makale ile başlamıştır. Calder (1960), Donnelly (1964), Levinson (1971), Barry (1975), Danco (1975) ve Barnes ve Henson (1976) yayınlanan makaleleri, aile işletmelerinde yaygın olarak görülen akraba kayırma (nepotizm), nesil ve kardeş kavgaları, yönetim sorunlarına değinmektedirler. Ortaya çıkan "kavramsal" model aile işletmelerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar aile ve işletmedir (Ateş, 2005: 19-20).

Bazı aile işletmelerinde bu iki sistemin kesin ayrımına gerek olmamaktadır. Ancak, bu iki sistemin örtüştüğü durumlarda her bir sistemin diğerinin etkisi ile zarar görebileceğini unutmamak gerekir. Kriz dönemlerinde, çatışma ya da ani değişimlerde iki sistem birbirlerine daha da bağlanırlar. Örneğin, aile işletmesinde çalışan erkek evladı daha az sorumluluğu olan bir pozisyona getirmek, iş için doğru da olsa, ailenin diğer üyeleri tarafından istenmiyorsa yapılamamaktadır. Oysa aile ve işletme sistemlerinin ayrımının yapıldığı bir aile işletmesinde her iki sistemdeki değişiklik kolay olmaktadır.(Rosenblatt, De Mik, Anderson, Jahnsen ) (Günel, 2005: 36-37).

Whitesicle ve Herz Brown (1991) aile işletmelerine aile sistemi iş sistemi modelini getirmişlerdir. Bu modelde iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olması nedeniyle, iki farklı sistemin sınırlarının çok açık tanımlanması gerekmektedir. Klinik aile teorisi aileyi anlamaya, işletme disiplini ise iş boyutunu anlamaya çalışmıştır. Örtüşen iki farklı sistemin sınırlarının çok iyi belirlenmesi şarttır. Hollender ve Elman (1988) modelin ikili olmasının gereği olarak işlevsel olmayacağını belirtmiş,

McCollow tam tersini savunarak ailenin kişisel ilişkilerinin işletmeye olumlu etkisini ve işlevselliğini vurgulamıştır. Aile sistem teorisi, birbirine taban tabana zıt iki sistemin örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri inceler. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışır (Yıldız, 2006: 27).

Bu bakımdan ele alındığında; her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Açık ya da kapalı bir şekilde ailesi ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girerler. Aile işletmesinde çalışmayan aile üyelerinin rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklılık göstermektedir. Aile hem işletmede, hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkmaktadır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir. Bu nedenle de sistem kaynak, zaman ve para kaybedebilmektedir. Burada en önemli sorunlardan birisi de, birbiriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt etmektir. Ayrıca, bu iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir. Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmaz. Genellikle bu tip aile işletmelerinde iki sistemin sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir. Bu ayrımı yapmanın bir yolu kavramsal olarak aile bireyelerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmakla olur. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekmektedir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilmektedir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise, işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekân ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece, örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olunmaktadır ( Ateş, 2005: 20-21).

**Tablo 3: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar**

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kâr 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

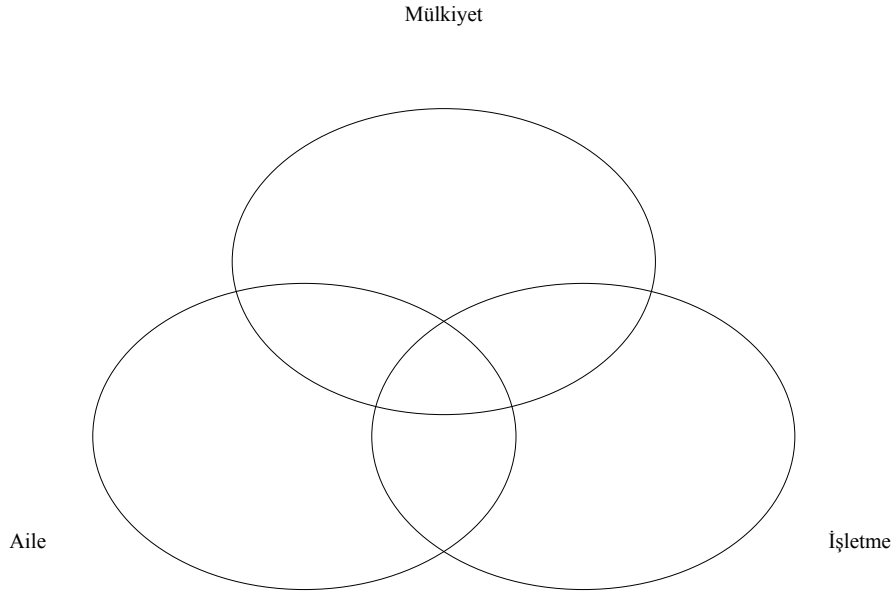
**Kaynak: Günel, 2005: 38**

### 1.2.6.2. Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis 1980’li yılların sonunda Harvard Üniversitesin’de yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha olduğunu vurgular ve üç daire modelini geliştirirler. Aile işletmelerini daha başarılı yönetebilmek için aile işletmelerine özgü dinamikleri anlamak gerekir. Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan vardır: aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Bu üç farklı gruptan her birini bir daire ile ifade edersek tipik bir aile işletmesini “üç daire model” olarak tanımlayabiliriz. Burada birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Daireler birbiri ile iç içe geçer ve hepsi de bir diğeri ile bir şekilde kesişir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanabilir:

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





**Şekil 1: Üç Daire Modeli ( Yıldız,2006: 29)**

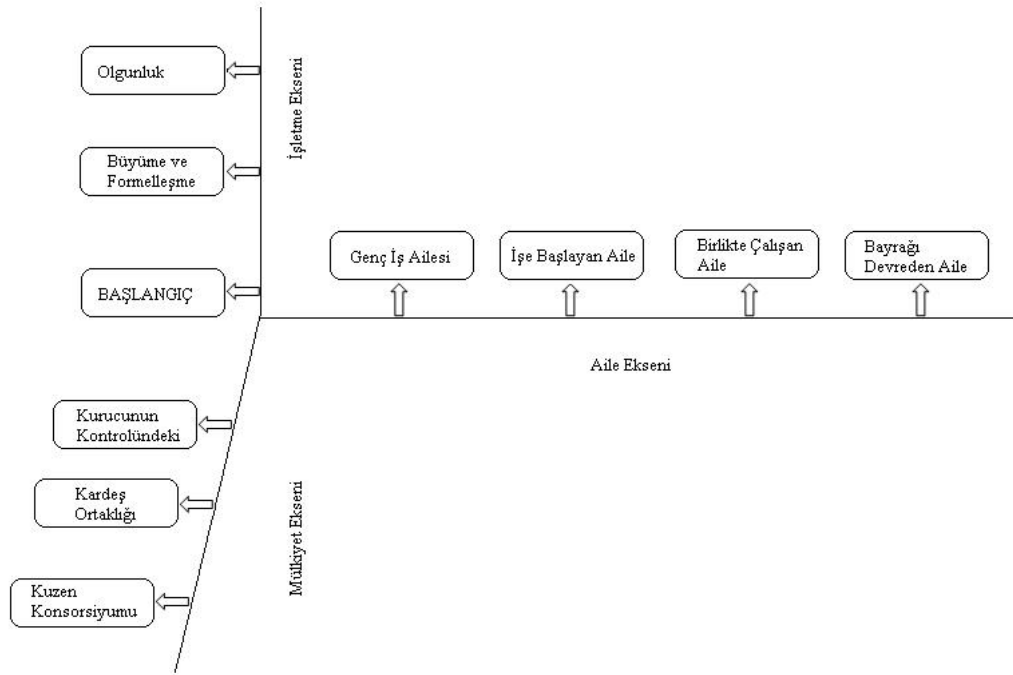
Bu model aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Her aile işletmesinde tüm alanlar bulunmasa da pek çok alan bulunacağı için, bu model her aile işletmesi için geçerlidir. Modeldeki farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile işletmesinden beklentileri de farklı olur. Beklentiler farklı olunca kişilerarası çatışmalar kaçınılmaz olur. Bu nedenle çatışma, aile işletmelerinin karakteristiği haline gelir (Ateş, 2005: 28-31). Örneğin bir aile işletmesi içinde kâr dağıtımını ya da işi devretme sürecini ele alalım. Alan 4'teki bir kişi aile üyesi, hissedar fakat işletmede çalışmayan bir kişidir ve haklı olarak kâr dağıtımını talebinde bulunacaktır. Buna karşılık alan 6'da yer alan, işte çalışan ama hissedar olmayan bir diğer aile üyesi kârları dağıtmak yerine bunları yatırıma çevirmek ve işletmeyi daha da geliştirmek isteyebilmektedir. Üstelik bu iki kişi kardeş bile olabilir ve aralarındaki sürtüşmenin kaynağını anlamadan, bu çatışma yıllarca sürebilir (Yıldız, 2006: 30).

Bu teori ve modellerin verileri ışığında aile işletmelerinin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz (Ateş, 2005: 28-31).

1. Aile bağları öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar
3. İşletmenin ünü aile ile birlikte büyür.
4. Aileye mensup birinin işletmedeki statüsü onun aile içindeki konumunu etkiler
5. Aile ile işletme değerleri özdeşleşir
6. Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında bağ sağlanır.

### **1.2.6.3. Üç Boyutlu Evrim Modeli**

Literatüre bakıldığında aile işletmelerinin türleri, gelişim evreleri açısından ve mülkiyet ilişkileri açısından 2 farklı şekilde değerlendirilmektedir. Gelişim türleri açısından; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olarak 4 şekilde ele alınmaktadır. John Ward'ın mülkiyet açısından aile işletmelerini sınıflandırması ise Tek patronlu, kardeş ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumu şeklinde 3 açıdan değerlendirilmektedir (Ateş, 2005: 27). Üç Boyutlu Evrim Modeli ise Taiguiri ve Davis'in iş, aile ve mülkiyet eksenli ele alıkları aile işletmelerinin zaman boyutu da eklenerek daha geniş kapsamlı değerlendirilmesine imkan sağlamıştır. Bu modele üç boyutlu evrim modeli denir (Gersick vd., 1997: 17).



Şekil 2: Aile İşletmesinin Dinamikleri, Üç Boyutlu Evrim Modeli, (Pira, 2007:68)

### 1.2.6.3.1. Mülkiyetin Evrimi Açısından

#### 1.2.6.3.1.1. Tek Patron Aile İşletmeleri

Aile şirketlerinin gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri temsil eder (Alayoğlu, 2003: 33). Mintzberg'in girişimcilik modeline göre girişimci işletme olarak tanımlanan bu işletmelerde, işletmeyi kuran veya atalarından devran güçlü bir lider vardır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan bu lider, firma kurmak veya devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır (Ateş, 2005: 27-28). Bu işletmelerde genellikle pederi aile tipindeki "otoriter babaya" benzer merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsenmektedir (Çakır, 2002: 4). Bu nedenle bu tür aile işletmelerine tek patron aile işletmeleri de denilmektedir. Tek patron işletmeleri girişimcinin değerleri, inançları ve tutumları işletme kültürünü önemli

derecede etkiler, adeta girişimci ve işletmenin bütünleşmesini sağlar (Hatipoğlu, 2006: 8).

Tek patron aşamasında hisselerin çoğunluğu ve kontrolü tek bir kişi ya da karı-kocanın elindedir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde önemli bir mülkiyet otoritesi kuramamaktadırlar (Kırım, 2007: 20).

Tek liderin mevcudiyetinin getirdiği etkinlik ve açıklık; ortaklar arasında muhtemel kavgalar nedeniyle yeni iş fırsatlarının kaçırılması riskinin az olması; bankalar, muhasebeciler, müşteriler vs. için hayatın daha kolay olmasını sağlaması (Kırım, 2007: 20). Tek patronlu şirketlerin üstün yanları olmakla birlikte bu tür işletmelerin karşısındaki en önemli sorunlar şunlardır;

Çoğunlukla “tek patronlu şirket” özelliği gösteren bu evredeki şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır. Pek çoğu her yerde ve her şeyde olmak isteyen patronun hastalanması, depresyon geçirmesi, yorgun düşmesi gibi sebepler, işte çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca, işin geliştirilmesi konusunda diğer insanların desteğini almama eğilimi de, bu tür şirketlerde risklerin artmasına sebep olur (Alayoğlu, 2003: 34).

Bu dönemdeki aile şirketlerinde kurucu, yöneticidir. Şirketin sermayesi de birebir kurucunun tasarrufu ve çabasına bağlıdır. Bu tip aile şirketlerinde bir başka sermaye kaynağı yakın aile çevresidir. Eş ya da eşin ailesi, anne-baba, kardeşler ve hatta bazen çocukları da sermaye katabilir. Küçük aile şirketlerinde aileden olmayan ortaklar pek yaygın değildir (Ateş, 2005: 28). Bu nedenle yeterli sermaye elde edebilmek, tek kişi hâkimiyeti ile diğer insanların istekleri arasındaki dengeyi kurabilmek ve bir sonraki nesil için uygun mülkiyet yapısını şimdiden belirleyebilmek bu tür işletmelerde problem olmaktadır (Kırım, 2007: 20).

#### **1.2.6.3.1.2. Kardeş Ortaklığı Aile İşletmeleri**

Kardeş ortaklığı aile işletme türleri içinde mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır. Veya bazı şirketler kardeş ortaklığı şeklinde kurulmuş da olabilir. Burada iki

veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrole sahiptir (Kırım, 2007:22). Kardeş ortaklığı olan şirketler, kurucunun kontrolündeki şirketlerden daha büyüktür. Bazı aile şirketlerinde kardeşler mülkiyet kontrolüne sahiptirler ve kurucu işletmenin yönetiminde aktiftir. Bu tip işletmeler her iki dönemi de içerdiği için “melez” olarak tanımlanır (Gersick, 1997: 43). Bu tür işletmeler yönetimde daha çok katılımcı anlayışı benimsemektedirler. Kardeş ortaklığıyla beraber, tek patronlu işletmelere kıyasla artık ortaklık görüntüsü kazanılmaya başlanmıştır. Kardeş ortaklığı aile işletmelerinde; borçlanma ihtiyaçlarında azalma, aile değerlerinin iş değerlerinden önde olması, bazı alanlarda prosedürler oluşmaya başlaması, işletmenin bugünü ile hedefi karşısındaki durumunun sorgulanması, gibi özellikler görülmektedir (Hatipoğlu, 2006: 9).

Kardeşler arası yaş farkının fazla olduğu işletmelerde kardeşlerden birinin ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenmesi ile tek patron işletme özelliklerinin benimsenmesi söz konusu olabilir. Bu durumda babaerkil tarzı ile ebeveyn rolünü üstlenen kardeş, diğerleri ile çatışmaya meyillidir. Bir başka kardeş ortaklığı şekli, şirket vizyonuna en yakın, diğer kardeşlerin saygı duyduğu ve açık iletişim kurduğu kardeşin diğerleri tarafından lider olarak seçilmesi ile olur. Ancak bu bazı ailelerde kardeşler arasında rekabet ve olumsuz duygular oluşmasına neden olur. Kardeş ortaklığının en çok tartışılan şekli ise, kolektif liderlik ya da rotasyon usulü liderlik ya da lidersiz yapı gibi kardeşler arasında eşitlik ilkesi benimseyen uygulamalardır (Ateş, 2005: 29-30).

İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip kârlı bir kurum haline geldikçe, şirkette çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Genç kuşak aile fertleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak problemler çıkabilmektedir (Alayoğlu, 2003:35-36). Bu aşamadaki şirketlerde; hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurabilmek, şirkette çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza edip büyütebilmek ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesini kontrol edebilmek en temel sorunlardır (Kırım, 2007: 22). Aile şirketinde çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasında zorunlu bir ilişki vardır. İşte çalışanların kazancı ile çalışmayanların kazancı, işe emek verenler ile vermeyenler arasındaki gelir dengesi konusunda anlaşmak kolay değildir (Ateş, 2005: 31). Büyüme evresindeki işletmelerde nakde duyulan ihtiyaç fazladır. Bu aşamada aile

ve işletme elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister, bu da çatışma çıkmasına neden olmaktadır. Şirket yönetiminde, kişilerin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumunda sorunlar çıkmaktadır. Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların aileleri firmada söz sahibi olmak ya da gelir sağlamak isterlerse sorunlar çıkar. Genişleme sürecinin planlanması aşamasında sorunlar çıkar (Alayoğlu, 2003: 35-36). Bu sorunların çözülmesi için kardeşler ve onların aileleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulması gerekir. Aile şirketlerinde pek çok sorunun çözümü, iyi bir iletişimde yatar. Bu iletişim mekanizmalarını çalıştırmak ve üzerinde uzlaşmaya varılmış konuları yazıya dökmek muhtemel pek çok sorunu daha en baştan ortadan kaldırır (Kırım, 2007: 22).

#### **1.2.6.3.1.3. Kuzenler Konsorsiyumu Aile İşletmeleri**

Bu aşamada hissedar olan pek çok kuzen bulunur; aynı zamanda şirkette çalışan ve çalışmayan hissedar ayrımı daha belirgin ortaya çıkar. Bu yapıdaki şirket en az on ve üzeri ortaktan oluşur. Şirketin bu aşamaya gelmesi en az üç kuşak gerektirir. Bu nedenle kuzen ortaklıkları daha karmaşıktır (Ateş, 2005: 34).

Birden fazla neslin bir arada olduğu bu işletmelerde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur (Alayoğlu, 2003: 37).

Karşılaşılan en temel sorunlar şunlardır; aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmek. Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bırakmaları nedeniyle aile işletmelerinin mülkiyet yapısı karmaşık hale gelir. Öte yandan kuzenlerin aynı anne-babadan olmamaları, farklı akrabalar ve servetlere sahip olmaları kuzen ilişkilerini daha az içten ve politik hale getirebilir. Bu karmaşıklığı yönetebilen aileler, aile üyesi olmak ile şirket hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi çizebilen ailelerdir (Kırım, 2007: 25).

Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye, gelire, deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerinin ve seviyelerinin varlığı ve bunların şirket yönetimi ya da muhalefetine yer almaları, yönetim dışında kalanların kararlardan ve bilgilendirilmemekten kaynaklanan rahatsızlıkları, kişilerin kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmeleri ve bunun rekabete dönüşmesi, yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayanların şirkette istihdam edilmeyi istemeleri ve aile bireylerinden birinin çeşitli nedenlerle hisselerini satmak istemesi sayılabilir (Alayoğlu, 2003: 38).

Kuzen ortaklığı aşamasına gelene kadar şirket aritmetik olarak, aile ise geometrik olarak büyür. Hissedarlar alışık oldukları yaşam tarzını sürdürebilmek için daha fazla kâr payı isterler. Oysa şirketine büyümek için sermaye artırımına ihtiyacı vardır. Bu durumda kuzenlerden biri hisselerini satabilir (Ateş, 2005: 34).

Memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak en sık başvurulan yöntemdir. Bu alış verişte adaletin sağlanması üzerinde fikir birliğine varılmış bir hissedarlar sözleşmesi ile mümkündür (Kırım, 2007: 26).

Bu dönemde halka açılmada çok sık verilen kararlardandır. Bazen sermaye ihtiyacı bireysel yollarla giderilemez. Bu durumda şirket yeterince büyükse ve büyümek istiyorsa, hisselerini halka satarak sermaye oluşturur. Ailenin mülkiyet kontrolü zayıflar, aile dışından oluşan yönetim kurulu şirkete yön verir ancak şirkete büyük oranda nakit girer. Halka açılmanın zararları ise; halka açıklama yapmanın zaman ve para maliyeti, kısa dönem finansal getiri baskısı olarak sayılabilir (Ateş, 2005: 35).

#### **1.2.6.3.2. Ailenin Evrimi Açısından**

Burada çok farklı alternatifler olmasına karşın tipik bir aile işletmesinde ailenin evrimi “genç iş ailesi’nden, “çocukların işe girişi”, ardından “birlikte çalışma” ve en sonunda “bayrağı devretme” aşamalarını içerir (Kırım, 2007: 17). Dört aşamada ele alınan ailenin evrimi süreci mülkiyetin evrimine paralel ilerlemektedir. Ancak ailenin evrimi insanın doğum, yaşam ve ölüm gibi doğal yaşam evrelerini kapsadığından mülkiyet ve işletme ekseninden farklı olarak aile ekseninde geri hareket etmek mümkün değildir.

### 1.2.6.3.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Aile ebeveynlerinin 40 yaş altında ve çocuklarının 18 yaşın altında olduğu bu dönemde aile açısından evlilik, yerleşme, ilk çocuğun doğumu vb birçok “ilk” yaşandığı dönemdir (Ateş, 2005,35-36). Sosyal ve psikolojik olarak çiftlerin birbirlerini tanımaya çalıştığı, çocukların büyüme süreçlerinde ebeveynlerine en çok ihtiyaçları olan bu ilkler dönemi beraberinde getirdiği çatışmalar ile hem ailenin hem de işin devamlılığını etkileyecek temel unsurları oluşturmaktadır.

Genç iş ailesinin çocuk sahibi olmaları ve yetiştirmeleri zor bir süreçtir. Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı yoktur ve işletmeyi başarılı kılabilmek için çok çalışması gerekmektedir ki bu süreçte çocuklar ebeveynlerini işletme ile paylaşmak zorunda kalırlar. Bu durum çocukların işletmeye karşı olumsuz duygular beslemesine, işletmeyi ebeveynlerini ellerinden alan bir yer olarak görmelerine neden olabilmektedir (Gersick, 1997: 149). Girişimcinin hem özel hayatına zaman ayıramaması hem de iş hayatını özel yaşantısına taşıması aile içi çatışmaların doğmasına da neden olmaktadır.

### 1.2.6.3.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

Bu dönemde ebeveynler 35-55 yaş arasında, çocuklar ise 15-20 yaş arasındadır. Hem işletme açısından hem ailenin biyolojik gelişimi açısından bu dönem bir geçiş dönemidir. Bir insanın yaşam döngüsünü doğum,çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve ölüm olarak sınıflandıran Levinson araştırmalarında bu dönemi bir yetişkinin yaşamında en zor evre olan “orta yaş” dönemini olarak tanımlamaktadır Bu nedenle belirleyici özelliği ebeveynlerin içinde buldukları yaş döneminin getirdiği sorunlardır (Alacaklıoğlu: 61).

İşe başlayan aile, bu dönemde işin sürekliliğini ve çocuklarının işe katılımını düşünmeye başlar. Bu aşamada anne babanın umutları ve hayalleri vardır. İkinci kuşağın aile işletmesine katılma kararında ikilemler yaşanacak, kişi bağımsız bir yetişkin olma ile anne babanın kurduğu işletmenin yani ailenin bir parçası olma



arasında tercih yapacaktır. Ve bu tercih aile işletmesine yöne verecektir (Yıldız, 2006: 42).

Bu dönemde ebeveynlerin durumu kadar kardeşlerin ilişkileri de önemlidir. Kardeşlerin ilişkilerinin durumu birlikte çalışma kararının alınmasında oldukça etkilidir. Çünkü birlikte çalışmayı seçen kardeşler yaşam boyu yakın olmayı da seçmektedir. Bu dönemde çocukların yaş aralığına dikkat edildiğinde kardeşlerin hem birlikte olmayı istedikleri hem de birbirinden farklı olmaya çalıştıkları ve yoğun çatışmaların hâkim olduğu bir dönem olduğu görülmektedir. Bu durum aile işletmesinde farklı yerlerde çalışmalarına ve farklı konularda güçlenmelerine neden olmaktadır. Buda aile işletmelerinin sağlam bir kardeş ortaklığına gitmesine neden olmaktadır (Ateş, 2005: 39).

#### **1.2.6.3.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi**

Bu dönemin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın işletmede birlikte görev almasıdır. Birinci kuşak 50-65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin doruğundadır. İkinci kuşak ise 20-45 yaş arasındadır. İkinci nesil işletmede çalışma kararı vermiş ve işletmeye bireysel katkılarda bulunmaya başlamıştır. Bu dönemde yoğun olarak yaşanan kuşak çatışmalarıdır. Hem ikinci neslin evlilik, çocuk sahibi olmak vb yaşadığı süreçlerle aileden ayrılması hem de işletmede birlikte çalışmalar nedeniyle bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. Ayrıca ikinci neslin hem yaşama hem işletmeye dair sahip olduğu görüşleri ile birinci neslin yaşantısından getirdiği hem sosyal hem iş deneyimi görüş ayrılıklarının olmasına neden olmaktadır. Bu dönemde çatışmaların aileye ve işletmeye zarar vermeden çözülebilmesi için iletişim çok önemlidir. Aile üyeleri birbirine karşı dürüst, tutarlı ve açık olmalıdır (Ateş, 2005: 39-41).

#### **1.2.6.3.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi**

Bu ailenin en belirgin özelliği, kurucusunun 65 yaş üzerinde ve ikinci neslin orta yaş döneminde olmasıdır. Bu dönemde işletmede farklı kuşaklar çalışmakta, süreçte yeni nesillerin yaşama dair evlilik, çocuk sahibi olmak vb gibi durumları söz konusu olmaktadır. Bu dönemde yaşanan en temel sorun işletmenin kurucu tarafından yeni

nesle devrinin gerçekleştirilmesidir (Ateş, 2005: 41). Kurucu işletmeyi kendisi ile özdeşleştirdiğinden emeklilik, işten ayrılma gibi gerçekleri kabul etmek istemez. Kurucunun işi bırakmak istememesi, yeni kuşağın işi devralmakta acele etmesi sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu dönemde ailenin de genişlediği düşünülürse kurucunun devretmeme problemine kime devredileceği sorununu da eklenmektedir. Bu sorunların kökeninde farklı geçmişlere, kişiliklere, yaşlara, eğitimlere vb. sahip olmanın etkisiyle birlikte işletmeye bakış açılarının farklı olması da neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 47).

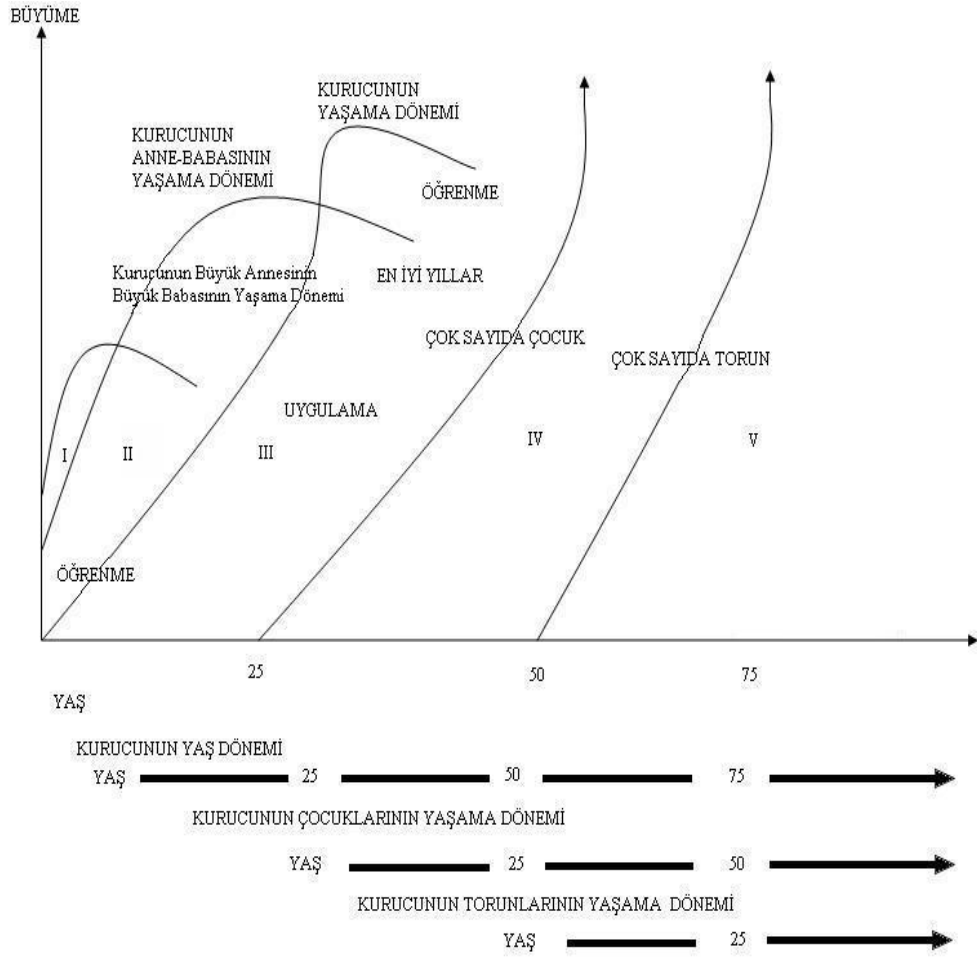
İşletme sahipliğinin devredilmesinden önce veya devir sırasında ortak bir anlayışın benimsenmesi bu dönemin sorunsuz geçmesini sağlayacaktır.

#### **1.2.6.3.3. İşin Evrimi Açısından**

Bu boyut, aile ve mülkiyetten bağımsız, yalnızca işletmenin gelişimini içerir. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin bütünü etkiler. Aile işletmelerinin gelişimi (Gersick, 1997: 69) büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre;

- İşletmenin yeni kurulduğu, ayakta kalmaya çalıştığı ve sadece bir ürün veya hizmete odaklandığı “işe başlangıç”,
- Satışların, ürün çeşitliliğinin, çalışan sayısının arttığı, örgütsel yapı ve süreçlerin biçimselleştiği “büyüme ve biçimselleşme”,
- İstikrarlı ve yavaşlayan büyüme hızına geçmiş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve sektöründe kendi pazarını oluşturmuş “olgunluk” dönemlerinden oluşur.

Ancak aile işletmelerinin gelişiminin anlaşılmasında iş'ten ziyade, mülkiyet ve aile boyutlarının gelişiminin anlaşılması daha fazla önem taşır. İşin gelişmesi boyutu, işletme stratejisi ile ilgilidir ( Kırım, 2007: 48).



Şekil 3: Jenerasyonlar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim (Karpuzoğlu, 2004,48)

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK

#### 2.1. Aile işletmelerinin Sürdürülebilirliği

##### 2.1.1. Süreklilik Kavramı

Süreklilik kavramı olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Sürekli olma, kesintisiz olarak sürüp gitme durumu, devamlılık” olarak tanımlanmaktadır. Süreklilik işletmeler açısından ele alındığında da kavram birincil anlamını korumaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin en temel amaçlarından biri de kurulduktan sonra devamlılığının sağlanması, büyümesidir. Ancak literatür incelendiğinde “süreklilik yönetimi” kavramı ile bilgi sürekliliğinin yönetiminin de yan anlam olarak ele alındığı görülmektedir (Kalkan 2004: 71-73).

Süreklilik kavramı aile işletmeleri içinde büyük önem taşımaktadır. Aile işletmeleri Dünya ekonomisine ciddi katkılarda bulunmakla birlikte yaşam süreleri oldukça kısadır. Bu nedenle süreklilik kavramı aile işletmeleri için ayrı bir öneme sahiptir. Aile işletmelerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki işletmelerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Amerika’da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile işletmelerinin oranının 3.4; İngiltere’de 3.2 olduğu bilinmektedir. Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma olamamakla birlikte üçüncü jenerasyona devreden aile işletmesi sayısının, mevcut işletmelerin ömrü dikkate alındığında çok daha az olduğu tahmin edilmektedir ( Karpuzoğlu, 2004: 43).

Süreklilik kavramı aile üyesi yöneticilerin ve belirli düzeylerdeki çalışanların kişisel süreklilikleri olarak değil, aile işletmesinin kurumsal düzeydeki sürekliliği olarak anlaşılmalıdır (Kalkan, 2004: 78-79). Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin

sürekliğini engelleyen sebepler aileden kaynaklanmaktadır. Kuşaklar arasında yaşanan yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ve iş dinamiklerinin çatışması, haleflik planlamasında hatalar gibi tipik problemler aile işletmelerinin dağılmalarına neden olan sebeplerden bazılarıdır. Connecticut Üniversitesi'nde yapılan ve 800 işletmeyi kapsayan bir araştırmaya göre, aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki ya da iflas etmelerindeki en önemli üç sebep; yetersiz finansal planlama, yeni kuşağa geçişte yapılan hazırlıkların başarısız olması ve veraset ile varlık vergilerini ödemek için fon ayrılmaması olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada incelenen vakaların %47.7' sinde, geçişi veya büyük yıkımı hızlandıran unsur, kurucunun vefatı olmuştur (Alacaklıoğlu: 12-13). Bu durum sanki kültürler arası bir komplo gibi karşımıza çıkmaktadır. “ birinci kuşak yaratır, sonrakiler bitirir” gibi ifadeler pek çok dilde mevcuttur.

Aile işletmelerinde çıkan sorunların sebepleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. %43 kardeşler arasındaki anlaşmazlıklar, %19 mirasla ilgili anlaşmazlıklar, %19 aile içi anlaşmazlıklar, %14 kardeşler- kuzenler arası tartışmalar ve %5 aileler arası anlaşmazlıklar. Türk aile işletmelerinin yok olmasında üç ana neden ön plana çıkmaktadır (Alacaklıoğlu: 14-17).

- Mülkiyet ve yönetim kontrolü ile kuşaklar arasındaki kavgalar
- Güç ve otoritenin başarılı devredilememesi
- İş ve aile ilişkilerini düzenleyecek kurumsal yapı ve sistemlerin eksikliği.

Aile işletmeleri kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerini geliştirerek işletme yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadırlar.

### **2.1.2. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri**

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri işletmelerin gelişim ve davranışlarını açıklayacak şekilde 4 aşamada ele alınmıştır.

### 2.1.2.1. Girişimcilik Evresi

Bu aşama aile işletmesinin sıfırdan başlayarak işin içine girdiği ilk aşamadır. Genellikle kırsal kökenli ve yetişme döneminde zorluklar çekmiş olan bir aile üyesi, ilk girişimi yapar. Çıraklığını yapığı işi ya da babasının işini yapmaya yönelik bir küçük girişimde bulunur. Hırslıdır, işin çekirdeğinden gelmiştir ve artık kendisi için çalışmak istemektedir. Yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalaması ile birleşince kısa zamanda yol alır ve başarılı olur (Fındıkçı, 2008: 21). Bu dönemde işletme kurucuya bağlı gelişir ve girişimci kurucu sermaye bulup, ürün geliştirmeye odaklanarak pazardan pay almaya çalışmaktadır. Bu dönemde tek hedef ayakta kalmaktır (Ateş, 2005: 49).

Bazı araştırmalarda ayrı bir aşama olarak ele alınan başarı dönemi girişimcilik evresinin sonlarına doğru kendisini göstermektedir. Tüm zamanını işine ayıran girişimci bu dönemde işletmesi başarıya ulaştığı için tatmin duygusu yaşamaktadır. İşleri büyütme gerektiğini farkındadır ancak cesareti ilk dönemlerdeki gibi değildir, risk almaktan çekinir. Kendini güvende hissettiği bu dönemin devam etmesini ister bu nedenle bu süreç uzun sürer (Ak, 2006: 148).

### 2.1.2.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

İşin başarıya ulaşması ile iş aileyi ailede işi destekler bu dönemde. Araştırmalarda işletmelerin her 100 aile işletmesinden ancak %60'nın bu aşamaya gelebildiğini ortaya koymaktadır (Fındıkçı, 2008: 22). İşletme bu süreç içinde büyüyüp olgunlaşır. Kurucu yönetim işini tek başına yürütemeyeceğini anlar ve sorumluluk devretmeye gücünü paylaşmaya başlar. Ayrıca bu dönemde kurucu kendi değerlerini ve inançlarını işletme çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister ve potansiyel lider aramaya başlar (Ateş, 2005: 52). Bu dönem işletmenin rekabet gücünü elinde tutabilmek için işi büyütme başladığı bir dönemdir. Mülkiyet edinimi hızlanır, çalışan sayısı artar, yaşam standartları yükselir (Ak, 2006: 149). Bu dönem işletmelerin sürekli büyüme güdüsü ile birdenbire birçok alana yatırım yaparak önceliklerini kaybederek uzman olmadığı alanlara girerek zarara uğrama riskinin en yüksek olduğu dönemdir (Fındıkçı, 2008: 22).

İlhami Fındıkçı çalışmalarında Büyüme ve gelişim evresinden ikinci kuşağa devir sürecine kadar olan aşamalarda arada; mülkiyetin genişlediği, doyum aşamasına ulaşılan, eski başarıların beklendiği ve sistem arayışı ile profesyonelleşmenin gerçekleştiği 4 ara kademededen daha bahseder. Bu kademelerden sonra ikinci kuşağa devir aşamasına gelinir.

### **2.1.2.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi**

Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin yalnızca %20 ile %30'nun ikinci kuşağa devredilebildiği görülmektedir. İşletmenin ve ailenin olgunlaştığı ve büyüdüğü bu dönemde iki farklı durum söz konusu olabilmektedir. Bunlardan ilki kurumun yeniden doğuşu, heyecanla yeniden hayata başlaması durumudur. Böylece işletme diğer nesillerde de devamlılığını sağlayabilmektedir.

İkinci durumda ise birinci kuşağın binbir zahmetle kurup geliştirdiği iş bir önceki kuşağın beklenti ve kaygısı ile yetişen, bu nedenle de rahat davranan yeni kuşak tarafından bastırılmaktadır (Fındıkçı, 2008: 26-27).

İşletmeyi yeni kuşaklara başarı ile devretmeyi başarabilen kuşaklar işletmelerini kurtarıp yeniden başarı elde etme evresine geçmektedir. Eğer yeni nesillere devretmede başarı yakalanamazsa işletmeyi ve bir ömür emeği gömmekten başka çare kalmamıştır (Ak, 2006: 149).

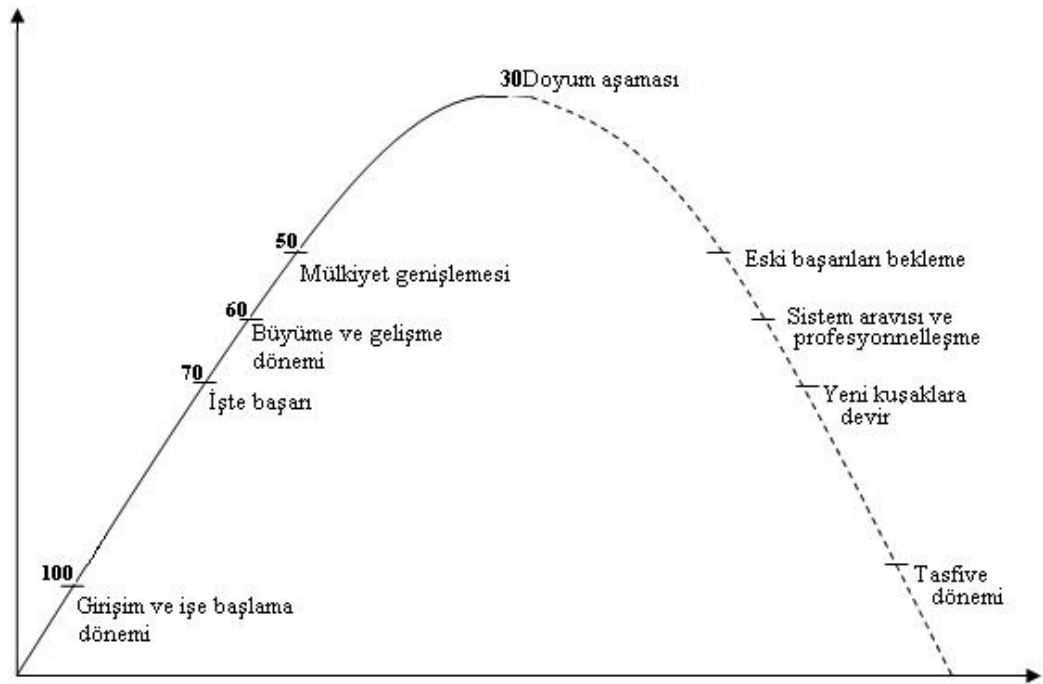
Bu dönemin sorunsuz atlatılması güç ve rol çatışmalarının rahat çözülebilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi için varlık yönetim kurulunun varlığı çözüm olabilmektedir. Yönetim kurulundan farklı olan varlık kurulunda; ailenin devretme sürecinin planlanması, aile üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi konular tartışılır (Ateş, 2005: 54).

### **2.1.2.4. Halkla Açılma ve Profesyonel Yönetim/ Tasfiye Evresi**

İlk üç evreyi geçen işletmelerinin ulaştığı bu evrede faaliyetlerini sürdürülebilirliğinin sağlanması için ek sermaye gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu

nedenle işletmeler halka açılma kararı ya da profesyonel yönetime geçme kararı almakla karşı karşıyadır ( Ateş, 2005: 54).

Her canlı gibi sosyal varlık olan işletmelerinde belirli bir ömrü vardır. Ancak önemli olan en sağlıklı biçimde süreçlerin atlatılması sağlanarak işletmenin ömrünü olabildiğince uzatmaktır. İşlerin iyi gitmemesi, değerlerin ve geleneğin oturmaması aile işletmelerinin tasfiyesi dönemine gelmesine neden olabilmektedir. Bu döneme gelememek için iş sahipleri işi kurarken, geliştirirken, mülk edinirken tek taraflı olmamalıdır. Özellikle yeni kuşaklara yatırım yaparak gelişmelerini sağlamalı, işler yolundayken sistematik kurmaya çalışmalı ve kurumsallaşmaya çalışmalıdırlar. Ancak en önemlisi iş sahiplerinin ben çıkmazına girmemeleridir (Fındıkçı, 2008: 27-28).



Şekil 4: Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi (Fındıkçı, 2008: 21)

## 2.2. Aile İşletmelerinin Sorunları ve Kapanma Nedenleri

Dünyanın her ülkesinde, en gelişmiş olanlarında da, yüzlerce işletme doğar, iş hayatına başarılı giriş yapar, gelişir zamanında doğru kararlar alamaz, kaynaklarını, gücünü, iş koşullarını hesap edemez, zayıflar ve kaybolur. İşletmelerin başarısızlık yaşamalarında pazarların ve teknolojinin değişmesi, rekabetin sertleşmesi, sermaye sıkıntısı gibi birçok içsel ve dışsal neden vardır. Ancak yapılan araştırmalarda aile



işletmelerinde başarıya engel olanın ailenin kendisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Connecticut Üniversitesinde (Alacaklıoğlu: 13) yapılan ve 800 işletmeyi kapsayan bir araştırmaya göre aile işletmelerinin başarısız olma ve iflas etmesindeki üç sebep tespit edilmiştir. Bunlar;

- Yetersiz finansal planlama
- Yeni kuşağa geçişte yapılan hazırlıkların başarısız olması
- Veraset ile varlık vergilerini ödemek için fon ayrılmamasıdır.

Bu araştırmada incelenen vakaların %47.7 sinde, geçişi veya büyük yıkımı hızlandıran unsur kurucunun vefatı olmuştur.

Başarısız olan aile işletmeleri incelendiğinde problemlerin aile içi ilişkilerden, aile dışından, yakın çevresinden ve profesyonellerle olan ilişkilerden kaynaklandığı görülmektedir. Neden aile işletmelerinin %85'i üçüncü kuşaktan ileri gidemiyor sorusunun temel sebepleri şu başlıklar altında toplanmaktadır (Kurtsan, 2006: 174). Firmayı iyi bir fiyata satıp rahat etme dürtüsü;

- Piyasalardaki değişimleri gözlemlenme ve tahmin etmede yetersiz olma
- Stratejik düşünememe
- Araştırma ve geliştirmeye yeterince yatırım yapılmaması
- Sermaye yetersizliği
- Aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar
- Kurucu neslin iş işten geçene kadar ailesini ve işletmesini kurumsallaştıramaması
- Geçmişten gelen vizyonlarının ve başarılarının esiri olmak
- Gücün ve saltanatın rehaveti

Bu ortak sorunların yanı sıra aile işletmelerinin, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol, personel ve istihdam ve finansman gibi bir takım yönetim sorunları mevcuttur (Özçelik, 2006: 15-19). Yapılan araştırmalarda (Sağlam, 2006: 503-505) aile işletmelerinin yönetsel sorunları şu başlıklar altında toplanmaktadır;

- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler
- Sermaye yetersizliği

- Stratejik düşünememe
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama
- Maliyetleri kontrol edememe
- İşletmeyi iyi bir fiyata satıp rahat etme isteği
- Piyasadaki değişimleri gözlemleyememe ve tahmin etmede yetersiz kalma
- İşletme içi raporlamada yetersizlikler ve hesap sormadaki eksiklikler
- İşlerin tanımlanmasında sorunlar
- Yönerge, yönetmelik, kaide ve kuralların yerleşmesinde sorunlar
- Çekirdekten gelme alışkanlıkların aşılammaması
- Yönetimsel deneyim yetersizliği
- Profesyonelleri küçük görme eğilimi
- Sorumluluk verip yetki vermeme
- Bütçeleme, planlama, öngörü gibi yönetim fonksiyonlarının yeterince uygulanamaması
- Günlük karar verme eğilimi
- Yüksek risklerin göze alınması
- Liderlik özelliği olmayan iş sahiplerinin liderliğe soyunmaları
- Belirli büyüklükten sonra ailenin farklı, bilmedikleri işlere girmesi
- Duygularla hareket edilmesi

İşletmelerde yaşanan sorunlar birden ortaya çıkan sorunlar değildir. Kuruluş aşamasından başlayarak genişlemenin gerçekleştiği döneme kadar her aşamada sorunlar vardır. Aile işletmelerinde çıkan sorunların sebeplerini araştırdığımızda tablodaki sonuçlar elde edilmiştir. %43 kardeşler arası anlaşmazlıklar, %19 mirasla ilgili anlaşmazlıklar, %19 aile içi anlaşmazlıklar, %14 kardeşler kuzenler arası tartışmalar ve %5 aileler arası anlaşmazlıklar (Alacaklıoğlu: 16). Aile işletmelerinden aileden kaynaklanan bu sorunları ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların teminindeki güçlükler
- İşin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişkilerin bulunması
- Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması

- Varislerin veraset ve intikal vergilerini ödeyememeleri
- Aile liderinin işi zamanında terk etmemesi
- Kardeşler ve kuzenler arasındaki rekabet ve veliahdın kabul edilememesi
- Yetenekli aile bireylerini işe çekememek
- Ailenin kültürü ile işletmenin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma
- Doğru ve işler bir yönetsel yapının kurulamaması
- Aile içi sorunların işe yansıtılması
- Aile üyelerinin başkalarını fazlaca dinlemesinden kaynaklanan sorunlar
- İkinci kuşağa geçiş ve işletmede çalıştırma sorunları
- Eşlerin ve akrabaların işin içine katılması ile oluşacak sorunlar

### 2.2.1. Kurumsallaşma

İngilizcede “Good Governance” ya da “Corporate Governance” olarak da ifade edilen kavramın Türkçe karşılığı “İyi Yönetişim” ya da “Kurumsal Yönetim” olarak belirlenmiştir. 1980’li yıllarda Avrupa, Amerika ve Japonya’da “Kurumsal Yönetim” kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990’lı yıllarda tanışmıştır. March kurumsallaşmayı çevresel uyum açısından ele alarak “çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. Selznick ise kurumsallaşmayı “örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci” olarak tanımlamaktadır (Yıldız, 2006: 56-57).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), “Kurumsal Yönetim Komitesi”ne göre ise kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmakta ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir. Şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirket sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5-6). Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim, bir işletmenin idare ve kontrol edilmesine etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamıdır. Kurumsal yönetim aynı zamanda pay sahipleri, yöneticiler, yönetim kurulu,

çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar, düzenleyiciler, çevre ve toplum olarak sıralanabilecek paydaşlar arasındaki ilişkileri ve yönetilen kurumun hedeflerini kapsar. Kurumsal yönetimin önemli bir bölümünü hesap verebilme, temsili görev ve denetleme ve kontrol mekanizmaları oluşturur. Bu anlamda herhangi bir kurumsal yönetim sisteminde yer alan bireyler, o sistemin tüm paydaşlarının çıkarları ve iyiliği için oyunun kurallarına uymak zorundadırlar. Diğer önemli odak noktası ise ekonomik verimlilik. Geniş anlamda kurumsal yönetim, işletmelerde gözetici otoritenin uygulandığı ve kontrol edildiği kurallar, ilişkiler, sistemler ve süreçlerin tümünü kapsar (Alacaklıoğlu: 47-48).

Kurumsallaşma kavramı profesyonelleşme kavramı ile sıkça karıştırılmakta bazı durumlarda birbirinin yerine kullanılmaktadır. Oysa iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Kurumsallaşma sistemleşme bağlamında değerlendirildiğinde profesyonelleşmeyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır. Profesyonellik bir mesleği yapmak anlamına gelmektedir (Büyükbeşe vd., 2004: 307). Koçel (2003:9-11), profesyonel yöneticiliği “yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında maaş alan kimsedir” şeklinde tanımlanmaktadır. Profesyonel yönetici için önemli olan belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli ortamın kurulması ve sistemin aksamadan yürütülmesi, beklenen sonuçların elde edilmesidir (Büyükbeşe vd., 2004: 309). Değişen ve rekabetin hızla arttığı dünyada büyüyen işletmelerde profesyonel istihdamı gerekli olmaktadır. Bu bağlamda sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler kişilere bağımlılıktan kurtulmak için kurumsallaşmakta ve bu süreçte işletmelerde profesyonel istihdamı gereği ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kurumsallaşma yönetimin tamamen profesyonellere bırakılması değil, süreçte profesyonellerin işletmede istihdam edilmesidir. Profesyonelleşmenin gerekliliği ve hangi noktaya kadar dikkat edilmesi gerektiğini ülkemizin önde gelen girişimcilerinden Vehbi Koç “Yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekibin oluşturulması nasıl gerekli ise, profesyonellerinde bu konudaki çalışmalarından yararlanmak gerekmektedir. İşlerin yönetiminde, sermaye sahibinin salt baskısı ne kadar tehlikeli ise, bütünüyle profesyonel yöneticilere bırakılan işletmelerin geleceği de bir o kadar tehlikededir” şeklinde tanımlamıştır (Büyükbeşe vd., 2004: 311).

### **2.2.1.1. Kurumsal Yönetimin İlkeleri**

Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin literatür incelendiğinde, pay sahiplerinin hakları birinci sırada yer almaktadır. İlk gösterge her paya eşit oy verilmesidir. İkinci gösterge, oy hakkı kullanımını kolaylığıdır. Üçüncü gösterge, menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve olağanüstü kurul toplanabilmesi için gerekli oy yüzdesidir. Dördüncü gösterge, kâr payı dağıtılmasının zorunlu olup olmadığı beşinci ve son gösterge ise, hissedarların belirli bir işlem yapmak için ortaklığın yöneticilerini yasal olarak zorlama olanaklarının bulunup bulunmamasını belirtir (Gümüştekin ve Adsan, 2005: 219).

Bu göstergelerle birlikte Kurumsal Yönetim Komitesinin genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri şunlardır (Gürbüz ve Engincan, 2004: 18);

#### **2.2.1.1.1. Hissedarların Hakları**

OECD' nin Pay Sahiplerinin Hak ve Yükümlülükleri İlkesi kapsamında pay sahiplerinin hakları; temel haklar, önemli kararlarda bilgi ve söz sahibi olma hakkı, genel kurula katılma, oy kullanma ve genel kurul prosedürü hakkında bilgi sahibi olma hakkı, ortaklık kontrolünün el değiştirmesine yol açan işlemlerin adil ve şeffaf olması ve ortakların özellikle de kurumsal yatırımcıların oy haklarını kullanmalarına ilişkin teşviklerin sunulması olmak üzere belirlenmiştir (Gürbüz ve Engincan, 2004: 23-24). Burada en önemli husus, hak sahiplerine haklarını etkin kullanabilmeleri için doğru, açık net anlaşılır bilgileri zamanında ulaştırmak ve onları gerekli toplantılara katılmaya teşvik etmektir (Alacaklıoğlu: 49).

#### **2.2.1.1.2. Hissedarlara Hakkaniyet Ölçüsünde Davranılması**

İşletmeler, tüm yasal paydaşlarına karşı hukuki ve diğer yükümlülükleri olduğunu unutmamalıdır (Alacaklıoğlu: 50). Burada aynı grup içinde yer alan pay sahipleri eşit işleme tabii tutulması ilkesi gündeme gelmektedir. Bu ilke ile amaçlanan “bir pay- bir oy hakkı” ilkesini savunmak değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip

ancak çeşitli pay grupları oluşturulmuş olsa da aynı grupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarıdır (Gürbüz ve Engincan, 2004: 28).

#### **2.2.1.1.3. İşletmede Çıkar Gruplarının Rolü**

Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir (Gürbüz ve Engincan, 2004: 115).

#### **2.2.1.1.4. Açıklama ve Şeffaflık**

İşletmeler, pay sahiplerine karşı hesap verebilir olmak için, yönetim kurulu ve diğer yöneticilerin rol ve sorumluluklarını netleştirmeli ve herkesçe anlaşılabilir hale getirmelidir. İşletmenin finansal konularına yönelik açıklamaları, yatırımcıların net ve gerçek bilgiye ulaşabilmeleri için zamanında ve dengeli olarak yapılmalıdır (Alacaklıoğlu: 50). Bu bağlamda kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkeler işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikalarını oluşturmaları üzerine oluşturulmuşlardır. İşletmenin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve diğer maddi koşullar hakkında tüm ortakların zamanında ve doğru bilgilendirilmeleri bu ilkeye göre gerekmektedir (Tanrıöven vd. 2005: 134).

#### **2.2.1.1.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları**

Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır (Gürbüz ve Engincan, 2004: 116). Yönetim kurulu üyeleri, objektif bir şekilde iyi niyetle, gerekli dikkati ve özeni göstererek, işletmenin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetim uygulamalarını yerine getirmek zorundadır. Kurumsal kararların çekim merkezi olarak önemli bir yere sahip olan yönetim kurulunun sorumlulukları arasında işletmenin stratejisinin altına

imza atmak, gideceği yönle ilgili politikaları geliştirmek, üst düzey yöneticileri atamak, yönetmek, denetlemek ve ödüllendirmek yer almaktadır (Alacaklıoğlu:53).

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse kurumsallaşma “Bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” (Karpuzoğlu: 2000,56).

Profesör John Ward’ın belirttiği gibi “Aile işletmelerinde farkı iyi yönetim yaratır. Etkin yönetim uygulamaları olan ailelerin stratejik planlama ve haleflik planlaması yapmaları daha olasıdır. Genelde daha hızlı büyürler ve daha uzun yaşarlar (Alacaklıoğlu: 48).

İyi kurumsal yönetim prensiplerinin en önemli unsurları, dürüstlük, güven, doğruluk, açıklık, performansa odaklanma, sorumluluk, hesap verebilme ve işletmeye bağlılıktır. Kurumsal yönetim tüm paydaşlar arasında güvenin sağlandığı ana mekanizmadır (Alacaklıoğlu: 48-49).

### **2.2.1.2. Aile Anayasası**

Türkiye’deki aile işletmelerinin önemli bir bölümü, birinci kuşak tarafından kurulan ve başarıyla yönetilen, daha sonra ikinci kuşağa devredilen bir yapıya sahiptir. Böyle bir yapı içinde, özellikle aile bireylerinin sayısı arttıkça, yönetimde oluşan küçüklü-büyükü sorunlar, şirketleri krizi hatta bazen yok olmaya doğru sürükleyen bir unsur haline gelmektedir. Aile ile ilgili yönetim kurallarının oluşmaması bu sonucu doğuran en önemli nedenlerden birisidir. Üretimde, ihracatta, ürün ve hizmette önemli bir başarı yakalayan pek çok şirket, anlaşmazlıklar ya da bölünmeler nedeniyle ne yazıkki tarih olabilmekte ya da hız kaybedebilmektedir. Bu noktada, aile anayasasının oluşturulması ve uygulanması pek çok şirket için aynı zamanda “güvenli bir gelecek” demektir.

Buradan hareketle aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili

bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metin olarak tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 86).

Bir başka tanıma göre aile anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Bu anayasa ile belirlenen tüm kurallar hem aile bireyleri hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğindedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Aile anayasası işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan bir araçtır. Sihirli bir değnek değildir. Ancak ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır (Özkaya ve Şengül, 2006: 112).

Her insanın farklı özelliklere sahip olması gibi, her işletmede farklı özelliktedir ve kendisine özeldir. İşletme sahibi kişi ya da ailenin değerleri, alışkanlıkları işletmeye de yansır. Bununla birlikte tüm işletmelerde işlerin nasıl yürütüleceğini belirleyen, denetim mekanizması görevi gören, yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır. İşe alım süreçleri, yerleşim düzeni, logolarında kullanılan renkler, iş yapma şekilleri bu yazılı olan ya da olmayan kurallara göre gerçekleştirilir. İşletmelerin geçmişlerinden getirdikleri bu referanslar o işletmeye özgünlük kazandıran etkenler olmaktadır. Aile anayasaları oluşturulurken işletmenin kendine özgü bu yapısı dikkate alınmalı ve bu yapının verileri kullanılarak anayasa hazırlanmalıdır. Böylece aile anayasası kapsam olarak bir diğerine benzer olmakla birlikte, içerik olarak o kuruma özgüdür. Çünkü onun günlük işleyişini, yaşam biçimini, iş akışını ve özellikle tepe yönetim yapılanmasını içerir. Daha da önemlisi, yönetim gücünü elinde bulunduran ortak aile üyelerinin, birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını belirler (Özuysal, 2006: 21).

Aile işletmeleri anayasaları, her aile için farklı konuları içererek sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genelde aşağıdaki şu konular hakkındaki kararları ele almaktadır.

Aile işletmesine girmek, katılımda bulunmak ve bu işletmelerde kalabilmek için gerekli alt koşullar (Kırım, 2007: 51) ;



1. Hissedarların çıkarları ve kâr dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar
2. Devir için kıstaslar
3. Davranış ilkeleri

Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişigüzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir (Fındıkçı, 2008: 152). Anayasa ilk olarak amaç ve ilkeler kısmından oluşmaktadır. Amaç kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi
- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve nasıl bir süreç izlendiği
- Kurumdaki bütün işleyişin, anayasanın belirlediği temel esaslar dahilinde gerçekleşeceği,
- Anayasanın hem amaç hem araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği, araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile özellikle birbirini desteklemeleri
- Hazırlanan anayasanın, yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik özelliği taşıdığı (Fındıkçı, 2008: 158-159).

Amaç kısmından sonra ilkeler kısmı gelmektedir. Anayasanın ilkeleri, anayasanın hazırlanması, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlayacak temel yapı taşlarıdır. İlkeler herhangi bir ortağın veya aile geniş ise herhangi bir çekirdek ailenin öne çıkmasına, baskın olmasına elden geldiğince izin vermemelidir. İlkelerde yer alabilecek bazı başlıklar (Fındıkçı, 2008: 160-162);

- İşletmenin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin zikredilmesi
- İşletmenin geçmişinden beri gelen ve halen işi yürütmekte olan ortakları ve bunların pay durumları
- İşletmenin uzun yıllar yaşaması arzusu ve uygun koşullar oluştuğunda, işin yeni kuşaklara devrinin belirli bir sistematik dahilinde yapılacağı
- Temel ilke olarak, aile üyelerinin karşılıklı sevgi, saygı ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunması ve sürdürülmesi ihtiyacı,

- Aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin ayrı değerlendirileceği
- Her türlü kararın verilmesi aşamasında ve işlerin yürütülmesinde önceliğin, aileler, kişiler veya işletmelerden birisi değil, bir bütün olarak işin ve kurumun olduğu,
- Yönetim kurulu üyelerinin, iş ve soysa hayatları ile kendileri ve kurumlarını temsil ettikleri, dolayısıyla bütün insan ilişkilerinde, aile ve kurumun değerlerini tanıdıklarını, tutum, davranış ve eylemleri ile bu bilinci canlı tutmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında eğitim, beceri ve yeteneğe dayalı bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılması

Aile işletmesi ana yasaları genelde; aşağıda yer alan konular hakkındaki kararları ele almakla birlikte, her işletme özel durumuna göre bu konuları genişletmelidir. Aile anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir (Alayoğlu, 2003: 87-88);

- İşletmenin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibariyle belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi.
- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması
- İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi.
- Ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi
- Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi
- Ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi

- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi,
- Aile işletmelerine girmek, katımda bulunmak ve bu işletmelerde kalabilmek için gerekli alt şartların belirlenmesi
- Hissedarların menfaatleri ve kâr dağıtım konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi
- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi.

**Tablo 4: Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci**



**Kaynak: Yıldız, 2006: 63**

### 2.2.1.3. Aile Meclisi

Aile işletmelerinin kendilerine özgü yapıları ve özellikle “saygı” ve “duygu” boyutlarının içermesi nedeniyle, iletişim genelde açık olmama eğilimi gösterebilmektedir (Kırım, 2007: 36) Bu nedenle aile işletmelerinin sürekliliğinin

sağlanması için aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulmalıdır. Aile üyeleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmasını ve işletmeye zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak olan bu mekanizma “aile meclisi”dir (Alayoğlu, 2003: 91). Aile işletmelerinde açık ve samimi bir diyalog, resmi ve gizli konuşmalara her zaman tercih edilmeli ve bu ortamı sağlayacak aile meclisleri oluşturulmalıdır.

Aile birliğinin sağlanması, genel gidişatın kontrol edilmesi, iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi, gelecek stratejilerinin üretilmesi bakımından 16 yaş ve üstü 1. dereceden aile üyelerinin katıldığı, ailenin ve işin geleneğinde süreklilik sağlayan kurum aile meclisidir (Fındıkçı, 2008: 200). Zira aile konseyinin tek bir amacı vardır; aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi kolaylaştırmak (Kırım, 2007: 36). Aile meclisleri, aile yönetiminin resmi şeklini temsil etmektedir. Her sağlıklı ve sürdürülebilir aile işinde ailenin kendine özgü bir yönetim şekli vardır. Bir aile işletmesinin bir üst bilgi, karmaşıklık ve büyüklük aşamasına geçmesi, resmi kurumsal sistemlerin kurulmasına daha çok ihtiyaç duymasına sebep olur. Bu anlamda meclis aile için politikalar belirler (eğer aile yeterince büyükse bunlar aile meclisinde onaylanır) ve aileyi ilgilendiren önerilerde bulunur. Aile konseyi; aile meselelerini tartışır, çözer, ailenin iş hedeflerini tarif eder, kurul için aileden üye adaylarını belirler, aile üyelerinin işe alımıyla ilgili politikaları belirler (Alacaklıoğlu: 71-72).

Etkin bir aile meclisi oluşturabilmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Alayoğlu, 2003,91-92);

- Aile meclisinin amacı, aile fertlerini işletme ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara işletme yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi arttırmak vb. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyonda yüklenmemelidir.
- Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı, meclis toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes

(işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.

- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin baldız, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.
- Her aile işletmesi, meclisin işleyiş kurallarını, işletme ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.

Aile konseyleri, etkin bir şekilde kullanıldıklarında, genişletilmiş ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının üstesinden gelmede çok yararlı olabilir. Yaratıcı bir şekilde kullanıldıklarında aile konseyleri, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verir. Hepsinden önemlisi, iletişimi arttırmak ve yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak suretiyle “aile bağlarının” canlı ve kuvvetli tutulmasına yardımcı olur. Önemli olan güçlü aile bağları ile huzurlu bir ortamda işe yoğunlaşmak ve iş fırsatlarını geliştirmektir (Kırım, 2007,36-37). Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân sağlayacak şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir (Alayoğlu, 2003: 91-92).

Hassas birtakım konular sebebiyle meclis başlangıç aşamasında fazla hızlı işlemeyebilir. Bu durum daha çok açık ve samimi iletişimi olmayan aile bireyleri arasında ortaya çıkar. Fakat zamanla bu sorun bir psikolog yardımıyla veya bireylerin aralarındaki iletişimi güçlendirmesiyle çözülecektir (Kıran, 2007: 22).

Aile Meclisi konusunda Sabancı Holding’in uygulamaları örnek olarak verilebilir. Sabancı ailesinde McKinsey’in danışmanlığında “Aile Meclisi” ve “Aile Anayasası” kavramları uygulanmaya başlanmıştır. “Aile Meclisi”ne üyelik için, kişinin

holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranır. Bu mecliste kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alır. Toplantılar ise üç ayda bir yapılır. “Aile Anayasası” ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiştir. Aile meclisi kendi içinde kurallar koyar ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturur. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılıdır (Sungurtekin, 2008: 85).

#### **2.2.1.4. Yönetim Kurulu**

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde en önemli aşamalardan birisi aile anayasasının oluşturulması ve aile işletme anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşturulmasıdır (Fındıkçı, 2008,166). Yönetim kurulu bir işletmenin en üst seviyede stratejik kararlar alma, yürütme ve temsil organıdır. Yönetim kurulları; sürekli ve etkin bir şekilde, işletmenin hedeflerine ulaşma derecesini faaliyetlerini gözden geçirir, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak temel görevidir. Yönetim kurulları gücünü bağımsız bilgili, birbirlerine saygılı ama inisiyatif sahibi yönetim kurulu üyelerinden alır (Darman: 2011).

Aile işletmelerinde aile bireyleri sürekli birlikte zaman geçirdikleri için ayrıca bir toplantı yapmayı zaman kaybı olarak görebilmektedir. Oysa etkin yönetim kurulları, işletmenin gelecekteki hedefleri ve mevcut stratejileri ile ilgili beyin fırtınası yapmak için mükemmel forumlardır. Kurul üyeleri endüstri trendlerini analiz ve tahmin edebilir ve işletmenin hangi önlemleri alacağına karar verebilir. Yönetim kurulu üyeleri aynı zamanda, işletmenin geleceğini planlamaya ve ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmaları için kendi iş bağlantılarına (danışmanlar, finansal ve stratejik ilişkide olunan kişiler) da katkıda bulunmalıdır (Alacaklıoğlu: 98).

Yönetim kurullarının üç temel işlevi bulunur:

1. Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak
2. İşletmenin uzun vadeli stratejik gündemini oluşturmak
3. Genel Müdürün birincil danışmanı olmak (Kırım, 2007,49).

Kurumsal kararların çekim merkezi olarak yönetim kurulu, kurumsal yönetimde önemli bir rol oynar. İşletmenin stratejisinin altına imza atmak, gideceği yönle ilgili politikaları geliştirmek, üst düzey yöneticileri atamak, yönetmek, denetlemek ve ödüllendirmek sorumlulukları arasındadır. Bireyler, başka işletmelerin veya sivil toplum kuruluşların üyeleri olabilir ya da belli yetkinliklere sahip özel kişiler olabilirler (Alacaklıoğlu: 53).

IMD'nin Avrupa'da aile işletmeleri arasında yaptığı araştırmaya göre, yönetim kurulu aşağıdaki dört şekilden birisini almakta;

1. **Danışma Kurulu şeklinde yönetim kurulu:** Yaptırımları olmadığından etkileri kısıtlıdır. Yinede ailede kurumsallaşmaya karşı direnç varsa, bu tip kurul bir adım olabilir.
2. **Temsilciler (Yedi –Emin ya da Emanetçiler) Kurulu:** Aile ve /veya pay sahiplerini “ temsilci” kapsamında korumaya çalışırlar.
3. **Kurumsal (pro-aktif) Yönetim Kurulu:** Strateji, kontrol ve haleflik planlamasında rol sahibidir. İşin ailenin kontrolünde olduğu ama kararların bireysel olarak değil, işletmenin menfaatleri doğrultusunda verildiğini, işin sahipleri gözünde güvenceye alır.
4. **İcra Kurulu:** aslında operasyonel konuları yani işletmeyi doğrudan yönetirler, yani icranın tam içindedirler. Ondan kopamadıkları içinde genellikle gündelik konular içinde boğuşup durur, ileriye stratejik olarak planlamada zamansız ya da yetersiz kalırlar.Türkiye’de aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun yönetim kurulları “icra kurulu” gibi çalışmaktadır (Alacaklıoğlu: 73-74).

Yönetim kurulunun temel görevleri (Alacaklıoğlu: 97-101);

1. **Pay sahiplerinin çıkarlarını korumak.** İşletmenin sahip olduğu kapsamlı ve stratejik kararlara odaklanmak, işletmenin ve pay sahiplerinin hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak politikaları geliştirmeye yardım etmek. Örneğin eğer kurul, işletmeyi zayıflatacağını ve sonuç olarak da işletmenin pay

sahibi değerini azaltacağını hissediyorsa, büyük kar payı dağıtımına yetki vermemeli ya da diğer pay sahiplerinin hedeflerini desteklemelidir.

2. **İcraatçıların (özellikle tepe yöneticisi CEO'nun) performansını değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltici önlemler almak:** Kurul üyeleri, CEO ve diğer yöneticilere işletme vizyonunu oluşturma, uzun vadeli iş hedefleri belirlemeleri ve hedefleri ile ilgili ilerlemeleri değerlendirmeleri için yardımcı olmalıdır. Kurul, CEO ve tepe yöneticilerin iş performansını gözden geçirdikten sonra CEO'nun güçlü ve zayıf yönlerini tarif etmeli ve CEO'nun işletmede güvenilir bir liderlik kurması için ona yardımcı olmalıdır. Kurul üyeleri CEO'ya bu konularla ilgili düzenli geri bildirim yapmalı ve CEO'nun kişisel ve işletme performansına yönelik fark yaratacak hedefler koymasına yardımcı olmalıdır.
3. **Özellikle CEO ve yönetim kurulu üyeleri gibi kritik pozisyonlara yönelik haleflik planlamasına yardımcı olmak:** Bu kurulun en kritik rollerinden biridir. Pürüzsüz bir geçiş için CEO'ya halefinin seçimi ve hazırlığı için yardımcı olur. Aynı zamanda kurul kendi haleflik sürecini de planlamalıdır; yeni üyeler seçmek ve aile konseyine aile anayasasındaki kriterlere göre pay sahibi temsilcilerini atamaları konusunda yardımcı olmak bu sürecin parçasıdır.
4. **Ailenin işe olan katılımını denetlemek ve işletmede kararlılığı sağlamak:** İşletmeler kontrolsüz bir şekilde büyüyüp bazı kararları zamanında vermeyi unutabilirler. Ailenin çatışmaları önleme veya gelenekleri koruma isteği yüzünden aile işletme kurulları, gerçek bir bağımsızlık seviyesinden yoksun olarak meseleleri ele almaktan kaçınabilir, karar almakta başarısız olabilir ve aile işletmesini rekabete karşı savunmasız bırakabilir. Yönetim kurulu, hissedar değerini arttırmaya adanmış enerjisinin benzeri ile işletmenin kararlılığını sağlamak için ısrarcı olmalıdır. Buna ek olarak, kurul üyeleri, aile üyelerini ilgilendiren terfi vb konuların profesyonelce ve adilce yürütüldüğünden emin olmalı ve profesyonel yönetimden net bilgileri almanın zor olduğu durumlarda aile üyelerine geri bildirim ve mentorluk yapmalıdır. Aile meseleleri mümkün olduğunca aile ve aile konseyi tarafından yönetilmeli, yönetim kurulu da işletmenin gelecek için iyi hazırlanmasına odaklanmalıdır.



İşletmelerde yer alan yönetim kurulları işlevsellikleri açısından ele alındığında aşağıdaki gibi bir gruplandırma yapmak mümkündür.

- Kâğıt Üzerindeki Yönetim Kurulu;

Sadece organizasyon şemasında yer alan, uygulamada herhangi bir fonksiyonu bulunmayan ve mevcudiyeti sadece teorik olan yönetim kuruludur. Yönetim kurulunun çoğunluğu aile üyelerinden oluşmaktadır ve yalnızca yasal zorunluluğu yerine getirmek için toplanmaktadır. İşletmede bulunan ancak işlevselliği olmayan bu kurul toplantıları, aile ve kurucu kararları zaten almış olduğundan düzenli ve gündemli olmamaktadır. (Karpuzoğlu, 2004: 42-53).

-Tasdikleyici Yönetim Kurulu

Aile üyesi olmayan kişilerin de katılımıyla oluşan biçimsel bir yapıdır. Aile dışından katılımcıların görevi, işletme kurucusunun kararlarını desteklemektir. Yönetim kurulunu, sadece onay veren bir yapı arz etmekte, strateji geliştirme gibi fonksiyonları yerine getirmemekte ve sorunlara çözüm üretmemektedir. Kurul başkanı işin sahibi olduğundan yeni fikirler tepki ile karşılanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:42-53).

-Tavsiyeci Yönetim Kurulu

Kurulu aile yönetir, ancak aile dışından yöneticilerin de kararlara etkisi vardır. Bu kurul genellikle işletmenin aile dışı hissedarlarını koruma görevi üstlenmektedir. Yönetim kurulu politika düzeyindeki kararları almakla yükümlüdür. Ancak tavsiyeci yönetim kurulunda, işletmenin sağlam temellere kavuşması için uzman ve danışmanlara gereksinim vardır ( Ateş, 2005: 80).

-Bütüncül Yönetim Kurulu,

Düzenli olarak toplanan ve işletme bütünü değerlendiren, işletme stratejik ve politik kararlarını alan ve kriz dönemlerinde işletmenin operasyonel faaliyetlerini de üstlenen yönetim kuruludur. Bu tür yönetim kurulu, genellikle halka açılmış aile

işletmelerinde yer almaktadır. Bütüncül yönetim kurulunda aileden olmayan hissedarların da yer alması dolayısıyla çatışma yaşanabilmektedir (Arslan, 2006: 77).

Yönetim kurullarının işlevselliğini kaybetmeden etkin kurulları olmalarını sağlamak için;

-Aile işletmesi anayasasında yönetim kurulu üyelerinin görev tanımları açık, anlaşılır ve dengeli biçimde tarif edilmelidir. Bazen kalabalık ailelerde kişilerin bireysel durumlarına uygun yeni, gereksiz alt görevler uydurulduğu görülür. Bunun çeşitli sorunlar getirdiği unutulmamalıdır (Fındıkçı, 2008: 176).

-Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy benimsenmelidir. (bu kapsamda yönetim kurulu başkanının birincil görevi, toplantıyı yönetmektir. Onun da sadece tek oyu olmalı ve ailenin en yaşlı veya en tecrübeli üyesinin Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçilmesi de, bu prensibi ihlal etmemelidir (Alacaklıoğlu: 90).

-Sadece işletme için geniş kapsamlı öneme sahip politikalar yönetim kurulu katına ulaşmalıdır. Diğerleri icraatçı yöneticiler tarafından yaratılır ve uygulanır. Aile işletmelerinde aile konseyinin de politika belirleme rolü vardır. Bilgilendirilmiş bir Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu birbirlerini tamamlayıcı şekilde çalışırlar. Konsey Yönetim Kuruluna, ailenin işle ilgili beklentileri ve hedefleri, temel değerleri, ailenin işle ilgili misyonu ve işe olan bağlılığı ve ailenin ana politikaları (aile üyelerinin işe alınması vb.) ile ilgili bilgi aktarmalıdır (Alacaklıoğlu: 99).

-Yeni kuşaklardan seçilecek yönetim kurulu üyelerinin; işleri ve sorumluluklarının gerektirdiği eğitimi almış olmaları, iş hayatında ( kurum içinde ve dışında) kendilerini kanıtlamış olmaları, insan ilişkileri, kişisel gelişim ve liderlik konusunda gelecek vaat etmeleri, özellikle aile ilişkileri ve değerlerini temsil etmeleri, en az 5 yıl aktif iş hayatı içinde bulunmaları gibi kriterlere dikkat edilmelidir ( Fındıkçı, 2008: 170).

Yönetim kurulu üyeleri belli, sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevine devam etmelidir (Alacaklıoğlu: 90).

Etkin yapılanmış orta ölçekli bir aile şirketinin yönetim kurulu yapısı şöyle olabilir:

- İcra Başkanı (Aileden)
- Hissedar (Aileden, icrada görev almıyor)
- Genel Müdür Yardımcısı ( Aileden – icra başkanının yerine geçmesi bekleniyor)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)

Öncelikle şirketin bankerleri, avukatları, muhasebecileri gibi servis sağlayıcılarının yönetim kurulunda olmaması sağlıklı olur. Özellikle, Yönetim Kurulu hangi banka ile çalışacağı konusunda karar verme bağımsızlığını her zaman koruyabilmelidir. Buna ek olarak yönetim kurulunu icra başkanının, ailenin veya şirket idarecilerinin arkadaşları, yakın tanıdıkları, şirketin kilit yöneticileri ve diğer şirket icraatçıları ile doldurmanın da faydalı olduğu söylenemez. İcra başkanının arkadaşları onun şirketle ilgili görüşlerine kolayca karşı çıkamazlar. Şirketin içindeki yöneticiler ise genellikle tartışmaları operasyonel konulara çekmeye çalışırlar. Hâlbuki yönetim kurulunda hedeflenen uzun vadeli düşünme, stratejik planlama ve genel resme dışarıdan bakabilme gibi aktivitelerdir.

#### **2.2.1.5. Devir Planı**

Aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde büyümesi, gelişmesi ve sürdürülebilirliği için işletme yöneticileri; işletme sahiplerinin boşanmaları, sakatlanmaları, vefatları, kişisel problemler veya beklenmeyen hastalıklar gibi aile içinde olabilecek problemleri önceden görüp belirtilen durumların planlarını bozmalarını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağını planlayarak olası karışıklıkların önüne geçmelidirler (Karpuzoğlu, 2000,118). Acil durum planlarından bir tanesi de insan hayatının sınırlılığı düşünüldüğünde biyolojik bir gereklilik olarak karşımıza çıkan devir süreci planlanmasıdır. Varis ve emeklilik planı olarak da adlandırılan devir süreci “iş gelecekte kuşağa devretme” konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belirli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak, müteşebbisin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya

genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir (Sungurtekin, 2008: 75-76). Genelde aile işletmelerinde plan baştan yapılmadan sürecin kendiliğinden hallolması beklenir. Çünkü ya kurucu aynı zamanda aile büyüğü olduğundan bu durumların konuşulması saygısızlık olarak algılanmakta ya da kurucu kendini hiçbir zaman bu tür konuların konuşulacağı ana kendisini hazır hissetmemektedir. Devir süreci öncesinde iki durum söz konusu olmaktadır (Kırım, 2007: 29) ;

a- Konuyu bir kenara bırakıp, mevcut liderin işi yapamaz hale gelmesini beklemek

b-Liderlik gücünün koordineli ve uyumlu transferi için şimdiden plan yapmak.

İlk seçenek tercih edildiğinde işletmenin sürekliliği rastlantılara ve şansa teslim edilirken ikinci seçenek tercih edildiğinde işletmenin geleceğine dair stratejik planlarının varlığı söz konusudur. Bu durumda işletmede herhangi bir durumda ortaya çıkabilecek belirsizlik riski de minimize edilmiş olmaktadır.

Devretme sürecinde üç bileşen vardır (Sungurtekin, 2008: 77);

1. Kurucunun işletmeyi devretme arzusu
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek

Devir sürecinin sağlıklı olabilmesi için bu üç unsurun birbirini tamamlayacak şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Yani kurucu işletmenin sağlıklı devam edebilmesi için hem biyolojik bir gereklilik olarak hem de olası her durum için gelecek planlaması yapabilmek adına işletmenin sonraki nesle devrinin gerçekleşeceğini kabul etmelidir. Benzer şekilde aday yönetici işletmeye uzun vadeli bağlılık göstermeye istekli olmalı ve mevcut yönetici işi bırakana kadar gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazanma kabiliyeti olmalıdır (Kök, 2005: 52). Yeni liderin seçimi sürecinde çatışmaların olması kaçınılmazdır. Çatışmaları azaltmanın ve kolay çözümlerin yolu Aile Konseyinde karar almaktır. Böylece hem mevcut hem potansiyel liderin, aile üyelerinin bakış açıları

öğrenilebilir ve uygun çözümler üretilebilir. Bu durum ayrıca liderlik şansı olmayacak kişilerin vakit kaybetmeden dilerlerse başka alanlarda iş yapmaları veya bulmaları için erken uyarı görevi görür (Kırım, 2007: 33).

Bu unsurlara dikkat edilmekle birlikte devir sürecinin gerçekleşmesinde bir takım engellerle karşılaşılabilir. Bunlar;

**1- Kurucudan kaynaklanan engeller:** Güç ve kontrolü bırakmadaki isteksizlik, kişisel kimlik kaybı, faaliyetlerden çekilme korkusu, kıskançlık ve rekabettir. Kurucunun işletmeyi devretme arzusu ve şekli devir sürecini ve sonrasını etkileyen en temel unsurdur. Örneğin eğer kurucunun işletme yönetimini devretme arzusu yoksa ya da durumu erteliyor veya kabullenmiyorsa devir sürecinin planlanması mümkün olmayacağı gibi bir sonraki neslin var olabilecek durumlar için yetiştirilmesinin planlanması da mümkün olmayacaktır. Kurucunun işletmeyi çeşitli şekillerde terk etme durumu söz konusu olabilmektedir. Bu terk etme biçimlerinden bazıları şunlardır ( Kırım, 2007: 34);

- 1- **Padişah:** işi bırakmayı reddeder ve işin başında ölür.
- 2- **Yeniden doğan girişimci:** aile işletmesi ile temasını kesmez, ancak yeni bir işletme kurar.
- 3- **Büyükelçi:** İcraat görevini bırakır ancak dışarıda işletmenin bağlantılarını geliştirir
- 4- **Kumandan:** İş bırakma konusunu kabul eder ancak geri dönüş için planlar kurar
- 5- **Hedonist:** kültürel etkinlikler ve daha önce vakti olmadığı için yapamadığı hobilerini uygulamak için işi gönüllü terk eder.

**2- Aileden kaynaklanan engeller:** Eşinin, kurucu işletmedeki rolünü bırakmadaki isteksizliği, hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama âdeti.

**3- Personelden kaynaklanan engeller:** Kurucuyla ilişkileri koparmada isteksizlik, yöneticiler arasında ayırım yapılma korkusu, biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik.

**4- Çevreden kaynaklanan engeller:** Kurucunun arkadaşlarının çalışmaya devam ediyor olması, müşterilerin kurucuya bağımlılığı (Alayoğlu, 2003: 94).

Bu engellerin yanı sıra (Yıldız, 2006: 71). Olaylardan kaynaklanan bir takım engeller söz konusu olabilmektedir. Bunlar;

**a. İstek ve duyguların yeterince dile getirilmemesi:** İnsanların çoğu duygu ve isteklerini dile getirmezler.

**b. Farklılıkların avantaj yerine dezavantaj olarak görülmesi:** Aile üyeleri sık sık iş hayatındaki küçük farklılıkları, aile üyelerinin, gündeme getirmek istemedikleri konular olarak düşünürler.

**c. Dolaylı iletişim:** Eğer insanlar direkt olarak birbirleri ile konuşmazlarsa, bu her zaman bir problem yaratmaktadır.

**d. Unvan:** Unvanı önemsenmeyen yaklaşım işletme içinde negatif duygulara neden olur.

**e. Duygusal kıtlık:** Sevgi, tanınma ve takdirin dile getirilme eksikliğidir.

**f. Kontrol:** Hayatın büyük bölümünü aile işletmeleri ile iç içe geçiren girişimci için kontrolü bırakmak büyük bir sorundur.

**g. Affetme eksikliği:** Çizgiyi aştıkları için birbirlerini affetme kapasitesine sahip olmayan ailelerin, işte ve ailede beraber olma sürecinde zorluklar yaşadıkları bir gerçektir.

**h. Takdir:** Tanınma ve takdir görme duygusunun eksikliği, aile işletmelerindeki bir çok problemin temelini oluşturmaktadır.

Genel anlamda bu engellerle karşılaşılma birlikte Türk aile işletmelerinin birçoğunda yaşanan bazı ortak sıkıntılarda devir sürecinin planlanması ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar;

- Büyük erkek çocuğun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan, doğduğu gün varis olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi,
- Yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda damadın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş hayatında boy göstermesinden ziyade, ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi
- Ataerkil aile yapısının getirdiği “babanın her durumda ve şartta haklı olduğu “düşüncesi ve varis tarafından aksine bir düşüncenin gündeme getirilmesinin diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması;
- Aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması gibi durumlar, ülkemiz aile işletmelerinin yaşadığı sıkıntılardan sadece bazılarıdır (Alayoğlu, 2003: 93).

Başarılı bir geçiş planı için ise şu unsurlara dikkat edilmelidir ( Kırım, 2007: 31);

- 1- Bir sonraki liderin seçimi için en baştan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturulmalıdır.
- 2- Geçiş planının ne olduğunu ve yeni liderin neden seçildiğini aileye ve ilgili tüm taraflara açıkça anlatılmalıdır
- 3- Geçiş sürecini yönetmesi için işletmede çalışan aile dışı yöneticilerden yardım alınmalı
- 4- Belirlenen adayın uygun eğitim alması sağlanmalıdır
- 5- Devir için belirli bir zaman planı oluşturup buna uyulmalı
- 6- Şu anki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemin oluşturulmalı.

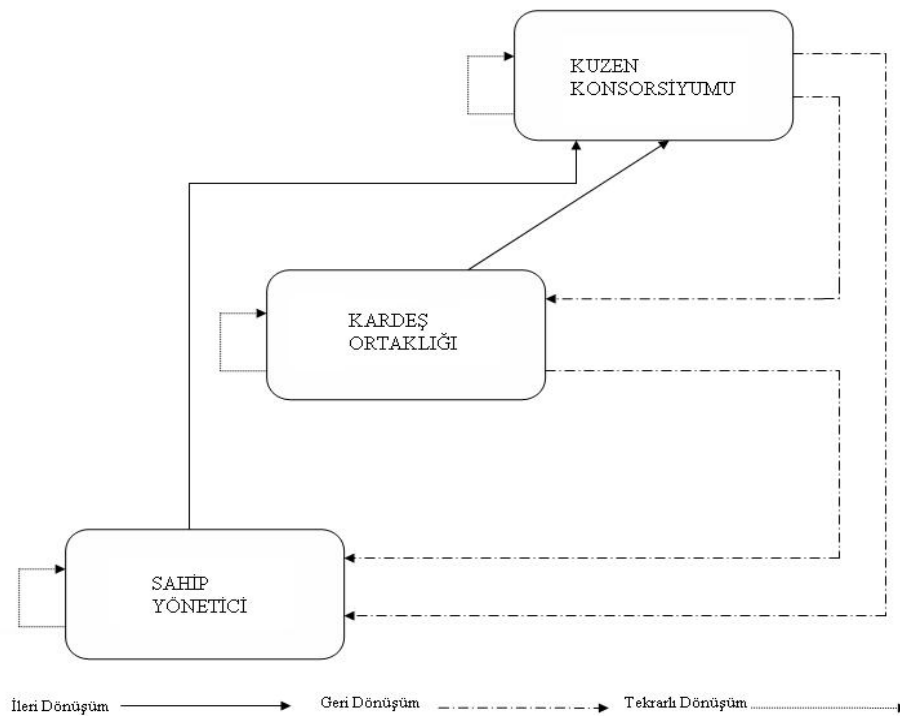
Aile işletmelerinde lider değişimi işletmenin bulunduğu aşamaya göre farklı türlere ayrılır (Ateş, 2005: 127-130);

Birinci tür devretme, şirketin temel işleyişini değiştirmeden sadece liderin değişmesi ile gerçekleşir. Bu devretmede yapılar sabit kalırken, kişiler değişir. Bu tip devretmeye “**yineleyici ve dönüşümlü devretme**” veya “**Tekrarlı Dönüşüm**” denir. Bu tür devretmeler üçe ayrılır; kurucu kontrolündeki aile şirketinden yine kurucu

kontrollü aile şirketine devretme, kardeş ortaklığından kardeş ortaklığına, ya da kuzen konsorsiyumundan kuzen konsorsiyumuna.

İkinci tür devretme hem otoritenin, hem de kontrol yapısının değişmesini gerekli kılar. Bu tür devretme, sistemin evrimine ve gelişmesine neden olur. Bu nedenle bu tür devretmeye “**evrimsel devretme**” veya “**İleri Dönüşüm**” denir. Bu devretme türünde de aile şirketinin mülkiyetinin evrimine göre farklı tipler oluşur; kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna ve kurucu kontrolünden kuzen konsorsiyumuna gibi olabilmektedir.

Üçüncü tür devretme ise, yapının daha basit hale dönüşmesidir. Bu tip devretme, “**basitleşen devretme**” veya “**Geri Dönüşüm**” olarak tanımlanabilir. Kuzen konsorsiyumundan kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kurucu kontrolüne ya da kuzen konsorsiyumundan kurucu kontrolüne geçiş gibi olabilir.



**İleri Dönüşüm** → **Tekrarlı Dönüşüm** → **Geri Dönüşüm**

**Şekil 6: Varislik Dönüşüm Şekilleri (Karpuzoğlu, 2000:98)**



### 2.2.2. Bilginin Sürdürülebilirliği ve Aile İşletmeleri

21. yüzyılın en önemli iki kavramı; bilgi ve teknolojidir. Bilgi, kuruluş ve işletmelerin en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü; teknoloji ise onun vazgeçilmez tamamlayıcı parçasıdır. Bu çerçevede, bilgi yönetimini kurumsal yönetim anlayışının en önemli unsuru olarak görmek ve zihinsel sermayeyi kontrol eden bir süreç olarak ele almak kurumsal başarıya ulaşmada önemli bir adımdır (Özdemirci, 2007;165). Literatürde bilgi, örgütsel kaynak olarak merkezi bir önem kazanmış, firmanın bilgi temelli değerlendirilmesi yaygınlaşmış ve örgütsel bilgi yönetimi stratejik bir önem kazanmıştır. İşletme yönetiminde sürekliliğin sağlanması da stratejik önemi olan örgütsel bilginin sürekliliğinin sağlanması ile mümkündür.

İşletmelerde bilgi, iş süreçleriyle, işlemlerle, kavramlarla, yorumlarla, düşüncelerle, gözlemlerle, önyargılarla ilişkilidir. İşletmelerde bilgi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir, üretilir, depolanır ve kullanılır. Bu nedenle kurumsal bilgi, kurumsal gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan, planlı, düzenli ve sürekli bir çalışmayı gerektiren bir sürecin ürünüdür. Kurumsal bilgi; kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenle özel bir nitelik kazanan her türlü malumat, fikir ve olgulardır. Bir işletmede iki tür bilgi vardır. Birincisi kişilerin bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneklerinin toplamından oluşan insanın kendisinde saklı bulunan örtük bilgi, ikincisi ise yazılı ve kayıtlı olarak çeşitli bilgi kayıt ortamlarında açık bilgidir (Özdemirci, 2007: 168- 177). Açık bilgi, formel ve sistematik bir dille ifade edilebilir, bilimsel formül, spesifikasyonlar ve veri formları olarak paylaşılabilir ve kolayca transfer edilebilir. Bunun zıttı olarak kapalı bilgi, daha çok kişiseldir, şekillendirilmesi güçtür. Kapalı bilgi subjektif görüşleri ve önzelerini içerir. Bireyler ve örgütler arasında kolayca transfer edilemez. Örgütsel bilgi kapalı ve açık bilginin karşılıklı etkileşimi sonucu yaratılır (Kılıç vd., 2004: 3-4).

**Tablo 5: Kapalı ve Açık Bilgi**

Kapalı Bilgi (subjektif)	Açık Bilgi (objektif)
Deneyim bilgisi (vücut)	Rasyonalite bilgisi (zihin)
Simultane bilgi (burada ve şimdi)	Sıralı bilgi (orada ve sonra)
Analog bilgi (deneyim)	Dijital bilgi (teori)

**Kaynak: Kılıç vd., 2004: 5**

Bireysel bilginin kurumsal bilgiye, kurumsal bilginin bireysel bilgiye dönüşümü bir döngü olarak varlığını her zaman korumaktadır. Kurumsal bilgi kavramı, paylaşılan ve kullanılan bir değeri ifade etmektedir. Bu paylaşılan değer kuruluşlarda ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel açıdan bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynamaktadır (Özdemirci,2007: 168). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde bilginin üretilmesinin ve özellikle kapalı bilginin sosyalleştirilerek açık bilgiye dönüştürülmesinin önemi büyüktür (Kılıç vd.,2004: 1).

Hem işletmeler hem de aile işletmeleri açısından kapalı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi bilginin sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahiptir. İşletmelerdeki değerler sistemi, aile ilişkileri, değerleri ve etkileşimleri ile derinden ilişkilidir. Dolayısıyla işletme içinde yapılacak bir işi gerçek anlamda öğrenmenin ön koşullarından biri, firma içi ilişkilere ve bu ilişkilerin temelini oluşturan aile özelliklerine dair sağlıklı ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaktır. Bu bilgi aile özellikleri bilgisi olarak nitelendirilebilir. Çalışanlar aileye ve ailenin içinde yer aldığı örgütsel etkileşimlere ilişkin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaksızın rol ve örgütsel norm bilgileri açısından ihtiyaç duydukları düzeyi yakalayamayacaklardır. Bunun sonucunda ise, işlerini yapabilmek için gereksinim duydukları bilgiyi gerçek anlamda edinmemiş olacaklardır. Aile özellikleri bilgisinin edinimi yalnızca mekanik bir transfer işlemi ile gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir. Bu bilgi oldukça geniş kapsamlı ve büyük ölçüde örtülü niteliktedir (Kalkan, 20004: 78-79). Açık ve kapalı bilginin birlikte oluşturduğu örgütsel bilgi bu açıdan işlemsel bilgi, yani o işlerin yapılabilmesi için sahip olunması gereken bilgidir. İşletmede birbirini takip eden

kuşaklar arasında sağlıklı bilgi transferi gerçekleştirilemediği takdirde yeni kuşak kendi bilgi tabanını kendisi yaratmak zorunda kalmakta, dolayısıyla pek çok şeye sıfırdan başlamak durumunda olmaktadır. Oysa aile işletmelerinde yönetimin aile içinde kuşaktan kuşağa aktarılması nedeniyle işletme içinde bilgi birikimi, bir aile yönetimi kültürü oluşturulabilmektedir (Akdoğan ve Seyrek, 2004: 278). Aile üyeleri arasındaki bu aktarım işletmedeki bilgi sürekliliğini sağlayarak işlerin gerçekleştirilmesindeki verimlilik düzeyini arttıracaktır. Aynı zamanda yeni çalışanın işe ve organizasyona uyum sağlama sürecini kolaylaştırarak örgütsel sosyalleşmeye ve iş motivasyonunun artmasına katkıda bulunacaktır. O halde bilgi sürekliliği yönetimi, bilginin işletmenin bir sonraki çalışan kuşağı tarafından yeniden kullanılabilmesini sağlamayı amaçlayan faaliyetler bütünü ifade etmektedir. Aile işletmelerinde halef ve selef konumundaki çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferinin temel aşamaları aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde gerçekleşmektedir (Kalkan, 2004: 71-73).

**Tablo 6: Aile İşletmelerinde Halef ve Selef Konumundaki Çalışanlar Arasında Gerçekleşen Bilgi Transferinin Aşamaları**

Aşama	İçerik	Öğrenme Yöntemi
1. Aşama	Rutinlerin öğrenilmesi	Yaparak öğrenme
2. Aşama	Sorumluluklara alışma	Sosyalleşme
3. Aşama	İşletme içindeki ağlardan yararlanma ve yeni ağ oluşturma	İnsanları ve aile ilişkilerini tanıma
4. Aşama	İşi yapabilmek için gerekli yeterlilikleri ve kritik işlemsel bilgiyi transfer etmenin öğrenilmesi	Yaparak öğrenme

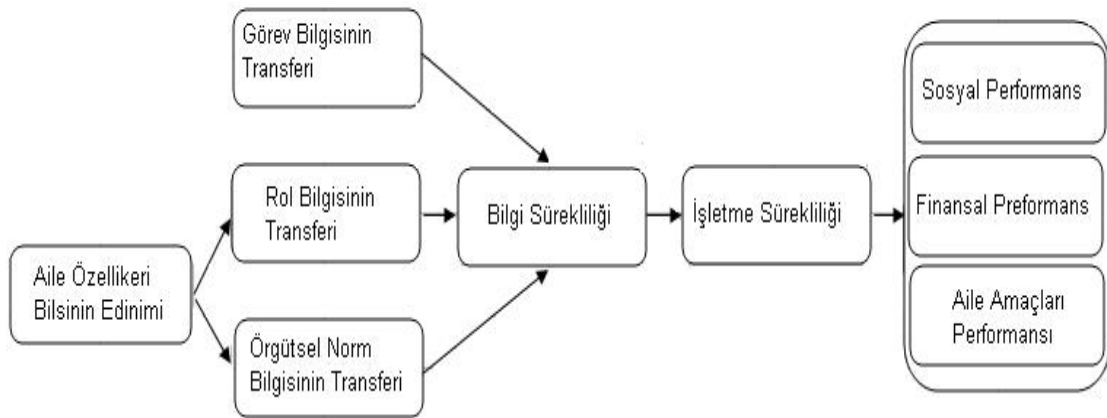
**Kaynak: Kalkan, 2004: 78**

Başarılı aile işletmelerine bakıldığında bilgini ve bilgi transferinin akıllıca kullanıldığı görülmektedir. Bu işletmelerde bilgi kolektif olarak geliştirilir ve kullanılır (Alacaklıoğlu: 35-36). İşletmelerin sürdürülebilirlik açısından başarılı olabilmeleri hem geçmişteki deneyimlerden gelen ve bireylerin zihinlerinde yer alan kapalı bilgileri açık

bilgi haline getirmeleri ile hem de değişen çevre şartlarının gerektirdiği yeni bilgileri edinebilmeleri yani öğrenen organizasyonlar olabilmeleri ile mümkündür. Aile işletmelerinde kurucuların sahip oldukları bilgileri yeni kuşaklarla paylaşması daha kolaydır. Çünkü işletme çalışanlarının büyük kısmı aile bireylerinden oluşur böylece işletme daha kolay benimsemiş ve sahiplenmişlerdir. Aile işletmelerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirlerine saygı göstermeleri, aile içinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi geliştirmekte bu bilgiyi paylaşma derecesini arttırmakta ve sonuçta işleri daha etkili bir biçimde yerine getirmeyi mümkün kılmaktadır (Yener ve Aykol: 2008,335). Böylece işletme geçmişten getirdiği bilgileri daha rahat yeni kuşaklara aktarma imkânı bulur. Yeni kuşakların işletmeye katılması hem onlara aktarılan bilgi ve deneyimlerle bilginin sürekliliğini sağlar hem de yeni katılan aile bireylerinin getirdiği yeni bakış açıları işletmenin eskiden getirdiği bilgileri çevre şartlarının gerektirdiği yeni bilgilerle dönüşmesini ve gelişmesini sağlar. Deneyimden ve geçmişten getirilen kapalı bilgilerin böylece işleme içinde açık bilgiye dönüştürülmesi kolaylaşmakta ve bilginin sürekliliği sağlanarak rekabet üstünlüğü kazanılmış olmaktadır.

Bilgi sürekliliğinin yönetimi planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerini içeren kapsamlı bir süreçtir. İşletmelerdeki bilgi sürekliliği yönetimi süreci başlıca yedi aşamadan oluşmaktadır (Kalkan, 2004: 71-73);

1. İşletmedeki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesi
2. Bilgi sürekliliği yönetimi uygulamalarının amaçlarının ve kapsamının belirlenmesi
3. Bilgi sürekliliği uygulamalarına ilişkin sorumlulukların planlanarak kimlere dağıtılacaklarının belirlenmesi
4. Bilgi sürekliliği yönetimi uygulama sürecinin tasarlanması(sürecin bütün olarak tasarlanması)
5. Her bir iş pozisyonu için kritik işlemsel bilgiyi belirleyecek yönetimin, bu bilginin seleflerinden haleflere transfer edilmesini sağlayacak araçların ve bu süreçte kullanılacak teknolojilerin tanımlanması (sürecin ayrıntılı olarak tasarlanması)
6. Gerekli araçlar kullanılarak kritik işlemsel bilginin eski çalışanlardan yeni çalışanlara transfer edilmesi
7. Sürecin değerlendirilmesi.



**Şekil 5: Aile İşletmesinin Performansı (Kalkan, 2004: 80)**

### 2.2.3. Aile İşletmelerine Çatışma ve Yönetimi

İnsanlar bakımından çatışma gerek fizyolojik gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Örgütlerde çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 2008: 553).

Başka bir tanıma göre ise örgütlerde çatışma; örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2007: 291-292). Örgütsel çatışma yönetilme tarzına bağlı olarak örgütsel iş başarısını, alınan kararların kalitesinin yükselmesi, daha önceden göz ardı edilen sorunların açığa çıkması, bireyleri diğerlerinin bakış açılarını daha iyi anlamaya yöneltmesi ve çalışanları yeni fikirleri benimsemek için cesaretlendirmesi olumlu yönde etkileyebileceği gibi stres, çaresizlik ve kaçma davranışlarının, duygusal tükenme, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin artması, iş tatmininin düşmesi ve bireylerin kendilerini iyi hissetmemesi gibi (Torun, 2006: 33) durumların ortaya çıkmasıyla olumsuz yönde de etkileyebilir.

Modern yönetim anlayışlarına göre bir organizasyonda çatışma kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla çatışmalar organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetilmelidir.

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de çeşitli çatışmalar meydana gelmektedir. Aile işletmeleri kâr ve süreklilik gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile üyelerinin katılımı, tatmini gibi pek çok konuyla da ilgilenmektedir. Aile işletmelerinde aile ve işletmeden oluşan ikili yapısı bu anlamda çatışmalar için de zemin hazırlamaktadır (Sorenson, 1999: 325). Aile içi çatışmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana gelmekte ve farklılıklar göstermekle birlikte çatışmanın kaynağında iki temel faktör etkindir. Bunlar,

-Aile üyelerinin çok yüksek duygusal bağlarla birbirlerine bağlı olmaları ve buna bağlı duygusallığın çatışmaları arttırıp yoğunlaştırmasıdır.

-Aile üyelerinin uzun süreli ilişkilerin içinde olmaları ve birbirleriyle sıklıkla etkileşim içinde bulunmalarındır (Yelkikalan ve Aydın, 2004: 134).

Aile işletmelerinde çatışmalara bu iki faktör temel olmak üzere genellikle; kaynak paylaşılmasındaki dengesizlikler, amaç farklılıkları, idrak farklılıkları, haberleşme noksanlığı, statü farklılıkları, yöneticinin tarzı, çıkar sağlama mücadelesi, kişilik farklılıkları, yenilik ve daha birçok faktör sebep olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 103-104).

Çatışmaya neden olan temel faktörleri genel başlıklar altında toplamak gerekirse bunlar;

- İş genişletme ve çeşitlendirmeye direniş
- Yatırım yapılacak alanlar
- İş ve ailedeki rollerin birbiriyle rekabeti
- Rollerin birbirine karışması
- İşlerin sistemli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmemesi
- Girişimcinin işletmeyi aşırı derecede sahiplenmesi
- Girişimcinin tek karar verici olmayı istemesi
- Girişimcinin işi diğer aile bireyleriyle paylaşmak istememesi

- Genç kuşağın sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olması
- Genç aile üyelerinin yeteneklerine ve birikimlerine uymayan pozisyonları talep etmeleri
- Gençlerin korunma ve kollanmayı beklemesi
- Gençlerin hak etmedikleri kazançları talep etmeleri
- Birinci kuşağın katılığı
- İlk kuşağın aşırı denetimi
- Birinci kuşağın ayrımcılık algısını önlemek için genç aile üyelerine diğer çalışanlardan daha çok yüklenmesi
- İşletme dışı aile üyelerinin işe karışmaları
- Finansal kaynakların kullanılması
- İşe alınacak elemanların seçimi ve yerleştirilmesi
- Aileden olmayan çalışanlarla mesafenin korunamayışı
- Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olmayışıdır.

Bir aile işletmesinde çatışma sıklıkla çok komplekstir, karmaşıktır ve görüldüğünden çok daha derindir. Para veya hisse ile ilgili bir konu çözümlendiğinde çatışma çözümlenmiş gibi görünebilir ancak diğer bazı konular – ki bütünüyle farklı yapıda olan- örneğin ilk kez çözümlenmeye ihtiyaç gösteren konular, aile üyelerinin birbirlerini anlamak ve dinlemekte zorlanması gibi sorunlar çözüme ulaşmadıkça tam anlamıyla uzlaşıdan söz edilemez (Yelkikalan ve Aydın, 2004: 135).

Her ne sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın, çatışma eğer şirket amaçlarının gerçekleştirilmesine imkân veriyorsa faydalı; söz konusu amaçları engelliyorsa zararlıdır. Bir aile işletmesi yaratmak ve onu başarılı kılmak için kaç yıl ve kaç jenerasyon geçtiği önemli değildir. İçsel (aile içi) çatışmaların bütün rakiplerin birleşmesinden daha çok aile işletmesine zarar vermekte ve onu parçalayabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin ve sonraki kuşağa devrin başarıyla sağlanması noktasında, temelde yapısal olarak birbirine zıt iki sistem gibi algılanan aile ile işletme kültürünün senkronizasyonu büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, sorunlarla karşılaşılmasına rağmen, aile üyelerinin birlikte çalışmanın pek çok olumlu yönünü keşfettiklerini ortaya koymaktadır. Başarılı aile işletmeleri incelendiğinde, bunların çatışmayı yönetmeyi iyi bildikleri, farklı fikirleri doğru değerlendirebildikleri

tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu işletmelerde aile üyelerinin rekabetçi bir avantajdan haz aldıkları, birlikte çalışabilme yeteneğine sahip oldukları, birbirlerine karşı dürüst ve ekonomik çevresel değişime karşı hızlı tepkiler verdikleri ortaya konmuştur (Yelkikalan ve Aydın, 2004: 132-135).

Hem aile işletmeleri için hem de diğer işletmeler için çatışmanın yönetiminde tarafların izleyecekleri stratejiler beş grupta incelenmektedir. Bunlar (Sorenson, 1999: 327-328); bireyin hem kendisi, hem de başkaları için yüksek düzeyde ilgisini simgeleyen ve problem çözme ya da kazan kazan yöntemi olarak bilinen “bütünleştirme yöntemi”dir. İkinci yöntem başkalarına karşı yüksek ilginin kendisine düşük ilginin yansıtıldığı ve nadir kullanılan bir yöntem olarak taraflardan birinin, diğer tarafın kurallarına uymak için kendini feda ettiği “uyuma yöntemi” dir. Üçüncü grup çatışmalı durumun kazanalım kaybedin yaklaşımıyla ele alınan ve çatışma durumunda karşı tarafın kazanmasını engellemek amacıyla baskı yoluna başvuru olan “hükmetme yöntemi” dir. Dördüncü grup bireyin gerek kendisi gerekse başkalarına düşük ilgisinin ifade edildiği, çatışmaya doğrudan müdahale etmekten kaçınılan “ kaçınma yöntemi”dir. Ve beşinci yöntem çatışma yönetiminde en klasik yol olarak bilinen karşılıklı fedakârlığın olduğu “uzlaşma yöntemi”dir.

Yukarıda bahsedilen yöntemlerin kullanılmasıyla birlikte aile işletmelerinin çatışmaların üstesinden gelip başarılarını kalıcı kılması için anlaşmazlıkların ele alınabileceği ve çözüme ulaştırılabileceği bir ortamın yaratılması ve rollerin netleştirilmesi, bireylerin kararlara katılması ayrıca önem teşkil etmektedir. Yapılan araştırmalarda aile üyelerinin çalıştıkları yere büyük bir bağlılık ve sadakat gösterdiği, birbirleriyle uyum içinde çalışmanın yollarını aradıkları ve aile işini yürütenlerin kariyerlerinden duyduğu tatminin artarak, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Torun vd, 2006: 33). Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda aile üyeleri arasındaki etkileşiminin göstergeleri olan aidiyet, denetim, yakınlık/ sevgi boyutlarının yeniden yapılandırılması ve bütünleştirilmesi üzerinde durulmalıdır. Özellikle aile işletmelerinin aile olmaktan dolayı sahip olduğu avantajlar üzerinde durularak bu yönlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır. Bir aile işletmesinin birlikte çalışmaktan dolayı sahip olduğu üstünlükleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Bilgi birikimlerini çocuklarla paylaşmaktan duydukları haz



- Kurucuların işlerini emin ellere teslim etmekten duydukları rahatlık
- Çocukların kurucuya ve işletmeye bağlı kalacağını bilmenin verdiği huzur
- Çocukların işleri kurucunun tarzında yürüteceğinden duyulan güven
- Çocuklarla çalışıldığında bürokrasinin azalması ve işlerin hızlanması
- Çocuklarla çalışmanın işletmede beklenen gelişmeyi sağlayacağına duyulan inanç
- Aile işinin sağladığı aidiyet
- Ebeveynle çalışmanın sağladığı iş güvencesi
- Ebeveynle çalışmanın sağladığı deneyim

Bu üstünlüklerin sağladığı güven ortamı diğer işletmelere oranla aile işletmelerinin çatışmalarını çözmesi için daha sağlam bir zemin oluşturmakta dolayısıyla çatışmaların işletmenin yararına çözülmesine neden olmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİ VE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımı ve Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

İstatistiki verilere bakıldığında; ABD’de kayıtlı işletmelerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bu veriler aile işletmelerinin dünyanın hemen her ülkesinde ekonominin lokomotif rolünü üstlendiklerini göstermektedir (Alayoğlu, 2003:13). Özellikle;

- Daha yüksek değerlendirme oranları
- Daha büyük kar payları
- Hisse sahiplerinin daha yüksek getiriye sahip olmaları
- Satış oranlarında daha yüksek büyüme

Net varlık oranlarında daha yüksek büyüme gibi artıları olduğu sonucuna ulaşılan aile işletmeleri bu özellikleri ile de ekonomi tarihinde vazgeçilmez bir güç olmaktadır (Güney, 2008: 269). Aile işletmelerinin sayısındaki artışların ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek çoğalmasında; toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri aile işletmelerinin önemini daha da artırmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 5). Ayrıca aile işletmeleri yerel anlamda küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılayarak ekonominin yeterince esnek olmasını ve bölgesel kalkınmayı destekleyerek ekonominin etkili şekilde büyümesini sağlamaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006: 461). Özellikle aile işletmelerinin bölgesel kalkınmayı destekleyen bu özelliği ulusal ekonominin topyekun

kalkınmasında da önemli bir kaldıraç rolü üstlenmektedir. Toplumun sosyal ve kültürel hayatının yapı taşları konumundaki bu işletmeler, yalnızca ekonomik olarak değil, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma biçimleri açısından da çok önemli konumdadırlar (Eren, 2008: 521). Bu özellikleri ile aile işletmeleri; istihdam, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları dolayısıyla milli ve küresel ekonomi açısından önemi yadsınamaz yapılardır. Aile işletmeleri konusunda uzman Adnan NAS'ın (9 Mayıs 2011) Milliyet gazetesine verdiği röportajda belirttiği üzere aile işletmeleri sanıldığı gibi Türkiye gibi üçüncü ligde oynayan ülkelerde güçlü değiller. ABD'de GSMH'nin yüzde 95 gibi ezici bir kısmını üretiyor olmaları süper güçlü ülkelerde son derece önemli fonksiyonlara sahip olduklarını göstermektedir. ABD'deki gibi güçlü aile işletmeleri yaratmanın kuralları ise yüzlerce yıllık deneyimlerle ortaya çıkarılmıştır. Ülke ekonomilerine kattıkları hareketlilik açısından ekonominin önemli bir unsuru olan aile işletmelerinin ömürleri ne kadar uzun olursa ekonomide ve toplumsal yaşamda o ölçüde kalkınma sağlanacağı açıktır. Bu bağlamda araştırmanın amacı; aile işletmelerinin önemini, sürdürülebilirliğini etkileyen faktörleri, ailenin işletmenin sürdürülebilirliğine olan etkisini ve aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları için yapılması gerekenleri Denizli İlinde bulunan, işletme türü holding olan ve 20 yıldan uzun süredir varlığını devam ettiren, bölge ve ülke ekonomisinde söz sahibi aile işletmeleri üzerinden ortaya koymaktır.

### 3.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu bağlamda araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

1. Ailenin özverisi işletmenin sürekliliğini etkilemektedir.
2. Aile bireyleri arasındaki güven işletmenin sürekliliğini etkilemektedir.
3. Çalışanların sadakati ve uyumu işletmenin sürekliliğini etkilemektedir.
4. Ailenin işletme ile kurduğu duygusal sahiplik işletmenin sürekliliğini etkilemektedir.
5. Bilginin sürekliliği işletmenin sürekliliğini etkilemektedir.
6. Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğini etkilemektedir.
  - 6.1. Kurumsallaşma aile içi iletişimin güçlenmesini sağlamaktadır.
  - 6.2. Kurumsallaşma aile içi çatışmanın çözümünü kolaylaştırmaktadır.
  - 6.3. Kurumsallaşma nepotizmden kaynaklanan olumsuzlukları gidermektedir.

### 3.1.3.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Denizli ilindeki aile işletmelerinin sürekliliğini ve bunu etkileyen faktörleri anlamaya yöneliktir. Öncelikle Denizli Ticaret Odası'na kayıtlı olan işletmelerden aile işletmesi ve holding olma özelliğini birlikte taşıyan işletmeler seçilmiştir. İşletmelerde uzun süre çalışma şartını taşıyan çalışanlarla emik ve etik yaklaşım gereği görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kısıtları ve kullanılan yöntemlerin niteliği gereği olarak web sitesi analizleri gerçekleştirilerek veriler elde edilmiştir.

### 3.1.4. Araç ve Yöntem

Araştırma yöntemi olarak öncelikle literatür araştırması yapılmış, konun derinlemesine araştırılmasını sağlamak için emik ve etik yaklaşım birlikte kullanılmıştır. Bu bağlamda emik yaklaşım, araştırılmak istenen insan davranışlarının ve sosyal olayların bizzat içinde yer almış olan kişilerden, söz konusu olan insan davranışları ve sosyal olaylar hakkında kim duygu, düşünce ve izlenimlerini almak şeklinde “yerli görüş açısını” temsil eden bir gözlem yöntemidir. Etik yaklaşım ise araştırmacının incelemeye çalıştığı insan davranışları ve sosyal olaylara dair çıkarımlarında ve değerlendirmelerinde, doğrudan kendisinin derin gözlem ve tecrübelerinden yararlanılması tarzında bir gözlem yöntemidir (Gözlemcinin bakış açısı). Emik-etik yaklaşımların birlikte kullanılması gerekmektedir. Çünkü sadece emik yaklaşım yöntemiyle görüş ve düşüncelerine başvuru yapılan kişiler, bilerek ya da bilmeyerek olayları çarpıtma veya “takiyye” yapma durumunda olabilir. Sadece etik yaklaşım yöntemiyle yapılan araştırmada, araştırmacının inceleme konusundaki gözlemlerine dayalı değerlendirmesinde yanılabilir ve olayların etkisinde kalabilir. Böylece, emik-etik yaklaşımların birlikte kullanılması ile her iki yolda elde edilen verilerin birbirini dengelemesi ve düzeltmesi sağlanmış olur. Bu durum, araştırmanın tutarlılığı ve güvenilirliği bakımından hayati önem taşımaktadır (Eroğlu ve İrmiş: 2010, 61). Araştırmanın kısıtları nedeniyle nitel araştırma tekniklerinden araştırmaya en uygun teknik olan örnek olay tekniği kullanılmıştır. Örnek olay; bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli süre boyunca sistematik araştırma

yürütülürken; özellikle diğer tekniklerle yeterince açıklanamayan (örgüt içi sosyal ilişkiler vb.) durumlar söz konusu olduğunda durumu analiz etmek için kullanılan bir tekniktir (Altunışık vd.2002: 206).

Araştırma alanı olarak Denizli’de faaliyet gösteren, aile işletmesi ve holding olma özelliğini birlikte taşıyan firmalar seçilmiştir. Türkiye’de işletmelerin, özellikle aile işletmelerinin büyümek için seçtiği birleşme türü olarak da holdingler göze çarpmaktadır. Bu nedenle kriterlerden birisi olarak holding işletme türü özelliği taşıyan aile işletmeleri seçilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle Denizli Ticaret Odası’na gidilerek aile işletmesi özelliği taşıyan işletmeler tespit edilmiş bu işletmelerde ömrü en az 20 ve üzeri olanlar ayıklanmıştır. En uzun ömürlü aile işletmeleri arasından da holding olma özelliğini taşıyan işletmeler seçilmiştir. Denizli’de araştırma kriterlerine uyan 4 holding tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda Uslu Holdingin hem isim değişikliğine gittiği hem de işletme türünü holdingden anonim şirket olarak değiştirdiği tespit edilmiştir. Geriye kalan üç işletme ile görüşülmüş olup Funica Holding içinde bulunduğu süreç nedeniyle araştırmaya katkıda bulunamayacağını bildirmiştir. Diğer holdinglerden sadece birisi araştırmaya işletme ismi gizli kalmak şartıyla katılabileceğini belirtmiştir. Araştırmada görüşme yapmayı kabul eden işletmenin talebi üzerine işletmenin ismi çalışmada belirtilmemiş bunun yerine “A Holding” isimlendirmesinden faydalanılmıştır.

Araştırmada ilk adım olarak işletmenin tarihçesi, kurumsal yapısı ve web sitesi incelenerek işletmenin uzun süre yaşama sebeplerine dair bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci adım olarak işletmelerin birim müdürleri ile yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak hazırlanmış sorular çerçevesinde görüşmeler gerçekleştirilmiş ve işletmelerin işleyişlerine yönelik bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

## **3.2. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi**

### **3.2.1. Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında yapılan mülakat biri kadın, altı erkek toplam yedi yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında; bir katılımcı 21 ile 30, üç katılımcı 31 ile 40, iki katılımcı 41 ile 50 ve bir katılımcı 50 ile 60 yaşları arasındadır. Katılımcıların dördü üniversite, üçü ise Yüksek Lisans ya da Doktora düzeyinde eğitim görmüştür. Tamamı A. Holding bünyesinde üst düzey yönetimde görev yapan profesyonellerden oluşan katılımcıların beşi evli ve ikisi ise bekârdır.

### **3.2.2. Holdingin Kurumsal Yapısının Değerlendirilmesi**

Denizli Ticaret Odasından alınan verilerde holdingin hisse dağılımının %58,34'ünün A. Holding aile üyelerine, %17,19'nun ise aile dışından kişilere ait olduğu görülmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinden olan profesyonel F'nin ise 1 adet hisse ortaklığı ile holdinge sembolik ortaklığının gerçekleştirildiği görülmektedir. Holdingin bakır, kağıt, tekstil ve yem sektörlerinde yer alan 10 adet alt işletmesi bulunmaktadır.

Ticaret Odasından alınan veriler doğrultusunda holdingin 1308'i erkek, 140'ı kadın olmak üzere 1448 çalışanı olduğu görülmektedir. Yapılan web analizi, mülakat ve Ticaret Odası araştırmaları verilerden elde edilen bilgilerde işletmenin vizyon ve misyon tanımlamalarını yaptığı, işletmenin organizasyon şemasının, işletme anayasasının ve yönetim kurulunun oluşturulduğu ve etkin bir insan kaynakları politikası geliştirip uyguladıkları görülmektedir. Yönetim kurulunun yılda iki defadan az olmamak kaydıyla gerektiğinde toplandığı da elde edilen veriler arasında yer almaktadır.

### 3.2.3. Holding Tarihçesinin İncelenmesi

A.Holdingin kurucusu iş hayatıyla ilgili ilk deneyimini, öğrenciliği devam ederken baba tezgahında dericilik yaparak kazanır. Babasının vefatından sonra yüksek okuldaki öğrenimini yarıda bırakarak Denizli'ye döner ve ağabeyi ile çalışmaya başlar. Aileden bir başka ferdinde katılımı ile bir un fabrikasını satın alan kardeşler 1951 yılında bugünkü holdingin temellerinin atıldığı pamuk çırçır fabrikasını kurarlar. 60'lı yıllara gelindiğinde var olan işletmelerin yanı sıra tuz gibi temel tüketim ihtiyaçlarının satışı ve otomotiv, lastik bayilikleri de ailenin ticari faaliyetleri arasına katılır. Holdingin kurucusunun yanın sıra çocukları da öğrencilik yaşamlarını iş yaşamıyla birlikte devam ettirmişler ve çok küçük yaşlardan itibaren işin içinde yer almışlardır. 1975 yılı ailenin kağıt işletmesine, 1984 ise bakır işletmesine ortaklığının gerçekleştiği yıllar olmuştur. 1991 yılı hem iplik üretiminin gerçekleştirileceği iplik üretim tesislerinin kurulduğu hem de tüm grup işletmelerinin A.Holding çatısında toplandığı yıl olmuştur. 1998 yılı holdingin yurt dışı pazarına açıldığı dönem olmuştur. 2006 yılı işletmenin kağıt üretimi yapan alt işletmesinin bir çok ülkede faaliyete geçerek yurt dışında açıldığı dönemdir. Holding halen devamlılığını sürdürmekle birlikte Türkiye'deki ilk 500 işletme arasında yer almaktadır. A. Holding tekstil, kağıt, yem ve bakır sektöründe yer alan 10 alt işletmesi ile hem ülke hem de bölge ekonomisinde söz sahibi olan önemli bir yere sahiptir.

A.Holdingin yönetim ve yürütme kurulu olmak üzere iki ayrı kurulu vardır. Yönetim kurulu iki aile üyesi ve aile üyesi olmayan bir profesyonel yöneticiden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinden olan ve işletmenin ikinci nesil üyesi olan M. üniversite mezunudur. Çok küçük yaşlardan itibaren iş hayatı içinde yer alan M. aktif iş hayatına 1966 yılında çırçır fabrikasında başlamış ve halen devam etmektedir. Ailenin diğer üyesi olan İ'de ağabeyi ile birlikte 1966 yılında çırçır fabrikasında aktif iş hayatına başlamış ve üniversite mezunudur. Aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyesi F ise akademik kariyerinin yanı sıra önemli iş deneyimleri olan bir profesyoneldir. F'nin A. Holding ile çalışmaya başladığı yıl 1996'dır ve halen holdingde üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

İşletmenin yürütme kurulu iki profesyonel ve iki aile üyesinden oluşmaktadır. İşletme yürütme kurulundaki aile üyeleri ile birlikte ikinci ve üçüncü neslin birlikte

çalıştığı bir dönemi yaşamaktadır. Yönetim kurulunda yer alan F. Aynı zamanda yürütme kurulunda da yer almaktadır. Diğer profesyonel yönetici ise 2004 yılında holdingde çalışmaya başlayan ve bu gün risk yönetimi ve denetim direktörü olarak görev yapan bayan A.'dır. Ailenin üçüncü nesil üyelerinden olan yürütme kurulu üyesi O. Üniversite ve yurt dışında yabancı dil okulu mezunudur. O'nun yurt dışında mezun olduğu bölüm aynı zamanda Holdingin yeni dönemlerinde iş ortaklığı yaptığı ülke göz önünde bulundurulduğunda stratejik öneme sahiptir. O'nun aktif iş hayatına başladığı dönem 1998'dir. O, holdingin alt işletmelerinde birinde sırasıyla ihracat elemanı, ihracat şefi ve Dış Ticaret Müdürü olarak çalışmış ve yürütme kurulu başkan yardımcısı olarak da görev yapmaya devam etmektedir. Ailenin diğer üçüncü nesil üyesi C. Yurt dışında master derecesinde eğitim almıştır. 2000 yılında alt işletmelerde sırasıyla pazarlama elemanı, mali işler asistanlığı, mali işler koordinatörlüğü asistanlığı ile işletme dışında yer alan bir yatırım menkul değerler işletmesinde kurumsal finansman uzmanlığı görevlerinde bulunmuş, bir dönem holdingin alt işletmelerinden birinde genel müdür yardımcısı olarak çalışmıştır. Halen holdingde Mali İşler Direktörü olarak görev yapmaktadır.

Ailenin kabul ettiği aile değerlerine bakıldığında; keyifli ve sade bir yaşam şekline sahip olduklarına ve toplumdaki saygınlıklarına titizlikle sahip çıktıklarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca girişimciliği, sürekli gelişimi, açık fikirlere ve yaratıcılığa önem verildiğini, herkesin katılımının sağlandığı demokratik bir ortamda kararların alındığını ve özellikle şeffaf bir sisteme sahip olduklarını aile değerleri içinde belirttikleri görülmektedir.

### **3.2.4. Holdingin Web Sitesinin İçerik İncelenmesi**

Araştırmanın kısıtları nedeniyle işletme ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşabilmek için holdingin web sitesi içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizden elde edilen verilerin değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

Holdingin web sitesinde işletmenin misyonu “Önce insan ve toplumdaki aldığını büyütürken toplumla paylaşma ilkelerinden hareketle; çağdaş yönetim sistemlerini



uygulayıp kaliteli mal ve hizmetler üreterek ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmaktır” şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmenin vizyonu ise “Sürekli gelişme ve yaşamda kalite prensipleri doğrultusunda kuruluşlarımızın sektörlerinde öncü, lider ve saygın birer Dünya Şirketi olmalarını hedefliyoruz.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Vizyon ve misyonda yer alan ifadelerin işletmenin yönetim politikalarında, etik değerlerinde de sıkça geçtiği görülmektedir. Ayrıca ifadeler ailenin ortak değerlerinde de sıkça yer almakta, böylece işletmenin belirtilen amaç ve hedefleri ailenin değerleri ile de bütünleştirilerek derinleştirilmesi çabası dikkati çekmektedir.

Holdingin benimsediği etik değerleri yazılı olarak aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- Holdingin yönetim kurulu üyeleri, her kademedeki yöneticileri ve tüm çalışanlarının örnek etik bir kurumun örnek etik kişileri olduklarına inandıklarını,
- İş etiği kodlarının, kişisel ve kurumsal değerlerinden, iş yapış şekillerinden ve kurum kültürlerinden beslendiğini ve bu kodların iş ahlaklarını, yönetim anlayışlarını, yaşam felsefelerinin özünün ifadesi olarak gördüklerini,
- İş etiği ilkelerinin kaynağının “ÖNCE İNSAN” ve “Toplumdan aldıklarını büyütürken toplumla paylaşma” anlayışı olduğunu,
- Hayat felsefelerinin; iyi kurumsal vatandaş, iyi Türk vatandaşı, iyi dünya vatandaşı ve nihayet iyi insan olarak yaşamak olduğunu
- Kendilerini; şeffaf, hesap verebilen, sorumluluk sahibi, etkin ve verimli çalışan kurum ve kişiler ve bu özelliklerini kuvvetlendirmek için çalışanlar olduklarını,
- Kendilerini; ilişki içinde buldukları tüm kişi ve kurumlara karşı ciddi, dürüst, tutarlı, adil ve terbiyeli, iş ahlakı olan insanlar topluluğu olarak tanımlamışlar ve bu özelliklerini zedeleyecek hiçbir kişiye ve olaya izin vermeyeceklerini,

- Hukukun üstünlüğü prensibine inandıklarını, yasalara uygun davrandıklarını ve bu özelliklerinden asla taviz vermeyeceklerini,
- Kendilerini; hakkaniyet ölçüsünde hareket eden, başkalarının hakkına saygılı, kendisinin ve şirketinin haklarını koruyan, değer üreten ürettiği değeri hakkaniyetle paylaşan, iyi niyet kuralları çerçevesinde çözüm yaratan insanlar olarak tanımlayarak böyle olmaya devam edeceklerini,
- Kendilerini; sorguladıkları her konuda sağduyu ile hareket etmenin uygun olduğuna inanan ve bu yaklaşımla çözüm yolu bulmaya çalışan, uzlaşmacı insanlar olduklarını,
- Kendilerini; iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış ayırt edebilme yeteneğinde olan ve bu yeteneğini daha da güçlendirmeye çalışan insanlar olduklarını,
- Kendilerini; çalışkan, yaratıcı, azimli, iddia sahibi, hayata kalıcı değerler yaratabilmek için çalışan insanlar ve bu özelliklerini daha da güçlendireceklerini,
- Kurumsal yetki ve sorumluluklarını bilen ve uygulayan, grup kültürü oluşmuş, işine ve şirketine sahip çıkan insanlar olduklarını ve bu özelliklerini sürekli geliştireceklerini,
- Kendilerini; çıkar çatışmasına girmeyen, güvenilir insanlar olarak tanımlamış ve uygulamalarını karşılıklı saygı ve güvene dayalı olduğunu, bundan da asla taviz vermeyeceklerini,
- Verecekleri kararlarda, şirketlerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmayı ilke olarak benimsediklerini,
- İşletmedeki görevleri nedeniyle sahip oldukları bilgileri kendi zenginlikleri olarak kabul ettiklerini ve bu bilgileri işletmeleri için kullandıklarını, bu bilgiler nedeni ile özel çıkarlar sağlamadıklarını,
- Gizliliğe özellikle önem verdiklerini ve işletme bilgilerinin kullanımı ve yayılımı konusunda son derece ketum olduklarını,
- İşletme varlıklarını kendilerine ve yakınlarına maddi bir çıkar sağlamak için kullanmadıklarını,
- Yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere, değişik öneriler prim verdiklerini, her fikri değerlendirmeye layık bulduklarını, fikrin sahibine saygı gösteren bir kültüre sahip olduklarını ve bu özelliği geliştirerek sürdüreceklerini,

- İşlerinde ve yaşantılarında hedefleri olan, her gün hedeflerini yükselten insanlar olduklarını ve böyle bir yaşam tarzını sürdüreceklerini,
- Sürekli gelişimin sürekli öğrenme ile gerçekleşeceğine inandıklarını ve bunu uygulamaya çalıştıklarını,
- İşletmelerinin, ülkemizin ve doğanın sınırlı kaynağı olduğunu bildiklerini ve her türlü israfın önlenmesi gerektiğini, bu fikrin topluma da yayılmasının sağlanması için çalıştıklarını,
- İletişimde dürüstlük, açıklık ve saygıyı ana kriter olarak aldıklarını,
- Müşterileri, tedarikçileri ve çalışanlarıyla olan ilişkilerinde adil, dürüst, istikrarlı kurumlar olduklarını; karşılıklı kazanma ve memnuniyet ilkesine uygun hareket ettiklerini,
- İnsanları din, dil, renk, cinsiyet gibi özelliklerine göre ayırmadıklarını, bilinçli ve hoşgörülü insanlar olduklarını ve bunu kendi dışlarındaki kişi ve kurumlara yaymak için çalıştıklarını,
- Uluslar arası paydaşlarının yerel değerlerine son derece saygılı olduklarını, onları daha fazla anlamak ve toplum olarak kendilerini daha fazla anlatmak için çalıştıklarını ve çalışacaklarını,
- Yalnız kendilerini değil çevrelerindeki insanların da yaşam kalitesini arttırmak için çalıştıklarını,
- Kendi seçimleriyle sosyal projelerde yer aldıklarını, bu sosyal projeler için zaman, enerji ve maddi kaynak harcadıklarını belirterek ana hedeflerinin insanların yaşam kalitesine katkıda bulunacak konularda toplumu bilinçlendirmek ve bu alanda toplum önderliği yaptıklarını,
- İnsanların yaşadığı problemlerin çözümünde eğitimin çok önemli olduğuna inandıklarını, ülkemizin genç nüfusunun eğitim düzeyinin artırılması için gönüllü olarak çalıştıklarını ve bu alana kaynak ayıran bir topluluk olduklarını,
- Doğanın ve çevrenin korunması, iyileştirilmesi için yasal sorumluluklarını yerine getirmenin ötesinde gönüllü çalışan insanlar olduklarını ve bu özelliklerini toplumun diğer kesimlerine de yayacaklarını,

- Yukarıda belirtilen etik anlayışlarını diğer kurum ve kuruluşlara örnek olması için anlatmayı ve yaygınlaşmasını sağlamayı kendilerine misyon edindiklerini belirtmişlerdir.

Ailenin ortak değerleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Aile olarak gerek özel gerekse iş yaşantılarında güzel ve keyifli yaşamaya değer verdiklerini, ama yaşantılarında abartı ve gösterişe yer olmadığını,
- Yaşam kalitelerini arttırabilmek için kendilerini sürekli geliştirdiklerini,
- Toplumdaki saygınlıklarına titizlikle sahip çıktıklarını,
- Girişimci ve cesur olduklarını, ama macera arayışına izin vermediklerini, istikrar içinde büyüme hedeflerini stratejik planlamalar ve doğru fizibilitelerle gerçekleştirdiklerini,
- İnsanı en değerli kaynakları olarak tanımlamışlardır. Ve başarılarının temelinin sorumlulukları belirlenmiş işe, yetkin ve doğru insanı yerleştirmek olduğunu,
- İşlerinde sürekli öğrenmeye ve sürekli gelişmeye önem verdiklerini ve bu prensipler ışığında işletmelerinin sektörlerinde öncü ve tercih edilen işletmeler olmaların için çalıştıklarını,
- Yenilikçi fikirlere açık olmayı, farkındalığı ve yaratıcılığı desteklemenin sürekli gelişme için vazgeçilmez olduğunu,
- İşlerinde planlı bir şekilde hedef koyduklarını ve hedeflerini sürekli yenilediklerini,
- İş yapma alışkanlıklarının esasının kalite, verimlilik ve tasarrufa dayandığını, böylece sürdürülebilir kârlı büyüme hedeflerini ancak bu şekilde yakalayabileceklerine inandıklarını,
- Fikirlerini; farklı önerileri de değerlendirerek demokratik tartışma ortamında geliştirerek, kararlarını ilgili herkesin katkısını sağladıktan sonra verdiklerini ve hızla uygulayıp takip ettiklerini,
- Gerek özel gerekse iş ilişkilerinde dürüst ve adil olmak ödün veremeyecekleri ilkeler olduğunu,

- Tüm ilişkilerinde başkalarının hakkına saygılı ve kendi haklarının sahibi ve takipçisi olduklarını,
- İş ilişkilerinde karşılıklı memnuniyeti esas aldıklarını belirtmişlerdir.
- Etik kuralları ve ilkelerine bağlı olduklarını, sözlerine sahip çıktıklarını,
- Yasalara bağlılık ve hukukun üstünlüğüne saygıyı vazgeçilmez olduğunu,
- Şeffaf, sorumluluk sahibi ve hesap verebilen bir sistemle çalıştıklarını,
- Aile olarak birbirlerine ve çevrelerindeki kişilere karşı saygı duyduklarını, çıkar çatışmasına girmediklerini,
- Toplumsal sosyal sorumlulukları çerçevesinde yardımsever ve cömert olduklarını,
- Yaşadıkları çevrenin insanın gelişimi, doğası ve kültürünün korunması için gönüllülük esasına dayalı destekleri olduğunu, bu desteğin misyonlarında da belirttikleri “Önce İnsan” ve “Toplumdan Aldığını Büyüterek Toplumla Paylaşma” prensiplerinden güç aldığını belirtmişlerdir.

Web sitesinden elde edilen bu veriler ışığında ailenin ortak değerlerinin benimsenen etik değerlerle ve holdingin tüm politikaları ile iç içe geçmesinin sağlanmaya çalışıldığı dikkat çekmektedir. Mülakatlarda sorulan sorulara verilen cevaplarda bu bağlamda birlikte değerlendirildiğinde aile ve işletme değerlerinin birlikteliğinin uzun soluklu olmayı sağlayan temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmasını sağlamaktadır.

Holdingin web sitesinde yönetim, karar alma, yatırım ve projelendirme, kalite, insan kaynakları eğitim ve geliştirme, çevre, mali işler ve finansman, sistem ve otomasyon, denetim ile halkla ilişkiler ve tanıtım politikaları da açıklık ve şeffaflık ilkesi kapsamında aşağıdaki şekilde ve yazılı olarak belirtilmiştir.

Holdingin yönetim politikalarında; holding bünyesinde bulunan bütün işletmelerin kişisel yeteneklere dayalı olduğu kadar, yeniliklere ve gelişmelere açık, “sistem”e dayalı bir yönetime ulaşması gerekliliği özellikle vurgulanmıştır. Kurumsallaşmanın temel amacı olan sistemleşmeyi; en küçük birimde sonuç elde etmek için ellerindeki kaynakların bilimsel bir çerçevede kullanılarak, faaliyetlerin

yapılma şeklinin Holding bütünlüğü dikkate alınarak entegrasyon içinde yapılması şeklinde tanımlamışlardır.

Genel anlamı ile holdingdeki yönetim anlayışını: “Önce İnsan” felsefesine dayanan, Toplam Kalite kültürünü benimsemiş, öğrenen ve kendi kendini yöneten esnek-yalın bir organizasyon yapısına sahip, hedeflerle ve sistemsel yaklaşımlarla yönetilen, etkin bir yönetim biçimi olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda; katılımcı, yaratıcı, yeniliklere açık, planlı-bütçeli, bireysel gelişim planlaması temelinde çalışanlarını sürekli eğitimlerle geliştirip takımlar halinde çalışan, ürün ve hizmette kalitenin önceliğine inanan bir yönetim tarzı benimsediklerini vurgulamışlardır.

İnsan kaynakları politikalarını Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri çerçevesinde belirlediklerini belirtmektedirler. Önce insan felsefesini benimsediklerini, vizyon, misyon ve hedeflerini kaliteli insan gücü ve organik kurum kültürü ile gerçekleştirdiklerini ve sistemlerini bunları dikkate alarak kurduklarını belirtmişlerdir. Yetişmiş insan gücü için eğitim ve geliştirme faaliyetleri planladıklarını, personelin daima aktif, heyecanlı, mücadeleci olmalarını sağlayacak ve başarıya içgüdülerini harekete geçirecek olan “Çapraz Eğitim” faaliyetlerinin her kademedeki uyguladıklarını belirtmişlerdir. İnsan Kaynaklarımıza yönelik sistemsel çalışmalar ve eğitim, değerlendirme, geliştirme faaliyetlerinin, işletmelerdeki ilgili fonksiyon yöneticilerinin işbirliği ve desteğiyle, Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğüne yönlendirildiğini belirtmişlerdir.

Holding bünyesinde karar alma politikasının temelinde işi yapan kişi yer almaktadır. Böylece yetki delegasyonu sağlanmakta, üstten karar beklenmeden işi yapanın proaktif olması sağlanarak hızlı karar alınması hedeflenmektedir. Holding ve işletmeler arasında holdingin CEO’su, ilgili işletmenin Genel Müdürü ile ilgili Birim Müdürleri ve holdingin ilgili fonksiyon yöneticisi yer aldığı İcra Kurulu mekanizması oluşturulmuştur. Bu kurullarda işletmelerin faaliyetlerinin belirlenen politika ve hedefler çerçevesinde irdelenerek, gerekli kararların alınması sağlanmaktadır. Bu kurulların kararları tavsiye niteliğindedir ve uygulanıp uygulanmamasına yönelik sorumluluk İşletme Genel Müdürlerindedir. Toplantılar her bir işletme için ayda en az bir kez yapılır. Bu kurulun kararlarının Yönetim Kuruluna götürülüp götürülmeyeceği de Genel müdür’ün yetkisi dahilinde tanımlanmıştır.

Holding bünyesindeki denetim biriminin; grup işletmelerinin faaliyetlerini geliştirme ve onlara değer katmak amacını güdülerek, bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti sağlamak için kurulduğu belirtilmiştir. Denetim Birimi idari sorumluluğu olmayan, her türlü müdahaleden uzak, bağımsız bir birim olarak tanımlanmış olmakla birlikte denetimin bir geri besleme, periyodik sonuç değerlendirme sistemi olarak çalıştığı belirtilmektedir.

Holdingin mali işler ve finansman politikasında işletmelerin politikalarının holding politikaları ile bütünlük arz etmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu açıdan işletmelerin tüm nakit hareketlerinin günlük, haftalık, aylık ve altı aylık olarak planlanması ve güncellenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Makul seviyede büyüme hızının yakalanabilmesi için işletmelerin öz kaynakları ile birlikte yabancı kaynakları da kullandığı belirtilmiştir. Uygulanan bütçe uygulamalarında temel amaç otokontrol sağlanmasına yönelik hazırlanmıştır. Burada Planla, İcra Et, Plandan sapmaları tespit et – olumlu sapmaların devamını sağlayacak, olumsuz sapmaları ortadan kaldıracak şekilde sistem kur – ve yeniden planla döngüsünü yaratarak birimlerin kendi kendini eğitecek ve geliştirecek yönetim felsefesini oluşturması sağlanmaya çalışılmıştır.

Globalleşen dünyada, rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, “Bilgi ve Etkin İletişim” üstünlüğüne sahip olma gerekli olduğunu düşündükleri ve “Ölçmek Bilmektir” ilkesinden hareketle holding bünyesinde işletmelerin “Sürekli Gelişmeyi” hedefleyen, “Bilgi Birikimi ve İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri”nin kullanılmasına olanak sağlayan, “Otomasyon Sistemi” altyapısını oluşturduklarını belirtmişlerdir.

Holding bünyesinde tüm çalışmaların temel ilkesi olarak öne sürülen önce insan felsefesi gereği olarak çevrenin korunmasını yasal gerekliliklerin ötesinde, topluma olan saygının bir göstergesi olarak kabul ettiklerini bu nedenle de ürünlerinin, girdilerinin ve faaliyetlerinin kalitesini, çevreye olan etkilerini en aza indirerek daha da artırmayı hedeflediklerini ve bunu sağlayacak alt yapılarla çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çevre Koruma Faaliyetleri olarak hava kalitesinin korunması, su kirliliği kontrolü, atık yönetimi, çevre yönetim sistemi ve toplumu bilgilendirmeyi saymışlardır.

Değişim ve sürekli gelişim ilkelerinden hareketle hazırlanan halkla ilişkiler politikalarında Holding İcra Kurulu olmak üzere Holding Direktörleri ile birlikte ele alındığı, çabalarının koordinasyonlu bir şekilde yürütüldüğü ve kaynakların etkin bir şekilde kullanıldığı belirtilmiş olup hedef kitle; başta müşteriler olmak üzere tüm çalışanlar ve tüm toplum olarak belirlenmiştir.

Web içeriği analizinde elde edilen verilerden bir tanesi de işletmeye dair bilgilerin yer aldığı ve web sitesinde yayınlanan bültendir. Bülten haber, mercek, kurumsal, önce insan, yaşam, ekonomi, eğitim, doğa ve çevre ile içimizden biri olmak üzere dokuz bölümden oluşmaktadır. Bülten özellikle daha önce incelenen etik değerleri ve politikaların holding bünyesinde nasıl uygulandığı sorusunun bir cevabı niteliği taşıması açısından önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı günlere kadar yayınlanan iki bültenin içerik analizi gerçekleştirildiğinde; haber bölümünde holding ve işletmeler hakkında bilgi verildiği, mercek bölümünde grup işletmelerinin faaliyetlerinin tanıtıldığı, kurumsal bölümünde kurum içi faaliyetlerin ve başarıların anlatıldığı, önce insan bölümünde insan kaynaklarının faaliyetlerinin anlatıldığı, yaşam bölümünde işletmelerin buldukları değişik coğrafyaların tanıtıldığı, ekonomi bölümünde güncel ekonomik gelişmelerin değerlendirildiği, eğitim ve doğa-çevre bölümlerinde holding bünyesindeki vakıf çalışmalarından bahsedildiği, içimizden biri bölümünde ise holding çalışanlarının tanıtıldığı görülmektedir.

### **3.2.5. Mülakat Verilerinin Genel Değerlendirilmesi**

Bu bölümde mülakatta sorulan sorular ve cevaplar araştırmanın teorik bölümü dikkate alınarak; kurumsallaşma, bilginin sürdürülebilirliği, çatışma ve ailenin işletme ile özdeşleşme düzeyi ile ilişkisi dikkate alınarak dört ayrı bölümde kategorilendirilerek değerlendirilmiştir. Soruların tamamı Ek-1’de verilmiştir.



### **3.2.5.1. Kurumsallaşma**

Mülakatta sorulan sorular ve verilen cevaplardan kurumsallaşma ile ilgili olanlar, teorik arka planla bütünlük sağlayacak şekilde aşağıdaki gibi seçilmiş ve ayrıca değerlendirilmiştir.

#### **3.2.5.1.1. Örgütte Disiplin Durumu**

Yapılan mülakatta 6.soru olarak düzenlenmiş olan “İşletmelerin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holding’de çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısım yöneticiler bu ifadeyle ilgili kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Literatür araştırması sırasında elde edilen bilgiler doğrultusunda bakıldığında, aile işletmelerinde aile üyeleri ile çalışanlar arasında farklı uygulamalar olduğunda bu durum özellikle aile üyesi olmayan çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyen temel faktör olarak değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde bazı yöneticilerin, işletme kurumsallaşmasını tamamlamış olsa da aile üyelerinin önceliğinin önüne geçilemediğinin ve bu durumun çalışanlar üzerinde olumsuz etki bıraktığını düşündükleri görülmektedir. Burada çalışanların var olan durumu algılama farklılıklarının da etkili olduğu görülmektedir. Bazı çalışanlar durumu olumsuz bir etki olarak görmeyerek kanıksamakla birlikte bazı çalışanlar böylesi bir iltimasın olmaması gerektiğini düşünerek durumun olumsuz etkisi üzerinde durmaktadır.

#### **3.2.5.1.2. Aile İçi Konumun Örgütteki Yansıması**

Yapılan mülakatta 7 soru olarak düzenlenmiş olan “Kişinin aile içindeki konumu işletmedeki pozisyonunu etkiler” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerin bir kısmı olumsuz cevap verirken bir kısım yöneticiler bu

ifadeyle ilgili kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Bu soru ile ilgili cevaplar bir önceki soru ile bağlantılı olarak değerlendirildiğinde aile içi kuralların işletme içinde geçerli olduğu cevabını veren yöneticilerin kişinin aile içindeki konumunun işletmedeki pozisyonunu etkilemediği cevabını verdikleri görülmektedir. Bu durum işletme açısından ele alındığında aile ve işletme sınırlarının bazı durumlarda ayrıldığı bazı durumlarda iç içe geçtiği izlenimi oluşmasına neden olmaktadır. Ancak işletmenin sürekliliğinin etkilenmesindeki etkisi bakımından ele alındığında literatür araştırmasında da ailedeki pozisyonun işletmedeki pozisyonu etkilememesi gerektiği sürekli olarak vurgulanmaktadır. Bu durum özellikle yarattığı rol çatışmaları nedeniyle istenmeyen bir durumdur. Bir kişinin ailede üstlendiği anne, baba, evlat vb. rollerin gerektirdikleri ile işletme içinde üstlendiği patron, lider, çalışan vb. rollerin gerektirdikleri mutlaka farklıdır. Bu nedenle iki sistem arası rollerin farklılığın farkına varılması ve birbirini etkilememesi işletmenin sürekliliğinin sağlanması için özellikle istenilen bir durumdur. Araştırma kapsamında ele alınan işletmenin bu ayrımı gerçekleştirdiği görülmekte ve bu durum literatür bulgularını desteklemektedir.

### **3.2.5.1.3.İşletmede “Biz Duygusunun” Varlığı**

Yapılan mülakatta 8 soru olarak düzenlenmiş olan “İşletmemizde biz duygusu hâkimdir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Yapılan görüşmelere katılanların büyük çoğunluğunun profesyonel çalışanlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda işletme içerisinde biz duygusunun hâkim olduğunun ifade edilmesi işletmenin başarısının arkasındaki faktörlere dair ipuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Literatür araştırmalarında özellikle aile işletmelerinde en temel sorunun ailenin ön plana çıkmasıyla işletmede çalışan profesyonellerin kendilerini işletmeye ait hissedememeleri olduğu vurgulanmaktadır. Oysa araştırmaya konu olan aile işletmesinde çalışan profesyonellerin işletmeye dair algısı biz duygusunun hâkim olduğu yönündedir. İşletmelerin başarı ve sürekliliğinin arkasında çalışanların işletmeye

karşı hissettikleri aidiyet duygusu ile birlikte gelişen biz duygusunun varlığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öyleki biz duygusu örtülü bilginin gelişim ve paylaşım yolunu da aralamaktadır.

#### **3.2.5.1.4.İşletmede Kararların Alınma Süreci**

Yapılan mülakatta 9 soru olarak düzenlenmiş olan “Kararlar birlikte alınır ve uygulamaya geçilir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerden sadece bir kişi olumsuz cevap vermiş görüşmeye katılan diğer yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Bu soruya verilen cevaplar bir önceki cevapla da tutarlılık göstermektedir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda çalışanların işletmeye karşı biz duygusunu geliştirmelerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin başarısını ve uzun soluklu olmasını sağlamaktadır.

#### **3.2.5.1.5.İşletmede Stratejik Kararların Alınma Süreci**

Yapılan mülakatta 11 soru olarak düzenlenmiş olan “İşletmemizde stratejik kararları sadece aile üyeleri verir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holding yöneticilerinin büyük çoğunluğu kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Bu soruya katılımcılar tarafından verilen cevaplar önceki cevaplarla bir bütün olarak ele alındığında ikili bir durumun var olduğu izlenimi ortaya çıkmaktadır. Önceki sorulara verilen cevaplarda katılımcılar aile üyesi ve aile üyesi olmayan tüm yöneticilerin kararlara katılımının sağlandığında fikir birliği beyan etmelerine rağmen yöneticiler bu soruda olumlu olumsuz herhangi bir fikir beyan etmekten çekinmişler, kararsız kalmışlardır. Bu durumda işletmede sadece bazı kararların alınmasında katılımın sağlandığı ancak stratejik kararlar söz konusu olduğunda daha içe kapalı bir karar alma mekanizmasının var olduğu izlenimi yaratmıştır.

### **3.2.5.1.6.İşletmede Karar Alınma Sürecinde Ailenin Etkisi**

Yapılan mülakatta 17 soru olarak düzenlenmiş olan “Kurucu veya yönetici karar alma ihtiyacı duyduğunda aile bireylerine danışır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holding yöneticilerinin bir kısmı olumlu cevap verirken bir kısım yöneticiler bu ifadeyle ilgili kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiş, sadece iki yönetici durumla ilgili olumsuz karar belirtmiştir.

### **3.2.5.1.7.İşletmede Karar Alınma Sürecinde Uzmanların Etkisi**

Yapılan mülakatta 18 soru olarak düzenlenmiş olan “Kurucu veya yönetici karar alma ihtiyacı duyduğunda uzmanlara danışır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısmı kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

### **(17. ve 18. sorulara verilen cevaplar birlikte değerlendirilmiştir.)**

Bu soruya verilen cevaplar bir sonraki soruların cevaplarıyla birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin aile üyelerinden çok uzman yöneticilere danıştığı sonucu çıkmaktadır. Kararların alınması son soruya verilen cevap doğrultusunda değerlendirildiğinde söz konusu işletmede kurucu tarafından alınmaktadır. Bu noktada kurucunun karar alırken uzmanlara ve aile üyelerine danıştığı böylece kararlara katılım bir ölçüde sağlandığı, burada da uzman görüşüne çoğunlukla başvurulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu işleyiş işletmede kendi içinde etkin bir karar mekanizmasının varlığını sağlamaktadır. Bu durum kurumsallaşma, iş ve aile kavramlarının uyumlu birlikteliğiyle birlikte çalıştığında söz konusu işletmenin sürekliliğinde etkili olmaktadır.

### **3.2.5.1.8.İşletmede “Güven Duygusunun” Varlığı**

Yapılan mülakatta 22 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile bireyleri arasında güvene dayanan ilişkiler kurumsallaşma ile güçlenir” ifadesi işletmeniz için ne derecede

geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerden bir kişi kararsız olması nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş beyan etmezken diğer yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Bu soruya verilen cevap; 20. ve 21. sorulara verilen cevaplar bağlamında değerlendirildiğinde “kurumsallaşmanın” aile bireylerinin gerek güven duygularının güçlenmesinde, gerekse iletişim kanallarının etkin kullanımı sağlamasında etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu anlamda kurumsallaşma gerek ailenin gerekse işletmenin sürekliliğinde temel belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.2.5.1.9.İşletmede “İletişim” Süreci**

Yapılan mülakatta 26 soru olarak düzenlenmiş olan “İşletmede aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler sürekli fikir alışverişinde bulunurlar” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerinin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Verilen cevaplar diğer cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde tutarlılık sergilemektedir. Bu cevaplar A. Holding’de gerek aile üyeleri gerekse aile üyesi olmayan yöneticilerin işletme ile ilgili kararların alınmasında birlikte hareket ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Böylece araştırma konusu olan holdingde kararlara katılımın tüm çalışanlarca sağlandığı, böylesi bir fikir alışverişinin işletmenin sürekliliğini etkiledi sonucuna ulaşılmaktadır.

### **3.2.5.1.10.İşletmede İş-Aile Uyumu**

Yapılan mülakatta 27 soru olarak düzenlenmiş olan “İşletmede aile ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerinin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken bir yönetici kararsız olması nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Aile işletmelerinde temel tartışma konularından bir tanesi iş ve ailenin sınırlarının nerede başlayıp nerede biteceğinin ve ne kadar birbirinden ayrı tutulabileceğinin belirlenmesine yöneliktir. Genellikle literatür araştırması sırasında karşılaşılan yorumlar kurumsallaşma ile gelen kesin sınırlarla birbirinden ayrılmış aile iş ilişkileri ile tanımlanmaktadır. Oysa gerek araştırma alanı olan holding gerekse incelenen Türkiye’deki diğer aile işletmelerinde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan durum kurumsallaşmanın ilişkiler ağını düzenleyici etkisi olduğunu, ancak aile olmanın doğası gereği iş ve aile ilişkilerinin sınırının teorik olarak çizilen keskin sınırlarla sınırlı olamadığı yönündedir. Verilen cevapları diğer veriler ve verilen diğer cevaplar çerçevesinde incelediğimizde olabildiğince aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmaya çalışıldığı var olan durumların ise mümkün olduğunca işletme için avantaja dönüştürülmeye çalışıldığı gözlenmiştir.

### **3.2.5.1.11.İşletmede İnsan Kaynakları Politikaları**

Yapılan mülakatta 28 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerinden bir tanesi olumlu cevap verirken diğer tüm yöneticiler olumsuz cevap vermişlerdir.

İşletmelerin en temel kaynağı insandır. Bu bağlamda etkin bir insan kaynakları politikası hem aile işletmeleri için hem de diğer işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Yetkin insan kaynağı kullanımı hem işlerin yapılmasında kalitenin yakalanmasını sağlamakta hem de diğer çalışanların moral ve motivasyonunu etkilemektedir. Araştırma konusu olan işletmenin aile üyesi çalışanlarının gerek eğitim durumları, gerekse işletmede başladıkları pozisyonlar göz önüne alındığında, verilen cevapların niteliği işletmede etkin insan kaynakları politikasının uygulandığını göstermektedir. İşletmenin sürekliliğinin sağlanmasındaki en temel unsurlardan biri olan yetkin insan kaynağı oluşturma politikasının aile üyelerini de kapsayacak şekilde uygulamaya konulduğu katılımcılarla yapılan görüşmelerde edinilen bir diğer destekleyici bilgidir. ( Bu bilgiye holding bünyesinde insan kaynakları uzmanı olarak çalışan katılımcılardan biriyle edilen bir sohbet esnasında ulaşılmıştır.)

### **3.2.5.1.12.İşletmede Aile Üyesi-Çalışan Ayrımı**

Yapılan mülakatta 30 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile üyelerine diğer çalışanlara uygulanan kriterler uygulanmaktadır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holding yöneticilerinin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken bir yönetici karasız olması nedeniyle olumlu olumsuz görüş beyan etmemiş, bir yönetici ise olumsuz cevap vermiştir.

Gerek çalışanlarının fikirlerinin alınması gerekse aile üyeleri ile çalışanlara aynı kriterlerin uygulanması çalışanlarında kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak ortamın oluşmasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bu durum aile işletmesinin uzun ömürlü olmasını sağlayacak bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuç teorik bulgularla da uyumluluk göstermektedir.

### **3.2.5.2. Bilginin Sürdürülebilirliği**

Araştırmanın teorik bölümünde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde önemli etkenlerden birisi olarak ele alınan bilginin sürdürülebilirliğinin, araştırma kapsamında incelenen holdingdeki etkisini anlamaya yönelik sorular aşağıda ele alınıp değerlendirilmiştir.

#### **3.2.5.2.1.İşletmede Aile Üyelerinin İşe Uyum Süreci**

Yapılan mülakatta 4 soru olarak düzenlenmiş olan “Çocuklar erken yaşlardan itibaren işletmeyi ve yapılan işleri tanımaktadırlar” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holding’de çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu olumlu cevap vermiştir.

Aile işletmesi tanımları incelendiğinde aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayıran en temel özellikler; işletmenin mülkiyetinin ve yönetiminin ailenin elinde olması

ve işletmenin sürekliliği sağlandıkça da ailede kalması ve yeni nesillere aktarılması olduğu görülmektedir. Bu durum bazı araştırmacılar tarafından olumsuz olarak değerlendirilmesine rağmen hem örnek olarak incelenen işletmeler bazında hem de yapılan literatür araştırmaları bulguları değerlendirildiğinde avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde; aile fertleri işi yaşayarak öğrenme ve aile büyükleri de birikimlerini bir kuşaktan diğer bir kuşağa aktarmakta dolayısıyla aile fertleri iş çevresindeki değişikliklere diğer işletmelere oranla daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Aile işletmelerinde, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyiş hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlaması nedeniyle, aile fertleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olmakta, bu münasebetle; öteki işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorunu aile işletmelerinde çok az yaşanmakta bu durum da işletmenin sürekliliğini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.2.5.2.2.İşletmede Aile Üyelerinin Eğitim-İş Durumu Uygunluğu**

Yapılan mülakatta 5 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadırlar” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holding’de çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısım yöneticiler bu ifadeyle ilgili kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Hem işletmenin tarihçesine bakıldığında hem de katılımcılardan alınan bilgiler birlikte değerlendirildiğinde A. Holding’de birinci, ikinci ve üçüncü nesil aile çalışanlarının hepsinin öncelikle kendi işletmelerinde; iş tecrübeleri ve eğitim durumlarına en uygun konumlardan başlamak üzere çalışmaya başladıkları görülmektedir.

#### **3.2.5.2.3.İşletmede Kapalı Bilginin Açık Bilgiye Dönüşümü**

Yapılan mülakatta 16 soru olarak düzenlenmiş olan “Yöneticiler, yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini ailenin diğer nesillere aktarma konusunda daha isteklidir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde



yöneticilerinden sadece bir kişi olumsuz cevap beyan etmiş, diğer katılımcıların tamamı olumlu fikir beyan etmiştir.

Aile işletmelerinin en önemli avantajı kapalı bilginin açık bilgi haline dönüşmesini sağlayacak ortamın var olmasıyla birlikte, bilginin sürekliliğini sağlayabilme imkânına da sahip olmalarıdır. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren işletme ve yapılan işlerle iç içe olmalarından dolayı diğer işletme türlerine nazaran işletmeye dair edinmeleri gereken bilgilere daha rahat ve sürekli biçimde ulaşabilmektedirler. Özellikle kurucuların yeni nesilleri iş ve ailenin sürekliliği için bir etken olarak görmeleri diğer işletmelerde bilginin yarattığı yıkıcı rekabet ortamını ortadan kaldırmakta aile üyeleri arasında adeta yapıcı bir usta çırak ilişkisinin oluşmasına neden olmaktadır. Verilen cevaplar doğrultusunda A. Holding yöneticilerinin kurucuların veya aile üyesi üst düzey yöneticilerin ailenin diğer nesillerine bilgi aktarma konusunda istekli olduğunu belirtmeleri literatür bilgilerini doğrulamakla birlikte işletmenin sürekliliğinde bilginin sürekliliğinin etkisinin de görülmesini sağlamaktadır.

#### **3.2.5.2.4. İşletmede Nesiller Arası Bilgi Aktarımı**

Yapılan mülakatta 24 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile işletmelerinde ilk kurucuların ve yöneticilerin tecrübelerini daha sonraki yöneticilere aktarma ve böylece bilginin sürekliliğini sağlama imkânı vardır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerinden bir kişi kararsız olması nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş beyan etmezken diğer yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Günümüz bilgi çağı olarak tanımlanmaktadır. Değişimi ve gücü yönetebilmenin ancak bilgiye hakim olmakla mümkün olduğu görüşü baskın tez olarak savunulmaktadır. Dolayısıyla aile işletmeleri içinde bilginin önemi yadsınamaz. Özellikle bilgidен kasıt değişimi sağlayacak yeni bilgi olarak tanımlansa da bilgi ile ilgili önemli bir nokta da var olan bilginin kurumsal anlamda sürekliliğinin sağlanabilmesi, geçmişi geleceğe bağlayabilecek nitelikli bilgiye dönüştürülebilmesidir. İşletmelerin bu anlamda hafızası niteliğini taşıyan işletme çalışanlarının zihinlerinde yer alan çoğunlukla kapalı özellik taşıyan bu bilginin işletme için değişimi, dönüşümü ve sürekliliği sağlayacak açık bilgiye dönüştürülmesi gerekliliği ortadadır. Aile işletmeleri

bu anlamda avantaja sahip işletmesi türlerindedir. Özellikle yeni nesillerin küçük yaşlardan itibaren işletme ve yapılan işlerle iç içe olması bilginin informel devamlılığını sağlamakta, yeni nesiller işletmede çalışmaya başladığı andan itibaren de formel hale gelebilmektedir. Uygulama alanının olan A. Holdingin tarihçesinde de bahsedildiği üzere aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren işletme ile iç içedir. Verilen cevaplar bu bağlamda değerlendirildiğinde kurucu ve yöneticilerinde bu anlamda bilgi ve tecrübelerini yeni nesillere, yöneticilere aktardığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun işletmenin büyümesi ve sürekliliğinin sağlanmasında temel nedenlerden biri olduğu sonucuna cevaplar ve tarihçe birlikte değerlendirildiğinde ulaşılmaktadır.

### **3.2.5.3. Çatışma ve Yönetimi**

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen temel faktörlerden bir tanesi de teorik bölümde ele alınıp incelenen çatışma ve yönetimidir. Özellikle aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak gerçekleşen çatışmaların çözümünde etkin olan iletişim kanallarının ve aile olmanın avantajlarının araştırma konusu olan holdingdeki durumunun tespiti için ilgili sorular aşağıda ayrıca ele alınıp değerlendirilmiştir.

#### **3.2.5.3.1. İşletmede “Takım Ruhunun” Varlığı**

Yapılan mülakatta 12 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile üyeleri birbirini daha iyi tanıdığı için daha iyi ve takım ruhuna uygun bir işletme iklimi vardır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerinin büyük çoğunluğu kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmezken sadece iki yönetici durumu olumlu olarak değerlendirmiştir.

Küçük ölçekli aile işletmelerinde, çalışanların büyük çoğunluğu aile üyelerinden oluşmaktadır. Oysa işletmenin ölçeği büyüdüğünde, aile üyelerinden çok konusunda uzman, yetkin çalışanların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırma alanı olan işletmenin yapısının holding olduğu göz önüne alındığında; işletme ikliminin oluşmasında aile faktörü temel belirleyici olmaktan çıkmaktadır. Ancak, bu soruya verilen cevaplar, yapılan görüşmelerden elde edilen veriler çerçevesinde değerlendirildiğinde; çalışanların, işletmenin genel başarısı ve sürekliliği ile ilgili

bağlantılı olabilecek noktaları, ‘aile olmak’ kavramı ile değil de daha çok kurumsal yapıya bağladıkları görülmektedir. Çalışmanın geneli öz önünde bulundurulduğunda çalışanların bu tür sorulara olumsuz cevap vermektense herhangi bir fikir beyan etmekten kaçınarak kararsız olduklarını söyledikleri görülmüştür.

### **3.2.5.3.2. İşletmede “Aile-İş” Çatışması**

Yapılan mülakatta 13 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Aile üyelerinin yüksek duygusal bağlarla birbirine bağlı olması durumu aynı işte çalışma faktörü ile birleştiğinde uzun süreli etkileşim içinde bulunmalarını sağlamakta bu durum yaşanan çatışmaların daha kompleks ve derin olmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinin uzun süre varlıklarını devam ettirememesinin arkasındaki en önemli sebeplerden bir tanesi bu anlamda aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalardır. Uzun süre varlığını devam ettirmeyi başarabilen aile işletmeleri incelendiğinde başarıyı sağlayan temel faktörlerden bir tanesi var olan çatışmayı olumlu şekilde kullanabilen ve çatışma çözme kanallarını etkin kullanabilen aileler olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında inceleme alanı olan A. Holding bu anlamda aile üyesi yöneticilerin var olan çatışmaları olumlu yönde çözebildiklerini göstermektedir. Özellikle katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde aile üyelerinin etkin iletişim kanallarını kullandıklarına dair olumlu bir sonuca ulaşılabilmektedir.

### **3.2.5.3.3. İşletmede “Aile-İş” Ayrımının Yansıması**

Yapılan mülakatta 19 soru olarak düzenlenmiş olan “Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken sadece biri kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Bu soruya verilen cevaplar 13. soruya verilen cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde 13. soruda tüm yöneticilerin aile üyelerinin işle ilgili problemleri yüz yüze çözdüğü konusunda hem fikir oldukları dolayısıyla işletme içinde problem çözme mekanizması olarak etkili iletişim kanallarının açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu soruya verilen olumlu cevaplar bu bağlamda değerlendirildiğinde aile üyesi yöneticilerin var olan herhangi bir ailevi meseleyi de iş alanına taşımadıkları, dolayısıyla iş ve aile ile ilgili problemleri, özellikle literatür araştırmalarında sıkça önerilen ve kurumsallaşma ile gerçekleşeceği düşünülen problem çözme mekanizmaları ile çözdükleri görülmektedir. Aile işletmelerinin yaşam sürelerinin uzaması konusunda en önemli etkenlerden biri olan çatışmaların iyi yönetilmesi durumunun söz konusu işletmede uygulandığı ve işletmenin ömrünün uzun olmasında etkili olduğu sonucuna verilen cevaplar neticesinde ulaşılmaktadır.

#### **3.2.5.3.4. Aile Üyeleri Arasında “İletişimin”**

Yapılan mülakatta 20 soru olarak düzenlenmiş “Aile üyeleri arasında sürekli ve güçlü bir iletişim vardır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Bu soruya verilen cevapların tamamının olumlu olması diğer cevaplarla da tutarlılığın olmasını sağlamaktadır. Yapılan literatür araştırmalarında özellikle aile işletmelerinde ‘aile’ kavramının getirdiği ekstra duygusal durumların işletmelerin kısa ömürlü olmasındaki temel etken olduğu tezi savunulmakta ve öneri olarak da aile işletmelerinin hızla profesyonelleşmesi sunulmaktadır. Oysa yapılan araştırmada yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda sağlam temeller üzerine oturtulmuş ve etkili iletişim mekanizmalarının kullanıldığı aile işletmelerinde aile işletmesinin diğer işletmelere oranla daha avantajlı olduğu görülmektedir. Sürekli ve güçlü bir iletişimin varlığı bu anlamda gerek ailevi değerlerin gerekse işle ilgili değerlerin sağlam temeller üzerine oturmasını ve uzun soluklu olmasını sağlamaktadır.

#### **3.2.5.3.5. İşletmede Kurumsallaşmanın Çatışmaya Etkisi**

Yapılan mülakatta 21 soru olarak düzenlenmiş “Kurumsallaşma aile içi çatışmaları önler” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde

yöneticilerden bir kişi kararsız olması nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş beyan etmezken diğer yöneticilerin tamamı olumlu cevap vermiştir.

Cevaplar bir önceki soruya verilen cevaplarla birlikte düşünüldüğünde aile içi iletişimi kuvvetlendiren, aile ve işin birlikte ve başarılı devamlılığını sağlayan etken faktörün “kurumsallaşma” olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırma yapılan A. Holding için kurumsallaşmanın sadece profesyonelleşme şeklinde değil aile ve iş ilişkilerinin birlikte ve uyumlu devam etmesini sağlayacak “sistemin” kurulması ve “uygulanması” şeklinde uygulandığı sonucunu da ulaşılmaktadır ki bu durum tezin teorik kısmında elde edilen verilerle de tutarlılık göstermektedir.

### **3.2.5.3.6. İşletmede “Duygusal Sahiplik Algısının” Varlığı**

Yapılan mülakatta 25 soru olarak düzenlenmiş “Aile işletmelerinde aile üyesi üst düzey yöneticilerin işletme ile duygusal sahiplik ve empati geliştirme imkanları vardır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerden bir tanesi olumsuz cevap verirken diğer katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir.

Duygusal sahiplik (genç) aile üyelerinin kendi aile işletmeleriyle olan bağlılıkları ve işletmeleri ile özdeşimlerini açıklayan ilişkilerin bilişsel ve duyuşsal durumu olarak tanımlanmaktadır. Özellikle sonraki kuşakların sahiplik duygusu geliştirebilmeleri, işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Katılımcıların aile üyesi yöneticilerin işletme ile duygusal sahiplik kurabildiklerini ifade etmeleri, işletmenin sürdürülen başarısının arkasındaki temel nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.2.5.4. Ailenin İşletme İle Özdeşleşme Düzeyi**

Aile işletmelerini diğer işletmelerde ayıran en önemli faktör “aile” kavramıdır. İşin aile ile birlikteliği aile işletmelerinin ömürlerini belirleyen önemli etmenlerden birisidir. Teorik bölümde işletmenin sürekliliğini sağlayan etkenler; ailenin iş ile kuracağı duygusal sahiplik ve özdeşleşme düzeyi olarak belirtilmiştir. Araştırma

kapsamında incelenen holdingde ailenin iş ile özdeşleşme düzeyini anlamaya yönelik sorular aşağıdaki şekilde ele alınıp değerlendirilmiştir.

#### **3.2.5.4.1. Ailenin “İsim ve Prestijinin” İşletmeye Etkisi**

Yapılan mülakatta 1 soru olarak düzenlenmiş “İşletmenin isim ve prestiji, ailenin isim ve prestiji ile birlikte gelişir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir” sorusuna, A. Holding’de çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu aile ve işletme prestijinin birlikte geliştiği cevabını vermiştir.

Yapılan görüşme sonucu elde edilen bulgulara dayanarak aile işletmelerinde işletmenin isim ve prestijinin ailenin isim ve prestiji ile birlikte geliştiği sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatür araştırmaları sırasında elde edilen ailenin isim ve prestijinin işletmeye sağladığı avantajlar konusundaki bilgilerle de uyumluluk göstermektedir. Öyleki sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunu çözmede, işletmenin prestijinin artmasında etkili olmaktadır. Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, işletmenin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruflar sağlayan bir durumdur. Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından hammadde teminine ve satış, reklam faaliyetlerine kadar birçok alanda işletme için kolaylıklar sağlamaktadır.

#### **3.2.5.4.2. İşletmede “Fedakârlık ve Sahiplenme” Duygusunun Varlığı**

Yapılan mülakatta 2 soru olarak düzenlenmiş “Ailenin prestiji için her türlü fedakârlığa katlanılır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holding’de çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısım yöneticiler olumsuz cevap vermiştir.

Yapılan görüşme sonucu elde edilen bulgulara dayanarak aile işletmelerinde ailenin prestiji için her türlü fedakârlığa katlanılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum önceki soruda ailenin ve işletmenin prestijinin birlikte geliştiği ifadesi ile de uyumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır. Aile işletmelerinde işletmenin

sürekliğinin sağlanması işletmenin prestijinin gelişmesi ile doğru orantılı dolayısıyla ailenin prestiji ile doğru orantılıdır.

#### **3.2.5.4.3. İşletmede “Sahiplenme Duygusu- Süreklilik” İlişkisi**

Yapılan mülakatta 3 soru olarak düzenlenmiş “Ailenin bütün bireyleri işletmeye hizmet eder” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holding’de çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısım yöneticiler bu ifadeyle ilgili kararsız olmaları nedeniyle olumlu yada olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Aile işletmelerinin genel yapısına bakıldığında diğer işletmelerden farklı olarak aile ve işletme gibi birbirinden tamamen farklı olarak, birbirine zıt kabul edilen iki kavramın birlikteliği görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sürekliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de iki farklı alanı bünyesinde barındıran aile işletmelerinde ailenin mi işletmenin mi diğerine hizmet edeceği konusudur. Holdingin tarihçesi ve yöneticilerin cevapları birlikte değerlendirildiğinde aile bireylerinin işletmeyi sahiplenerek hizmet ettiklerini, aile ile işletme arasında bir bütünlük sağladıklarını ve bu durumun işletmenin sürekliliğini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

#### **3.2.5.4.4. İşletmede Karar Alma Mekanizmasında Ailenin Etkisi**

Yapılan mülakatta 10 soru olarak düzenlenmiş “Aile işletmesi olduğumuz için kısa sürede karar alabiliyoruz ifadesi” işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holding yöneticilerinin büyük bir kısmı olumsuz cevap verirken bir kısım yöneticiler bu ifadeyle ilgili kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiş, sadece iki yönetici durumla ilgili olumlu karar belirtmiştir.

Aile işletmelerinde yönetimin merkeziyetçi hale gelmesi birçok dezavantaj yaratmakla birlikte kararların hızlı alınmasını sağlayarak kimi zaman avantaja dönüşebilmektedir. Araştırma alanı olan holdingin kurumsal yapısı göz önüne alındığında aile olmaktan kaynaklanan merkeziyetçi yapının olmadığı, aile olmanın avantajlarının kullanıldığı ancak çalışanlarında kararlara katılımının sağlandığı

görülmektedir. Dolayısıyla bu durum işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.2.5.4.5. İşletmede Fedakarlık ve Özveri Duygusu Gelişiminde Ailenin Etkisi**

Yapılan mülakatta 14 soru olarak düzenlenmiş “Aile işletmesinde tatil günü, mesai gibi konularda daha özverili olunmaktadır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna, A. Holdingde yöneticilerin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısmı kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Yapılan araştırmalar sırasında aile işletmelerinde genel olarak aile bireylerinin sahiplik duygusu ile hareket edeceği ön kabulü ile diğer işletmelere oranla çalışanların daha fazla fedakârlık ve özveride bulunacağı düşüncesinin hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle aile bireylerinden bu beklentinin oluşması personel seçiminde de özellikle aile üyelerinin tercih edilmesine neden olmakta literatür araştırmasında bu durumun işletmenin sürekliliğini etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında değerlendirilen işletmenin yaşam süresi ve görüşme sonuçları birlikte ele alındığında aile bireylerinin işletmeye hizmet etmesinin sürekliliği etkileyen faktörlerden birisi olarak etkin olduğu sonucuna varılmasına neden olmaktadır.

#### **3.2.5.4.6. İşletmede Çalışanın İşi Sahiplenme Algısı**

Yapılan mülakatta 15 soru olarak düzenlenmiş “İşletmemizde bireylerin işe ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirme fırsatı vardır” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holdingde yöneticilerin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken bir kısmı kararsız olmaları nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikir beyan etmemiştir.



### 3.2.5.4.7. İşletmede Yetki Paylaşımı

Yapılan mülakatta 23 soru olarak düzenlenmiş “İşletmenin başarısı için kilit noktalarda aile üyelerinin bulunması gereklidir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna yöneticilerden bir kişi kararsız olması nedeniyle olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş beyan etmezken diğer yöneticilerin tamamı olumsuz cevap vermiştir.

Değişen ve gelişen dünyada var olmayı ve uzun soluklu olmayı sağlayan en temel faktörlerden birisi etkin insan kaynağı kullanımı, diğeryse gelişen ve değişen dünyayı takip edebilmektir. Bu anlamda işletme ölçeği büyüdüğü ölçüde işletme kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması durumu söz konusu olmakta, dolayısıyla işletmelerin değişime uyum sağlamaları da güçleşmekte ve aile dışından çalışanların işletmede istihdamı söz konusu olmaktadır. İşletmelerin başarısında insan kaynağının bu anlamda etkin kullanımı etkili olduğu gibi yetki paylaşımı ve karar mekanizmalarının da işleyişi önemli yer tutmaktadır. İşe alınan yetkin personelin bu anlamda yetkiyi de paylaşabilmesi gerekmektedir. Özellikle büyük ve kurumsallaşmış işletmelerde etkin karar ve kontrol mekanizmaların varlığı bu anlamda yetki paylaşımını da sağlamaktadır. Araştırmaya konu olan işletmenin kurumsallaşmış yapısı düşünüldüğünde karar mekanizmaların işleyişi ile ilgili cevaplar işletmede hakim olan biz duygusu ile birlikte düşünüldüğünde işletme işleyişinde tutarlılık olduğu ve bu durumun işletmenin sürekliliğini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

### 3.2.5.4.8. İşletmede Karar Mekanizmasında Mülkiyet Etkisi

Yapılan mülakatta 29 soru olarak düzenlenmiş “Aile işletmelerinde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna A. Holding yöneticilerinin büyük çoğunluğu olumlu cevap verirken bir yönetici kararsız olması nedeniyle olumlu olumsuz görüş beyan etmemiş, bir yönetici ise olumsuz cevap vermiştir.

Bu cevap “kararların hep beraber alınıp uygulandığı” konusunda tüm yöneticilerin olumlu cevap verdiği 9. soru ve “stratejik kararları sadece aile üyeleri alır”

sorusuna tüm yöneticilerin olumlu olumsuz görüş beyan etmeden cevapladığı 11. soru cevapları birlikte düşünülerek değerlendirildiğinde işletmede var olan karar mekanizmaları konusunda çelişkili bir durumun varlığı dikkati çekmektedir. Yapılan görüşme sonuçları işletmede aile işletmelerinin genel merkezîyetçi yapısının devam ettiği görülmektedir. Ancak etkili iletişimin ve güvenin var olduğu kurumsallaşmış yapının varlığının bu merkezîyetçi yapıyı aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin fikirlerinin de alındığı daha esnek bir yapıya dönüştürdüğü düşünülmektedir. Bizim gibi ülkelerde bu durumun varlığı kararların daha sağlıklı alınmasını sağlayan bir faktör olmakla birlikte güven ve doğru iletişimle birleştiğinde etkin karar mekanizmalarının oluşmasını da sağlamaktadır. Uygulama alanı olan holding yapısı ve verilen tüm cevaplar birlikte değerlendirildiğin bu anlamda kendi içinde tutarlı bir yapı olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten işletmeler ekonominin en temel birimleridir. Dünyanın hemen her ülkesinde kayıtlı işletmelerin %75'inden fazlasını oluşturan, ekonominin temel birimi olan işletme ile toplumun temel birimi olan aile gibi birbirinden farklı iki alanın bir araya gelerek oluşturduğu aile işletmeleri bu anlamda milli ve küresel ekonominin dayanak noktasını oluşturmaktadır. Ekonomik sistemin bel kemiğini oluşturan aile işletmelerinin ülkeler bazında dağılımına bakıldığında ABD'de kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i İsviçre'de %85'i ve Türkiye'de %95'inin aile işletmesi olması konunun önemini bir kez daha ortaya konulmasını sağlamaktadır. Dünya ekonomisinde uzun süre varlığını devam ettiren, küresel ekonomi anlamında söz sahibi olan markalaşmış büyük işletmelere bakıldığında bunların da birçoğunun aile işletmesi olması dikkat çekicidir. Koç, Sabancı gibi ülkemiz ekonomisinde söz sahibi en büyük işletmelerin yine aile işletmesi olması konunun önemini açıkça ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinin özellikle ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer, sağladıkları istihdam ile toplumsal denge unsuru olması, bölgeler arası kalkınmayı desteklemesi, verimlilik yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları da bu işletme türünün milli ve küresel ekonomi açısından vazgeçilmez öğeler olduğunun adeta bir kanıtıdır.

Küreselleşen ekonomi ile sürekli değişen ve yenilenen teknolojinin etkisinde kapalı yapıdan çıkan ekonomik sistemlerle sürekli hale gelen rekabet ortamı işletmeleri özellikle de bu sistemler içinde önemli yer teşkil eden aile işletmelerini zor durumda bırakmaktadır. İşletmeler artık yerel değil küresel etkiler altında kalarak küresel düşünmeye zorlanmaktadır. Aile işletmeleri bu rekabet ortamından fazlasıyla etkilenmekte, her yıl kapanan aile işletmelerinin sayısı da durumu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalara göre aile işletmelerinin %85'i üçüncü nesilden ileri gidememektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin birincil sorunu devamlılıklarını sağlayamamak, ikincil sorunu ise devamlılıklarını sağlayanların KOBİ niteliğinden çıkıp markalaşıp büyüyememesidir. Aile işletmelerinin ekonomi içinde edindiği önemli yer, yaşam sürelerinin kısalığı ve büyüyüp etkin hale gelememesi gerçeği ile

birleştğinde milli ve küresel ekonomilerin devamlılığının ve başarısının aile işletmelerinin devamlılığı ve başarısına endeksli hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesini, daha başarılı ve kârlı hale getirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını da zorunlu kılmaktadır.

Aile işletmelerinin bugün tartışmalı bir konuma gelmesine neden olan mülkiyet ilişkileri bağlamında değerlendirilmeleridir. Literatür araştırması sırasında elde edilen veriler doğrultusunda bakıldığında küreselleşen dünyada işletmenin mülkiyetinin ailede olmasının işletmenin küresel dünyaya entegresinde dezavantaj yarattığının ve işletmenin ömrünün kısa olmasına neden olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Oysa kapitalizmin temel mantığı çerçevesinde değerlendirildiğinde kavramın temel belirleyicisinin üretim araçlarının özel mülkiyeti ve denetimi olmakla birlikte hareket ettiği temel ilke de ekonomik değer yaratan her şeyin sahiplenilmesidir. Bu bağlamda aile işletmelerinde işletmenin mülkiyetinin bir ailenin elinde özel mülkiyet bağlamında değerlendirilmesi çelişkili bir durum değildir. Ayrıca bu durum aile işletmelerini ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerini belirleme noktasında belirleyici konuma taşımaktadır. Sanayileşme ve sonrasında gelen modernizm dalgası işletmeler bazında şekillenen ekonomik hayatın ağır basan kapitalist öğeleri ile ön plana çıkmasına ve küreselleşme ile de yerelin dünya ile entegresinin zorunluluğunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu temel üzerinden modern ve geleneksel toplum tanımına gidilerek geleneksel toplumun ekonomik evriminin küçük sanayinin lokomotifini KOBİLER üzerinden gerçekleşeceği algısı oluşturulmuştur.

Günümüz ekonomik sistemin temel birimi olan aile işletmelerinin varlığı bu bağlamda değerlendirildiğinde bizim gibi “geleneksel toplum” olarak tanımlanan ülkelerin ekonomik evriminin güçlü ve uzun soluklu büyük işletmelerin varlığına dayanan “gelişmiş ülkelerin” yönünde gerçekleşmesini sağlayacak olan temel faktör olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Aile işletmeleri iş ve aile kavramlarını birlikte ve başarılı bir şekilde yönettiğinde hem aile bağlarının sağlam kaldığı hem de işletmenin başarı ve yaşama şansının yüksek olduğu görülmekte; böylece işlevsel hale getirildiğinde KOBİ ve diğer işletme türlerine göre daha etkin bir güç olabildikleri görülmektedir. Dolayısıyla aile ve işin bu şekildeki birlikteliği toplumsal ve ekonomik olarak da anlamlı bir güç yaratmaktadır. Aile işletmeleri böylece hızla küreselleşen dünyada az gelişmiş ülkelerin kendi ekonomik siyasal kaynaklarını kendi toplumsal

gelişmelerinde kullanabilmelerine olanak sağlayacak zeminin oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin işletmenin mülkiyetine dört elle sarılması kapitalizmin temel düşüncesi ile örtüşmektedir. Asıl çelişki yaratan durum kapitalizm anlayışının ekonominin ideolojik boyutu ile şekillendirilmesinde yatmaktadır. Özellikle gelişmiş ülke olarak tanımlanan zengin ülkelerin tüm dünya servetlerini kendileştirme çabası ekonominin ideolojik boyutuna hâkim hale gelmiştir. Oysa kapitalizmin temel mantığı yukarıda da belirtildiği üzere feodal düzenin belirli ellerde biriken mülkiyet anlayışının aksine herkesin üretim araçlarına hâkimiyetini gerekli kılmaktadır. Günümüz kapitalizmi servetin belli ellerde birikmesini sağlamak yönündeki çabası bu anlamda çelişkili bir durumun varlığını ortaya çıkarmakla birlikte bu durum uzun vadede dünyanın ekonomik üretkenliği üzerinde azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri ve aynı zamanda büyüebilmeleri için yapması gerekenleri bu iki özelliği birlikte taşıyan işletmeler üzerinden ortaya koymaktır. Bu amaçla saha olarak Denizli İli seçilmiş ve burada yer alan 20 yıldan fazla süredir varlığını devam ettiren ve işletme yapısı holding olan işletme yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ancak bu çalışmanın en önemli kısıtı Denizli’de uzun süredir var olan ve işletme yapısı holding olan aile işletmelerinin sayısının az olmasıyla birlikte, işletme sahipleri ve yöneticilerinin bu tür çalışmaları yeterince desteklememeleridir. Gerek işletme sahipleri gerek profesyonel yöneticiler zaman kısıtlılıklarından dolayı mülakatların yüz yüze gerçekleştirilmesinde olumsuz cevap vermişler, dolayısıyla mülakat soruları işletme sahipleri ve yöneticilerine e-posta yolu ile ulaştırılmış gelen cevaplar teorik alt yapı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Ayrıca işletme sahipleri işletme isimlerinin çalışmada geçmemesi için de özellikle talepte bulunmuşlar dolayısıyla görüşülen işletmenin isimi yerine farklı harflendirmelerden yararlanılarak işletme ismi gizli tutulmuştur. Mülakat soruları aile işletmesinin genel müdürleri ve işletmede çalışan uzmanlarca cevaplandırılmıştır. Araştırmanın kısıtları nedeniyle derinlemesine bilgi edinmek için ayrıca işletmenin web sitesi incelemeleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sırasında elde edilen teorik bilgilerde işletmelerin sürekliliğinin işletmelerin kuruluş şekilleri, kuruluş amaçları ve yönetim tarzlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde; çalışanların özellikle yönetimin büyük bir kısmının aile üyelerinden oluşması, aile iş ilişkilerinde

yaşanan çatışmalar, kuşaklar arası yaşanan çatışmalar, güç ve otoritenin devri, kurumsallaşamama vb sorunlar yaşam sürelerini kısaltan sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun yıllar varlığını sürdürmekle birlikte büyüeyebilen aile işletmelerine bakıldığında ise bu işletmelerin öncelikle kurumsallaşabilen, iş ve aile kavramlarının birlikte yönetebilen, etkili iletişim ve çatışma çözme kanallarına sahip, geçmişten gelen açık ve kapalı bilginin geleceğe aktarabilen, ailevi değerlerini koruyabilen işletmeler olduğu görülmektedir. Yine diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de değişen ve gelişen teknolojiyi takip eden, aynı zamanda bilgiyi üretebilen ve pazar koşullarına uyum sağlayabilen işletmelerin daha başarılı ve uzun soluklu olduğu teorik araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

Teorik bilgiler kapsamında ele alınan sistemlerden; araştırma kapsamında incelenen işletmenin zaman kavramının da birlikte ele alındığı evrim modeline daha uygun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler ışığında holdingin; üç neslin birlikte devam ettiği ve aile açısından birlikte çalışan aile dönemini, hisse dağılımı açısından kuzenlerinde içinde olduğu ancak hisselerin yoğunlukla ikinci nesil aile büyüklerinde olması nedeniyle kardeş ortaklığı dönemini yaşadığı, işletme ekseninde ise büyüme ve formelleşmenin sağlandığı dönemi yaşadığı tespit edilmiştir.

Yapılan mülakatlarda katılımcılardan edinilen bilgiler doğrultusunda katılımcıların çalıştıkları aile işletmelerinde yukarıda işletmelerin kapanmasına neden olduğu öne sürülen sorunların yaşanmadığını belirttikleri görülmektedir. Alınan bilgiler doğrultusunda katılımcılar; işletme ve aile işlerinin ayrı tutulması ve kişinin ailedeki konumunun işletmedeki pozisyonunu etkilememesinin işletmede aile faktörünün dezavantaj yaratacak konuma taşınmasının önüne geçtiği sonucunu vurgulamışlardır. Özellikle katılımcılar çalıştıkları işletmede; aile üyelerinin arasında güçlü bir iletişim olduğunu, aile üyelerinin birbirlerini daha iyi tanıdıkları için işletmede takım ruhuna uygun ortam oluşturabildiklerini belirtmişlerdir. Özellikle üst düzey yönetimde bulunan aile üyelerinin karar alınırken diğer aile üyelerinin ve uzmanların bilgisine başvurmalarının işletmede biz duygusunun oluşmasını sağladığı konusunda da fikir birliği oluşturdukları gözlemlenmiştir. Aile üyelerinin ailenin prestiji için her türlü fedakârlığa katlandıkları ve ailenin ismi ile işletmenin prestijinin birlikte geliştiği katılımcılar arasında fikir birliği sağlanan bir başka konu olmuştur. Katılımcılar; yöneticilerin işletme ve yönetimle ilgili bilgilerini yeni nesillere aktarma konusunda

istekli olduklarını, dolayısıyla işletmede bilginin sürekliliğinin sağlanması için gerekli ortamın oluşabileceğini ve çalışanların işletme ile empati ve duygusal sahiplik kurduğunu belirtmişlerdir. Yapılan görüşmeler ile işletmenin tarihçesine dair edinilen bilgiler işletmede kurumsallaşmanın tamamlandığını göstermektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında elde edilen bu bilgiler araştırmanın teorik arka planında elde edilen verilerle uyumluluk göstermektedir.

Aile işletmelerinin sürekliliği konusunda Denizli'deki aile işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmanın birinci varsayımı olan “ ailenin özverisi işletmenin sürekliliğini etkilemektedir” ifadesi, tezin hem teorik hem de alan araştırması kısmında katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda araştırma konusu olan işletme için doğrulanmıştır. Buna paralel olarak ikinci varsayım olan “Aile bireyleri arasındaki güven işletmenin sürekliliğini etkilemektedir” ifadesi de, katılımcıların verdikleri bilgiler doğrultusunda araştırma konusu olan işletme için doğrulanmıştır. Çalışmanın “Çalışanların sadakati ve uyumu işletmenin sürekliliğinin etkilemektedir” olan üçüncü varsayımı da tezin hem teorik hem de alan araştırması kısmında katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda araştırma konusu olan işletme için doğrulanmıştır. “Ailenin işletme ile kurduğu duygusal sahiplik işletmenin sürekliliğini etkilemektedir” olan dördüncü varsayımı elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma konusu olan işletme için doğrulanmıştır. Araştırmanın beşinci varsayımı olan “Bilginin sürekliliği işletmenin sürekliliğini etkilemektedir” varsayımı da araştırma alanı olan işletme için doğrulanmıştır. “Kurumsallaşma aile içi iletişimin güçlenmesini sağlar”, “Kurumsallaşma aile içi çatışmanın çözümünü kolaylaştırır” ve “Kurumsallaşma nepotizmden kaynaklanan olumsuzlukları giderir” alt varsayımlarına dayanan ve araştırmanın altıncı varsayımı olan “Kurumsallaşma aile işletmelerinin sürekliliğini sağlar” varsayımı da alt varsayımları ile birlikte araştırma konusu olan işletme için katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda doğrulanmıştır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara bakılarak araştırma yapılan alanla ilgili bir takım önerilerde bulunulabilir. Elde edilen bilgiler ekseninde, aile işletmelerinin varlığı ve sürekliliği, ekonomilerinin devamlılığı ve başarısı için temel etken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla temel hedef aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması olmakla birlikte düşünülmesi gereken ikinci temel nokta varlığını sürdürebilen işletmelerin aynı zamanda söz sahibi olabilecek yeterli

büyüklüğü ulaşmaları olmalarıdır. Bu anlamda aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin tamamlayıcısı büyüme hedefi olmalı ve bu hedef işletme türü olarak ‘holdingleşme’ şeklinde belirlenmelidir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde büyümenin ve küresel anlamda bir güç olmanın yolu ise mülkiyetin elden çıkarılması ile değil, aile işletmelerinin mülkiyeti ellerinde tutabildikleri holdingleşme yolunu seçmeleri ile mümkündür. Eğer aile işletmeleri kendi başlarına holding olamayacaklarsa seçecekleri yol mülkiyetin elden çıkarılması değil diğer aile işletmeleri ile birleşerek holdingleşme yolunu gidilmesi olmalıdır. Böylece küçük aile işletmeleri büyük işletme olmanın avantajlarından faydalanarak daha uzun süre ayakta kalabileceklerdir. Böylece aile işletmeleri bizim gibi ülkelerde küresel güçler karşısında ekonomik anlamda milli direnme hattının yaratılmasını sağlayacaktır.

Özellikle araştırma esnasında karşılaşılan ve bu alanla ilgili derinlemesine bilgi edinmenin önünü kapatan önemli etkenler; işletmelerin şeffaf oldukları yönünde iddiada bulunulmasına rağmen, söz konusu ‘araştırma’ olduğunda desteklemekten uzak durulması ve bununla birlikte bilgi paylaşımından uzak durulması çelişkisidir. Bu sebepler alanda derinlemesine araştırma yapma imkânını ortadan kaldırmakla birlikte, alınan bilgilerin de güvenilirliğini riske etmektedir. Bu nedenle ekonomiler için bu denli önemli olan aile işletmeleri hakkında yapılan araştırma sayısı ve aile işletmelerinin kendilerini gerçekleştirmek adına şeffaflığı, daha güvenilir bilgiler edinilmesi ve ekonomik sıçramayı gerçekleştirebilecek önerilerin oluşturulabilmesi adına arttırılmalıdır.

Yapılan literatür taramalarında aile işletmeleri konusunda baskın olan görüş, iş ve aile ilişkilerinin kesin çizgilerle birbirinden ayrılması yönündedir. Oysa aile olmak doğası gereği her alanda birlikteliği getirmektedir. Araştırma sırasında elde edilen bulgulara bakıldığında ise; bizim gibi geleneksel ülkelerde iş ve aile kavramlarının sınırlarının kesin çizgilerle ayrılamadığı görülmektedir. Bu nedenle alanla ilgili yukarıda yapılması gerekliliğinden bahsedilen araştırmalarda, özellikle aile ve iş kavramlarının uyumlu birlikteliğinin nasıl sağlanacağı üzerinde durulmalıdır.



## KAYNAKLAR

- Ak, Bihder, Güngör (2006), *Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme*, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Mayıs, İstanbul, 145-154.
- Akdoğan, Habib- Seyrek İsmail (2004), *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 275-285.
- Aktar, Ayhan. (1990), *Kapitalizm, Az Gelişmişlik ve Türkiye’de Küçük Sanayi*, AFA Yayınları, İstanbul.
- Alacaklıoğlu: Haluk, *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Global Kobi Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, Nihat ( 2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Yıldırım, Engin, Bayraktaroğlu Serkan (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Arıca, Sağlar, Miral ( 2007 ), *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü - Hatay’da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Arslan, Elif Türkan ( 2006), *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilemleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Ateş, Özgür ( 2005), *Aile Şirketleri; Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- Buğra, Ayşe. (2008), *Devlet ve İş Adamları*, ( Çev. Fikret ADAMAN), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Büyükbeşe, Tuba, Bakan, İsmail, Güven, Mehmet (2004), *Aile işletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 307-314.
- Chua, J. H. Chrisman, J.J., Sharma,P., (1999), *Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): Summer
- Çakır, Tülin (2002), *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çamköy, Ayşe Rana ( 2007), *İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Çaylak Adem, Güngör Cihat, Dikkaya Mehmet, Kapu Hüsnü ( 2009), *Osmanlıdan İki binli Yıllara Türkiye'nin Politik Tarihi- İç ve Dış Politika*, Savaş Yayınevi, İstanbul.
- Darman, Güler Manisalı (2011), *Kurumsallaşma Sürecinden Kurumsal Yönetime Doğru* , <http://www.kutso.org.tr/Dosyalar/aile-sirketlerinde-kurumsallasma.pdf> , 25.03.2011
- Develi, Nesrin (2008), *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Denizli.

Doğru Cem (2008), *Osmanlı Toplumunda Kapitalist – Girişimci Sınıfın ve İnsan Tipinin Oluşumunu Engelleyen Faktörler*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 75-91.  
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/view/474/467>, 25.02.2011.

Eren Gümüştekin, Gülten (2004), *Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 521-533.

Erkan Hüsni, *Cumhuriyetin Kuruluşundan Bugüne Türk Ekonomisinde Temel Dönüşümler - Cumhuriyet Öncesi ve Sonrası Türk Ekonomisi*,  
<http://www.konrad.org.tr/Wirtschaft%202007%20tr/06Erkan.pdf>,  
 13.02.2011.

Eroğlu, Feyzullah (2009), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Eroğlu, Feyzullah, İrmış Ayşe (2010), *Sivil Toplum ve İyilik Olgusunun Zihniyet Arka Planı*, 7. Uluslar arası STK'lar Kongresi: Çanakkale Bildiriler, Pozitif Matbaacılık, 60-77.

Erol, Eren (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ersen, Yavuz, (2007) *Makaleler ve Bildiriler*, TŞOF Plaka Matbaacılık A.Ş. , Ankara

Eser, Uğur, (1993) *Türkiye'de Sanayileşme* , İmge Kitabevi Yayınları , Ankara

Fındıkçı, İlhami (2008), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

- Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999), *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business*, Family Business Review, 12 (4): 287-297, December .
- Getz, D., Carlsen, J., (2000), *Characteristics and goals of Family and Owner-Operated Business in the Rural Tourism and Hospitality Sectors*, Tourism Management, (21).
- Göker, Anıl Z.- Üçok, Tengiz (2006), *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci-Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Mayıs, İstanbul, 45-57.
- Göztaş Pira, Aylin ( 2007), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İletişim*, MPM 3. Aile İşletmeleri Sempozyumu, 6 Aralık, İzmir, 53-100.
- Gümüştekin, Eren, Gülten, Adsan, Ebru (2005), *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi –Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs, Ankara, sayfa; 215-238.
- Günel, Rıdvan ( 2005 ), *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- Güney, Semra. (2008), *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Gürbüz, A. Osman, Ergincan Yakup, ( 2004), *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Hatipoğlu, Mustafa ( 2006), *Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yöneticisi Çalışmaları-Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- İrmiş, Ayşe, Durak, İbrahim, Özdemir Lütfiye (2010), *Girişimcilik Kültürü; Anadolu Girişimciliğinden Örnekler*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kalkan, Veli Denizhan, (2004), *Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, 128-139.
- Karademir Bahattin, Osborn Richard N.,Özgen Hüseyin, Yaprak Atilla (2006), *Gelişmekte Olan Pazarlarda Şirket Gruplarının Ortaya Çıkışı ve Evrimi; Türk Aile Holdinglerine Yönelik Strateji Önerileri Neleri Gözönünde Bulundurmalı*, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Mayıs, İstanbul, 96-108.
- Karamustafa, Osman, Varıcı, İdris, Er, Bünyamin,(2009), *Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama* , Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (17), 100-119
- Karluk Rıdvan (1999) *Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişimi Yapısal ve Sosyal Değişim*, Beta Yayınları , İstanbul
- Karpuzoğlu, Ebru (2000), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmeye Yönelik Bir Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, 42-53.
- Kaştan Yüksel ( 2003), *Atatürk Döneminde Sanayileşme ve Karabük Demirçelik İşletmeleri Kastomonu*, Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:2, 487-502.

- Kılıç, Can, Özgen, Hüseyin, Karademir, Bahattin (2004), *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünler Dönüşümü*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1):1-19.
- Kıran, Cihan (2007), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kırım, Armağan. (2007), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Kitapevi, 859 Sk., İzmir
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kök, Sabahat Bayrak (2005), *Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı*, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi –Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs, Ankara, sayfa; 41-54.
- Kurtsan, Deniz (2006) , *Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır*, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Mayıs, İstanbul, 174-177.
- Mardin, Şerif (2005), *Din ve İdeoloji*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Müftüoğlu, Tamer (1993), *Türkiye'de Küçük ve orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler*, Desen Ofset A.Ş, Ankara.
- Özçelik, Zübeyir (2006), *Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ile Uluslararasılaşma Sürecine Geçiş: Kayseri Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemirci, Fahrettin (2007), *Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi*, Türk Kütüphaneciliği, Cilt:21, Sayı:2, 164-185.  
<http://www.doaj.org/doaj?func=abstract&id=624985> 16.11.2010

- Özkaya, Meltem, Onay. Şengül, Canan, Muter (2006), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşmaya Bakış Açısı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, S.109-126.
- Özler, Hayrettin, Özler Ergun, Derya, Gümüştekin Gülten, Eren (2007), *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17. Sayı, 437-450
- Öztürk Nurettin, *Ahi Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından; Değerlendirilmesi*, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/7/43.pdf>, 15.01.2011.
- Özuysal, Hacı, Devrim (2006), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Potobsky, G.V. (1992), *Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law*, International Labour Review, 131 (6).
- Pulaşlı, Hasan. ( 1995 ), *Şirketlerin Hukuku*, Mimoza Yayıncılık, Konya.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer., (2003). *İşletme*, Furkan Ofset 5. Baskı, Bursa.
- Sağlam, Necdet (2006), *Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Mayıs, İstanbul, 499-510.
- Sorenson Ritch L., (1999), *Conflict Management Strategies and Family and Business Outcomes in Family Business*, 1-17, <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1999/44.pdf> ( 18.02.2011)
- Sungurtekin, Pınar (2008), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bursa.

- Şimşek, Şerif. ( 2007), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Yelken Yayıncılık, Konya.
- Tanrıöven, Cihan, Küçük Kaplan İlhan, Başçı Savaş (2005), *Kurumsal Yönetimde Sahiplik Yapısı ve İMKB’de Faaliyet Gösteren Bankalar için Bir Uygulama*, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi –Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs, Ankara, sayfa; 133-154.
- Tikici Mehmet, Uluyol Osman (2006), *Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Asılmasında Lider-Yönetici Önerisi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 459-468.
- Torun Alev, Ercan Safiye Neslihan ( 2006), *Aile İşletmelerinde Çatışmalar*, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Mayıs, İstanbul, 32-41.
- Türkdoğan, Orhan (1988), *Sosyal Hareketlerin Sosyolojisi*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Yavuz, Erkan ( 2007), *Makaleler Bildiriler*, TŞOF Plaka Matbaacılık, Ankara.
- Yazıcıoğlu İrfan, Koç Hakan ( 2009), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21. Sayı
- Yelkikalan Nazan, Aydın Erdal (2004), *Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyicilerinin Araştırılması*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, 333-344.
- Yeniova, Gözde (2009), *Yeni Kuşak Girişimciliği ve Geleneksel Yapı*, Family Business Türkiye
- Yener Müjdelan İ., Aykol Sinem (2008), *Aile İşletmelerinde Ortak Değerler Üzerine Bir Çalışma: Türkiye - İngiltere Örneği*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 333-346.



Yıldırım, İsmail (2001), *Ondokuzuncu Yüzyıl Osmanlı Ekonomisi Üzerine Bir Değerlendirme (1838-1918)*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, Elazığ, 313-326.

Yıldız, Arif (2006), *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, Binhan, Elif (2002), *Osmanlı İmparatorluğu'nu Dış Borçlanmaya İten Nedenler ve İlk Borç*, Akdeniz Üniversitesi İ.B.B.F Dergisi, 2(4), 186-198.  
[http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&s\\_f=5&detailed=1&keyword=1408](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&s_f=5&detailed=1&keyword=1408)

## EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN MÜLAKAT SORULARI

- 1- İşletmenin isim ve prestiji, ailenin isim ve prestiji ile birlikte gelişir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 2- Ailenin prestiji için her türlü fedakârlığa katlanılır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 3- Ailenin bütün bireyleri işletmeye hizmet eder ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 4- Çocuklar erken yaşlardan itibaren işletmeyi ve yapılan işleri tanımaktadırlar ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 5- Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadırlar ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 6- İşletmelerin *ödül* ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 7- Kişinin aile içindeki konumu işletmedeki pozisyonunu etkiler ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 8- İşletmemizde biz duygusu hâkimdir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 9- Kararlar birlikte alınır ve uygulamaya geçilir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 10- Aile işletmesi olduğumuz için kısa sürede karar alabiliyoruz ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 11- İşletmemizde stratejik kararları sadece aile üyeleri verir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 12- Aile üyeleri birbirini daha iyi tanıdığı için daha iyi ve takım ruhuna uygun bir işletme iklimi vardır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 13- Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 14- Aile işletmesinde tatil günü, mesai gibi konularda daha özverili olunmaktadır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 15- İşletmemizde bireylerin işe ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirme fırsatı vardır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?

- 16- Yöneticiler, yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini ailenin diğer nesillere aktarma konusunda daha isteklidir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 17- Kurucu veya yönetici karar alma ihtiyacı duyduğunda aile bireylerine danışır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 18- Kurucu veya yönetici karar alma ihtiyacı duyduğunda uzmanlara danışır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 19- Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 20- Aile üyeleri arasında sürekli ve güçlü bir iletişim vardır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 21- Kurumsallaşma aile içi çatışmaları önler ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 22- Aile bireyleri arasında güvene dayanan ilişkiler kurumsallaşma ile güçlenir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 23- İşletmenin başarısı için kilit noktalarda aile üyelerinin bulunması gereklidir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 24- Aile işletmelerinde ilk kurucuların ve yöneticilerin tecrübelerini daha sonraki yöneticilere aktarma ve böylece bilginin sürekliliğini sağlama imkânı vardır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 25- Aile işletmelerinde aile üyesi üst düzey yöneticilerin işletme ile duygusal sahiplik ve empati geliştirme imkanları vardır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 26- İşletmede aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler sürekli fikir alışverişinde bulunurlar ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 27- İşletmede aile ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 28- Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir sorusuna?
- 29- Aile işletmelerinde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilir ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?
- 30- Aile üyelerine diğer çalışanlara uygulanan kriterler uygulanmaktadır ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir?

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** **Gülden Aydın**

**Anne Adı :** **Nuran**

**Baba Adı :** **Halil**

**Doğum Yeri ve Tarihi :** **Tokat, 1985**

**Lisans Eğitimi :** **Pamukkale Üniversitesi  
Fen Edebiyat Fakültesi  
Felsefe**

**Mezuniyet Tarihi :** **2008**

**Yabancı Dili :** **İngilizce ( İyi )**