

**AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE AİLE
İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA, DENİZLİ İLİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

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

Neslihan AKÇA

Danışman : Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Kasım 2010
DENİZLİ**

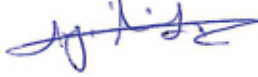
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Neslihan AKÇA tarafından Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “**Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma**” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 04.10.2010 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK
Jüri Başkanı

Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.11/2010 tarih ve16/15. sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT
Müdür

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

İmza

:



Öğrenci Adı Soyadı

:

Neslihan AKÇA

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 Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ'e; yine yüksek lisans eğitimi ve öğretimim ile tez savunmasındaki katkısı nedeniyle değerli hocam Prof. Dr. Sebahat BAYRAK KÖK'e; tez savunmasına katılan ve tez için yol gösteren Yard. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ' a; yüksek lisans tezimin düzeltmelerinde yaptığı katkılardan dolayı kuzenim Abdullah AKÇA'ya, bana her alanda destek olan biricik ablam Serap DOKUMACI'ya ve eŐi Mehmet Ali DOKUMACI'ya, her türlü desteğinden dolayı ağabeyim Ali Rıza AKÇA'ya, kardeŐim Sibel AKÇA'ya, annem Huriye AKÇA'ya ve babam Şakir AKÇA'ya. Desteklerini benden esirgemeyen amcam Erol AKÇA'ya, Sayın DTO meclis başkanı Mehmet Gökçe'ye, AYSİAD başkanı Mustafa KOÇ'a teşekkür ederim.

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE KURUMSALLAŞMA DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

AKÇA, Neslihan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Ekim 2010, 123 sayfa

Bu çalışma “Aile İşletmeleri”nin genel özelliklerini belirterek Denizli’de bulunan aile işletmelerinin özelliklerini ve kurumsallaşma durumlarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu tezde öncelikle çalışmanın teorik ve kavramsal altyapısı yerli ve yabancı kaynaklar kullanarak kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları ile kurumsallaşma arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanarak kurumsallaşma konusu da irdelenmiştir. Aile işletmelerinin kültürel ve yönetsel özellikleri, kuruluş ve gelişim evreleri incelenmiş, daha sonra kurumsallaşmanın önemi vurgulanmıştır. Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, örgütlenme ve örgüt kültürü kavramları açıklanmaya çalışılmış, aile işletmelerinde karar alma aşamaları açıklanmış, planlama ve kurumsallaşma kavramları da irdelenmiştir.

Tezin, alan araştırmasının kapsamını Denizli ilinde bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışma için anket ve gözlem uygulaması Denizli Ticaret Odası, Denizli Sanayi Odası, AYSİAD odalarına bağlı işletmelerin işletme sahipleri ve bu işletmelerde çalışan yönetici personele yapılmıştır. Anketler aile işletmesi kapsamındaki 150 işletme sahibine ve 150 yönetici personele dağıtılmıştır. Araştırmanın alan çalışması aile işletmelerinde çalışan işletme sahibi ve Yönetici personel üzerinde yapıldığı için iki farklı anket formu düzenlenmiştir. Birinci grup sorular, ankete katılan deneklerin sosyo-demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. İkinci grup sorular işletmenin yönetim şeklini ve kurumsallaşma durumunu ölçmeye yöneliktir.

Araştırmamızın sonucunda, aile işletmelerinin gelecek nesillere devrinin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın olması gerektiği görülmüştür. Yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyelerinin işletmede çalışması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Performansa dayalı ve dengeli bir ödül sisteminin oluşturulması gerektiği ortaya çıkmıştır. Aile üyeleri arasında iletişimin geliştirilmesi için gerekirse dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması gerektiği belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, kurumsallaşma, örgüt kültürü, planlama, örgütlenme, karar alma, insan kaynakları.

ABSTRACT**GENERAL CHARACTERISTICS OF FAMILY ENTERPRISES AND
INSTITUTIONALIZATION A RESEARCH IN DENIZLI**

AKÇA, Neslihan

Master's Thesis, Department of Business Management and Organization

Supervisor: Doç. Dr. Ayşe İRMIŞ

October 2010, 123 pages

In this study, by specifying general characteristics of “Family Enterprises”, it is aimed to reveal the institutionalization and characteristics of family enterprises in Denizli. In this thesis, it is tried to explain the theoretical and conceptual infrastructure of working by using the domestic and foreign sources. In this study, the institutionalization is also examined based on the assumption of relation between long lasting family enterprises and institutionalization. Establishment and development stages, cultural and managerial characteristics of family enterprises are examined and then, importance of institutionalization is emphasized. The concepts of human resources management, organization and organizational culture in family enterprises are tried to explained, the decision making stages are explained, and the concepts of planning and institutionalization are examined.

The content of investigation is generated by family enterprises in Denizli. The survey and observation is applied to owner and manager of the firms that are members of Chamber of Commerce of Denizli, Chamber of Industry of Denizli, and Association of Businessmen, Managers, and Industrialists of Eurasia. Surveys are delivered to 150 family enterprise owners and 150 managers at those family enterprises. Because the observation and survey are delivered to owners and managers, two groups of questions are prepared. First group of questions is prepared to collect the data to learn the socio-demographic characteristics of the family enterprises. Second group of questions, on the other hand, is prepared to evaluate the management style and status of institutionalization of the family enterprises.

As a result of this survey, it is observed that institutionalization has to be applied to family enterprises in order to hand over the enterprises to the future generations. It is also observed that talented and experienced family members should work in the enterprises. The need for a performance-based and balanced reward system is emerged for enterprises. In order to improve the communication between family members, advice should be taken from professional consulting companies.

Key Words: Family enterprise, institutionalization, organizational culture, planning, organizing, decision-making, human resources.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1

TANIM VE KAPSAM

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.2. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	6
1.2.1. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	7
1.2.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları.....	9
1.3. Aile Şirketlerinin Kültürel Özellikleri.....	13
1.4. Aile Şirketlerinde Girişimcilik ve Liderlik.....	15

BÖLÜM 2

AİLE İŞLETMELERİNDE PLANLAMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri.....	20
2.2. Aile Şirketlerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri.....	21
2.2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi.....	22
2.2.2. İşte Başarı.....	22
2.2.3. Büyüme ve Gelişme Dönemi.....	23
2.2.4. Mülkiyet Genişlemesi.....	24
2.2.5. Doyum Aşaması.....	25
2.2.6. Eski Başarıları Bekleme.....	26
2.2.7. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme.....	26
2.2.8. Yeni Kuşaklara Devir.....	27
2.2.9. Tasfiye Dönemi.....	28

BÖLÜM 3

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Ortaklık Yapısı ve Gelişme Evreleri Açısından Aile Şirketleri	30
3.1.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği “Birinci Nesil Aile İşletmeleri” (Patron Şirketler).	30
3.1.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri).	32
3.1.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile Şirketleri	34
3.1.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri.....	36
3.2. Aile Şirketlerini Diğerlerinden Ayıran Karakteristik Özellikler.....	38
3.3. Türkiye’deki Aile Şirketleri	44

BÖLÜM 4

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

4.1. Kurumsallaşma Kavramı	47
4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	52
4.2.1 Aile Anayasası.....	54
4.2.2. Aile Konseyi	56
4.2.3. Aile Planı	56
4.2.4. Yönetim Kurulu.....	57
4.3. Aile Bireylerinin Şirket Yönetiminde Olması.....	57
4.4. Aile Şirketlerinin Geleceği	58

BÖLÜM 5

AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımı ve Yöntemi.....	60
5.1.1. Araştırmanın Amacı	60

5.1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	60
5.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	61
5.1.3.1. Örneğin Seçimi.....	61
5.1.3.2. Verilerin Toplanması.....	62
5.1.3.3. Anket Sorularının Oluşturulması ve Ölçeğin Seçimi.....	62
5.1.3.4. Soruların Niteliği.....	63
5.1.2. Araştırma Sorularının Genel Değerlendirmesi.....	64
5.1.2.1. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	64
5.1.2.2. Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi.....	66
5.1.2.3. Aile İşletmelerinde Örgütlenme İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi.....	79
5.1.2.4. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi.....	84
5.1.2.5. Aile İşletmelerinde Planlama İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi.....	89
5.1.2.6. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi.....	93
5.1.2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi.....	101
SONUÇ	105
KAYNAKÇA	109

ŐEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Aile Şirketlerinin kuruluş ve gelişim evreleri.....	21
--	----

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 5.1. Cinsiyetiniz	64
Tablo 5.2. Eğitim Durumunuz.....	65
Tablo 5.3. Yaşınız.....	65
Tablo 5.4. Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz	65
Tablo 5.5. Şirketinizin çalışan sayısını belirtiniz.	66
Tablo 5.6. İşe alım süreçleri aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır ...	67
Tablo 5.7. İşe alma sürecinde potansiyel çalışanlara, olumsuz yönler de dahil olmak kaydıyla, iş her yönüyle anlatılır.....	67
Tablo 5.8. Şirketimizde personel alımında sıklıkla işe alma testleri ve mülakatlar aile üyeleri de dahil tüm işe alımlar için uygulanır	68
Tablo 5.9. Şirketimizde işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir.....	69
Tablo 5.10. Yeni çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan becerileri kazandırmak amacıyla düzenli olarak, resmi eğitimler verilir. (servis metotları, ilk yardım ve yangın acil durum prosedürleri gibi)	69
Tablo 5.11. Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir	70
Tablo 5.12. Şirketimizde aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar	71
Tablo 5.13. Yeni nesil, erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi yakından tanımaktadırlar	72
Tablo 5.14. Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.	72
Tablo 5.15. Aile üyeleri şirketimizde çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaktadır	73
Tablo 5.16. Aile üyelerinin şirket içerisinde görev alması önemlidir.	74
Tablo 5.17. Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.....	75
Tablo 5.18. Aile üyeleri şirket bünyesine katıldığında, özel bir oryantasyon programından geçirilir.....	76
Tablo 5.19. Aile üyeleri de dahil herkes için uygulanan bir performans	

sistemi mevcuttur	76
Tablo 5.20. Şirkette bazı aile üyelerine , diğer çalışanlardan farklı olarak kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi bir takım toleranslar tanınmaktadır	77
Tablo 5.21. Şirketimizde üst yöneticilerle kan bağı olan çalışanları işten çıkarmak veya pozisyonlarını değiştirmek çok zordur	78
Tablo 5.22. Şirketimizde yönetici veya iş sahipleri ile kan bağı olmayan kaliteli çalışanları uzun vadede şirkette tutmak zordur.....	79
Tablo 5.23. Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır	80
Tablo 5.24. Şirketimizde görev tanımları, yetki ve sorumluluklar aile üyeleri dahil herkes için yazılı olarak belirlenmiştir.....	81
Tablo 5.25. Şirketimizde yetki ve sorumluluklar belirsizdir, çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir	81
Tablo 5.26. Şirketimizde işbölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir.....	82
Tablo 5.27. Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız...83	
Tablo 5.28. Şirketimizdeki, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiştir..83	
Tablo 5.29. Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır	84
Tablo 5.30. Şirketimizde aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar	85
Tablo 5.31. Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar	86
Tablo 5.32. Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir.....86	
Tablo 5.33. Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir	87
Tablo 5.34. Şirketimizde yönetim kurulu vardır	87
Tablo 5.35. Şirketimizde yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır	88
Tablo 5.36. Yönetim kurulu içerisinde aileden olmayan üyeler vardır.....89	
Tablo 5.37. Şirketimiz ön görülen gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynak ve personele sahiptir	90
Tablo 5.38. Şirketimizde hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık	

toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır	90
Tablo 5.39. Şirketimiz uzun vadeli planlar yapmaktadır	91
Tablo 5.40. Şirketimizin, önümüzdeki 5 yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planı vardır.....	92
Tablo 5.41. Şirketimizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği belirlenmiştir	93
Tablo 5.42. Şirketimizde amaç, misyon ve vizyon her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.....	93
Tablo 5.43. Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadır	94
Tablo 5.44. Şirketimizde şefler yönetim ile kan bağı yakınlığı olan çalışanlardan çekinirler	95
Tablo 5.45. Şirketimizin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır	95
Tablo 5.46. Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır	96
Tablo 5.47. Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.....	97
Tablo 5.48. Aile üyeleri problemlerin çözümünü zaman bırakırlar, tartışmazlar.....	98
Tablo 5.49. Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar	98
Tablo 5.50. Çalışan aile üyelerinin, aile içi problemleri işe yansımaktadır	99
Tablo 5.51. Şirketimizde aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.....	100
Tablo 5.52. Şirketimiz içinde biz duygusu hâkimdir	100
Tablo 5.53. Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludurlar	101
Tablo 5.54. Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.....	102
Tablo 5.55. Şirketimizin gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır	103
Tablo 5.56. Şirketimiz kurumsal bir aile şirkettir.....	103
Tablo 5.57. Şirketimizde kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.....	104

GİRİŞ

Aile toplumun en küçük birimidir. Aşk, sevgi, nefret, kıskançlık, genetik özellikler kan bağı gibi birçok sosyal, psikolojik ve ekonomik özellikler ailenin oluşmasında temel faktörlerdir. Aile bu özelliklere bağlı olarak işleyen, alınan kararların bu temel faktörlere ve aile bireylerinin ilişkilerine, aile kültürüne göre alındığı bir “sosyal sistemdir”. İşletme ise, üretmek amacı ile kurulan, kıt kaynakları kullanan, başka işletmelerle rekabet içinde olan, dolayısıyla rasyonel, verimli çalışmak zorunda olan bir “sosyal sistemdir”. Kuruluş ve işleyiş özellikleri farklı temellere dayanan bu iki sistemde alınan kararlar bir diğerinin hedef, amaç, denge ve iç ilişkilerine göre alınmaktadır ve etkilenmektedir. Aile işletmesi, sevgi çalışma ve insanlar arasında çoklu bağlantılardan oluşur. Bu bağlantılar olumlu bir saygı ittifakı biçiminde, ya da bir kavga ve düşmanlık ilişkisi biçiminde insanları bir araya getiren hem içsel hem dışsal bağlantılardır (Pazarcık, 2003).

Aile işletmelerinde işletmeyi kuran kurucu bir aile üyesidir. Aile işletmelerinin ekonomik boyutu kadar sosyal ve davranışsal boyutu da oldukça önemlidir. Aile üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri, aile üyelerinin eğitim durumları, ailenin değer yargıları gibi etkenler aileyi olduğu kadar işletmeyi de etkilemektedir. Çünkü girişimci çoğu zaman kurmuş olduğu işletme ile bütünleşmektedir. Fakat tek başına girişimcinin varlığı işletmenin devamını sağlayabilmek açısından yeterli olamayacaktır. Aile işletmelerinin yaşayabilmesi ve gelişmesi için aile üyelerinin de desteği gerekmektedir. Girişimci ile birlikte aile üyeleri de büyük fedakârlıklarla ve yoğun çabalarla işletmeyi desteklemektedirler. Ancak aile genişledikçe gelinler, damatlar geldikçe ve bunların çocukları yani torunlar geldikçe aile içi farklılıklar belirginleşmektedir. Tüm bu farklı insanların hayata bakışları, idealleri, yetenekleri, değer yargıları, iş hayatına bakışları, kariyer hedefleri, kendilerini geliştirme becerileri, v.b. pek çok konuda farklılıkları ortaya çıkacaktır. Bu farklılıkları kabul etmeden sanki tüm aile üyeleri kurucu girişimciymişçesine davranmak hem aileyi hem de işletmeyi hüsrana uğratacaktır. Pek çok sıkıntıya katlanılarak üstün emeklerle kurulan göz nuru aile işletmelerinin

çok uzun süreler varlığını sağlayabilmek için doğru planlamanın yapılması gereklidir (Akıngüç, 2004,xiv).

Aile işletmesi çoğunlukla ailenin geçim kaynağıdır. Aile işletmelerinde aile üyeleri kendilerinden büyük beklentilerle yetenekleri ve kapasiteleri gözetilmeksizin işletme içinde görev verilmektedir. Bu hem işletme için hem de aile için tehlikeli bir hamledir. Bu sebeple işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikleri ile aile üyelerinin niteliklerinin uygunluğu araştırılmalıdır. Eğer aile fertleri arzulu ise, kendilerini işletme hedefleri ve beklentileri doğrultusunda yetiştirmelidirler.

Her toplumun ve toplum içindeki kurumların kendine has kültürü ve değer yargıları vardır. Aile işletmelerinde ailenin kültürel özellikleri olduğu gibi işletmenin de kültürel özellikleri vardır. Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu kültür işletmeye de yansımaktadır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer yargıları ve inançlar bütünlüğü kuvvetli bir kurum kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Fakat hem aile için hem şirket için aynı tarzda iletişim ve etkileşim kurmak, rolleri dağıtmak mümkün değildir. Her iki kurum için aynı modeli seçmek doğru olmayabilir. Bu nedenle iki kurumun sınırlarını iyi çizmek gereklidir. Çünkü aile işletmeleri ülkelerin ekonomilerinde oldukça önemli rol oynamaktadırlar. Ülkemizde özel sektör işletmelerinin çoğu “aile işletmesi” niteliğindedir. Dolayısıyla aile işletmeleri hem ülke ekonomilerinden etkilenmektedir, hem de ülke ekonomilerini etkileyebilecek güce sahiptirler.

“Aile işletmelerinin genel özellikleri ve kurumsallaşma; Denizli’de Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma” konulu bu çalışmada bir taraftan teorik ve kavramsal inceleme yapılırken, diğer taraftan da aile işletmelerinin genel özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşmayı araştırmak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Tez beş bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde aile şirketlerinin tanımı ve kültürel özellikleri anlatılmıştır. Aile işletmelerinin çok çabuk yükselmesinin nedenleri açıklanmıştır. Aile işletmelerinde yaşanan sıkıntıların nedenleri kültürel yapıları ile birleştirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise aile şirketlerinin kurulma nedenleri ve yaşama evreleri anlatılmıştır. Burada

girişimciyi şirket kurmaya teşvik eden nedenler anlatılmaya çalışılmıştır. Aile şirketlerinin kurulmasından yok olmasına kadar geçen sürede yaşanan süreç anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde aile şirketlerinde ortaklık yapıları ve bu yapının işletmeyi nasıl etkilediği anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde aile şirketlerinin geleceği ve kurumsallaşma konusu çalışılmıştır. Aile işletmelerinin uzun süre var olabilmeleri için öneriler sunulmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma olabilmesi için gerekli koşullara değinilmiştir.

Beşinci bölümde ise, konu ile ilgili olarak Denizli ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan işletme sahipleri ve yönetici personele dağıtılan anketlerin değerlendirilmesi ile oluşturulan bir ampirik çalışma yer almaktadır. Bu çalışmanın birinci kısmında araştırmanın amacı, varsayımları ve yöntemi, örneğin seçimi araştırmada faydalanılan istatistikî yöntemler ve anket sorularının niteliğini belirten açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Beşinci bölümün ikinci kısmında ise anket sorularının genel bir değerlendirmesi yapılmış. Anketler uygulanırken işletme sahipleri ve yönetici personelin işletmeye ve kurumsallaşmaya bakış açıları ele alınarak ilgili soruların analizi yapılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1

TANIM VE KAPSAM

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı Ve Özellikleri

Cox tarafından aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbiriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Ateş, 2005, 2). Aile işletmeleri için pek çok tanım yapılmaktadır. Ailenin geçimini sağlamak, aile üyelerinin daha rahat yaşamalarını sağlamak ve mülkiyetin devamlılığını sağlamak gibi açıklamalar aile şirketi tanımlarını oluşturmaktadır.

Bu tanımlar üzerinde önemle durulan iki nokta vardır. Bunlardan birincisi; girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve ailenin geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, ikincisi ise bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının o şirketi aile şirketi yapmaktan ziyade patron şirketi yapacağı hususudur. Mesele hisselerin belirli bir grupta veya ailede toplanmasından ziyade, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgilidir. Yani bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aileye yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketler aile şirketleridir. Dolayısıyla şirketlerin temel ayırım noktası, bizzat yönetim fonksiyonlarının aile bireyleri tarafından yerine getirilmesidir (İlter, 2001; 10). Belirtilen tanımlar ışığında, bu çalışmada “aile şirketi; en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir” tanımı temel alınmaktadır. Bu bağlamda; aile şirketlerinde genel amaç, çoğu zaman aileye daha iyi bir gelecek sağlama arzusu olarak şekillenmektedir. Böyle bir amaç aile şirketinin vizyonunu da belirlemektedir. Bu vizyon çerçevesinde belirlenen alt amaçlar doğrultusunda, ailenin değişimlere açık olması ve stratejilerini belirlemesi çok önemli rol oynar.

Craig'e göre aile ve işletme kavramlarının karşılıklı etkileşim halinde olmaları nedeniyle, aile işletmeleri karmaşık bir kavramdır. Bu etkileşimin hem olumlu hem olumsuz tarafları olabilmektedir. Aile işletmelerinde yalnızca aileyi öne çıkarmak ya da yalnızca şirketi öne çıkarmak doğru bir yaklaşım değildir. Aile işletmelerini incelerken bu iki kurum arasındaki büyük farklılıkları göz ardı etmemek gerekir (Ada vd, ,2008;256).

Ailenin hedefleri, işletmenin hedeflerinden farklıdır. Ailede, ailenin uyum içerisinde yaşaması gerekmektedir ve her aile üyesine eşit fırsatlar tanınmaktadır. Hâlbuki işletmelerde eşitlikten bahsedilmez, burada adil olmak ve başarılı olmak önemlidir. Aile, birlik olma duygusuyla her üyenin işletmede yer almasını ister. Fakat işletmeler için böyle bir risk alınmaz. İşletme, çalıştıracağı insanlar konusunda seçici olmalı ve nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Aile için güvenlik, rahat ve refah önemlidir. Fakat işletmelerde, rakiplere karşı avantajlı olabilmek ve değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için riskli kararlar alınması zorunludur.

Aile işletmelerinde, işletmenin başarılı olabilmesi için ailenin büyük rol üstlenmesi gerekmektedir. İşletmenin uzun ömürlü olmasını sağlamak için çalışanların istihdamı önemlidir. Şirkette çalışacak kişileri seçmek ve onları eğitmek aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak için gereklidir. İşletmenin sonraki kuşağa devredilebilmesi için, insan kaynaklarına ve yönetimin istihdamına önem verilmesi de bir başka gerekliliktir. Aile işletmelerinde aile; güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak, onları örgüt amaçlarına sevk edebilmek, örgüt dinamiklerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, etkin koordinasyonu sağlamak, çatışmaları azaltmak ve değerlerin nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olmak gibi pek çok fayda sağlamaktadır (Akdoğan, vd. 2008; 5). Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin kariyer beklentileri doğru analiz edilmeli ve şirkete değer katabilecek kararlar alınmalıdır. Bu nedenle, işletmelerde duygusal kararlara yer verilmemelidir.

1.2. Aile Şirketlerinin Avantajları Ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin ekonomik anlamda diğer işletmelere nazaran daha çabuk gelişip büyüdüğü gözlemlenmektedir. Fakat bunun yanında, yaşam süreleri açısından da bir o kadar hızlı yok oldukları bilinmektedir. Aile işletmelerinin kısa sürede büyümeleri ve kısa sürede yok olmaları gerçeği aile işletmelerinin avantajlarını ne kadar iyi kullanabildikleri ve dezavantajlarından ne kadar kaçınabildikleri ile doğru orantılı olarak yürümektedir. Bu nedenle, aile işletmeleri güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bu yönde kararlar almalı ve yönetimlerinde bu kararları uygulayabilmelidirler.

Aile işletmelerinde finansal ihtiyaçların öz kaynaklar ile karşılanması, kararların hızlı bir şekilde alınabilmesi ve ailenin çevrede tanınıyor olması, aile işletmelerinin sosyal açıdan destek almalarına sebep olmaktadır. Yönetimin sık sık değişmemesi, dolayısıyla politikaların istikrarlı kalabilmesi, yönetimde bulunan aile bireylerinin birlik ve dayanışma içerisinde olmaları, ailenin tamamıyla işe odaklanması, amaç ve hedef bütünlüğü ve kültür ve ahlaki değerlerin uyumu avantajlar olarak görülebilmektedir (Çelik, vd, 2004;191). Aile işletmelerinde belirgin şekilde bulunan kültürel altyapı işletmenin kuşaktan kuşağa geçişinde büyük bir avantaj olarak görülmektedir.

Şirketin her türlü karar alma ve sorun çözümede akrabaları ön planda tutması, yetkinin bir ya da birkaç aile üyesinin elinde bulunması (Çelik, vd, 2004;191), şirket sahibi patronun baskıcı ve yasaklayıcı bir yönetim sergilemesi, değişime açık olmaması, aile üyeleri ile şirket menfaatlerinin uyuşmaması, aile üyeleri arasında çıkan fikir ayrılıkları ve rekabet (Destici,1999; 146) ve gelecekte yönetimin kime devredileceğinin belirlenmemesi de aile işletmelerinde dezavantaj olarak sayılabilmektedir.

Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları olarak şunlar söylenebilir. (Karpuzoğlu, 2000; 22-28).

1.2.1. Aile Şirketlerinin Avantajları:

- 1) **Sermaye Yapısı Finansman:** Aile işletmelerinde, işletme evlat gibi görülmekte ve ömrünün uzun olmasını sağlayabilmek için aile üyeleri her türlü fedakârlığı göstermektedirler. İşletme sermayesinin çoğu öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinin çok büyük bir kısmının KOBİ olması yüzünden detaylı bir finansal analiz yapmak için gerekli verileri bulmak zor olabilir. Ayrıca, bu veriler bulunsa bile özellikle işletme sahipleri ve yöneticileri, bu verileri sağlamaya istekli olmayabilirler (Semerciöz, vd, 2008;166). Finansman sorunlarının çözümünde, öz sermaye kullanılarak çözüm sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da işletmenin dışarıda daha güçlü olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, işletmenin finansman açısından zor duruma düşmesi halinde, ortaklar gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla fedakârlık edebilmektedir.
- 2) **Karar Alma:** Sermayenin ve yönetimin büyük çoğunluğuna sahip aile işletmeleri, teknik ve idari konularda daha hızlı karar alabilme becerisine sahiptirler. Bu da işletmenin yönetsel kararlarında gereksiz hantallığı ortadan kaldırmakta ve işletmenin daha hızlı büyümesine yardımcı olmaktadır.
- 3) **Ekip Ruhu Sinerjisi:** Aile işletmelerinde çalışanlar genelde aile üyelerinden oluştuğu için ekip sinerjisi bulunmaktadır. Aile üyelerinin birlik ve dayanışma ile çalışmaları, çalışanlar için de etkin bir motivasyon olmaktadır. İşin yapılmasında herhangi bir pürüzle karşılaşıldığında, aile üyeleri ve çalışanlar birbirlerine yardımcı olmakta, birbirlerinin eksiklerini tamamlamakta, dolayısıyla yapılması gerekenler kısa zamanda tamamlanmaktadır.
- 4) **Güçlü Aile Bağları:** Aile üyelerinin arasındaki bağların güçlü olması nedeniyle, aile üyeleri kendilerini işlerine adanmışlardır ve çalışanlar da işlerini sahiplenmişlerdir. Bu sahiplenme ile pazar payı artırılarak işletme sürekliliği sağlanmaktadır. Aile bağlarının kuvvetli olması nedeniyle, yetenekli akrabalar başkalarının yanında çalışmak yerine, aile işletmesini sahiplenerek işletmede çalışmaktadırlar.

- 5) **Bilgi Birikimi ve İşe Uyum:** Aile işletmelerinin en büyük avantajlarından biri, aile üyelerinin işlerini yaşayarak öğrenmesidir. Bu bilgi ve tecrübe, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı bir bilgi birikimi sağlayarak, aile üyelerinin iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olmalarını sağlar. Bu nedenle iş ve işletmeye olan uyum sorunu aile işletmelerinde yaşanmamaktadır.
- 6) **Kurum Kültürü:** Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu kültür, işletmeye de yansımaktadır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer yargıları ve inançlar bütünlüğü kuvvetli bir kurum kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Ahlaki değerlerden türetilen ahlaki standartlar uygun bir iş ortamı, karşılıklı saygı ve adalet için temel teşkil etmektedir (Ege; 2008, 231). Kurum kültürünün kemikleşmiş olması nedeniyle, çalışanlar ve kurum arasındaki beklenti ve istekler daha rahat anlaşılabilen ve çalışanın işe adaptasyonu daha rahat sağlanabilmektedir. Çalışanlar açısından kurallar daha çabuk ve kolay benimsenebilmektedir.
- 7) **Esneklik Kabiliyeti:** Aile işletmelerinde, diğer kurumlarda olduğu gibi düzenli bir çalışma saatinden söz edilemez. Sabah 9 akşam 6 düzeni, bu işletmeler için geçerli değildir. Aile işletmelerinde, girişimci işiyle yatıp işiyle kalktığı için aile işletmelerinin müşterilerine verdiği hizmet aksamaya uğramadan devam etmektedir. Bu özellikler rekabet ortamında aile işletmelerine büyük üstünlük sağlamaktadır.
- 8) **Sosyal Çevre:** Birkaç kuşaktır yaşamını sürdüren birçok aile işletmesi için hızlı performans çıktılarına ulaşmak yerine, temel değerlerinden vazgeçmeden sürekli olma anlayışı daha prestij kazandırıcı olarak görülmektedir. Bu tip işletmeler için itibarın gelişmesi, genellikle işletmenin kuruluşu ile başlar ve çoğu zaman da kurucunun saygınlığı ile özdeşleşerek devam eder (Erdem; 2006, 209). Aile isminin işletmeyle beraber duyulması; aileye duyulan güvenden dolayı işletmeye veya işletmeye duyulan güvenden dolayı aileye olumlu etkiler yansıtmaktadır. İşletmenin reklam verme, kendini tanıtmaya, ispatlama gibi gereksinimleri, sosyal

bilinirlik ve tanınma sebebiyle gereksiz kalmaktadır. Aile işletmeye, işletme de aileye bu konuda kredi sağlamaktadır.

- 9) **Yönetim Politikalarındaki Stabilitenin Sağlanması:** Aile işletmelerinde yönetim kadrosu genellikle kemikleşmiştir. Dolayısıyla sık sık yönetimin değişmesine rastlanmamaktadır. Dolayısıyla, hem çalışanlara hem de müşterilere işletmenin belirli bir düzen içerisinde yürüdüğü imajı verilmektedir. Bu da hem iç müşteri hem dış müşteri açısından belli bir sağlamlık duygusu yaratmaktadır.

1.2.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

- 1) **Finansman Yetersizliği:** Ailenin borçlanmaya sıcak bakmaması nedeniyle, riskli ve belki de oldukça karlı işlerden kaçınıyor olması, şirketin büyümesine engel olmakta veya büyüme hızında yavaşlamaya neden olmaktadır.
- 2) **Yanlış İstihdam Politikası:** Aile işletmelerindeki terfi sisteminde, genellikle yönetim kadrosunun yanında veya yakınında bulunan kişiler kendilerine avantaj sağlamaktadırlar. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi halinde, yetersiz kişiler önemli görevlere getirilmekte, yeterli ve gerekli kişiler ise ilişkilerin kötü olması ya da istendiği gibi kurulamaması nedeniyle şirket dışında bırakılmaktadır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en belirgin özelliklerden birisi, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçmesidir (Çetin, vd, 2008; 108). Bu da, yaygın bir anlayış olan “işe göre adam” değil “adama göre iş” mantığını aile işletmelerine oturtmuştur. İşletme çalışanları böyle durumlarda kendilerine gereken değer verilmediğini düşünerek ya işletme dışına kaçmakta ya da uygun fırsat geldiğinde şirketi terk etmektedirler. Bu da kalifiye eleman sıkıntısının aile işletmelerinde yaşanmasının en büyük etkenlerindedir. Neticede, aile işletmelerinde gelecek nesillerin cesaretsiz ve yetersiz kişilerden oluşmasına neden olunmakta ve dolayısıyla aile işletmelerinin yaşam süreleri kısalmaktadır.

- 3) Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği:** İşletmelerde koordinasyon zincirinin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi için, yönetimin görevleri birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde yerine getirmesi gereklidir. Bali, aile işletmelerinde gerek çalışanlar gerek aile üyelerinin patrona, yöneticiye yakınlık derecelerine göre işletmede yer almaları sebebiyle, koordinasyon sorunları meydana geldiğini belirtmektedir. Müftüoğlu, yetki ve sorumlulukların tam belirlenmemiş olmasının, kimlerin neye yetkili olduğu sorununu da beraberinde getireceği görüşündedir, bu da aile içinde çatışmalara neden olacaktır (Çelik, vd, 2004;194). Merkez odaklı yönetim yapısına sahip aile işletmelerinde, tüm kararlar kurucu patron tarafından alınmaktadır. Bu durum, kurucunun olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına da neden olabilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de şirket kurucusu ve akrabaların tüm yetkileri ellerinde bulundurmaları ve kimseyle paylaşmak istememeleri olarak görülebilir.
- 4) Yönetim Tarzı:** Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarını paylaşmak istememeleri ve merkeziyetçi yönetim tarzına sahip olmaları nedeniyle, aile üyeleri yetki devrine sıcak bakmamaktadırlar. Yetki ve karar alma haklarını kısıtlı ellerde tutuyor olmaları isabetsiz kararlar almalarına ve şirkette çıkabilecek verimli kararların önünün tıkanmasına sebep olmaktadır. Her ne kadar yönetim kurulu üyeleri eşit haklara sahip gözükyorsa da, kurul üyelerinin sözlerinden, hisse payının karar alma sürecini etkileyen önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kurumda en büyük hisse sahibi olan aynı zamanda aile üyesi olan diğer yönetim kurulu üyelerinin babası konumunda bulunan yönetim kurulu başkanının kişilik özelliklerinin işletmeye de yansıdığı görülmektedir (Kesken vd, 2008; 268). Çalışanların kararlara katılım oranlarının düşük olması nedeniyle üretkenlik olumsuz etkilenecektir. Gelecek nesil de karar alma konusunda bu pasiflikten etkilenecek ve gelişmeleri daha da yavaşlayacaktır.
- 5) Eğitim Politikasızlığı:** Aile işletmelerinde eğitimden ziyade iş tecrübesine önem verilmesi neticesinde, yeni neslin eğitim seviyesi düşük olmaktadır. Bu da iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile üyelerinin işletmede istihdam edilmesine

neden olmaktadır. Yoğun rekabetin olduğu pazarda, aile işletmesinin geride kalmasına neden olmaktadır.

- 6) **Aile Kültürü:** Aile işletmelerinde olumlu bir özellik olarak görülen aile kültürünün çok katı olması olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Aile işletmeleri ortak mülkiyete dayalı kurumlar olduğundan ve aile üyeleri kendi değerlerini paylaşabileceğinden, emin olmadıkları kişiler yerine akrabalarından olan insanları yönetime dâhil etmektedirler (Bozkurt, vd, 2008; 378). Kurallara aşırı derecede bağlı kalma iyi olsa bile, değişime direnç gösterme aile işletmelerini olumsuz etkilemektedir.
- 7) **Çıkar Çatışmaları:** Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri arasında meydana gelen uyumsuzluk neticesinde, işletmede ve çalışma ortamında huzursuzluk meydana gelecektir. İşletmede çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin sorunlu ilişkileri ve varis seçimlerinde yaşanan belirsizlikler de soruna neden olmaktadır. Aile çıkarları ile işletme çıkarlarının birbirine karıştırılması, aile ile iş konularının birbirine girmesine sebebiyet vermektedir. Aile içerisinde çatışmaların çoğalması, aile üyeleri arasında iş memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Üst düzey yönetici konumunda olan aile üyelerinin bu moralsizliği, işletmede belirsizlik hissi uyandırabilmektedir.
- 8) **Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi:** Aile işletmelerinde sayısal verilerden ziyade güvenilir olduğu düşünülen kişilerin fikirleri daha önemlidir. Profesyonellerin veriler sonucu oluşturduğu ve tavsiye ettiği kararlar yerine, aile yakınları ve fikir danışmanları (yakın dostlar) gibi kişilerin düşüncelerine daha çok değer verilmekte ve buna göre karar alınmaktadır. Aile işletmelerinde, kurucu patronun girişimci ruha sahip olması nedeniyle, şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmıştır. Fakat günümüzün rekabet koşullarına bakıldığında; bu, aile işletmelerinin sürekliliği için yetersiz olmaktadır. Özellikle belli bir bilgi birikimini gerektiren finansman, pazarlama gibi konularda, kurucu patronun yetersiz olması nedeniyle önemli yönetim problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimin bu konularda destek alması ve bir profesyonelle danışması

gerekmektedir. Fakat kurucu patron bunu kendine ve gücüne karşı bir risk olarak algılayabilmekte, dolayısıyla gerekli olan desteği almamaktadır. Bu da, aile işletmelerinde yönetsel açıdan ciddi sorunlar çıkarmaktadır. Diğer taraftan işletme sahibinin veya yöneticisinin, bilgi ve tecrübe eksikliği, iş hayatı konusundaki yetersizliği, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel özelliklere sahip olamama ve yetenek eksikliği gibi etkenler aile işletmelerinin yönetiminde önemli zaafiyetler doğurabilmektedir.

- 9) Devir Planının Olmaması:** Aile işletmelerinde, kurucu patron şirketi sıfırdan bugünlere getiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Kurucu patron işletme içerisinde otokratik bir yönetim tarzı benimsemiş ise, çalışanlarına da bu düşünceyi kabul ettirmiştir. O an yönetimi elinde bulunduran yönetici, yönetimi devretme sürecinde, yönetimi elinde bulundurmayla edindiği gücünü devretme durumu da söz konusu olduğundan, işletmenin devamlılığını sürdürme ve kendi gücünden vazgeçme düşünceleri arasında bir çatışma yaşayacaktır (Andiç vd, 2008,52). Bu yüzden, kurucu patronun yerine ikinci bir kişi düşüncesi hiçbir zaman aile işletmelerinde dile getirilmemekle beraber, böyle bir düşüncenin kurucu patrona yapılmış bir saygısızlık olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerinde kurucu patron hasta oluncaya kadar (ölüm döşeğine yatana kadar) devir düşüncesinden bahsedilmez. Devir planlamasının konuşulması aile işletmelerinde tabu olarak görülmektedir. Bu nedenle, patronun ani vefatı durumunda aile içi çatışmalardan dolayı ve belirlenen yeni yöneticinin yeteri kadar aile işletmesini yönetmesi konusunda yeterlilik gösterememesi, eğitimsiz ve hazır olmaması nedeniyle işletme ömrü kısalmaktadır.

1.3. Aile Şirketlerinin Kültürel Özellikleri

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, aile işletmelerinde kemikleşmiş olan şirket kültürüdür. Aile işletmelerinin kültürü, ailenin ve işletmenin yönetim kültürü ile anlaşılabilir.

Aile işletmelerinde 4 tip kültürel kalıptan bahsedilmektedir (Kilman vd 1985; 42-45).

1) Ataerkil Kültür: Ataerkil kültüre sahip işletmelerde; şirketlerle ilgili alınacak kararlar, yönetim kararları ve şirket işlerinin yürütülmesi ile ilgili tüm kararlar yalnızca aile tarafından verilmektedir. Ailenin gücü ve statüsüne büyük önem verilmektedir. İşletme içerisinde ilişkiler kardeş, baba, oğul gibi tepeden aşağıya hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır. Aile yönetiminde söz sahibi olan üst kurul geçmişe odaklanmıştır.

2) Serbest Kültür: Serbest kültürde, aile üyeleri üst düzey yönetindedir. Ailenin gücü ve statüsü önemlidir. İşletmenin amacı, kurucu ve ailesi tarafından belirlenmektedir. Çalışanlar ve aile arasında yüksek güven duygusu hâkimdir.

3) Katılımcı Kültür: Katılımcı kültürde, ailenin gücü ve statüsü yerine daha eşitlikçi ilişkilere önem verilmektedir. Karar alma süreçlerinde ve şirketin yürütülmesi aşamalarında aile üyeleri, çalışanların fikirlerini almakta ve karar verme sürecine çalışanların fikirlerine de değer vermektedir.

4) Profesyonel Kültür: Şirkette çalışan profesyonel yöneticiler aile şirketinin kültüründe etkili olmakta ve profesyonel yöneticilerin katkılarıyla şirket kültürü geliştirilmektedir. Bireysel başarı ve rekabet, işletme kültürünü oluşturmaktadır.

Kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. İşletme kurucuları ve ilk yöneticileri, örgüte bir takım görüşler, inançlar ve değerler getiriler, çalışanlara empoze ederler (Öztürk, 2008; 432). Bu bağlamda, aile işletmelerinde işletmenin kültürel özelliklerinin yanı sıra ailenin de kendine has kültürel kalıpları vardır (Whiteside, 1993; 13).

1) Pederşahi Aile: Pederşahi aile tipinde baba ya da ailenin lideri tek otoritedir. Aile ve şirketle ilgili tüm önemli kararları, bu kişinin verebilme yetisi bulunmaktadır.

2) İşbirlikçi Aile: İşbirlikçi ailede aile üyeleri şirkette ve ailede beraber karar almanın ve beraber çalışmanın önemine inanmaktadır.

3) Çatışan Aile: Aile içerisinde güvensizlik, çatışma ve yabancılaşma vardır. Aile işletmelerinin en büyük avantajı olarak görülen hızlı karar alma, çatışan aile için geçerli değildir. Ailenin hedefleri ortak olmadığı ve birlik sağlanamadığı için karar alınamamaktadır.

Aile işletmelerinde ve ailede birbirinden farklı iletişim şekilleri, etkileşim biçimleri ve rolleri bulunmaktadır. Hem aile için hem şirket için aynı tarzda iletişim ve etkileşim kurma, rolleri dağıtma mümkün değildir. Her iki kurum için aynı modeli seçmek doğru olmayabilir. Bu nedenle, iki kurumun sınırlarını iyi çizmek gereklidir. Ailenin ve işletmenin birbirinden farklı iki kurum olduğunun ve aile üyelerinin işe katılma konusunda farklılık göstermelerinin doğal olduğunun aile üyelerince benimsenmesi gerekmektedir.

Quinn ve Cameron (1983), aile işletmelerinin ne kadar yaşayabileceklerinin bazı etkenlere bağlı olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; işletmedeki organizasyonun yapısı, aile üyelerinin zihniyetleri ve iş ile ilgili problemler gibi etkenlerdir. Aile işletmelerinin yaşam evreleri ise diğer işletmelerin yaşam evreleri ile benzerlik göstermektedir. Bunlar; girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme evresi, halka açılma ve profesyonel yönetim evresidir.

1.4. Aile Şirketlerinde Girişimcilik ve Liderlik

Girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan, ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarlar bulan kişiler olarak tanımlayabiliriz

(Müftüoğlu,1994,65-66). Girişimcilik her ne pahasına olursa olsun para kazanmak demek değildir. Dolayısıyla bir girişim sonucu kazanılan para, nasıl ve hangi yollardan kazanıldığı göz önüne alınmadan, tek başına girişimin başarı ölçütü olarak değerlendirilmemelidir. Zira başarılı girişimci devlete veya başkaca ekonomik birimlere ait geliri, gerekli külfete katlanmadan, çeşitli yollardan kendisine transfer edebilme becerisini gösteren kimseler değildir. Tam tersine, başarılı girişimci ekonomik değerler yaratarak para kazanan kimsedir. Girişimci, yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, kaynakları bir araya toplayarak üretim birimleri kuran, rekabetten kaçınmayan, tam tersine rekabeti varlığının temel şartlarından biri olarak kabul eden, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişiler olarak algılanmalıdır. Para bu uğraşların sonucunda kendiliğinden ortaya çıkan bir başarı ödülü olarak değerlendirilmelidir.

Harper, başarılı girişimcileri diğerlerinden ayıran sekiz özellik bulunduğunu ifade etmektedir (Kök, 2007; 22-29).

- 1) Fırsat yaratır ve fırsat yakalarlar: Başarılı girişimciler, potansiyelini kendisi ve ülkesi için yeni fırsatlar yaratma ve bunları değerlendirmeye kanalize eder. Pazarda bulunan sonsuz fırsatları iyi değerlendirerek hamlelerini yaparlar. Uygun çevrelerin oluşması durumunda da kendilerini ileriye götürecek fırsatları kendileri için yaratırlar.
- 2) Geleceğe yöneliktirler: Geleceğe ilişkin neyin gerçekeleēeđi konusunda vizyon sahibidirler. Gelecek tahminleri doğrultusunda kaynak ve emeklerini harcarlar.
- 3) En iyi olmak konusunda kararlıdırlar: Başarılı girişimciler, kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için isterler. Bir işi sürdürmenin sürekli bir öğrenme, deneyim kazanma ve değerim süreci olduğunun bilincindedirler.
- 4) Pazar tarafından yönlendirilirler ve müşteri eğilimlidirler: Girişimciler yeni pazarlar, yeni tedarik ve finansman kaynakları bularak, yeni üretim teknikleri ve organizasyon şekilleri geliştirerek ekonomik gelişmenin öncülüğünü üstlenen

kişilerdir. Sürekli olarak müşterilerin görüşlerini alarak, girişimlerini onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde nasıl geliştirebilecekleri konusunda fikir edinirler.

- 5) Çalışanlara değer verirler, girişimcilerinin standardını çalışanların standartlarının belirleyeceğini iyi bilirler: kendisini işe adanmış personelin, rekabet ortamında en önemli avantajlarından birisi olduğunun farkındadırlar. Çalışanlar ile ilişkisinin kalitesinin, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğunun farkındadırlar. Çalışanlarıyla iletişime açık dürüst bir ilişkiye önem verirler. Karar alma aşamasında çalışanlarının katılımcı olmasını teşvik ederler. Başarılı girişimciler çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları tercih ederler.
- 6) Gerçekçidirler: Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Uzun vadede başarılı olmanın çalıştığı iş kolunda en iyi olmayı gerektirdiğini bilirler. Şanslarına güvenerek değil çalışma disiplinlerine güvenerek hareket ederler.
- 7) Kötümserliğe kapılmazlar, toleranslıdırlar: Başarılı girişimciler hayata karşı uzlaşmacı olmanın gerekliliğini bilirler. İlişki kurduğu çevreye karşı hoşgörülü ve toleranslı olmaları gerektiğinin bilincindedirler. Büyük başarılarla büyük çabalarla ulaşılabileceğini bilirler.
- 8) Olumsuz koşullarla karşılaştıklarında kendilerini çabuk toparlarlar: Başarılı girişimciler başarısızlıktan ders almayı ve kendilerini yeni bir yola kanalize etmeyi başaramışlardır. Her zaman başarılı olmanın mümkün olmayacağını bilincindedirler. Büyük emekler ve hayal kırıklıkları ile başarının geleceğinin bilincindedirler.

Başarılı girişimcilerin özelliklerine baktığımızda aşağıdaki özellikler dikkat çekmektedir (Kök, 2007; 22-29).

- 1) Kontrol Alanı: Girişimci sadece vizyona sahip bir kişi değil, onun istediği ve planladığı gibi gideceğine inanan kişidir. Girişimci çevresinde bulunan kişileri etkileyebilme gücüne sahip olduklarını düşünürler. Bu duruma psikolojik olarak kontrol alanı denilir. Kontrol alanı iç kontrol alanı ve dış kontrol alanı olarak ikiye ayrılmaktadır.
 - İç kontrol alanına inanan kişiler; geleceklerinin kendi kontrolleri altında olduğunu düşünürler. Şans, nasip, kısmet gibi dış faktörlerin hayatlarını yönlendirmede etkili olmadığını düşünürler. Bu kişiler kendi hayatları için yaptıkları her şeyin sorumluluğunu üzerlerine almaktadırlar.
 - Dış kontrol alanına inanan kişiler; bu kişiler hayatlarının dış güçler tarafından yönlendirildiğine inanırlar, çevrelerini tehdit unsuru olarak algılayabilirler ve kızgınlık ve düşmanlık içeren tepkiler verebilirler. Girişimcilerin bir çoğu bu iki uç arasında yer alırken, yapılan araştırmalarda başarılı girişimcilerin büyük bir kısmının ilk gruba girdikleri ortaya konulmuştur.
- 2) Yüksek Enerji Düzeyi: Önlere çıkan pek çok engelle rağmen hedef odaklıdır. Amaçları doğrultusunda hareket ederek dikkatlerini ve enerjilerini amaçları doğrultusunda yönlendirirler.
- 3) Başarma İhtiyacı: girişimciyi harekete geçiren şey sadece para değildir, kendi hayatları ve gelecekleri için başarılı olma ihtiyacı para kazanmanın önündedir. Kendi hayatları ve ailelerinin hayatları için gerekli sorumluluğu almaları, sonuca ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri ve kişilik olarak mücadeleye isteklidirler. Girişimcilerin içindeki yüksek düzeyde başarılı olma ihtiyacı onları başarılı olmaya motive eder.
- 4) Belirsizlik İçin Hoşgörülü Olmak: Girişimcinin elinde olmayan belirsizliklere ve olumsuzluklara karşı hoşgörülü davranmasını ifade eder.

- 5) **Günü Yakalamak:** Girişimciler, işleri sürüncemede bırakmayı sevmezler. Yapılması gereken işi sonuna kadar izleyerek, gerektiğinde bizzat çalışarak işi bitirirler.
- 6) **Kendine Güven:** Başarılı girişimciler kendilerine duydukları güven ile, karar alırlar ve riske girerler. Kendilerinin başarı için gerekli niteliklere sahip olduklarına inanırlar ve kararlarını başaracakları inancıyla verirler. Karşılaşacakları tüm zorlukların üstesinden geleceğine inanmaları nedeniyle nihai hedefe ulaşmaya kadar bir takım başarısızlıklardan yılmazlar. Bu duygu yapılan işlerde kazanılan tecrübelerle desteklenmektedir.
- 7) **Risk Alma:** Risk alma, girişimcinin en önemli özelliğidir. Yapılan yatırımlarda, yeni iş atılımlarında başarılı girişimci risk almaktan kaçınmaz.
- 8) **Yenilikçilik:** İşletmede uygulanan faaliyetlerin farklı bir biçimde oluşturulması ve uygulanmasını sağlayarak fark yaratan kişilerdir.

Girişimcilik doğrudan girişimcinin kendisiyle, onun kurduğu veya devam ettirdiği örgütle ve hem girişimcinin hem de firmanın içerisinde bulunduğu sosyal, ekonomik, kültürel, fiziki vb. çevreyle bir bütündür (İrmiş,2010; 17). Girişimcinin işletmedeki her bir üyeyi, girişime ve işletmeye inandırması ve pazarda müşteri kitlesini elinde tutabilmesi için her şeyden önce liderlik vasıflarına sahip olması gereklidir.

Bütün organizasyonlarda yöneticilerinin liderlik bilgi ve beceri ile donanmış olmaları, minimum girdiler ile maksimum çıktılara ulaşmayı sağlayacaktır. Dolayısıyla liderlerin yönettiği ekonomik ve hizmet örgütlerinde verimliliğin maksimum olmasını sağlayacaktır. Fakat her yöneticinin lider olması da beklenemez. Çok yaygın bir görüş olarak yönetici görevi güce dayanarak, lider ise astlarına isteterek işlerini yaptırmaktadır. Ast kendini görevine adan ise, en iyi sonuca ulaşmak için tüm gücünü işe aktarır. Aile işletmelerinde kurucu girişimcinin liderlik özelliklerine sahip olması çevresel etkenler sayesinde olmaktadır. Aile işletmesinde

kurucu girişimcinin bu özelliklere sahip olması beklenir. Liderlik vasıfları olan girişimci kendini geliştirerek doğru ve hızlı şekilde hamleler yaparak işletmesini kurmaktadır. Aile işletmelerini kuran lider ruhlu girişimci, bir bakışta durumu kavrama yeteneğine sahiptir, maddi ve manevi cesareti oldukça yüksektir, risk yüklenme kapasitesi fazladır, yaratıcıdır, beklenmeyen olaylara göğüs germe becerisi gelişmiştir, yenilikleri uygulamaya heveslidir, soğukkanlıdır, düşüncelerini kolaylıkla pratiğe dökülebilmektedir, uyum kabiliyeti yüksektir, hızlı ve doğru muhakeme yeteneğine sahiptir, kendine fırsatlar yaratır ve bu fırsatları iyi değerlendirir, sezgi gücü yüksektir, çalışkandır, tavırlarında sadelik ve tevazu vardır, geniş hayal gücüne sahiptir, mantıklıdır, değişime kolayca uyum sağlar, adildir, astlarının refahını gözetir, kendini ve astlarını etkili bir şekilde motive etme becerisine sahiptir.

BÖLÜM 2

AİLE İŞLETMELERİNDE PLANLAMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu,2003;14).

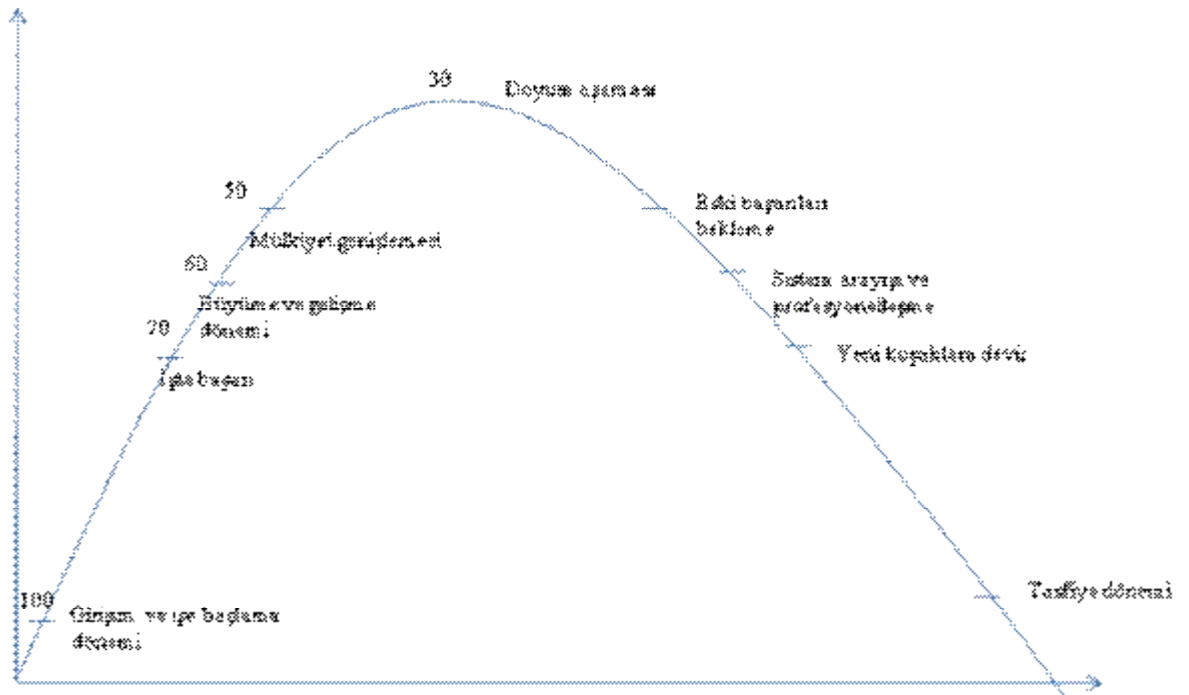
Mesela; ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletmeler aile işletmeleri olarak tanımlanmıştır (Karpuzoğlu, 2000,18).

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri birbirinden farklıdır. Aile şirketlerinin kurulma nedenleri de iki ana noktada ele alınabilir. Bu sebeplerden ilki, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. İçerisinde yaşanan koşullardan bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken, yeterli sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olamaması veya ekonomik siyasi istikrarsızlıklar ise yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. Dolayısıyla, itici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüs edebilir.

Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur, sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmaktır. Yani, bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmek, başkalarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak da kişiyi yeni bir firma kurmaya teşvik eder. Kurulan şirkette hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır.

2.2. Aile Şirketlerinin Kuruluş Ve Gelişim Evreleri

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim evreleri 9 dönem olarak ele alınmaktadır (Fındıkçı, 2005; 21-28).



Şekil 2.1. Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim evreleri (Fındıkçı, 2005;21)

2.2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi

Aile işletmeleri kurulurken ve yaşam süreleri boyunca, kendi varlığını yaşatacak ve yok edecek unsurları birlikte içinde barındırır (Pazarcık, 2004, 34). Aile işletmelerinde sıfır noktası olarak kabul edilen dönem, girişimcinin işin içine girdiği

dönem olarak kabul edilmektedir. Anadolu'daki girişimciliğin ilk gelişiminde genellikle kırsal kökenli ve eğitim düzeyi düşük olan girişimci aile üyesi gerek kardeşlerine bakmak için gerekse ailesinin refahını artırmak amacıyla ilk girişimini yapmaktadır. Girişim, genellikle daha önceden çıraklığını yapmış olduğu iş üzerine ya da babadan kalan meslek üzerine yoğunlaşarak yapılmaktadır. İlk girişimci, genellikle işin çekirdeğinden gelmiştir, hırslıdır ve gözü karadır. Yıllarca başkaları için çalışan girişimci, ailesini ve kendisini rahat ettirme çabası içerisinde, çoğu zaman aşırı çabalayarak ve pek çok şeyden fedakârlık ederek çalışmaktadır. Yüksek başarı güdüsü ile hırsla çalışan girişimci, bu çalışmalarının karşılığını kısa sürede alabilmekte ve başarılı olmaktadır. Bu ilk dönemde, girişimci için önemli olan tek şey işin ayakta kalabilmesidir. İşin ayakta kalması için, kardeşler hatta anne baba bile seferber olmaktadır. Böylelikle işte görev dağılımları da yapılmakta ve girişimci çoğu zaman patron rolünü üstlenmektedir.

2.2.2. İşte Başarı

Hem girişimci hem aile açısından çok yoğun olarak çalışılan bu dönemde, artık işyerinde süreklilik sağlanmaktadır. Yüksek başarı güdüsü, aşırı çalışma ve işle birlikte yaşama gibi özelliklerin doğal neticesi olarak, başarı yakalanmış olmaktadır. Aile işletmeleri açısından oldukça kritik olan bu dönemde, girişimci kişinin ve ailenin tutumu ve bakış açısıyla orantılı olarak işletmenin büyüme oranı da belirlenmiş olur. Pek çok aile kendi işini yapmanın verdiği huzur ve gelirden tatmin olarak sadece esnaf olarak iş hayatına devam etmekte ve daha fazlasını istememektedirler. Bu nedenle, bu dönem aslında pek çok aile işletmesi açısından gelişimlerinin ve başarılarının tepe noktası durumundadır. Girişimcinin seçtiği iş koluna göre işin büyüme oranı da belirlenmektedir. Bazı iş kollarının önü açık ve büyümeye yatkın olmalarına rağmen, bazı iş kolları ise belirli bir aşamadan sonra büyümeyebilir.

Aile şirketinin kuruluşu ve ilerlenecek olan ana iş kolu seçildikten sonra ve geliştirildikten sonra ikinci aşama, işin başarılı olması evresidir. Kurucu ve aile bu dönemde tatmin olma duygusunu yaşamaktadır. Her 100 şirketten 70 tanesi bu

dönemde arzu ettiği iş başarısını yakalamakta ve esnaf olma niteliğini kazanmaktadır.

2.2.3. Büyüme ve Gelişme Dönemi

İşi kurma ve başarıya ulaşma adımlarının ardından, aile ekonomik olarak büyümeye başlamıştır. Aile, işi için maksimum seviyede özveride bulunmuştur ve bunun geri dönüşümü olarak da iş, aileye fayda sağlar konuma gelmiştir. Ailenin de tatmin seviyesi maksimum düzeye çıkmıştır. Bu karşılıklı etkileşim, işin giderek büyümesini sağlamıştır. Özellikle üretim ve pazarlama odaklı işletmelerde kartopu etkisini görmek mümkündür, büyüme katlanarak artmaktadır. Bu aşamada, aile işletmeleri ivme kazanarak büyümeye devam etmektedir. Bu boyutlarda meydana gelecek pozitif değişimlerin, mutlu iş görenleri ve dolayısıyla mutlu çalışanları daha üretken yapacağı doğrultusunda genel bir inanış vardır (Araslı, vd, 2006; 282). Bu durum, pek çok aile işletmesi içinde kritik bir dönem olması yönünden önemlidir. Çünkü sadece 100 şirketten 60'ı bu aşamaya gelebilmektedir. Eğer şirket üretim yapıyorsa yeni üretim alanları açmakta, pazarlama yapıyorsa yeni mamul veya hizmet pazarlama yoluna gitmektedir. Bu dönemde, önemli olan kontrolsüzce büyümeden kaçınmaktır. Yönetilemeyecek seviyede büyüme, şirketin sonunu da hazırlayacaktır. Bu dönemde yapılan en büyük hatalardan birisi de, ailenin asıl ustası olduğu işini bırakarak farklı alanlara yatırımlar yapması ve lokomotif olan ana işkolundan vazgeçmesidir. Bu da, şirketin büyük zararlar almasına neden olmaktadır. Bu dönemde işletmenin çalışan ihtiyacı da artmakta, dolayısıyla istihdam da gelişmektedir.

Aile işletmelerinin en önemli karakteristiklerinden biri de ailenin, çalışan olarak aile üyelerini, akrabalarını, hatta memleketlilerini yanında görmek istemeleridir. Sadece bu kişilere güvenebilecekleri düşüncesiyle, çalışanların büyük kısmı ya da yönetime yakın olan kritik görevlerde çalıştırılacak olan personel bu çevreden seçilmektedir.

2.2.4. Mülkiyet Genişlemesi

Aile işletmelerinde ilk girişim, işe başlama, hızlı ve yoğun çalışma dönemlerinin ardından sağlanan başarı neticesinde, yeni bir büyüme ve gelişme adımı olarak mülkiyet genişlemesi ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde büyük bir özveri ile çalışan aile bireylerinin mal varlıkları artmakta ve gelişmektedir. Bunun yanı sıra şirketin de ciro ve kar oranları artmaktadır. Sonuç olarak, aile yapmış olduğu tüm fedakârlıkların meyvesini toplamakta ve işletmede mülkiyet genişlemesi söz konusu olmaktadır. Bu dönem ile ilgili en önemli husus, aile şirketinin kurucuları (baba, evlatlar veya kardeşler) arasında adaletli bir hak dağıtımını yapılmasının gerektiğidir. Çünkü bu dönemde kişilerin beklentileri artmakta ve güç kıyaslamaları daha çok gündeme gelmektedir. Bu dönemde, kurucular arasında yaşanabilecek mal mücadeleleri şirketleri bölebilmekte ve hatta yok olmalarına sebebiyet verebilmektedir.

Aile şirketlerinin sadece yarısı mülkiyet genişlemesi evresine ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, işletmenin bu döneme kadar ayakta kalabilmesi büyük uğraşlar gerektirmektedir. Büyük emeklerle kurulan bu şirketlerin yok olmamalarını sağlayabilmek için mülkiyet genişlemesi adaletli bir biçimde yapılmalı, özellikle kardeşli yapılarda hak ve hukukun korunması büyük önem taşımaktadır. Aile şirketlerinin özellikle mülkiyet genişlemesi ve ikinci kuşağa geçişte dağıldıkları görülmektedir (Fındıkçı, 2006, 293).

2.2.5. Doyum Aşaması

İş kurmuş, başarılı olmuş, büyüme ve genişleme yaşamış, mülkiyet genişlemesine ulaşmış olan aile işletmeleri doyum noktasına ulaşmışlardır. Her şirket doyum noktasına ulaşamaz. Çünkü doyum kavramı biraz da kişilerin doyuma ulaşmaya kadar belirlemiş olduğu engeller ve hedefler ile de ilgili olmaktadır. Çok büyümüş, kar oranı olarak ciddi seviyelere ulaşmış olan her şirket doyuma ulaşmıştır demek doğru olmamaktadır. Bu nedenle, hedef olarak belirlenen noktalara gelinmiş

ise ancak doyum noktasına ulaşılmış olduğu söylenebilmektedir. Bu bakımdan doyum noktası biraz da görece bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Doyum aşamasında işletmenin işleri iyidir, artık iş kaygısı ortadan kalkmıştır. Fakat kurucular arasında yaşanan algılama farklılıkları nedeniyle, yaşanan sıkıntılar çoğu kurum için artık yolun sonunun geldiği düşüncesini uyandırmaktadır. Kimi kurucular; yapılabilecek her şeyin yapıldığı ve her şeyinde olabilecek en iyi seviyede yapıldığı düşüncesinde iken, kimi kurucular da; daha yapılacak çok şeyin olduğu ve hiçbir şeye tam olarak yetişilemediği gibi karamsar bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Farklı bakış açıları nedeniyle işletmelerden kopmalar meydana gelebilmektedir. Kendini geliştirmiş olan kişinin, bulunduğu işletmeye fazla geldiği, yalnız çalışırsa daha başarılı olabileceği, çalıştığı işletmede gelişiminin engellendiği ve farklı şirketlerde kendisini daha çok gösterebileceği düşünceleri ağır bastıkça ayrılıklar yaşanmaktadır.

Bu dönemde karar alma aşamasında, kurucular birbirlerine karşı masaya oturuyorlar ve şirketin gelişmesine engel oluyorlar ise kopmalar yaşanabilmektedir. Bu nedenle, doyuma ulaşma evresi bir yerde şirketlerin tasfiye döneminin de başlangıcı halini alabilmektedir. Aynı zamanda bu dönemde kişiler kendilerini daha de geliştirerek olgunlaşma yoluna gidebilirler, hatta kurucuların birbirlerine takınmış olduğu tavırlar neticesinde yeni alanlara yönelmeler de söz konusu olabilmektedir.

2.2.6. Eski Başarıları Bekleme

Doyuma ulaşma evresi, yaşam eğrisinin ulaşılabilir en üst seviyesi olarak adlandırılabilir. Dolayısıyla, bu dönemden sonra artık işletmeler bir duraksama evresine girecekler ve düşüş başlayacaktır. Bu dönemde yeni bir sıçrayış, farklı bakış açılarına göre yeni açılımlar gerçekleşmemiş, yeni bir iş, yeni yorumlar getirilmemiş ve yeni iş kapıları açılmamış ise, farklı bir girişim, yeni bir motivasyon oluşturulmadığı sürece bu kötüye gidiş engellenemeyecektir. Bu dönemde, kurucular şirketin her zaman çok başarılı olması durumuna alışkın oldukları için, öncelikle meydana gelen duraksamayı kavrayamayacaklar ve daha sonrasında ise eskiye özlem

duyacaklardır. Eskiye duyulan özlem neticesinde, yeni projeler geliştirilmeye çalışılacak fakat gerçekleştirilebilen proje sayısı yetersiz kalacaktır. Çünkü bu seviyede, girişimcinin kendine koyduğu hedef hep geçmişle kıyaslanacak ve yeterli gelmeyecektir. Bu da geleceği görememe sıkıntısını meydana getirecektir.

Kurucular bir araya geldiklerinde, geçmişte kazanılan başarılarından ve elde edilen karlardan konuşacaklardır. Gelecek için planlar yapmak ve uğraş vermek için gerekli olan motivasyon ve başarı beklentileri yoktur. Kurucuların arkasından yetişen yeni nesil ise ya çok tecrübesiz ya da işleri devir alma konusunda isteksizdirler. Zaten belirli bir doyuma ulaşmış olan kurucular için birbirleri ile olan etkileşim zayıflamış ve başarı güduları de düşmüştür. Bu dönemde en önemli sorun, biz bilincinin yerini bencilliklerin almasıdır.

2.2.7. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme

Bu evrede artık kurucular sadece kendi çabaları ile işleri yola koyamayacaklarını anlamışlardır. Geç kalınmış olsa bile, kurumsallaşma ihtiyaçlarının farkına varılmıştır. Mevcut iş akışı, mevcut anlayış ve etkinlik düzeyi, kurumun yerinde saymasını hatta geriye gitmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, böyle bir sorunla başa çıkabilmek için sistematik bir çözüm şart olmuştur.

Kurucular kurumsallaşmayı bu aşamaya kadar hep ertelemiş ya da gereksiz görmüşlerdir. Hâlbuki işler yolunda iken ve karşılıklı ilişkilerin gerilmediği bir dönemde kurumsallaşmaya gitmek daha az çabayı gerektirecekken, artık bir zorunluluk olduğu için kurumsallaşmaya çalışılmaktadır. Çünkü şirket için artık başka bir kurtuluş kapısı görülmemektedir. Burada, kurucuların kurumsallaşmaya inanmaları, desteklemeleri ve gereken değişiklikleri yapmaları gerekmektedir. Pek çok şirkette kurucular değişime inanyor olsalar dahi yeni kurulan bu sisteme karşı direnç göstermekte, hatta bazı noktalarda karşı çıkabilmektedirler. Kurucular, bu aşamada, kurumsallaşmayı ciddi bir hamle olarak algılamalı ve karmaşık yapılanmalardan sıyrılarak, şirket düzenini sistemli bir hale getirmek zorunda olduklarının farkına varmalıdırlar.

2.2.8. Yeni Kuşaklara Devir

Aile şirketlerinde yaşam eğrilerinin son basamaklarından biri de şirketin yeni kuşağa devredilmesi sürecidir. Başarıyla kurulan, büyüyüp geliştirilen, mülkiyetini genişleten ve doyum noktasına ulaşan fakat daha sonra eski, verimli günlerindeki gibi çalışmayan aile işletmeleri, sıkıntılarının artması ile kurtuluş umudu olarak kurumsallaşma aşamasına gelmişlerdir. Artık kurucular işletmeyi yeni yetişmekte olan kuşağa devretme sürecine girmişlerdir.

Yeni kuşağa devir süresi, yeni kuşağın yaş ortalamasına bağlı olarak daha önceden de başlamış olabilir. Yeni kuşağa devir süreci farklı bakış açılarının işletmeye taze kan getirmesi, dinamik bir yapının oluşması gibi neticeler doğurabileceği gibi, birinci kuşağın sahip olduğu heyecan ve azmin yeni kuşakta olmaması, yeni kuşağın işi devralma için yeterince hevesli olmaması gibi neticeler de doğurabilecektir.

Bu dönemde önemli olan, kurucuların işletmeyi büyütüp geliştirirken işletmenin ve ailenin gelecek planını düşünüp planlamaları konusunda gösterdikleri yaklaşımdır. Eğer kurucular, yeni gelecek nesli böyle bir sorumluluk bilinci ile yetiştirmiş ve gerekli altyapı, birikim ve kültürü yeni kuşağa aktarabilmişler ise, kuşaklar arası devirde bir problem yaşanması beklenmemektedir. Fakat kurucular sadece şirket odaklı çalışıp, gelecekle ilgili olarak nasılsa yetişirler gibi bir düşünceyle hareket etmişler ise, bu durum işletmenin yaşamını kısaltabilmektedir.

Yeni neslin belli bir sorumluluk sahibi olmadan, doğrudan işin tepesine getirilmeleri, onların başarı şansını düşürmektedir. Aile işletmelerinde %20-%30 oranında şirket ikinci kuşağa geçebilmektedir. Bu nedenle pek çok aile işletmesinin yeni kuşağa devredilmeden yok olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla, işin geliştirilmesinin yanı sıra yeni kuşakların yetiştirilmesine de büyük önem verilmeli ve bunun için de kurucuların zamanlarını ayırmaları gerekmektedir. Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışırken karşılaştıkları önemli

sorunlardan biri; yönetim kademesinde bulunan ferdin yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda yaşanan anlaşmazlıklardır (Tikici vd, 2006;466).

2.2.9. Tasfiye Dönemi

İşletmeleri, yaşayan sosyal canlılar olarak ele almalıyız. Canlıların doğup, büyüüp, gelişmeleri gibi, işletmeler de doğar, büyür, gelişirler ve en nihayetinde de yok olurlar. Pek çok aile şirketi kurulduktan kısa bir zaman sonra yok olup gitmektedir. Fakat asıl olarak istenilen şey yaşam sürelerinin uzun tutularak, sosyal canlı olarak kabul ettiğimiz şirketlerin refahlı bir şekilde hayatlarını maksimum seviyede sürdürmeleridir. Aile şirketlerinin sıklıkla karşılaştıkları temel problemler, şirketin devamlılığının sağlanması ve alt sistemlerin yönetilmesinde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır (Andiç, vd, 2008; 44). Normal olarak bu şirketlerin yok olması kaçınılmazdır. Fakat bu yok olmanın sancılı ya da trajik bir şekilde olmasının aileye prestij olarak büyük zarar vereceği unutulmamalıdır.

Aile şirketlerinin en trajik dönemleri bu son aşamadır. Değerleri ve geleneği tam oturmamış ailelerde akrabalar birbirine düşmekte ve mal kavgaları gündeme gelmektedir. Kurucuların pek çok zorlukla, pek çok fedakârlıklarla kurduğu, göz bebeği olan şirketin yok olması zaten tek başına büyük bir üzüntü iken, bunun üzerine ailenin de dağılması maalesef çok sık yaşanmaktadır.

Burada en önemli olan nokta artık beraberce yürütülmesi imkânsız hale gelen işletme ve aile ilişkileri için, hak ve adalet ölçüsü ile kararlar alınmalıdır. Bu aşamaya gelinen bir noktada bencillikler sindirilmelidir. Şirketin sonu olarak ele aldığımız bu noktada asıl hedef şirketin tavsiye aşamasına getirilmesi olmalıdır.

BÖLÜM 3

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTLEME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Ortaklık Yapısı Ve Gelişme Evreleri Açısından Aile Şirketleri

Ortaklık yapısı ve gelişme evreleri açısından aile şirketleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Alayoğlu, 2003; 33-41).

- 1) Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (tek patronlu) aile şirketleri,
- 2) Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı).
- 3) Kompleks aile şirketleri (kuzenler konsorsiyumu).
- 4) Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Burada dikkat edilmesi gereken husus, her aile şirketi her evreyi aynı sırada veya hepsini birden tamamlama durumunda olmadığıdır. Özellikle hisse devri kararları, bazı evrelerin atlanılmasına ve belirli bir evrede kalmasına yol açılmasına yol açabilir. Örneğin, işin sahibi ve şirket yöneticisi olan baba veya anne, şirket hisselerinin büyük bir çoğunluğunu çocuklarına devredebilir; fakat aynı zamanda şirket yönetimini de devam ettirebilir. Bu aile şirketi modeli, baba veya annenin ölümlerine kadar devam edebilir. Akılcı, yeteneklerin, eğitimin, eğilimlerin göz önüne alınarak yapılan devirler, sorunların çözümünü de sağlar (Semerci, 2008; 90).

3.1.1. Girişimcinin Sahip Olduğu Ve Yönettiği “Birinci Nesil Aile İşletmeleri” (Patron Şirketler).

Girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği ve adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil, aile şirketlerini temsil eder. Aile üyeleri arasında, kan bağının ötesinde duygusal bir bağ vardır. Dolayısıyla, bu da aile şirketlerini duygusal olarak diğer şirketlerden daha da güçlü kılmaktadır. Ailenin değerleri ve öncelikleri şirketin hedef ve amaçları ile bütünleşmektedir, bu da aile şirketlerini daha güçlü yapmaktadır.

Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak; şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu düşünülür. İşletmenin kurucusu olan “baba” ve kimi zaman kardeşlerinden oluşan birinci nesil; işin teknik kısmını iyi bilen, pazardaki boşluğu fark edebilmiş ve kendi isimleri ile özdeşleşmiş, kaliteye önem veren işletmeler kurmuşlardır (Öztürk, 2009).

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

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

Birinci nesil aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorunlar şunlardır:

1) Girişimcinin kişiliği, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır. Bu yüzden; girişimcilerin pek çoğu, işletmede takım çalışmasını özendirilmekten ziyade çalışanlarla birebir ilişki kurarak iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Her an girişimci ile birebir ilişki kurulabilen bu işletmelerde, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok, meydana geldikten sonra geçici tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmaktan ve tek başına sorumluluk almaktan çok, aile üyelerini de kararlara katarak veya işletme içerisinde sorumluluklar yükleyerek bu yükü azaltabileceğini düşünmektedir.

Girişimci, böylece, olası başarısızlıklardan ve ailevi değerleri önemsemekten dolayı tek başına suçlanmaktan kaçınmaktadır (Özler, 2009).

2) Girişimci, ailesine yeterince zaman ayıramaz ve iş hayatını özel yaşantısına taşır. Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen, girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı olmadığı ve şirketini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorunda olduğu için, çocukları ile yeteri kadar ilgilenemeyebilirler.

3) Bu evrede tanıtım harcamaları yüksek, risk fazla ve nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç da yüksektir.

4) İşletmelerin büyük çoğunluğu birinci kuşağın kontrolündedir. Bu nedenle, birinci kuşağın birçoğu yönetim kurulu başkanı veya genel müdürdür. Yönetici olarak profesyonel kişilerle çatışmalarına karşın, yönetim kurulları aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile işletmelerinde birinci kuşak, gelecekte üst düzey yönetici olabilecek kapasiteye sahip olan kişilerin genelde aile üyelerinden birisi olduğu görüşündedir (Arıcıoğlu vd, 2008; 286).

5) Çoğunlukla tek patronlu şirket özelliği gösteren bu evredeki şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır. 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.

6) Yine bu evrede bir sonraki nesil için, mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plan önceden yapılmamaktadır.

3.1.2. Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu Ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri).

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan “kardeş ortaklıkları” oluşturur. Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir, ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Diğer bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. Patron-yöneticilerin sosyal ilişkileri ve toplumsal ağları, işletmenin iç ve dış çevresinden kolayca ayırtılamamaktadır. Aile işletmeleri, sosyolojinin ideal aktör tiplemesine oldukça yaklaşmaktadır (Özler vd, 2006; 274).

Ayrıca, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında şirketin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile şirketlerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olacağı ifade edilmektedir.

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

2) Genç kuşak aile fertleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimini etkileyebilecek bir takım problemler ortaya çıkabilir. Yaşları,

cinsiyetleri, eğitimleri, dünyayı algılayış biçimleri farklı olan çocukların, eşlerin ve aile üyelerinin istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim, tatil, evlilik ve ev, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise, aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.

3) Büyüme evresindeki şirketlerde nakde duyulan ihtiyaç da hayli fazladır. Bu nedenle, elde edilen karın yatırıma dönüştürülmesi (normalde herhangi bir işletmede) doğal bir uygulamadır. Ancak bu tür işletmelerde, ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme, ev sahibi olma gibi), sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen karın işletmeye transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılır. Kısacası, bu aşamada aile ve işletme, elde edilen karı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Dolayısıyla kardeşler, işbirliği ve samimiyetle işletme menfaatlerine odaklanmak yerine, kendi çekirdek ailelerinin (eşlerinin ve çocuklarının) çıkarlarını ön plana alabilirler. Bu durumda ise, kardeşler arasında gizliden gizliye bir rekabet ortamı oluşabilir, bu duruma eşlerin ve çocukların baskıları da eklenince mantığın yerine duygusallık ön plana çıkabilir ve bu da şirket içi çatışmaya yol açar.

4) Birinci nesil aile işletmelerinde, kişilerin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumunda, sorunlarla karşılaşılma ihtimali yükselir. Örneğin; küçük paya sahip ortak ne kadar başarılı olursa olsun, yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi, moral ve motivasyon ile performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

5) Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmeleri ve kendilerini aile ile şirketin bir parçası olarak görmeleri de bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Anadolu'daki pek çok işletmede, iki kardeşin çalışıp kurduğu, zamanla büyüttüğü bir şirketin evlilikten sonra dağıldığını görmek mümkündür (www.zaman.com.tr, 2009).

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

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

3.1.3. Kompleks (ikinci ve üçüncü nesil) aile şirketleri:

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde; kuzenlerin yönettiği ve önemli kararların alındığı “kompleks aile şirketi” olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır.

Kompleks aile şirketlerinden “iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler” anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket karından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır. Şirkette birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.

Şirketlerin büyük çoğunluğunda “grup” veya “holding” şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı da daha belirgin olarak ortaya çıkar. Bu durum ise hissedarlar arası, ailelerini de kapsayacak şekilde, çatışmalara sebep olabilir.

Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme – aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirir. Bu aşamada, aile şirketlerinin karşılaştığı en temel sıkıntılar şunlar olabilir.

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

2) Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri, şirketteki hisseleriyle ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri, şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşmasıyla, varislik için çok sayıda aday olması da aile içi çatışmaların yaşanmasını körükler. Anadolu'nun en önemli şirketleri eltiler kavgası yüzünden batmıştır (zaman.com.tr,2009).

3) Yeterli bilgi yetenek ve tecrübeye sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri ve bunu bir hak olarak görmelerinin yanı sıra, ısrarcı davranışları da problem teşkil eder.

4) Şirkette aktif çalışan aynı aileye mensup fertlerin işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları, her iki grubun da kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görmeleri; pek çok soruna, özellikle de yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına, uygulamaların engellenmesine, bunun bir sonucu olarak da, çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmasına yol açabilir.

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

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

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

3.1.4. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir (Karpuzoğlu, 2000;114).

Bu evredeki aile şirketlerinde; faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri, bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran aile şirketleridir. Bu çerçevede işler analize tabi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için; işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler, çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak, iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Yine bu evrede, misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı, toplumsal ve sosyal muhtevalı hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da görülür.

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir.

1) Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu evredeki aile şirketlerinin en önemli sorunlarından biri “katılıktır”. Kurumsallaşmanın getirdiği bu katılığın bir sonucu olarak; yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.

2) Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması (aile üyeleri tarafından kendilerine ayrıcalık tanınmaması), terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri (aile üyelerinin daha kolay terfi ettirilmemesi); aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olur.

3) Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkarabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket etmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, işletme değeri ikinci plana itilerek, ihtirasların ön plana çıkması söz konusu olur.

4) İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görüldüğü bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da özellikle aile üyeleriyle sorun ortaya çıkabilmektedir. İşe

uygun olmayan bireylerin işletmeye dâhil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Bu durumda da aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra, aile üyeleri ve onların aileleri arasında “çok iyi iletişim” mekanizması kurulması oldukça önemlidir.

Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise; aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür.

3.2. Aile Şirketlerini Diğerlerinden Ayıran Karakteristik Özellikler

Türk aile şirketlerinin hemen hemen tamamında görülebilecek ortak özellikler şöyle sıralanmaktadır (Alayoğlu, 2003;17-29).

1) Ailenin en fedakâr üyesi olan kurucu girişimci olarak nitelendireceğimiz kişi ağabey ya da babadan oluşmaktadır. Ağabey ya da baba, aile üyelerini refâh içerisinde yaşatmak ve geleceklerini garanti altına alabilmek amacıyla kimi zaman eğitimlerini de yarım bırakarak çalışan lider ruhlu kişidir. Öncelikle başka yerlerde geçimini sağlamak amacıyla işe başlayan karizmatik, risk alma yeteneği olan, girişimcilik ruhuna sahip olan bu kişi; başkası için çalışarak kıt kanaat geçinmektense risk alarak birikimlerini değerlendirerek sahip olduğu ya da yapabileceğini düşündüğü iş alanında işletme hayatına başlar. Burada ilk amaç, şirketin yok olmasını önlemektir. Bu nedenle, aile ve girişimci tüm çabalarını ve emeklerini gerektiği zaman özel hayatlarından ve ihtiyaçlarından vazgeçerek, kendilerini şirketlerini yaşatmaya adanmışlardır. Bu davranışın ardında; kendini ispat

edebilme ve başarıma arzusunu gerçekleştirebilmek, sahibi olduğu işletmede kendi doğrularını ve fikirlerini uygulayabilmek, kendi kendinin patronu olmak, ailesinin ve geleceğinin denetiminin kendi ellerinde olmasını sağlamak gibi nedenler bulunmaktadır. Bunun için de, aile üyeleri olması gerekenden daha fazla çaba sarf ederek işletmenin hayatta kalmasını sağlamaktadırlar.

2) Sahibi olunan şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişmektedir. Aile üyelerinin şirkette çalışması veya çalışmaması bu etkileşimi değiştirmemektedir. Bu soyadı taşıyan kişilerin tavır ve davranışları da firmaya mal edilmektedir. Aile üyelerinin toplumdaki statüleri, şirketin statüsünü de etkilemektedir. Bunun yanı sıra şirketin itibarı da ailenin itibarını etkilemektedir. Bu nedenle, aile üyeleri şirket için büyük bir özveride bulunurlar. Kriz dönemlerinde acil alınması gereken kararlar aile üyeleri tarafından bekletilmemekte, gereken her türlü özveride bulunularak (maddi manevi) şirketin zor dönemlerini atlattığı sağlanmaktadır. Böylelikle aile işletmeleri sektörlerinde hızla büyüebilmektedirler.

3) Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatiyle uyumlu olmaktadır. Aile işletmelerinin kuruluş amacı, ailenin birliğini ve bütünlüğünü korumaktır. Bu nedenle işletme, ailenin değer ve inançlarından etkilenmektedir. İşletmeden alınacak kararlar ve yatırım planları, aile kültürüne uygun ve aile kültürünü olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenmelidir.

4) Şirketin geleceğini belirleyen kararlar, genellikle gayri resmi ortamlarda, aile toplantılarında ve hafta sonu beraberliklerinde aile üyeleri arasında alınmaktadır. Şirketin geleceği ile ilgili kararlarda, karar alımlarında profesyoneller dâhil edilmez ve gerekli analizler yapılmadan aile üyelerinin kanaatine bağlı kalınarak yatırım kararları verilir.

5) Yönetimde sorumluluk alacak kişilerin belirlenmesinde yakınlık derecesi etkili olmaktadır. Şirket sahibi patronun aile ilişkileri içinde sevdiği ve güven duyduğu kişiler, işletme içinde üst düzey pozisyonları değerlendirirken bu kişilere öncelik vermektedirler.

6) Ailede en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir. Kurulması sırasında ailenin geleceğinin de güvence altına alınması fikri ile patron yönetici, şirketin yaşamını sürdürebilmesi için çocuklarının ve torunlarının şirket ile bağlarını kuvvetlendirmelerini istemektedirler. Gelecekte çocuklar veya torunlar bu şirketin yöneticisi olarak görülmektedir. Yeni nesillere miras olarak bırakılacak şirket için çocuklar ve torunlar şirket için eğitilmektedirler.

7) Aile üyelerinin işletme içinde sözünün dinlenmesi ve karar almalarda etkili olması halinde, bu durum aile içindeki durumu da etkilemektedir. Şirkette güçlü konuma gelen aile üyeleri, aile içerisinde de güçlü hale gelmektedirler.

8) Aile kültürü şirket kültürünü etkilemektedir aile kültürüne bağlı olarak kurum kültürü gelişmektedir. Ailenin değer yargıları, inançları, ilişkileri, işlerin yapılış yöntemleri gibi mevcut aile kültürü kurum kültürünü de etkilemektedir.

9) Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğu için halka açılma ya da yabancı ortak dâhil etme konusunda tutuculuk sergilemektedirler. Aile şirketleri dış piyasaya borçlanmaktan ziyade, aile içerisinde finansal sıkıntılarını gidermeye çalışmaktadırlar. Bu davranışın en büyük nedeni ise, şirket bilgilerinin diğerleriyle paylaşılmasından kaçınmaktır. Aile üyeleri için şirket bilgileri, aile bilgileri gibi mahrem görünmektedir.

10) Aile işletmelerinde çift rol kavramı oldukça yaygındır. Kurucu (şirket sahibi) ile yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu (şirket sahibi), sağlığı yerindeyken ellerinde bulunan şirket yönetim gücünü bir başkasına vermeyi düşünmez. İşletme sahibi oldukları için genel müdür, yönetim kurulu başkanlığı gibi görevlerde bilfiil bulunmaları gerektiği düşüncesine sahiptirler.

11) Aile işletmelerinde üç temel rol biçimi bulunmaktadır. Bunlar aile üyeleri, girişimci ve işletme çalışanları olarak tanımlanmaktadır. Aile üyeleri işletmenin kimliklerine kattığı değerden, gelecekte kalacak miras ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri finansman aracı olarak görülmektedirler. İş gören, profesyonel

yönetici ve danışmanlar ise, işletmeyi kişisel gelişim ve kariyerleri için bir basamak olarak görmektedirler. Girişimciler ise işletmeyi bir yatırım aracı olarak görmektedir.

12) Aile işletmelerinde zaman zaman mantıklı karar alabilme zorlaşmaktadır. Şirketini oldukça büyüten ve iyi konuma gelmesini sağlayan kurucu, ilk kurmuş olduğu işletmenin zarar görmesine rağmen kapatılmasını istememektedir. Zarar eden işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi için diğer şirketlerden kar transferi yapılmakta, zarar eden şirketin kapatılmasını öneren kişiler ise kurucuya asi gelen kişiler olarak etiketlenmektedirler. Bu davranış, firmanın kurucusu ile ilk şirketi arasında kurmuş olduğu duygusal bağdan kaynaklanmakta, bu nedenle mantıklı karar verememektedir.

13) Aile işletmelerinde formal organizasyon yapısı yoktur, ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanmaktadır. Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk sınırları kan bağı, cinsiyet, yaş, ilişkiler gibi nitelikler belirlemektedir. Çalışanlar ve aile üyeleri için görev tanımları bulunmamaktadır. Çalışanlar arasında iletişim kanalları sağlıklı kurulamamıştır, karmaşa ve eksiklikler vardır. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu belirli değildir. Önemli kararların çoğu şirket sahibi (patron, aile babası) tarafından verilmektedir, tüm yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır. Bu yüzden, şirket içerisinde düzenli bir organizasyon yapısı kurulamamaktadır. Şirket sahibi, ben olmazsam işler yürümez düşüncesine sahip olduğu için işini bırakmak istemez, kendinden başka kimsenin de işe onun kadar sahip olacağını düşünmez. Bu nedenle fazla tatile çıkmaz, tatile çıkmak isteyenleri de hoş karşılamaz.

14) Aile yapısında meydana gelen değişimlerde şirket organizasyon yapısı etkilenmektedir. Çocukların evlenmesi durumunda aileye yeni katılan damat ve gelinler şirketlerde üst düzey görevlere getirilmektedir. Aynı şekilde aile içinde çıkan kavga sonucu kardeşlerden birinin görevini bırakması, kaybetmesi ya da şirketi terk etmesi sonucu yine üst düzey yönetimde bir eksiklik meydana gelmektedir. Dolayısı ile aile içi dengelerde meydana gelen olumsuzluklar şirketi etkilemektedir.

15) Aile işletmelerinde profesyonelleşme, ancak işletme büyümeye başladığı zaman ve şirketteki mevcut aile üyeleri yetersizleşmeye başladığı zaman gündeme gelmektedir. Fakat işler tam olarak yeterli profesyonellikteki kişilere verilmemektedir. Genellikle idari bölümde çalışmak üzere aileye yakın kişiler, uzak akrabalar tercih edilmektedir. Aile işletmelerinde güvenilirlik, uzmanlıktan daha önemli ve öncelikli sayılmaktadır. Bu nedenle, aile dışından idari personele hoş bakılmamaktadır. Tanıdık kişiler işe alınırken yeterlilikleri pek sorgulanmaz. Kişinin yeterli gerekliliklere sahip olup olmadığına bakılmaksızın bu kişilerin şirket sahipleri ile ilişkileri, tavırları (saygılı olma, sadık olma, işe erken gelme) gibi özelliklerine daha çok dikkat edilmektedir.

16) Aile işletmelerinde harcama ya da yatırım politikası önceden oluşturulmamaktadır. Gelecek beklentilerine göre bütçe beklentileri oluşur. Yıllonda genel bir değerlendirmede bulunularak durum değerlendirmesi yapılır.

17) Üst düzey görevlerde, genelde aileden kişiler bulunduğu için bu yöneticilerin hata yapmaları halinde bir yaptırım uygulanmamaktadır. Hâlbuki aynı hatayı maaşlı bir çalışanın yapması halinde, işine son verilmesi söz konusu olacak iken aile üyeleri için böyle bir yaptırımın uygulanması mümkün değildir.

18) Aile işletmelerinde rakip firmayla olan rekabet çoğu zaman profesyonel rekabet anlayışından çıkarak kişisel rekabete dönüşmektedir. Bu da alınan kararlarda, yapılan yatırımlarda hatalara sebep olmaktadır. Çoğu zaman aileden ayrılan kardeş, amca gibi yöneticiler bıraktığı firmayı kendine rakip olarak görmektedir. Bu rekabeti kişiselleştirerek ve karşı firmayı batırmayı amaç edinerek, çok büyük zararlara neden olmaktadır.

19) Çalışanların profesyonel olduğu unutulurken, genelde maaş artırımları kıdeme göre yapılmaktadır. Çalışanların tecrübesi; eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve tecrübesi gibi özelliklerden daha üstün tutulmaktadır. Çalışanların motivasyonunda maaşın önemi unutulurken, pek de sağlıklı olmayan ücret ve ödül politikası işletilmektedir.

20) Alman kararlarda, genellikle otokratik bir yapı mevcuttur. Aile büyüğünün kararlarına tam riayet edilmesi istenir. Karşı bir fikir önerildiğinde (patron/baba) ise, bu davranış büyüğe karşı yapılan bir saygısızlık olarak görülmektedir. Bunun neticesinde yeni nesil, eski nesle kıyasla daha sessiz ve pasif davranmak durumunda kalmaktadır. Aile işletmelerinin kısa zamanda yok olmasının en büyük etkenlerinden biri de yeni neslin görüşlerine değer verilmemesidir.

21) Aile üyelerinin istihdamında yaş ve cinsiyet belirleyici unsurdur. Aile işletmelerinde kız ve erkek evlatların çalıştırılması konusunda erkek evlatların daha kolay kabul gördüğü ve daha çabuk terfi ettirildiği görülmektedir. Kız evlatların tercihen aile büyüklerine yardım etmeleri istenmektedir. Şirket içinde söz sahibi olmaları ve terfi etmeleri erkek evlada göre daha zordur. Kız evladın daha çok “eksik etek” olma düşüncesi ya da “evlenir gider” düşüncesi nedeniyle terfi almalarına ve şirkette önemli sorumluluklar almalarına izin verilmez. Ya da tam tersi, çalışan bayanlar işletmede daha pasif görevler almak istemektedirler. Ayrıca damatların işletme içerisinde çok yer verilmek istenmemesi nedeniyle, bayanlara yetki verilmesinde sıkıntılar oluşmaktadır. İşletme içerisinde terfi alma konusunda bir diğer önemli etken ise aile üyelerinin yaşıdır. Aynı iş becerisine sahip fakat daha genç olan aile üyesi yerine yaşı daha büyük olan aile üyesi terfi ettirilmektedir. Bu, yine Türk kültürünün etkisiyle büyüğe saygı anlayışından ileri gelmektedir.

Aile işletmelerinde daha çok aile üyelerinin çalışması istenmektedir ve aile genişledikçe şirkette görev almaları gerekmektedir. Aile üyelerinin çalışanlardan daha güvenilir olduğu düşüncesiyle, akraba ve yakın tanıdıklar daha çok istihdam edilmektedir. Bu sebeple, işgücü devir oranı aile işletmelerinde oldukça yüksektir. İşletme içerisinde biz ve onlar ayrımı yapılması nedeniyle, yönetici patron çoğu zaman profesyonel çalışanlarla geçinememektedir. Çalışan profesyonel yöneticinin kendisini anlamadığı ve istediği raporlamaların istediği şekilde gelmediği düşüncesiyle, profesyonel yönetici yerine kendini daha iyi anlayan tanıdık veya akraba, profesyonel yöneticinin yerine yerleştirilmektedir.

3.3. Türkiye’de Aile Şirketleri

Türkiye’deki aile işletmeleri hakkında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Gaziantep Sanayi Odası tarafından yapılan bir araştırmada işletmelerin %85’i aile işletmeleri %15 ise aile dışı ortaklık şeklinde ticari faaliyette bulduklarını beyan etmiştir. Bu işletmelerin %44’ünde 1. kuşak, %52’sinde 2. kuşak, %4’ünde ise 3. kuşak işbaşında bulunmaktadır (www.evrense.net, 2009).

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığında zaman, daha bir asrı tamamlamayan ama dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan 3 Türk aile şirketi dikkat çekmektedir. Bu şirketler Hacı Ömer Sabancı Holding, Doğuş Grubu ve Koç grubu (Genç vd, 2008; 370).

Türkiye’deki aile şirketleri ve yaşam sürelerine baktığımızda, Vefa Bozacısı kurucusu, Hacı Sadıktır ve kuruluş tarihi 1870 olup, 4. Nesil tarafından yürütülmekte, Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri 1877 yılında Hacı Bekir tarafından kurulmuş ve yine işletme 4. Nesil tarafından yürütülmekte, Çögenler Helvacılık 1883 yılında Rasih Efendi tarafından kurulmuştur 4. Nesil tarafından yönetilmektedir, Teksima tekstil H.Mehmet Botsalı tarafından 1893 yılında kurulmuştur, 4. Nesil tarafından yönetilmektedir, Ördekçioğlu mutfak eşyaları 1919 yılında Ahmet Ördekçi tarafından kurulmuştur ve 2. Nesil tarafından yönetilmektedir, Kamil Koç Otobüsleri Kamil Koç tarafından 1923 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları Eyüp Sabri Tuncer tarafından 1923 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Doluca şarapları 1926 yılında Nihat A. Kutman tarafından 1926 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Tatko Ahmet Emin Yılmaz tarafından 1926 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Koç Holding Vehbi Koç tarafından 1926 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Kent Gıda A.Ş. Abdullah Tahincioğlu tarafından 1927 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Uzel Makine İbrahim Uzel tarafından 1940 yılından kurulmuştur, 2. Nesil tarafından yönetilmektedir, Nuh Çimento Emintaş İnşaat Nuh Mehmet Baldöktü tarafından 1942 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir, Sabancı Holding Hacı Ömer Sabancı tarafından

1946 yılında kurulmuştur, 3. Nesil tarafından yönetilmektedir.(Koçel, 2006, 741-745)

Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişi incelendiği zaman varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren, 100-200 yıllık sınırı aşmış işletme sayısı oldukça azdır.

1800 den önce kurulmuş ve 200 yılı aşanlar: (Tamer,1990)

- Cağaloğlu Hamamı (1471)
- Ali Muhittin Hacı Bekir (1777)
- Çukurova Gıda Sanayi (1783)

1800 ile 1900 yılları arasında kurulmuş 100. yıldönümünü arkada bırakmış olanlar.

- İskender Kebapçısı (1871)
- Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri (1871)
- Vefâ Bozacısı (1876)
- Komili (1878)
- Güllüoğlu (1885)
- Hacı Şakir (1887)
- Abdullah Efendi Lokantası (1888)
- Pera Palace (1888)
- Tuzcuoğlu (1893)
- Konyalı (1897)

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği küçük bir firmayken kısa zamanda gelişerek büyüyen işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Fakat bu hızlı büyüme, yanında uzun ömrü de maalesef getirmemektedir. Günümüzde pek çok aile işletmesi 2. Nesil’e geçmeden varlıklarını yitirmektedir. Ömürlerinin kısa olduğu gözlemlenen aile işletmelerinin ancak kurumsallaşırlarsa varlıklarını sürdürebildikleri bir gerçektir. Uzun ömürlü aile işletmeleri ile kısa zamanda yok olan aile işletmelerinin ayırım noktası yönetim sistemidir. Aile işletmelerinin kurucuları genellikle girişimci bir ruha, risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip

kişilerdir. Aile işletmelerinde başlangıçta girişimci bir yönetim yapısı olduğu kuşkusuzdur. Ancak firma büyüdükçe işletmede profesyonel yönetim yapısının oluşturulması ve devir planlarının yapılması bir zorunluluktur (Pazarcık,2004;34).

BÖLÜM 4

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

4.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile şirketlerinin zayıf noktalarından biri, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim, aile şirketlerini de mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişimde çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile şirketini (bazen de ailenin birliğini) yok edebilir. Yeni kuşaklar artık aşiret- aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir. Bu değişim bir gelişmeyi yani mevcut bir kurumdan diğer bir kuruma geçişi gerektirir. Bunun da adı kurumsallaşmadır (Pazarcık, 2004;36).

Kurum;

- 1) Organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür
- 2) Sosyal bir düzen
- 3) Sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu
- 4) Sosyal yapıli rutin programlar ve kurallar dizisi
- 5) Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan
- 6) Herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan
- 7) Biyolojik olarak uzun dönem varlığını devam ettiren
- 8) Grup ideallerini temsil eden
- 9) Sürekli kontrol edilen

Bir sistem olarak tanımlanabilir (Gürol, 2005; 21).

Kurumsallaşma; bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma işletmeyi kişilere bağımlı olmaktan büyük ölçüde kurtarmaktadır ve her hangi bir sebeple işletmede, özellikle de kilit noktalarda, görev alan kişilerin işten uzaklaşmaları durumunda işletmenin minimum zara görmesini sağlamaktadır (Yıldız, 2008; 89). Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amaç ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı, firmanın (patron, yönetici, kritik personel, v.b.) kişilerden ve onların “kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden” bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir (Taşkıran vd, 2008,206).

Kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal (institutional) bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Ural, 2004; 18). Kurumsallaşma işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında ise, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimleri, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir şeklinde ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2003,72).

Kurumsallaşma ile iş süreçlerinde ve ortaklarla ilişkilerde şeffaflık, adaletli olma, hesap verebilirlik gibi ilkeler gözetilerek şirket performansının artırılması ve ortakların çıkarlarının korunması amaçlanmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim,

yönetim kurulu başkanlığı ve sahipliğin genellikle aynı kişide toplanması kurumsal yönetim ilkeleriyle çelişir görünmekle birlikte, bu ilkelerin aile işletmelerine uyarlanması, bu işletmelerde yaşanan birçok sorunun çözümüne de katkı sağlayabilecektir.

Kurumsallaşmanın temeli, 19.y.y. da sermaye şirketlerinde şirket sahipliği ile yönetimin ayrılması talebine dayanmaktadır. Bu şirketlerin yönetim faaliyeti ile ilişkisi olmayan sahipleri, şirkette kontrolü elinde bulunduran yöneticilerden yatırımlarının korunması ve faaliyetlerinde elde edilen gelirlerin doğru bir biçimde raporlanması konusunda garantiler talep etmişlerdir. Dolayısıyla pay sahipleri kurumsal yönetim anlayışının odak noktası konumundadır. Ancak günümüzde kurumsal yönetim anlayışı, şirketin başarısında ya da başarısızlığında etkisi olan tüm kesimleri yani paydaşları da kapsayacak şekilde genişlemiştir.

Kurumsallaşma en geniş anlamıyla şirketlerinin yönetilme tarzını belirleyen bir sistemdir. Şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve yasal düzenlemelere uygun hareket etme ve şirket varlıklarının korunması, kurumsal yönetimin ana temaları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler büyüyüp dünya pazarlarına açıldıkça, eskinin patron ve aile işletmeleri, yavaş yavaş işlerini genişletmek ve hatta birden fazla topluma hesap vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk, işletmelerin, hiç olmazsa içinde yaşadıkları toplumlara karşı, açık (şeffaf, saydam), hesap verebilir, adil (ilgililerin haklarına eşit davranan), dürüst (Aysan, 2008; 3) davranabilen kurumlar olmasını sağlamaktadır.

Etkili kurumsal yönetimin temel özellikleri arasında şirket yapı ve faaliyetlerinde şeffaflık, şirket yönetimi ve yönetim kurulunun pay sahiplerine karşı sorumluluğu, çalışanlara, tedarikçilere ve faaliyet gösterilen ülkelerdeki yerel topluluklara karşı şirketlerin sorumluluğu vardır. Kurumsal yönetim; şirket yönetimin yönetim kurulu, yönetim kurulunun da pay sahipleri tarafından izlenmesini sağlayacak uygun mekanizmalar oluşturmalıdır. Bilgilendirme ve izleme, yönetimin pay sahiplerine rekabetçi getiriler sağlayacak politikalar gütmelerini

özendirecek ve böylece de kaynaklar daha etkin kullanılabilir. Kurumsallaşmada bahsedilen güç “yasal güçtür” ve doğal olarak örgütsel işlemleri düzenlemektedir(Gürol, 2005; 126). Kurumsal yönetim güç ilişkilerinin yönetim kurulu ve tüm örgüt içerisinde dengelenmesi çabalarıyla uyum içindedir. Kurumsal yönetim bu gücün, iyi oluşturulmuş bir örgüt yapısı , kalite odaklılık ve yetkinin gerçek sorumluluğunun dikkate alınmadan yalnızca güç ilişkilerine bağlı olarak kullanılmasını engellemeye çalışır (Siebens,2002; 39).

Kurumsal yönetim konusunda en son ve en kapsamlı ilkeleri sunan OECD kurumsal yönetim ilkelerinde beş ana tema ele alınmaktadır (Shelton, 2001;13).

- 1) Ortakların hakları; ortakların ortaklıktan doğan haklarının güvence altına alınması ve şirketin faaliyetlerini ve stratejilerini etkilemeye dönük mekanizmaların mevcut olması gereklidir.
- 2) Ortaklara eşit muamele; pek çok durumda çoğunluk hisseye sahip ortakların, yönetim kurulunun ve şirket yönetiminin , şirket ve bilgi üzerinde kurmuş oldukları kontrol sayesinde azınlık hisseye sahip ortaklar aleyhinde davranışlarda bulunmasının önüne geçilmesi gereklidir.
- 3) Paydaşların rolü; paydaşların yasal haklarına riayet edilmeli ve refah, istihdam ve finansal açıdan sağlıklı işletmelerin yaratılmasında şirketler ve paydaşlar arasındaki aktif işbirliği özendirilmelidir.
- 4) Bilgilendirme ve şeffaflık; şirketin finansal durumu, performansı, sahiplik durumu ve yönetimiyle ilgili önemli bilgiler zamanında ve doğru olarak hazırlanmalı ve ilgili taraflara ulaştırılmalıdır.
- 5) Yönetim kurulunun rolü; yönetim kurulunun görevi tüm pay sahibi gruplara ve paydaşlara adil yaklaşmak ve yasalara uygun hareket etmeyi güvence altına almaktır. Yönetim kurulunun görevleri arasında, şirket stratejilerini, gözden geçirmek, yönetimi izlemek, potansiyel çıkar çatışmalarını idare etmek ve

muhasabe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak bulunmaktadır. Yönetim kurulu, şirket yönetiminden bağımsız olarak şirket işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapabilmelidir.

Buraya kadar yapılmış olan kurumsallaşma tanımlarından yola çıkarak kurumsallaşmayı:”Bir işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar herkesin bildiği bir takım kurallar ve prosedürlerle yönetildiği ve bu sayede o işletmenin diğer işletmelerden ayrı bir kimlik kazanarak tüm çevre tarafından kabul edilmiş olan; parçalardan oluşan ve bu parçaların hem birbirleriyle hem de çevreyle ilişkisi olan bir bütün haline gelmesidir.” Şeklinde tanımlayabiliriz.

Kurumsallaşmış bir şirkette işler belirli kurallar dâhilinde yapılmaktadır. Kurumsallaşmış bir şirket kişilerden bağımsızdır. Neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına şirket sahibi/yönetici karar vermez. Yapılacak olan işler, belirli kurallar dahilinde, yapılması gerektiği şekilde yerine getirilir. Şirket insanların keyfine göre değil, kurallara göre yönetilir. Şirketin bir sistem haline gelmesi ile, şirkette çalışan insanlardan faaliyette bulunan birimlere kadar, tüm alt sistemlerin birbirleriyle uyum içersinde çalışıp şirketin çevresiyle etkileşim halinde bulunmasını ifade etmektedir.

Kurumsal yönetim, yönetim kurulunun hisse senedi sahiplerinin çıkarlarına nasıl iyi hizmet edebileceği anlayışından tüm paydaşların gereksinim ve çıkarlarının nasıl karşılanabileceği anlayışına kaymıştır (Siebens, 2002). Kurumsal yönetim ilkelerini ele alan literatürde son dönemde görülen eğilimlerden biri normatif, düzenleyici yönü ağır basan çözümler önermek yerine, şirket performansındaki artışı temel alan ve esnek, şirket içi düzenlemelerin yapılmasını öne çıkarmaktır. Bu konudaki diğer bir gelişme ise “güven bana” yaklaşımının yerini “göster bana” yaklaşımının almasıdır.

Türkiye, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlere nüfuz etmesi açısından henüz yolun başında görünmektedir. McKinsey araştırma şirketi Güney Kore, Malezya, Tayvan, Hindistan, Meksika ve Türkiye’deki 188 şirket üzerinde bir araştırma yapmış 10 temel kurumsal yönetim ilkesinin uygulanması değerlendirilmiş

ve şirket performansları birleştirilmiştir. Türkiye, başta yönetim kurulları olmak üzere yatırımcı hakları ve şeffaflık gibi konularda son sıralarda yer aldı. Tempeton, Mobius gibi uluslar arası fonlar bu nedenle yatırım yaptıkları Türk şirketleri ile çatışmaktadır.

4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla yoğunlaştıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler (Ulukan, 2004;215). Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü - kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar. İş bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir ama kalıcılık için yeterli değildir. Aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramı son dönemlerde birlikte anılmaya başlanmıştır ve aile işletmeleri için kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle büyümeyi hedefleyen aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmalarını bir an önce başlamaları tavsiye edilmektedir (Temel, 2008;152).

Ailenin hedefleri işletmenin hedeflerinden farklıdır. Ailede her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır. Oysa işletmede eşitliğin yerini adil olma alır ve başarı esastır. Aile tüm üyelerinin işletmede çalışmasını ister, halbuki işletme seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Burada aile bireylerinin doğaldır ki yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusudur. Fakat işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir (Ünlü vd, 2004; 12). Aile için güvenlik ve güvence önemlidir. İşletmede ise yeni yatırımlarla yeni girişimleri ile rekabete karşı risk almak zorundadır. Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Bu bağlamda aileyi geleceğe taşıyacak bir belge ve yapıların hazırlanması gerekir. Ailenin iş ile beklentilerinin paylaşıldığı ve kararlaştırıldığı bir aile konseyi oluşturulması; ailenin vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin açıkça yer aldığı bir aile anayasasının

hazırlanması ve aile içi iletişim, bireyler için gelişim ve nesiller arası devir planlarının hazırlanması önemli faydalar sağlamaktadır (Argüden, 2009).

İyi aile yapıları işletmenin başarılı olmasında çok büyük rol oynar. Aile işletmelerinin daha uzun ömürlü olmasını sağlamak ve daha iyi olmalarını sağlamak için işletmenin istihdamı, seçim ve eğitim konularında gerekli planlamaların yapılması gerekmektedir. Ailenin bir sonraki kuşağa yönetimi devredebilmesi için insan kaynaklarına ve yönetimin istihdamına önem verilmelidir. Aile üyeleri ile aile üyesi olmayan yöneticilerin kariyer beklentileri farklıdır. Gelecek kuşak yöneticinin seçim kriterlerini belirlemek ve yönetici adayını yetiştirmek yönetim geliştirme takımının görevidir. Bu takımın ailenin geleceği için en iyi şekilde ailenin politikalarına ve hedeflerine uyarak yönetici yetiştirilmesi beklenmektedir. Fakat bunun yanı sıra yetiştirilen yöneticinin ailenin isteklerinin de esir olmaması gerekmektedir. Bu nedenle yönetim geliştirme takımı sağlıklı bilgi alışverişleri ve uzlaşma sayesinde bu mesafeyi ayarlayabilmelidir.

Türkiye’de aile şirketlerinin çoğu kurum kimliği kazanamamıştır. Aile şirketlerinin 3. kuşağa ulaşma oranı %15-20 civarında seyrederken, aile şirketlerinin ömrü 25-30 yıl arasında değişmektedir. Aile şirketlerinin başarısızlık nedenlerine baktığımızda yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır.

"Şirketlerin kurumsallaşması, araştırma yapması, profesyonelleşmesi şarttır, aile işletmelerinde kurucular aynı zamanda yönetici olduğu zaman sistemi denetleyen organ noktasında zafiyet doğmaktadır. Aile işletmeleri, yeni nesil nasıl yetişirse yetişsin babadan oğla geçen bir saltanat rejimi olarak algılanmamalıdır. En güçlü saltanat rejimleri nasıl ki bir gün gelip yok olabiliyorsa; iç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketlerin de aynı olumsuz akıbetten kurtulmaları mümkün olmayacaktır (Kartal, 2009).

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına nepotizm adı verilmektedir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın

çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konular yaratılmaktadır. İkinci nesil – aile ile kan bağı olması sebebi ile - kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye başlamaktadırlar. Bu da aile şirketlerinin felaketi anlamına gelmektedir.

Aile ile kan bağıının olması kendi başına, tecrübenin önünde yer almaya yetmez. Aile şirketlerinin - genellikle rahat yetişmeleri ve işin çekirdeğinden gelmemeleri nedeni ile - ikinci kuşağın elinde geriye doğru gittiği bilinmektedir. İkinci kuşak işe tepeden gelmemelidir.

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından önemli yatırımlara kadar her türlü kararı elinde tutan bir yönetim sergilemektedir. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarını gerektirir. Patronun "tek adam" rolünü rafa kaldırıp orkestra şefliğine yönelmesi şarttır. Patron şirket karlılığının gözeticisidir. Patronluk ayrı bir meslektir, öğrenilmesi gerekir ve yürütücü yönetimle çakışmamalı, onun bir tamamlayıcısı olmalıdır. Kurumsallaşma patronların işi bırakması değildir. Patronun görevi tepe yöneticisini atama, kurumu direk ve dolaylı olarak denetlemektir. Bazen de şirket kurumsallaşır ama aile ilişkileri kurumsallaşamaz. Önemli olan aile ilişkilerinde de sistematik hale gelmektir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Başlangıçta aile olarak özveride bulunmak gerekecektir. Çünkü kurumsallaşma tek adam yönetimini kaldırmayan, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir.

Ayrıca, değişen dünyada aile işletmeleri geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Oysa değişime direnmeyip ona ayak uyduran şirketler sürekli olabilir, hedeflerini geleceğe taşıyabilirler. Kurumsallaşma bu noktada sürekli başarı için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.1. Aile Anayasası

Aile anayasası aile işletmesinin temel konularını içeren, aile üyelerinin birbirleri arasında aile iş ilişkilerini sağlıklı yönetebilmeleri için temel ilkeleri ve rehber unsurları içeren bir belgedir. Aile anayasası, temel olarak aile içi ilişkileri, aile fertlerinin şirkette çalışma koşullarını, yetki ve sorumluluklarını, şirket ilkelerini, ailenin şirkete, şirketin de aileye karşı konumlarını belirleyen ve bağlayıcılığı olan bir kurallar metnidir (www.kobifinans.com.tr, 2009). Aile işletmesi sahibinin karşılaştığı en zor soru: sorun yaratmadan işletmeyi çocuklara nasıl devredebileceğidir. Eğer tek çocuğu varsa ve onu bu iş için iyi hazırladığına eminse daha kolay olur. Ama iş yerinde çalışan birden fazla çocuk veya aile üyesi varsa iş güçleşir (Semerci, 2008; 89). Ailenin mülkiyet, miras ve devretme konularındaki ilkelerini, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel prensipleri belirtmek gereklidir. Aile üyelerinin sorumluluklarını, aile üyelerinin yetiştirilmesini ve aile konseyinin çalışma ilkelerini içerir. Aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlarla ilişkisinde temel aldıkları davranış kurallarını, aile üyelerinin performans ölçütlerini ve terfi, ödül sistemlerini, emeklilik politikasını, aile üyelerinin işe girme ve çıkma koşullarını içeren, ailenin ve işletmenin sürekliliği için oluşturulmuş bir belgedir. Aile konseyi ve anayasasının bir yararı da, yetki delegasyonu sorununu çözebilmesidir. Günümüzde pek çok aile şirketinde yetki delegasyonu etkin yapılmadığı için sorunlar yaşanmaktadır. Yetkiyi bırakmak istemeyen aile şirketi yöneticisi, her türlü kararı kendi vermek isteyince, ortaya ciddi sorunlar çıkmaktadır.

Kurucu kuşağın girişimciliğini, yoktan var etme olgusunu, ailenin ve işletmenin varlıklarının oluşum süreçlerini, ailenin ve işletmenin kültürlerine sinmiş değerleri karakter eğitimi çerçevesinde bir sonraki kuşağa aktarmak için varlık eğitimi verilmektedir. Aile işletmelerinde 3. kuşak genellikle bir refah içinde doğmuşlardır, varlık eğitimi 3. kuşağın bunu bir ayrıcalık değil üstlenmek zorunda oldukları bir sorumluluk olarak algılamaları gerektiği bilincini uyandırmaktadır. Varlık eğitiminin amacı genç üyeleri işletmede çalışmaya hazırlamak değil, çalışırken sahip olmaları gereken değerleri konusunda bilinçlendirme yapmakla yükümlüdür. Aile anayasasının işletmeye ve çalışanlarına sağladığı faydalar

şunlardır;(www.kobifinans.com.tr,2009). Hissedarlık ve şirket yönetimi konularını birbirinden ayırır, aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi iki ayrı konu haline getirir, kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı kurulmasını sağlar, ailenin vizyon ve değerlerini belirler,aile geleneklerini korur, karşılıklı saygı, sevgi, destek ve yardımlaşma sağlar, güveni sürekli kılar ve geliştirir, aile bireylerinin yönetim kademelerinde yer alması için şartları belirler, kararların alınması için sistematik yöntemler belirler,ailenin işbirliği içinde olduğu kişi/kurum/kuruluşlar ile ilişkilere ait şartları saptar,görev ve otorite devri için şartları oluşturur, varlıkların nasıl korunacağını ve geliştirileceğini belirler.

4.2.2. Aile Konseyi

Aile işletmelerinde birlikte çalışan aile üyelerinin çalıştıkları işletme veya aile ile ilgili sorunlarını konuşmak tartışmak amacıyla oluşturulmuş bir konseydir. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinde farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gereklidir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller tanımlanabilir(Ak, 2008; 95). Aile konseyinin temel görevi ailenin uzun süreli varlığını koruyabilmek için, aile üyelerinin beklentileri, değerleri, gereksinimleri ve şirketten beklentilerini saptamak amacıyla oluşturulmuştur. Aile konseyine çalışan üyelerin yanı sıra çalışmayan aile üyeleri de katılabilmektedir. Fakat çalışmayan aile üyeleriyle birlikte yapılan konsey toplantılarında çatışmalardan uzak durulmalı ve bu konuda yüksek hassasiyet gösterilmelidir. Mümkünse bu toplantıların çok geniş gruplar yerine, belirli periyotlarda toplanabileceği, gündemin belirlendiği ve çoğu zaman oy birliğiyle kararların alındığı toplantılar olması gerekmektedir.

4.2.3. Aile Planı

Aile planını oluşturabilmek için öncelikle ailenin geçmişinin anlatılabilmesi gerekmektedir. Bunun için aile konseyi tarafından ailenin tarihçesi oluşturulmalıdır. Aile planı ailenin geleceğini oluşturabilmek için önemli bir adımdır. Aile planında görev tanımları ve gelecek için öngördüklerini gerçekleştirmek için bir hareket planı

hazırlanır. Ailenin liderlik, işletme, çatışma çözme gibi konularda eğitimi bu planda yer almaktadır. Ailenin gelecek için hazırlanmasında yardımcı olur.

4.2.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun üç temel amacı vardır: mal sahiplerinin çıkarlarını düşünmek ve temsil etmek, şirketin uzun vadede stratejik planına biçim vermek ve denetlemek. Aile işletmelerinde tamamı aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunda kararsızlık tehlikesi vardır. Yönetim kurulu aile-iş çıkar çatışması olmayan kişilerden oluşmalıdır. Kurul üyeleri kendilerini iş sahibi yöneticinin yerine koyabilmeli, şirketin geleceği konusunda umutları olmalı ve ailenin savunduğu değer ve ilkeleri benimsemelidir.

4.3. Aile Bireylerinin Şirket Yönetiminde Olması

Günümüzde işletmelerin çoğu aile işletmeleri yapısını korumaktadır. Kurumsallaşma arayışındaki büyük sermaye gruplarında bile ailelerin şirket yönetimindeki ağırlıkları azalmamaktadır.

İşletmelerde aileler yönetim sorumluluğunu taşıdıkları sürece işletmenin etik değerleri de aile tarafından belirlenecek demektir. Ailelerin, kendi değerlerini ve aile içi etik değerlerini sahip oldukları ve yönettikleri işletmelere taşımalarından doğal bir sonuç olamaz.

Aile yönetiminin hakim olduğu bir işletmede, profesyonel, yöneticiler veya diğer çalışanlar kendi etik değerleri yerine işletme yönetimine hakim olan ailenin etik değerleri işletmede uygulayacaktır. Ailenin etik değerlerinin çalışanlar ile çatışması halinde ailenin etik değer yargılarına sahip olmayanlar işletmede çalışmayacaktır (Uras,2004).

Aile işletmelerinde yönetim mutlak kötüdür veya iyidir anlayışı ile hareket etmek doğruları bulmakta zorluk yaratır. Önemli olan zayıf noktaları saptamak ve

ona yönelik önlemler almak olmalıdır. Aile işletmelerinde temel ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmak değil, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi işlevidir. Yönetim faaliyetlerinin sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birinci faktör iyi örgütlenmiş bir yapı ikinci faktör ise yönetici veya yönetici grubudur. Aile işletmelerin yönetim faaliyetleri içerisinde bulunan bireyleri işletmeden ayıran onların yönetim fonksiyonudur. Yani fonksiyonel bir yönetici olmalarıdır. Fonksiyonel yönetici, çalışma alanı ile yetki ve sorumlulukları ilgili olduğu fonksiyonla ilgilidir. Fonksiyonel yönetici pazarlama, üretim, insan kaynakları, mühendislik gibi bir bölümün başındadır. Dar anlamda yönetim fonksiyonları planlama, örgütlenme, yönelme ve denetimden oluşur. Geniş anlamda yönetim ise dar anlamda yönetim fonksiyonlarına ek olarak karar verme kadrolama, güdüleme ve iletişimden oluşur (Özalp, 2003). Bu durum dikkate alındığında yönetim işleminin önemi ve işletmeyi kimlerin yönetmesi gerektiği konusundaki düşünceler işletme sahiplerine yön verecektir ve yönetim faaliyetlerinin tamamında veya bir kısmında aile bireyleri ya da yakınlarının söz sahibi olması yönetimde ailenin etkinliğini ortaya koyacaktır.

4.4. Aile Şirketlerinin Geleceği

Aile işletmelerinin, bazıları kuşaklar boyu başarılı olup varlıklarını sürdürebilirken, bazıları kısa sürede dağılarak yok olup gitmektedir (Günver,2009). Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi, geleceği önceden gören ve ileride oluşabilecek olayları gerçekleştirmeden, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yapıyı oluşturan, yönetsel faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilen işletmelerdir (Andiç vd, 2008; 45). Aile işletmelerinin hayat eğrisine baktığımızda her işletmenin dâhil olduğu hayat eğrisi aile işletmeleri içinde geçerlidir. Aile işletmelerinin doğuşu kurucu tarafından gerçekleştirilen müşteri kazanma, ürünleri dağıtmak ve hizmet sağlama işleri ile başlar. Büyüme aşamasına gelindiğinde, işletmeler gelir ve harcamalar üzerinde sıkı bir kontrol sağlayarak, pozitif nakit akışını oluşturmaktadırlar. Büyüme aşamasını tamamlamış aile işletmesi yok olmamak hayatta kalabilmek için çareler armaya başlamaktadır. Kurucular geleceği düşünmeye başladıklarında, Lansberg (1986). 6 seçenekleri olduğunu söylemektedir.

1) Gelecek kuşığı belirlemek, bu ailenin şirket üzerinde kontrolünü tutmasına izin verecektir.

2) Gelecek kuşığı belirlemek ve fon sağlayarak şirketin büyümesini desteklemek için şirketin bazı hisselerini satmak.

3) Nakit için şirketi satmak. Beklenmedik bir nakit para olduğu için şirket sahipleri bu fırsatı çekici bulurlar. Bu kararın sebepleri ailede muhtemel bir adayın bulunmayışı, sağlık durumu veya mülkiyet planlaması olabilir.

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

5) Şirketi tasfiye etmek, bu çalışanların işlerini kaybetmesi, kurumun kapanması ve tasfiye olması anlamına gelir. Bu seçenek şirket zararda ise tavsiye edilir.

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

BÖLÜM 5

AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımı ve Yöntemi

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma konuları, birçok teorik çalışmada sıklıkla ele alınmıştır. Bu tezin, teorik ve kavramsal çerçevesini oluşturan bölümlerde, yerli ve yabancı birçok yazar, araştırmacı, akademisyen ve düşünürün görüşlerinde bu konuyu açıklamaya çalışan analizler yapılmış ve örnekler verilmiştir. Tezde aile işletmelerinin özellikleri ve kurumsallaşma hakkında yapılan teorik ve kavramsal çalışmaya ilave olarak anket yönteminin kullanımıyla ayrıca deneysel bir araştırma yapma ihtiyacı hissedilmiştir. Bu bağlamda, tez konusuna dair böyle bir araştırma yapılmasının temel amaçları şöyle sıralanabilir;

- 1- Aile işletmelerinin genel özelliklerini belirlemektir.
- 2- Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı irdelemektir.
- 3- Denizli’de aile işletmelerinin özelliklerini ve kurumsallaşmalarının hangi düzeyde olduğunu belirleyebilmektir.
- 4- Aile işletmeleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili öneriler getirmektedir.

5.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Aile işletmelerinin genel özellikleri ve kurumsallaşma hakkında, Denizli’de bulunan işletme sahiplerine ve yönetici personele uygulanan bu araştırmanın temel öngörülleri şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Aile işletmelerinde insan kaynağı tedarikinde daha çok aile üyeleri tercih edilmektedir.
- 2- Aile işletmelerinde gelecek yeni nesil işletme ihtiyacına uygun eğitilmekte ve buna uygun olarak küçük yaşlardan itibaren iş tecrübesi kazandırılmaktadır.

3- Aile işletmelerinde alınan danışmanlık hizmeti kurumsallaşma için yeterli değildir.

4- Aile işletmelerinde aile üyesi olmayanlara göre aile üyesi olan çalışanlara performans ölçüm sistemi daha az uygulanmaktadır. Bu doğrultuda aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarını belirleyen düzenlemelerde diğer çalışanlara göre daha az yapılmaktadır.

5- Aile işletmelerinde karar verici konumda olan o işletmenin en büyüğü olan baba, dede gibi ailede de sözü en çok geçen kişisidir. Dolayısıyla diğer konumdaki kişilerde aslında tepedeki kişinin doğrultusunda “evet” deyici konumdadırlar.

5.1.3. Araştırmanın Yöntemi

5.1.3.1. Örneğin Seçimi

Yapılan gözlemlere göre, Denizli’de bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma çabaları; aile şirketlerinin sahiplerinin ve bu şirketlerde çalışan yönetici personellerin, her ikisinin de mevcut duruma bakış açılarının dikkate alınması, kurumsallaşma çalışmalarının ne derecede etkin yürütülüp yürütülmediğini anlayabilmemiz açısından bize nispeten daha tarafsız bir çalışma örneği oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin genel özelliklerini ortaya koyarak Denizli’de bulunan aile şirketlerinin özelliklerini, kurumsallaşma çalışmalarında ne aşamada olduklarını belirlemek amacıyla bu araştırma yapılmıştır. İşletmeden personel olarak çalışan yönetici ile yine işletmede çalışan işletme sahibinin “aile şirketlerinde kurumsallaşma” konusundaki görüşleri çalışmada daha açık ve net bulgulara ulaşmamızı sağlayacaktır. Denizli’de bulunan Sanayi Odası, Ticaret Odası gibi odalarda kurumsallaşma ve aile şirketleri üzerine işletmeler ile birlikte çalışmakta ve onları desteklemektedirler.

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma hakkında yapılan bu çalışmanın ilk aşamasında Denizli Ticaret Odası ve Denizli Sanayi Odasına müracaat ederek aile işletmelerinin sayısı ve adresleri alınmıştır. Çalışma için anket ve gözlem uygulaması Denizli Ticaret Odası, Denizli Sanayi Odası, AYSİAD odalarına bağlı işletmelerin

işletme sahipleri ve bu işletmelerde çalışan yönetici personele yapılmıştır. Anketler 150 işletme sahibine ve 150 yönetici personele dağıtılmıştır. Ancak toplanan ve değerlendirilebilen anket sayısı 78 işletme sahibi (Erkek:73; kadın:5) 85 yönetici personel (Erkek:71; Kadın:14). Anket Denizli Ticaret Odası, Denizli Sanayi Odası, AYSİAD odalarına bağlı işletmelere “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” ile yapılmıştır.

5.1.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmaya esas teşkil eden anketin aile şirketlerinde yapılabilmesi için DSO, DTO ve AYSİAD gibi odalar ile görüşülmüş, bu odalara bağlı bulunan aile işletmeleri ile ilgili unvan, adres, telefon ve yetkili kişi bilgileri alınarak bizzat işletmelere gidilerek anket soruları katılımcılara doğrudan dağıtılmıştır. İşletmede çalışan yönetici personele anket dağıtılırken işletme sahibi ile kan bağı olmaması konusunda özen gösterilmiş, dolayısıyla anketler işletmeye dışarıdan bakabilen yönetici personel tarafından doldurulmuştur. Anketlerin cevaplandırılması aşamasında, katılımcıların cevaplarını etkilemeye yönelik hiçbir müdahalenin olmaması konusunda özen ve duyarlılık gösterilmiştir.

5.1.3.3. Anket Sorularının Oluşturulması ve Ölçeğin Seçimi

Araştırmaya esas teşkil eden anket formunun hazırlanmasında psikoloji, siyaset bilimi ve sosyolojide yaygın kullanılan likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Likert ölçeği 1’den 5’e kadar sıralanan değerlerden meydana gelen ölçülmek istenen değer değişik boyutlarda ölçülebilmesini sağlayan, hem olumlu cevap verildiğinde istenen özelliğin olup olmadığını gösteren hem de olumsuz cevap verildiğinde istenen özelliğin fazla olup olmadığını öznel olarak ölçen bir araştırma tekniğidir. Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmış bir soru örneği aşağıdadır.

SORU	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Şirketimizde işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir.	5	4	3	2	1

Bu ölçeğe göre belirlenen değerlerin toplamı alınarak ölçülmek istenen değer ile ilgili genel bir yargıya ulaşılabilmektedir. Burada verilen cevabın uygulamadaki gerçeklik seviyesinin ne derece yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

5.1.3.4. Soruların Niteliği

Araştırmanın alan çalışması aile işletmelerinde çalışan işletme sahibi ve Yönetici personel üzerinde yapıldığı için iki farklı anket formu düzenlenmiştir. İşletme sahibi için oluşturulan anket formunda iki grup soru hazırlanmıştır. Birinci grup sorular (toplam 19 adet soru), ankete katılan deneklerin sosyodemografik özelliklerini öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. Mesela, ankete katılanların doğum yeri, cinsiyet durumu, yaşları, eğitim düzeyleri gibi özellikleri öğrenilmeye çalışılacaktır. İkinci grup sorular (anket formunda 20. sorudan 75. Soruya kadar olan sorular toplamda 56 soru) ise işletme sahibinin işletmenin yönetim şeklini ve kurumsallaşma durumunu ölçmeye yöneliktir. Anketin bu kısmında, işletmenin kurumsallaşma ve yönetim düzeyi 1-5 arası likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Aynı şekilde yönetici personelin birinci grup soruları (toplam 7 adet soru), ankete katılan deneklerin doğum yeri, cinsiyet durumu, yaşları, eğitim düzeyleri gibi bilgileri vermektedir. İkinci grup sorular (anket formunda 8. sorudan 63. soruya kadar toplamda 56 soru) işletmede yönetim seviyesinde bulunan çalışanların işletmenin yönetim şekli ve kurumsallaşma durumuyla ilgili görüşlerini ve algılarını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

5.1.2. Araştırma Sorularının Genel Değerlendirmesi

5.1.2.1. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Yönetimsel anlamda anketlerimizi uygulayabileceğimiz en anlamlı ve önemli iki grup bulunmaktadır. Bunlar işletme sahipleri ve yönetici personelden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan işletme sahiplerinin cinsiyet durumuna bakılacak olursa bayanların %6, erkeklerin ise %94 civarında olduğu görülmektedir. Bu oranlar yönetici personel için bayanlar %17, erkekler %83'tür (Tablo 5.1.).

Tablo 5.1. Cinsiyetiniz

Anketi Dolduran Kişi	Kadın	Erkek
İşletme Sahibi	5	73
	6,0%	94,0%
Yönetici Personel	14	71
	17,0%	83,0%
TOPLAM	19	144
	12,0%	88,5%

Yönetici personelin öğrenim durumu, işletme sahibine göre çok yüksektir. Araştırmaya katılan yönetici personelin %4'ü ilkokul mezunu,%4'ü ortaokul mezunu, %27'si lise mezunu, %8'i yüksekokul, %54'ü fakülte, %4 ü ise yüksek lisans mezunu olarak eğitim durumu oldukça çeşitlilik göstermektedir. İşletme sahibinde ise %18 ilkokul mezunu, %18 ortaokul mezunu, %27 lise mezunu,%5 yüksekokul mezunu, %29 fakülte, %4 ü ise yüksek lisans mezunudur (Tablo 5.2.). Görüldüğü üzere yönetici personelin daha büyük çoğunluğunun eğitim düzeyi işletme sahiplerinin eğitim düzeyine göre daha yüksektir. Düşünülebileceği gibi aynı zamanda yönetici personelin kendini geliştirip tecrübe sahibi olduktan sonra aile işletmesinde aile üyeleri arasında kalmak yerine, aile işletmesi olmayan işletmelerde çalışmayı yeğlediklerini gösterebilmektedir. Bu da aslında personel devrinin de daha yüksek olduğuna dair bize bilgi vermektedir.

Tablo 5.2. Eğitim Durumunuz

Anketi Dolduran Kişi	İlkokul	Ortaokul	Lise	Meslek Yüksek	Fakülte	Lisansüstü
İşletme Sahibi	14	14	21	4	23	3
	17,7%	17,7%	26,6%	5,1%	29,1%	3,8%
Yönetici Personel	3	3	23	7	46	3
	3,5%	3,5%	27,1%	8,2%	54,1%	3,5%
TOPLAM	17	17	44	11	69	6
	10,6%	10,6%	26,9%	6,7%	41,6%	3,7%

Ankete katılanların yaşlarının dağılımı; işletme sahibi %17'si 21-30 yaşları, %29 31-40 yaşları, %28'i 41-50 yaşları, %27'si ise 50-60 yaş ve üzerindedir. İşletme sahiplerinin çoğunluğu 30 yaş ve üzerinde bir dağılım göstermektedir. Yönetici personelde ise %1 i 20 yaş altı, %37'si 21-30 yaşları, %44'ü 31-40 yaşları, %13'ü 41-50 yaşları, %4 ü 50-60 yaş ve üzeridir (Tablo 5.3.). Yönetici personelin işletme sahibine nazaran daha genç olduğu gözlemlenmektedir. Aile işletmeleri için genel olarak tüm yönetici personelin genç dinamik ve hızlı çözümler bulabilen insanlardan oluşması fikri ağırlıklıdır.

Tablo 5.3. Yaşınız

Anketi Dolduran Kişi	21-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	41-50 Yaş Arası	50-60 Yaş Arası
İşletme Sahibi	13	23	22	21
	16,5%	29,1%	27,8%	26,6%
Yönetici Personel	32	37	11	5
	38,0%	43,5%	12,9%	5,6%
TOPLAM	45	60	33	26
	27,3%	36,3%	20,4%	16,1%

Anketimizi uyguladığımız şirketlerin kuruluş zamanı %7'si 0-5 yıllık, %4'ü 6-10 yıllık, %14'ü 11-15 yıllık, %21'i 16-20 yıllık, %53'ü ise 20 yıldan fazla zaman önce kurulmuş şirketlerdir (Tablo 5.4.).

Tablo 5.4. Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz.

Anketi Dolduran Kişi	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	20 Yıldan Fazla
	6	3	11	16	42
İşletme Sahibi	7,7%	3,8%	14,1%	20,5%	53,8%

Anketin uygulandığı şirketlerde çalışan sayısı ise şu şekildedir, %24'ü 0-9 kişi, %33'ü 10-49 kişi, %27'si 50-149 kişi, %16'si 150 kişiden fazla çalışmanı vardır (Tablo 5.5.).

Tablo 5.5. Şirketinizin çalışan sayısını belirtiniz.

Anketi Dolduran Kişi	0-9 Arası	10-49 Arası	50-149 Arası	150 den Fazla
	19	25	21	12
İşletme Sahibi	24,7%	32,5%	27,3%	15,5%

5.1.2.2. Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

Denizli'de bulunan yaklaşık 150 aile işletmesine uygulanan anketimizde, yönetici personele ve işletme sahiplerine aile işletmelerinde personel alımında aile üyelerinin etkisine ilişkin, işletme sahiplerinin %56'sı personel alımında aile üyelerinin hiçbir sürece müdahale etmediklerini belirtirken, yönetici personel %61,9 oranında bu yargıya katılmadığını belirterek aile üyelerinin işe alım süreçlerine müdahale ettiklerini belirtmişlerdir (tablo 5.6.). Tezimizde önceki bölümlerde aile işletmelerinin avantajı olarak işlediğimiz bölümde aile üyeleri kendi değerlerini paylaşabileceğinden emin olmadıkları kişiler yerine, akrabalarından olan insanlar ile çalışmayı tercih etmektedirler. Aile üyelerinin daha “güvenilir” olarak gördükleri akraba, arkadaş çevresinde bulunan kişiler işe alınmakta bu kişiler ile çalışmak çalışma saatlerinin esnekliği, kullanılacak izinlerin kısa tutulabilmesi gibi nedenlerden dolayı şirketin tepe noktalarındaki aile üyeleri tarafından tercih edilmektedir. İşe alınanlarda profesyonelliğinden ziyade aile bağları dikkate alınmaktadır. Aileden olduğu için işe alınan aile üyeleri kendi performanslarını göstererek işe alınmadıkları için tam kapasitelerini de işletme içinde

göstermemektedirler. Yeteneklerini gösterme konusunda kendilerine de çok güvenmemektedirler.

Tablo 5.6. İşe alım süreçleri aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	9	16	8	25	17
	12,0%	21,3%	10,7%	33,3%	22,7%
Yönetici Personel	7	26	19	22	10
	8,3%	31,0%	22,6%	26,2%	11,9%
TOPLAM	16	42	27	47	27
	10,2%	26,2%	16,7%	29,8%	17,3%

İşletme kültürünün yeni personeller ile paylaşılması, yeni personelin çalışacağı bölümün zorlukları hakkında önceden bilinçlendirilmesi hakkında işletme sahipleri %85,3 oranında bu bilinçlendirmeyi işe başlamadan yaptıklarını belirtmektedirler, yönetici personel %68,3 oranında işin tüm boyutlarının işe alma sürecinde anlatıldığına katılmaktadır (tablo 5.7.). İş gören ile yapılan ön görüşmelerde işletme hakkında samimi bilgiler vermek işletmeye de faydalı geri dönüşler sağlayacaktır. Bu paylaşım ve bilinçlendirmeler sayesinde, iş gören güçlü bir işletme kültürüne sahip olacak, işletmeye bağlılıklarını artıracak, onları işletme amaçlarına sevk edebilecek, işletme dinamiklerine uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

Tablo 5.7. İşe alma sürecinde potansiyel çalışanlara, olumsuz yönler de dahil olmak kaydıyla, iş her yönüyle anlatılır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	0	5	6	33	31
	0,0%	6,7%	8,0%	44,0%	41,3%
Yönetici Personel	2	15	10	44	14
	2,4%	17,6%	11,8%	51,8%	16,5%
TOPLAM	2	20	16	77	45
	1,2%	12,2%	9,9%	47,9%	28,9%

Aile işletmelerinde çalışacak personelin profesyonel işe alma teknikleri ile işe alınmaları konusunda işletme sahipleri %59,2 oranında profesyonel işe alma tekniklerinin kullanıldığını belirtmekte iken, yönetici personel ise %75 oranında bu tekniklerin uygulandığına katılmadığını belirtmektedir (tablo 5.8.). Buna göre aile işletmelerinde aile üyelerinin işe alım süreçlerine etki ettiğini bir önceki tablomuzda belirtmiştik (tablo 5.6.). Yeni çalışacak personellerde işe alımlarda da testler ve mülakatlar yerine kuvvetli bir referans olarak aile üyelerinin desteği ile işe alındığı görülmektedir. Yaptığımız gözlemlerde aile üyeleri bu desteği akrabalık bağları sebebi ile verdikleri gözlemlenmektedir. Akrabalara duyulan güven duygusu profesyonel çalışanlar ile çalışmanın önüne geçtiği görülmektedir. Bu da iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile üyelerinin işletmede istihdam edilmesine neden olmaktadır. Yoğun rekabetin olduğu pazarda aile işletmesinin geride kalmasına neden olmaktadır.

Tablo 5.8. Şirketimizde personel alımında sıklıkla işe alma testleri ve mülakatlar aile üyeleri de dahil tüm işe alımlar için uygulanır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	12	18	15	20	11
	15,8%	23,7%	19,7%	26,3%	14,5%
Yönetici Personel	12	36	15	15	6
	14,3%	42,9%	17,9%	17,9%	7,1%
TOPLAM	24	54	30	35	17
	15,1%	33,3%	18,8%	22,1%	10,8%

Aile işletmelerinde çalıştırılan personelin yaptığı işe uygun kişilerden seçilmesine ilişkin %88,4 oranında işletme sahipleri bu yargıya katılırken, yönetici personel %64,3 oranında bu yargıya katılmaktadır (tablo 5.9.). Yaptığımız gözlemlerde aile kültürünün işletme kültürü üzerine egemen olduğu görülmüştür. İş gören personel beraber çalıştığı kişilerin becerisi işlerde çalıştığını düşünmektedir, işletme sahibinin de bu soruya çok iyimser cevap verdiği gözlemlenmiştir. Bu da bize aile işletmelerinde işe göre adam değil adama göre iş mantığının uygulandığını göstermektedir. Eleman seçiminde akrabaları kayırarak işe alma politikası izlendiğini belirtmiştik (tablo 6). Aile değerleri işletme değerlerinden daha önde tutulmaktadır, yetersiz kişiler önemli görevlere getirilmekte, yeterli ve gerekli kişiler ise ilişkilerin

kötü olması ya da istendiği gibi kurulamaması nedeniyle işletme dışında bırakılmaktadır.

Tablo5.9. Şirketimizde işin özelliğine göre iş görenlerin tayin edilmesidir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	0	5	4	36	32
	0,0%	6,5%	5,2%	46,8%	41,6%
Yönetici Personel	11	12	7	39	15
	13,1%	14,3%	8,3%	46,4%	17,9%
TOPLAM	11	17	11	75	47
	6,6%	10,4%	6,8%	46,6%	29,8%

Aile işletmelerinde eğitim politikalarının belirlenmiş olmasına ilişkin işletme sahipleri %57,9 oran ile işletme içinde biçimsel eğitimlerin verildiğine katılmaktadır, yönetici personel de %52,4 oranında bu eğitimlerin verildiğine katılmaktadır. Sonuçlar birbirine yakın çıkmıştır yapılan gözlemlerde verilen eğitimlerin yoğunlukla İSO belgesi almaya çalışan firmaların bu belgeyi alabilmek için zorunlu tutulan eğitimleri düşünerek bu soruyu algıladıkları görülmüştür (tablo 5.10.). İnsan kaynakları yönetimi için gerekli olan eğitimler bu zorunlu kalıplaşmış eğitimler dışına çıkmadığı gözlemlenmiştir. Verilen eğitimlerde amaç personeli bilinçlendirmek değil, zorunlu prosedürleri yerine getirmek olarak gözlemlenmektedir.

Tablo 5.10. Yeni çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan becerileri kazandırmak amacıyla düzenli olarak, resmi eğitimler verilir. (servis metotları, ilk yardım ve yangın acil durum prosedürleri gibi)

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	4	16	12	30	14
	5,3%	21,1%	15,8%	39,5%	18,4%
Yönetici Personel	4	21	15	32	12
	4,8%	25,0%	17,9%	38,1%	14,3%
TOPLAM	8	37	27	62	26
	5,1%	23,1%	16,9%	38,8%	16,4%

Aile işletmelerinde eğitim politikalarına aile üyelerinin de dahil edilerek belirlenmesine ilişkin sorumuza işletme sahipleri %68 oranında şirket içi eğitimlerin aile üyeleri de dahil herkese verildiğine katılmaktadır, yönetici personel de %74,1 oranında bu eğitimlerin herkese verildiğine katılmaktadır (tablo 5.11.). Aynı şekilde bir önceki sorumuzda çıkan sonuçla beraber düşünerek şirket içi eğitimden algılanan prosedürleri yerine getirmek amacıyla verilen kalıplaşmış, iş güvenliği eğitimi, yangın eğitimi, ilk yardım eğitimi v.b. eğitimlerdir. Çalışan personeli geliştirmeye yönelik eğitimlere önem verilmemektedir. Çalışan personel şirket içi eğitimleri daha çok kıdemli personelin yanında almaktadır. Aile işletmelerinde verilen eğitimler daha çok tecrübeli personellerin yanında öğrenilen bilgilerden oluşmaktadır. Tecrübeli personelin paylaştığı bu bilgiler daha çok çalışma ortamında verilmekte bu eğitimler için özel bir planlama yada program yapılmadığı da gözlemlenmiştir.

Tablo 5.11. Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	8	13	26	25
	4,0%	10,7%	17,3%	34,7%	33,3%
Yönetici Personel	5	9	8	46	17
	5,9%	10,6%	9,4%	54,1%	20,0%
TOPLAM	8	17	21	72	42
	5,0%	10,7%	13,4%	44,4%	26,7%

Aile işletmelerinde gelecek neslin yetiştirilmesinde eğitim planlamalarına ilişkin işletme sahipleri %57,9'u gelecek aile üyelerinin eğitimlerini işletme menfaatlerine uygun almakta olduğuna katılırken, yönetici personelin %57,8'i aile üyelerinin iş doğrultusunda eğitim aldığına katılmaktadırlar (tablo 5.12.). İşletmeyi kuran girişimci kişi genellikle tecrübeli olduğu konu üzerine iş yapmıştır. Fakat gerek ailenin geçimini sağlamak, gerek işletmenin işlerinin yürütülmesi gibi konularda bilfiil bulunduğu için kendi eğitimine önem verememiştir. Gelecek neslin eğitimi işletmenin de gelişimi için önemlidir. İşletmenin geleceği ve işletmenin hedefleri doğrultusunda yetiştirilen yeni nesil profesyonel bakış açısını işletmeye

taşıyabilecektir. Bu da işletmenin daha hızlı ve sağlam bir şekilde büyümesine olanak sağlayacaktır.

Tablo 5.12. Şirketimizde aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	5	9	18	27	17
	6,6%	11,8%	23,7%	35,5%	22,4%
Yönetici Personel	7	18	10	39	9
	8,4%	21,7%	12,0%	47,0%	10,8%
TOPLAM	12	27	28	66	26
	7,5%	16,8%	17,9%	41,3%	16,6%

Aile işletmelerinde yeni neslin yetiştirilmesinde ve işleri hakkında tecrübe sahibi olmaları konusunda işletme sahipleri %73,6 oran ile yeni neslin küçük yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi tanıdığına katılırken, yönetici personel %81 oranında yönetici personel yeni neslin küçük yaşlardan beri işletmeyi ve işi tanıdığına katılmaktadır. Aile içerisinde özgüveni geliştirilerek yetiştirilen yeni nesil işletme içinde başarılı olmak arzusunu yerine getirebilecektir. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında yetişen yeni neslin işletme kültürünü ve işi çok iyi bilmesi gerekiyor ki ileride işi devraldığına ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar ve eksiklikler ortadan kalkabilsin. Bu nedenle Denizli’de bulunan aile şirketleri bu konuda oldukça hassas olduklarını ve yeni nesli işletmeye faydalı bir şekilde yetiştirmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır (tablo 5.13.). Aile işletmelerinin en büyük avantajlarından biri aile üyelerinin işlerini yaşayarak öğrenmesidir. Bu bilgi ve tecrübe işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme sağlanması sebebiyle aile üyeleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olurlar. Bu nedenle iş ve işletmeye olan uyum sorunu aile işletmelerinde yaşanmamaktadır.

Tablo 5.13. Yeni nesil, erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi yakından tanımaktadırlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	2	11	7	28	28
	2,6%	14,5%	9,2%	36,8%	36,8%
Yönetici Personel	2	4	10	45	23
	2,4%	4,8%	11,9%	53,6%	27,4%
TOPLAM	4	15	17	73	51
	2,5%	9,7%	10,6%	45,2%	32,1%

Aile işletmelerinde gelecek neslin işletme içerisinde kademeli olarak yükseltilmesine ilişkin işletme sahipleri %72,6 oranında bu yargıya katılmakta, yönetici personelin %51,8' i yeni neslin alt kademelerden gelerek çalışmaya başladığına katılmaktadır. Yeni neslin belli bir sorumluluk sahibi olmadan, doğrudan işin tepesine getirilmeleri onların başarı şansını düşürmektedir. Eğer yeni gelecek nesli belli bir sorumluluk bilinci ile yetiştirmiş gerekli altyapı, birikim ve kültürü yeni kuşağa aktarabilmişler ise işletmenin geleceği için de yeni kuşak faydalı olacaktır. Denizli'de bulunan aile şirketleri yeni nesli yavaş yavaş işe ve işletmeye alıştırarak hemen terfi ettirme yada hemen masa başı iş vermektan kaçınarak çocuklarının iş tecrübelerini kazanmalarını sağlamaktadırlar (tablo 5.14.).

Tablo 5.14. Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	2	5	13	31	22
	2,7%	6,8%	17,8%	42,5%	30,1%
Yönetici Personel	4	10	26	30	13
	4,8%	12,0%	31,3%	36,1%	15,7%
TOPLAM	6	15	39	61	35
	3,8%	9,4%	24,6%	39,3%	22,9%

Aile işletmelerinde aile üyelerinin dış bir firma aracılığı ile tecrübe edinmesine ilişkin, işletme sahipleri %79,5 oranında aile üyelerinin başka bir firmada çalıştıklarına katılmadıklarını, yönetici personel ise %85,7 oranında katılmamaktadırlar. Yapılan gözlemlerde aile üyesinin sadece kendi şirketinde yapacağı işi bilmesi yeterli olarak görülmekte. Aile üyeleri kendi firmalarını

tanımının diğer firmaları tanımaktan daha önemli olduğunu düşünmektedir İşin başına geçecek potansiyel yeni yönetici kendi işini tüm ayrıntıları ile bilmeli ki işini iyi yönetebilsin. Bu aşırı korumacı yaklaşım bir şekilde yeni nesli daha halim selim uyumlu bireyler olarak şirkete hazırlamaktadır. Dışarıda görebilecekleri rekabet ortamını ve kendilerini geliştirme zorunluluğu böylelikle ortadan kalkmakta sahip oldukları soyadları ile çalışma hayatına başlamakta ve devam etmektedirler (tablo 5.15.). Bununla beraber şirket sahiplerinin %20 si yöneticilerin ise yaklaşık %15'i aile üyelerinin yetişmesi için daha önceden başka şirketlerde de çalışmış olduğunu belirtmektedir. Bu da aslında Denizli'de eskiden gelen bir girişimcilik özelliği olan ahililik sisteminin devamı olarak görülmektedir. Bu sisteme göre işe alıştırılacak ve işi öğrenecek kişi küçük yaşlardan itibaren bu ustasının yanında tecrübe kazanır yeterli seviyede işi öğrendiğine kanaat getirilirse çocuk kendi işini yönetebilirdi.

Tablo 5.15. Aile üyeleri şirketimizde çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	28	20	10	9	6
	38,4%	27,4%	13,7%	12,3%	8,2%
Yönetici Personel	35	28	9	10	2
	41,7%	33,3%	10,7%	11,9%	2,4%
TOPLAM	63	48	19	19	8
	40,1%	30,4%	12,2%	12,1%	5,3%

Aile işletmelerinde aile üyelerinin şirket içinde görevlendirilmesine ilişkin sorduğumuz soruya İşletme sahipleri %78,1 oranında aile üyelerinin işletmede çalışmasının önemli olduğunu belirtirken, yönetici personel %54,1 oranında aile üyelerinin işletmede çalışmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Aile işletmelerinin kuruluş amaçlarının en belirgin ve en yaygın olanı aile reisinin işletmeyi ailesi için geçim kaynağı olarak görmesi, bu sebeple ailesinin daha fazla refah içinde yaşayabilmesi için işletmede bulunmasının önemli olduğunu düşünmesidir. Ailesi işletme sahibi için tabi ki çok önemlidir, fakat işletme sahibi için işletmede en az aile kadar mukaddes görülmektedir. Tabi ki işletmesinin devamlılığını sağlayacak kişilerin kendi kanından kişilerin olmasını istemektedir.

Böylelikle hem kanından olan ailesinin geleceğini garanti altına alacak hem de kendi elleriyle büyük zorluklarla kurduğu işletmesinin sürekliliği sağlayabilecektir. Bu sebeple işletmede aile üyelerinin çalıştırılması içgüdüsel olarak işletme sahibinin işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla istemektedir (tablo 5.16.).

Tablo 5.16. Aile üyelerinin şirket içerisinde görev alması önemlidir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	5	4	7	28	29
	6,8%	5,5%	9,6%	38,4%	39,7%
Yönetici Personel	3	17	19	29	17
	3,5%	20,0%	22,4%	34,1%	20,0%
TOPLAM	8	21	26	57	46
	5,2%	12,8%	16,0%	36,3%	29,9%

Aile işletmelerinde aile üyelerinin yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev almaları konusuna ilişkin sorumuzda işletme sahiplerinin %56,8'i bu görüşe katılırken, yönetici personel %73 oranında bu görüşe katılmaktadırlar. Burada dikkati çeken yönetici personel daha büyük bir oranla aile üyelerini yetersiz görmektedirler. Buradan anlaşılıyor ki aile üyeleri üzerine büyük beklentiler kurarak yetenekleri ve kapasiteleri gözatılmeksizin işletme içinde görev verilmektedir. Bu hem işletme için hem de aile için tehlikeli bir hamledir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikleri ile aile üyelerinin niteliklerinin uygunluğu araştırılmalıdır. Eğer aile fertleri arzulu ise, kendilerini işletme hedefleri ve beklentileri doğrultusunda yetiştirmelidirler. Aynı şekilde işletme sahibinin karakteristik özelliği olan kendinden başka kimsenin işletme için yeterli yeteneğe sahip olmayacağı düşüncesi, ona göre şirketi en iyi kendisi idame ettirebilir, kendinden sonra gelecek olan evlat, kardeş muhakkak şirketi daha kötü yönetecektir psikolojisine sahiptir. İşletme sahibinin vermiş olduğu %56,8'lik oran bu tatminsizliği ortaya koymaktadır. Bir başka bakış açısı ise aile işletmelerinin karakteristik özelliği olan öncelikle aileden kişilere yani akrabalara güvenme duygusu aile üyesinin yeterli yeteneğe sahip olmasa dahi sadece güvenilir olması sebebiyle işletmede bulunması arzulanmaktadır (tablo 5.17.).

Tablo 5.17. Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	14	18	13	23	6
	18,9%	24,3%	17,6%	31,1%	8,1%
Yönetici Personel	3	20	10	29	23
	3,5%	23,5%	11,8%	34,1%	27,1%
TOPLAM	17	38	23	52	29
	11,2%	23,9%	14,7%	32,6%	17,6%

Aile üyelerinin özel bir oryantasyondan geçirilmesi ile ilgili yapmış olduğumuz araştırmada işletme sahibinin doldurduğu anketlerde %41,1 oranında katılımcı aile üyelerine özel bir oryantasyon programı yapıldığını belirtirken %27,4 lük oranla bu koşula katılmamaktadırlar, %31,5'lik kısım ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Yönetici personelin doldurmuş olduğu anketlerde %33,7 oranında katılımcı özel bir oryantasyon programının aile üyelerine uygulandığını belirtirken %43,4 ü bu koşula katılmamaktadır. Yönetici personelin %22,9 u yine bu koşul hakkında kararsız kalmıştır (Tablo 5.18.). Araştırma sonucuna göre aslında aile üyeleri için belirlenmiş özel bir oryantasyon programı bulunmamakta. Fakat daha önceki araştırmamızda “yeni nesil erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi yakından tanımaktadır” (tablo 5.13.) burada çıkan sonuç %77,5 oranında aile üyelerinin küçük yaşlardan itibaren şirkette bulduklarını göstermektedir. Dolayısıyla buradaki algılama aslında aile üyeleri için özel olarak programlanan bir oryantasyon programı yoktur. Böyle bir oryantasyon programının yapılmamasının nedeni ise zaten aile üyelerinin küçük yaşlardan beri işletmede çalışıyor olmasıdır. Aile üyesi küçük yaşlardan başlayarak şirkete adapte edilmekte ve şirket kültürüne alıştırmaktadır. Dolayısı ile özel bir uyum ve alıştırma yeni nesil için düşünülmemektedir.

Tablo 5.18. Aile üyeleri şirket bünyesine katıldığında, özel bir oryantasyon programından geçirilir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	17	23	16	14
	4,1%	23,3%	31,5%	21,9%	19,2%
Yönetici Personel	18	18	19	24	4
	21,7%	21,7%	22,9%	28,9%	4,8%
TOPLAM	21	35	42	40	18
	12,9%	22,5%	27,2%	25,4%	12,0%

Performans ölçümleri ile ilgili yapmış olduğumuz araştırmada işletme sahiplerinin %38,7 si herkese uygulanan bir performans ölçüm sisteminin olduğunu belirtirken %37,3ü böyle bir performans ölçümünün yapılmadığını belirtmiştir. %24 oranında ise kararsız kalmışlardır. Yönetici personelinde ise %22,4 oranında herkese uygulanan bir performans ölçüm sistemi vardır demekle iken %58,8 i böyle bir performans ölçümü olmadığını belirtmişlerdir, yine %18,8 i ise kararsız kalmışlardır. Bu araştırmada ortaya çıkan kararsızlık cevapları aslında mevcutta bir performans ölçümü olduğunu bildiriyor fakat soru aile üyeleri de dahil herkes için uygulanan bir performans ölçüm sistemi olunca bu durum kararsızlık değerlerini artırmakta. Olası bir ödül ceza işlemlerinde aile üyesi bu sistemin dışında bırakılmaktadır. Profesyonel çalışan için ödül ve ceza uygulanırken aile üyesi için böyle bir sistemden bahsedilemiyor. Neticede aile üyelerinin yeterli yeteneğe sahip olup olmadığına bakılmaksızın işletmede çalıştırılması tabi ki performans ölçümünün yapılmasını engelleyecektir. İşletmede çalışmaya başlamada yeterli görülen kan bağı aynı şekilde performans ölçümü yapılmasına da engel teşkil etmekte (tablo 5.19.).

Tablo 5.19. Aile üyeleri de dahil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	9	19	18	20	9
	12,0%	25,3%	24,0%	26,7%	12,0%
Yönetici Personel	24	26	16	14	5
	28,2%	30,6%	18,8%	16,5%	5,9%
TOPLAM	33	45	34	34	14
	20,1%	28,0%	21,4%	21,6%	9,0%

Aile işletmelerinde aile üyelerine tolerans tanınması ile ilgili yapmış olduğumuz araştırmada, işletme sahipleri %59,5 oranında evet aile üyelerine işletmede diğer çalışanlara göre tolerans tanınır derken, yönetici personel de %61,1 oranında aile üyelerine işletmede tolerans tanınmaktadır görüşünde. Aile üyesi işletmeyi zarara sokabilecek bir yanlış karar alması sonucunda bu durum aile üyeleri tarafından üzeri örtülmektedir. Fakat aynı hatayı bir çalışanın yapması kusur olarak kabul edilememekte ve işletme içinde büyük yaptırımlar uygulanabilmektedir. Fakat yine çalışan aile üyeleri aynı soyadı taşımaları sebebiyle çoğu zamanda daha fazla disiplinle iş başında kalabilmekte erken işbaşı yapıp geç saatlere kadar çalışabilmektedir. Bu sebeple burada bahsedilen tolerans daha çok hatalı yapılan işler olarak algılanmalıdır (tablo 5.20.).

Tablo 5.20. Şirkette bazı aile üyelerine , diğer çalışanlardan farklı olarak kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi bir takım toleranslar tanınmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	18	12	15	20	9
	24,3%	16,2%	20,3%	27,0%	12,2%
Yönetici Personel	15	18	16	29	7
	17,6%	21,2%	18,8%	34,1%	8,2%
TOPLAM	33	30	31	49	16
	21,0%	18,7%	19,6%	30,6%	10,2%

Aile işletmelerinde üst yöneticilerle kan bağı olan çalışanları işten çıkarmak ve pozisyonlarını değiştirmenin zor olması ile ilgili yapılan araştırmada işletme sahibi %54,7 oranında kan bağı olan çalışanların işten çıkarılmasını ve pozisyonlarının değiştirilmesini zor olacağına katılırken, yönetici personel %70,6 oranında bu yargıya katılmaktadır (tablo 5.21.). Burada yine dikkatimizi çeken yönetici personelin bu soruya daha yüksek bir oranla katılıyor olmasıdır. Demek ki işletme içerisinde aile ile kan bağı olan kişilerin bu durumlarını kendi lehlerine kullanmaktadırlar. Bu da aile işletmesinde çalışan profesyonel çalışanları rahatsız etmektedir. Aile üyeleri genellikle işe alımlarda tercih ettikleri akraba kayırma işlemini çalışma süresince de devam ettirmekte ve kullanılmaktadırlar. Çıkan anket sonucundan da %54,7'lik oran ile bu durum farkında olduklarını göstermektedir. Profesyonel yönetici ise bu durumdan rahatsızlık duymaktadır. Dolayısı ile aile

işletmelerinde personel devir hızının yüksek çıkmasının sebeplerinde biri de bu aile ile kan bağı olan kişilerin kayrılması da etken olarak gösterilebilmektedir.

Tablo 5.21. Şirketimizde üst yöneticilerle kan bağı olan çalışanları işten çıkarmak veya pozisyonlarını değiştirmek çok zordur.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	19	15	12	20	9
	25,3%	20,0%	16,0%	26,7%	12,0%
Yönetici Personel	6	19	19	32	9
	7,1%	22,4%	22,4%	37,6%	10,6%
TOPLAM	25	34	31	52	18
	16,2%	21,2%	19,2%	32,2%	11,3%

Aile işletmelerinde profesyonel çalışanları istihdam edilmesine ilişkin işletme sahiplerinin %56,5 oranında aile kan bağı olmayan çalışanların işletmede tutulabildiklerini belirtmişlerdir, yönetici personel ise %61,2 oranında kan bağı olmayan çalışanların uzun vadede şirkette tutulamadığını düşünmektedir (tablo 5.22.). Burada işletme sahibi ile yönetici personel arasında fikir uyuşmazlığı dikkat çekmektedir. Aslında işletme sahibi burada %43,5 oranında bu şekilde profesyonel çalışanlar ile çalışmadıklarını dile getirmekte ise de tam olarak bu durumu kabul etmedikleri gözlemlenmektedir. Bir önceki tabloda belirttiğimiz sonuca paralel bir sonuç çıkararak aile işletmelerinde ast üst ilişkilerinde aile üyeleri ve üst düzey yöneticiler ile kan bağı olan çalışanlar diğer çalışan kalifiye kendini geliştirmiş ve kariyer beklentisi olan çalışanlara nazaran daha çabuk yükseltilmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aile işletmelerinin büyük sıkıntısı haline alan kaliteli çalışan sıkıntısının doğmasına sebep olmaktadır. Aile işletmelerinde tatmin edilemeyen kaliteli personel aile işletmelerinde uzun süre istihdam edilememektedir.

Tablo 5.22. Şirketimizde yönetici veya iş sahipleri ile kan bağı olmayan kaliteli çalışanları uzun vadede şirkette tutmak zordur.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	16	27	11	16	6
	21,1%	35,5%	14,5%	21,1%	7,9%
Yönetici Personel	14	19	17	21	14
	16,5%	22,4%	20,0%	24,7%	16,5%
TOPLAM	30	46	28	37	20
	18,8%	29,0%	17,3%	22,9%	12,2%

5.1.2.3. Aile İşletmelerinde Örgütlenme İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

“Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış bir görev tanımı vardır” ilişkin sorulan soruda işletme sahipleri %58,5 oranında katılırken, yönetici personel bu soruya %58,3 oranında katılmaktadır. Burada aile işletmelerinde yazılı görev tanımları ve brirlenmiş organizasyon şeması vardır. Şirketlerde yapılan gözlemler neticesinde ise kilit noktalarda bulunan çalışanlar için organizasyon şeması ve görev tanımı geçerliliğini gösterememektedir (tablo 5.23.). Yapılan işler kalıp olarak görev tanımlarına yazılsa da aslında çalışanların tam olarak bu görev tanımlarına uymadıkları gözlemlenmiştir. İşletme içine de yansıyan aile kültürü sayesinde oturmuş bir organizasyon bulunmaktadır. Fakat yine de yazılı prosedürlerden ziyade aile üyelerinin ve ailenin oluşturduğu yoğun aile kültürü işletmede hissedilmekte ve buna göre görev tanımları ve organizasyon şemaları şekillenmektedir.

Tablo 5.23. Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	12	17	26	19
	3,9%	15,6%	22,1%	33,8%	24,7%
Yönetici Personel	2	9	24	37	12
	2,4%	10,7%	28,6%	44,0%	14,3%
TOPLAM	5	21	41	63	31
	3,2%	13,2%	25,4%	38,9%	19,5%

Aile işletmelerinde görevlendirmenin formal bir şekilde yapılıyor olmasına ilişkin sorulan soruda işletme sahiplerinin %46,7 oranında yazılı tanımların ve sorumlulukların belirtilmiş olduğuna katılırken, soruya yönetici personel %33,7 oranında katılmakta (tablo 5.24.). Daha önceki sorumuzda sormuş olduğumuz “şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır” (tablo 5.23.) sorusuna işletme sahipleri %58,5 oranında katılmasına rağmen aynı soruyu aile üyelerini de soruya dahil edilince bu oran %46,7’ye düşmüştür. Buradan yola çıkarak aile üyeleri için belirlenmiş yetki sorumluluk ve görev tanımları net olarak oluşturulmamıştır. Aile işletmelerinde çalışan personelin üst-ast ilişkisi iş sorumlulukları ve yapması gerekenler net olarak belirlenmesine rağmen aynı şekilde aile üyeleri için böyle bir kurallar bütününden bahsedilememektedir. Bu da aile üyelerinin işletme içinde daha serbest çalışma ortamı sağladıkları daha esnek çalışabildiklerini göstermektedir. Aile işletmelerinde gerek çalışanlar gerek aile üyelerinin patrona, yöneticiye yakınlık derecelerine göre işletmede yer almaları sebebiyle, koordinasyon sorunları meydana gelmektedir (Bali, 1995; 49). Yetki ve sorumlulukların tam belirlenmemesi kimin neye ne derecede yetkili olduğu sorunu ileride aile üyeleri arasında çatışmaya neden olabilecektir. Bu yüzden herkes her şeyi yapsın düşüncesinden ziyade aile üyelerinin de çalışanlarında belirli yetki ve sorumlulukları olursa kişileri işletmeye daha verimli şekilde çalışmalarını mümkün olacaktır. Kişilerin verimliliğini artırabilmek için işletmede çalışan herkesin yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi önemlidir.

Tablo 5.24. Şirketimizde görev tanımları, yetki ve sorumluluklar aile üyeleri dahil herkes için yazılı olarak belirlenmiştir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	12	17	11	21	14
	16,0%	22,7%	14,7%	28,0%	18,7%
Yönetici Personel	10	21	24	20	8
	12,0%	25,3%	28,9%	24,1%	9,6%
TOPLAM	22	38	35	41	22
	14,0%	24,0%	21,8%	26,1%	14,2%

Aile işletmelerinde çalışanların kime karşı görevli ve sorumlu olduğuna ilişkin sorulan soruda işletme sahipleri %78 oranında çalışan personelin kime karşı sorumlu olduğunun belirlenmiş olduğunu belirtirken, yönetici personelde bu oran %63,1 olarak düşüş göstermektedir. Yine işgörenler ile birebir beraber çalışan yönetici personelin bu konuda işletme sahibine nazaran daha düşük oranda sorumlulukların belirli olduğu kanaatinde (tablo 5.25.). Bu durum yine önceki sorularımızda sormuş olduğumuz görev tanımları ve organizasyon şemalarının yazılı olarak belirtilmiştir soruları ile birleştirilince ve yaptığımız gözlemler neticesinde yazılı olan görev tanımları ve organizasyon şemalarının bulunduğu fakat bunların çalışma koşulları ile bağdaştırılmadığı gözlemlenmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de şirket kurucusu ve akrabaların tüm yetkileri ellerinde bulundurmaları ve kimseyle paylaşmak istememeleri olarak görülebilir.

Tablo 5.25. Şirketimizde yetki ve sorumluluklar belirsizdir, çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	31 40,3%	29 37,7%	5 6,5%	5 6,5%	7 9,1%
Yönetici Personel	23 27,4%	30 35,7%	10 11,9%	19 22,6%	2 2,4%
TOPLAM	54 33,9%	59 36,7%	15 9,2%	24 14,6%	9 5,8%

Aile işletmelerinde görevlendirme ve uzmanlaşma seviyelerine ilişkin işletme sahibinin doldurduğu anketlerde %58,1 oranında işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olduğuna düşünürken, yönetici personel ise %62,3 oranında işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olmadığını düşünerek bu yargıya katılmamaktadır. Yönetici personel ve işletme sahibinin anketlerine baktığımızda birbirleri ile tutarsız cevaplar verdiklerini görmek mümkün. Birbirleri ile neredeyse eşit oranda zıt düşünmektedirler. Bu da aile işletmelerinde aslında görevlendirmenin ve uzmanlaşmanın halen profesyonel bir şekilde yapılamadığını bize göstermektedir. Yönetici personelin işin içinde daha aktif şekilde bulunduğunu göz önünde

bulundurursak işbölümü ve uzmanlaşmanın aile işletmelerinde yeterli seviyede olmadığı sonucuna ulaşabiliriz (tablo 5.26.).

Tablo 5.26. Şirketimizde işbölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	11	17	29	14
	4,1%	14,9%	23,0%	39,2%	18,9%
Yönetici Personel	14	19	20	26	6
	16,5%	22,4%	23,5%	30,6%	7,1%
TOPLAM	17	30	37	55	20
	10,3%	18,7%	23,3%	34,9%	13,0%

Aile işletmelerinde yönetimi geliştirmek için profesyonel yardım alınmasına ilişkin sorulan soruya işletme sahipleri %42,7 si danışmanlık hizmeti aldıklarına katılmaktadır, yönetici personelin doldurduğu anketlerde %54,8 oranında danışmanlık hizmeti alındığına katılmaktadır (tablo 5.27.). Burada alınan danışmanlık hizmetinden katılımcıların algıladığı yine İSO gibi belli belgelere sahip olabilmek adına verilen danışmanlık hizmeti olarak gözlemlenmiştir. Dolayısı ile yine bu ankette işletme sahipleri için %25,3 yönetici personel için %15,5 kararsızlık oranları oldukça yüksek çıkmaktadır. Denizli de bulunan aile işletmelerinde gerektiği gibi danışmanlık hizmeti alınmamaktadır. Aile işletmelerinin ihtiyaç duyduğu belirli büyüklüğe ulaşmış fakat yönetim zihniyeti olarak hala ilk girişimcinin tekniklerini kullanan aile üyelerinin kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. İşletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için sağlıklı bir şekilde yönetilmesi şüphesiz en önemli gerekliliktir. Fakat yapılan gözlemlerde Denizli’de bulunan aile işletmelerinde alınan danışmanlık hizmetleri ise sürekli olarak değil geçici dönemler için başvuru olan yollardır.

Tablo 5.27. Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	8	16	19	20	12
	10,7%	21,2%	25,3%	26,7%	16,0%
Yönetici Personel	7	18	13	36	10
	8,3%	21,4%	15,5%	42,9%	11,9%
TOPLAM	15	34	32	56	22
	9,5%	21,3%	20,4%	34,8%	14,0%

Aile işletmelerinde pay dağıtımına ilişkin işletme sahipleri %80,2 oranında ortaklık ve hisse yapısının yazılı olarak belirtilmiş olduğuna katılırken, yönetici personel %76,2 oranında bu yargıya katılmaktadır (tablo 5.28.). Aile işletmelerinde bulunan aile üyeleri arasında adaletli bir hak dağıtımını yapılması ailenin ve işletmenin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi için önemlidir. Aile üyelerinin beklentisi, güç kıyaslamaları gibi hırslar aileye dolayısıyla işletmeye zararlı olacaktır. Bunun için zamanında ve adaletli bir şekilde pay dağıtımının yapılması gerekmektedir. Bunun yanında Denizli’de çoğunlukla bu şekilde pay dağıtımının yapıldığını da anket sonucunda görmek mümkün

Tablo 5.28. Şirketimizdeki, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiştir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	2	4	9	22	39
	2,6%	5,3%	11,8%	28,9%	51,3%
Yönetici Personel	2	4	13	24	40
	2,4%	4,8%	15,5%	28,6%	47,6%
TOPLAM	4	8	22	46	79
	2,5%	5,1%	13,7%	28,8%	49,5%

Aile işletmelerinde aile ve işletmede hiyerarşik yapının benzer şekilde ilerlediğine ilişkin yapılan araştırmada işletme sahipleri %59,2 oranında işletmedeki hiyerarşi ile ailedeki hiyerarşinin bezediğine katılırken, yönetici personele yapılan anketlerde %45,2 oranında bu yargıya katılmaktadır. Fakat yine kararsızlık oranları dikkati çekmektedir. İşletme sahipleri %17,1 oranında kararsız iken yönetici personel %32,1 gibi büyük bir oranla bu konu hakkında kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak aile içinde baskın olan aile üyesi yine aynı şekilde işletme içerisinde de karar almada daha baskın bir karakter olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğunlukla bu hiyerarşik yapı yaş ile doğru orantılı olarak değişmekte ise de (yaşlı olanı sözünün dinlenmesi) aile içinde sözü geçen baskın karakterli kardeşin de yine aynı şekilde işletme içinde büyüklerine nazaran işletme kararlarında daha fazla söz sahibi olduğu sonucuna varılmaktadır (tablo 5.29.). Burada çıkan kararsızlık sonuçları yaş algılamalarından kaynaklı çıktığını düşünmekteyiz. Yaptığımız gözlemlerde aile işletmelerinde yaşlı olan kardeşin söz değil karakter olarak baskın yapıda bulunan kardeşin sözünün dinlendiği işletme kararlarının bu şekilde alındığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla anketi dolduran kişilerin hiyerarşiyi tamamen yaş odaklı algılamalarından dolayı kararsız düşüncesi baskın çıkmıştır.

Tablo 5.29. Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	6	12	13	26	19
	7,9%	15,8%	17,1%	34,2%	25,0%
Yönetici Personel	6	13	27	31	7
	7,1%	15,5%	32,1%	36,9%	8,3%
TOPLAM	12	25	40	57	26
	7,5%	15,7%	24,6%	35,6%	16,7%

5.1.2.4. Aile İşletmelerinde Karar Alma İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

Aile üyeleri ve çalışanlar arasında kurulan diyaloga ve fikir alışverişine ilişkin sorumuza işletme sahipleri %85,6 oranında aile üyeleri ve çalışanlar arasında fikir alışverişi yapıldığına katılmaktadır, yönetici personel ise %83,5 oranında fikir paylaşımı olduğuna katılmaktadır (tablo 5.30.). Burada verilen cevapların oranlarının oldukça yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Demek ki her iki taraf için aile şirketlerinde fikir alışverişi yapmak kolay görülmekte. Aile işletmelerinin güçlü olmalarında önemli bir rol oynayan aile kültürünün işletme kültürünü etkilemesidir. Aile şirketleri duygusal olarak diğer şirketlerden daha güçlü olmaktadır. Ailenin değerleri şirketin değerleri ile birleşince vazife ve görev bilinci hem çalışanlarda hem de aile üyeleri arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlamaktadır.

Tablo 5.30. Şirketimizde aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	0	2	9	30	35
	0,0%	2,6%	11,8%	39,5%	46,1%
Yönetici Personel	3	6	5	54	17
	3,5%	7,1%	5,9%	63,5%	20,0%
TOPLAM	3	8	14	84	52
	1,8%	4,9%	8,9%	51,5%	33,1%

Aile işletmelerinde alınan kararların oy birliği ile alınmasına ilişkin sorumuza işletme sahipleri %66,6 oranında oy birliği ile karar alındığına katılmaktalar, yönetici personel anketlerinde %62,3 oranında oy birliğince karar alınmaktadır fikrine katılmaktadır (tablo 5.31.). Yaptığımız gözlemlerde aile üyeleri kararları oy çokluğu ile değil oy birliği ile almaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark ise aile üyeleri arasında güçlü ve baskın olan aile üyesi diğer aile üyelerini de etkileyerek yanına çekmektedir. Dolayısıyla aile üyeleri içinde farklı düşünceleri olan üyeler bir şekilde karar alma aşamasında bu kuvvetli ve baskın karakterin yanında yer alarak ortak fikir beyan etmektedirler. Dolayısıyla aile üyeleri arasında fikir çatışması yaşanmamaktadır. Bu soruda çıkan oranların bu kadar yüksek olmasının sebebi aile üyelerinin birbirlerini manipüle etmesinden kaynaklanmaktadır

Tablo 5.31. Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	4	8	13	28	22
	5,3%	10,7%	17,3%	37,3%	29,3%
Yönetici Personel	5	11	16	38	15
	5,9%	12,9%	18,8%	44,7%	17,6%
TOPLAM	9	19	29	66	37
	5,6%	11,8%	18,1%	41,0%	23,5%

Aile işletmelerinde stratejik kararların alınmasına ilişkin sorulan soruda %68,9 oranında işletme sahibi stratejik kararların yalnızca aile üyeleri tarafından alındığına katılırken yönetici personel %78,3 ile bu konuda daha net bir şekilde karar vericininin aile üyesi olduğunu göstermektedir (tablo 5.32.).

Tablo 5.32. Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	6	16	1	20	31
	8,1%	21,6%	1,4%	27,0%	41,9%
Yönetici Personel	1	9	8	26	39
	1,2%	10,8%	9,6%	31,3%	47,0%
TOPLAM	7	25	9	46	70
	4,7%	16,2%	5,5%	29,2%	44,5%

Aile işletmelerinde son kararı kimin aldığına ilişkin sorduğumuz soruda işletme sahipleri %84,2 oranında nihai kararları işletme sahibi tarafından verildiğine katılmaktadırlar, yönetici personel anketlerinde %83,6 oranında nihai kararlar işletme sahibi tarafından alınmaktadır görüşüne katılmaktadır (tablo 5.33.). Yapılan gözlemlerden yola çıkarak işletme sahibi yönetici personeli ile yaptığı toplantılar sonrasında tek adam olmanın özelliğini göstermekte ve karar vericinin yine en son kendisinin olduğunu vurgulamaktadır. Eğer işletmede bir yönetim kurulu varsa bu kurulda da ailenin baskın karakterinin verdiği kararlar uygulanmakta. Pasif olan aile üyesi baskın karakterli aile üyesinin kararına boyun eğmektedir. Nihayetinde karar alma aşamasında da aile içindeki hiyerarşi kendini belli etmekte ve şirket kararlarında etkili olmaktadır.

Tablo 5.33. Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	3	6	25	39
	3,9%	3,9%	7,9%	32,9%	51,3%
Yönetici Personel	2	4	8	27	44
	2,4%	4,7%	9,4%	31,8%	51,8%
TOPLAM	5	7	14	52	83
	3,2%	4,3%	8,7%	32,4%	51,6%

Aile işletmelerinde yönetim kurulu vardır ile ilgili yapılan araştırmada işletme sahipleri %67,1 oranında yönetim kurulu olduğuna katılırken, yönetici personel de %88,1 oranında yönetim kurulu olduğuna katılmaktadır (Tablo 5.34.).

Tablo 5.34. Şirketimizde yönetim kurulu vardır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	13	7	5	17	34
	14,1%	9,2%	6,6%	22,4%	44,7%
Yönetici Personel	3	4	3	29	45
	3,6%	4,8%	3,6%	34,5%	53,6%
TOPLAM	16	11	8	46	79
	8,9%	7,0%	5,1%	28,5%	49,2%

Aile işletmelerinde yönetim kurulunun düzenli olarak toplanıp toplantı yapmalarına ilişkin sorulan soruya işletme sahibi %40,3'ü yönetim kurulu toplantılarının düzenli olarak yapıldığını belirtirken yönetici personel %41,7 oranında yönetim kurulu toplantılarının düzenli olarak yapıldığı görüşündedir (tablo 5.35.). Fakat yine bu soruda kararsızlar işletme sahibi %20,8 oranında kararsızken yönetici personel de %14,3 oranında kararsız olduğunu belirtmiş. Yönetici personel ve işletme sahibi arasında anlamlı bir fark bulunmadığı için Aile işletmelerinde prosedürler gereği yönetim kurulunun varlığından bahsedebiliriz. Yönetim kurulu aile işletmelerinde mevcut fakat aktif olarak görevini yerine getirmemektedir. Yönetim kurulu toplantılarının yönetim kademesinde bulunan aile üyelerine bildirilerek profesyonel çalışanlar ile birlikte belirli dönemlerde toplanılarak işletmenin gidişatını ortaya koymak amacıyla yapılması gerekmektedir. Araştırmamızın teori kısmında da savunduğumuz gibi aile işletmelerinde kararlar daha informal yerler olan yemekli aile toplantıları, kahve sohbetleri gibi aile toplantıları yapılan yerlerde önceden belirlenen bir şekilde değil tamamen kendiliğinden orada bulunan aile üyeleri arasında iş ile ilgili kararlarını almaktadırlar. Denizli'de bulunan aile işletmelerinde resmi karar alma mekanizmasını tam olarak oturtamamışlardır.

Tablo 5.35. Şirketimizde yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	17	13	16	21	10
	22,1%	16,9%	20,8%	27,3%	13,0%
Yönetici Personel	9	28	12	20	15
	10,7%	33,3%	14,3%	23,8%	17,9%
TOPLAM	26	41	28	41	25
	16,4%	25,1%	17,6%	25,6%	15,5%

Aile işletmelerinde yönetim kurulunda aileden olmayan kişilerin bulunmasına ilişkin sorumuza işletme sahipleri %78 oranında yönetim kurulunda aile üyelerinden başka kimselerin bulunduğu katılmazken, yönetici personel %73,9 oranında bu yargıya katılmamaktadırlar (tablo 5.36.). Yönetim kurulu ile ilgili olarak yukarıda belirttiğimiz araştırmalarımızda aile işletmelerinde formal olmayan bir yönetim kurulu olduğunu göstermiştik. Aile işletmelerin yönetim kurulunu aktif olarak kullanmadıkları tamamen usule uygun olması için yönetim kurulu oluşturdukları için bu araştırmamıza verilen yanıtlar yine bu doğrultuda olmuştur ve aile işletmelerinin %75,8 oranla kesinlikle yönetim kuruluna aileden olmayan bir yabancıyı dahil etmedikleri tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak aile işletmelerinde yönetimde bulunan aile üyeleri kesinlikle dışarıdan gelecek söz sahibi bir profesyonel ile çalışmak istememektedirler. Yaptığımız gözlemlerde aile üyeleri işletme içinde aldıkları kararların yalnızca kendilerini ilgilendireceğini düşünmektedirler. Kısacası iş kararları aile kararları gibi mahrem konulardır. Dolayısıyla aileden olmayan bir yöneticinin yada profesyonel çalışanın alınacak kararda söz sahibi olması aile üyeleri açısından rahatsız edici bir tavır olarak algılanmaktadır.

Tablo 5.36. Yönetim kurulu içerisinde aileden olmayan üyeler vardır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	42	12	3	6	10
	57,5%	16,4%	4,1%	8,2%	13,7%
Yönetici Personel	47	12	3	12	10
	56,0%	14,3%	3,6%	14,3%	11,9%
TOPLAM	89	24	6	18	20
	56,8%	15,4%	3,9%	11,3%	12,8%

5.1.2.5. Aile İşletmelerinde Planlama İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

Aile işletmelerinde geleceği programlamalarına ilişkin sorulan soruda işletme sahipleri %63,2 oranında gelecek için yeterli kaynak ve personelin bulunduğunu düşünmekte iken, bu soruya cevap veren yönetici personelin %53,6 oranında gelecek için yeterli kaynak ve personel bulunduğunu düşünmekte (tablo 5.37.). Yine bu araştırmada işletme sahibi ile yönetici personel arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir, böylelikle ikisi arasında fikir benzerliğinin bulunmadığı bu konuda birbirleri ile çeliştikleri gözlemlenmektedir. Yine kararsızım sonucu bu soruda da dikkat çekmekte işletme sahibi %21,1 oranında işletmenin geleceği ile ilgili kaynak ve personel programı olup olmadığını bilmemekte iken yönetici personelde bu oran %33,3 gibi daha büyük bir oran olarak karşımıza çıkmakta. Bu soruya verilen cevapların istatistiksel sonuçlarına dayanarak, işletme sahiplerinin yönetici personelleri şirketin gelecekteki kaynakları konusunda bilgilendirmediği gözlemlenmektedir.

Tablo 5.37. Şirketimiz ön görülen gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynak ve personele sahiptir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	0	12	16	31	17
	0,0%	15,8%	21,1%	40,8%	22,4%
Yönetici Personel	1	10	28	33	12
	1,2%	11,9%	33,3%	39,3%	14,3%
TOPLAM	1	22	44	64	29
	0,6%	13,9%	27,2%	40,1%	18,4%

Aile işletmelerinde hedef kontrolü ile ilgili yaptığımız araştırmada, işletme sahipleri %64,5 oranında sık sık toplantılarda gerçekleşen hedefleri kontrol ettiklerini belirtirken, yönetici personel ise %52,4 oranında bu tür toplantıların yapıldığına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Burada yine işletme sahibi ile yönetici personel arasında anlamlı bir ilişkilendirme yoktur (tablo 5.38.). Aile işletmelerinde prosedür gereği yönetim kurullarını oluşturdukları ve yönetim kurulu toplantılarını düzenli yapmadıklarını daha önceki araştırmamızda bahsetmiştik. Aile işletmelerinde kararların tamamen aile üyeleri tarafından verildiği, düzenli periyotlarda toplantı

yapma alışkanlığının aile işletmelerinde olmadığını da daha önceki araştırmalarımızda belirtmiştik. Buradan yola çıkarak Denizli’de bulunan aile işletmelerinde geleceğe ilişkin bir hedef koyma ve bu hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolünün yapılmadığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla Denizli’de bulunan aile işletmelerinin yönetsel olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Babadan kalan yöntemlerle çalıştırılan aile işletmeleri maalesef belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra gerilemeye başlamaktadırlar.

Tablo 5.38. Şirketimizde hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	7	11	9	32	17
	9,2%	14,5%	11,8%	42,1%	22,4%
Yönetici Personel	6	21	17	30	10
	7,1%	25,0%	20,2%	35,7%	11,9%
TOPLAM	13	32	26	62	27
	8,2%	19,8%	16,0%	38,9%	17,2%

Aile işletmelerinde gelecek planlamasına ilişkin işletme sahipleri anketlerde %55,4 oranında uzun vadeli planların yapıldığına katılırken, yönetici personelin doldurduğu anketlerde ise %65,9 u uzun vadeli planların yapıldığına katılmadıklarını belirtmektedir (tablo 5.39.). İşletme sahipleri %27 oranında uzun vadeli planların yapıldığı konusunda kararsız olduklarını belirtirken yönetici personel %22,4 oranında kararsız olduğunu belirtmiştir. Daha önceki sorularımızda da sormuş olduğumuz soruların neticeleri ile paralellik göstererek bu sorumuzda da yönetici personel olumsuz olarak düşüncesini beyan etmiştir. Demek oluyor ki işletme sahipleri uzun vadede yapılan planlamayı ya yöneticileri ile paylaşmamakta kendilerinin bilmesinin yeterli olacağı düşüncesini taşımakta ya da geleceğe yönelik planlamalar yapılmamaktadır.

Tablo 5.39. Şirketimiz uzun vadeli planlar yapmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	6	7	20	29	12
	8,1%	9,5%	27,0%	39,2%	16,2%
Yönetici Personel	23	14	19	17	12
	27,1%	16,5%	22,4%	20,0%	14,1%
TOPLAM	29	21	39	46	24
	17,6%	13,0%	24,7%	29,6%	15,2%

Aile şirketlerinin “5 yıl için hazırlanmış bir gelecek planı vardır” ile ilgili sorulan soruya işletme sahipleri %52 oranında 5 yıllık stratejik planları olduğuna katılmamakta, yönetici personel de %72,6 oranında katılmamaktadır. Buradan yola çıkarak bir önceki sorumuzda ortaya çıkan işletme sahibi ve yönetici arasında anlamsızlaşması sonucu görülmektedir. Yapılan gözlemlerde daha önce de belirttiğimiz üzere aile şirketlerinde geleceğe yönelik bir planlamanın olmadığı görülmekte. Demek oluyor ki işletme sahipleri uzun vadede yapılan planlamayı ya yöneticileri ile paylaşmamakta kendilerinin bilmesinin yeterli olacağı düşüncesini taşımakta yada geleceğe yönelik planlamalar yapılmamaktadır (tablo 5.40.). Buradan hareket ederek bir önceki soruda ortaya çıkan işletme sahiplerinin vermiş olduğu gelecek için planlanan yeterli kaynak ve personel mevcuttur cevabının iyimser bir cevap olup gerçeği yansıtmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.40. Şirketimizin, önümüzdeki 5 yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planı vardır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	8	20	12	24	13
	10,4%	26,0%	15,6%	31,2%	16,9%
Yönetici Personel	10	30	21	18	5
	11,9%	35,7%	25,0%	21,4%	6,0%
TOPLAM	18	50	33	42	18
	11,2%	30,9%	20,3%	26,3%	11,5%

Aile işletmelerinde gelecek yönetimin planlanmasına ilişkin herhangi bir planının yapılıp yapılmadığı ile ilgili yaptığımız araştırmadan işletme sahipleri 69,4 oranında işletme sahibi böyle bir planlamanın yapılmadığını belirtmektedir, yönetici

personelde %80,9 oranında böyle bir planın olmadığını belirtmişlerdir (tablo 5.41.). Aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı çoğunlukla kurucu üye olan aile babası veya ağabey olduğu için bu kişiler kendini bu işletmeler ile bütünleşmiş olarak düşünmektedirler. İşletmenin ismi, prestiji gibi değerler onun kazandırdığı değerler olarak yönetim kurulu başkanının tekelinde bulunması gerekliliği yaptığımız gözlemlerde görülmüştür. Yönetim kurulu başkanının seçilmesi işleminin tamamen tabu olarak görülmekte bu konu gündeme getirilmemektedir. Çünkü kurucu başkan yerine gelecek kişinin planlanması, kendine hakaret olarak algılanmaktadır. Bu sebeple mevcut yönetim kurulu başkanı ölüm döşeğine yatmadan böyle bir plan oluşturulmamaktadır. Bu plansızlık ise aile işletmesinde gelecek nesillerden yetişen aile üyelerini sınırlamakta ve işletmeye olan şevklerini kırmaktadır. Çünkü eski yönetim yerini yeni kuşağa açma konusunda oldukça isteksiz görülmektedir.

Tablo 5.41. Şirketimizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği belirlenmiştir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	25	12	15	13	10
	33,3%	16,0%	20,0%	17,3%	13,3%
Yönetici Personel	29	15	24	11	5
	34,5%	17,9%	28,6%	13,1%	6,0%
TOPLAM	54	27	39	24	15
	33,9%	17,0%	24,3%	15,2%	9,7%

5.1.2.6. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

Aile işletmelerinde örgüt kültürünün yaygınlaştırılıp yaygınlaştırılmadığına ilişkin sorduğumuz şirketin amaç, misyon ve vizyonun her çalışan tarafından açıkça bilinmesi gerekliliğine ilişkin sorulara, işletme sahibi %60 oranında amaç misyon ve vizyonun şirket çalışanları tarafından bilindiğini katılırken, yönetici personel ise %58,9 oranında bilindiğine katılmadıklarını belirtmişlerdir (tablo 5.42.). Bu araştırmada işletme sahibi %34,7 oranında kararsız kalmışken yönetici personel %45,9 oranında kararsız kalmıştır. Bunun da sebebi yine şirket kültürünü gösteren amaç, misyon, vizyon belirlemesi İSO çalışmaları içinde belirlenen zorunluluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Oysa burada amaç, misyon ve vizyon işletmenin değer

yargılarının, gelecek için planlanan amacın bilinmesi ve işletmenin gerek iç müşterisine gerek dış müşterisine karşı tavrının ve davranışının her çalışan tarafından bilinmesine ilişkin bir sorudur.

Tablo 5.42. Şirketimizde amaç, misyon ve vizyon her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	1	3	26	25	20
	1,3%	4,0%	34,7%	33,3%	26,7%
Yönetici Personel	3	8	39	24	11
	3,5%	9,4%	45,9%	28,2%	12,9%
TOPLAM	4	11	65	49	31
	2,4%	6,7%	40,3%	30,8%	19,8%

Aile işletmelerinde işletmeden çalışacak aile üyelerinin işletme kurallarına uyması ile ilgili sorulan soru için genel algılamının aile üyelerinin işletme kural ve yönetmeliklerine uymak zorundadır sorusu şu şekilde algılanmıştır, dolayısı ile biz de yorumlamamızı buna istinaden yapacağız; aile üyelerinin aslında böyle kurallara tabi tutulmadığı fakat onlar için de bu kuralların ve yönetmeliklerin uymakla yükümlü olması gerektiği şeklinde algılanmıştır. İşletme sahibi %69,1 oranında böyle bir zorunluluğun olması gerektiğine katılırken, yönetici personelde ise %73,9 u aile üyelerinin kurallara tabi olması gerektiğine katılmaktadır (tablo 5.43.). Aile üyeleri ile beraber çalışan yönetici personelin aslında aile üyelerine verilen imtiyazların farkında olduğunu ve işletme içersinde aynı şekilde kurallara tabi olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 5.43. Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	4	0	17	27	20
	5,9%	0,0%	25,0%	39,7%	29,4%
Yönetici Personel	1	5	13	51	15
	1,2%	5,9%	15,3%	60,0%	17,6%
TOPLAM	5	5	30	78	35
	3,6%	3,0%	20,2%	49,9%	23,5%

Aile işletmelerinde “şefler yönetim ile kan bağı yakınlığı olan çalışanlardan çekinirler” sorusuna ilişkin yapılan araştırmada işletme sahipleri doldurduğu anketlere baktığımızda %32 oranında böyle bir çekintinin olduğuna katılırken %38,7 bu yargıya katılmamaktadır %29,3 oranda işletme sahibi ise kararsız kalmıştır. Yönetici personelin doldurduğu anketlere baktığımızda ise %45,9 oranında bu çekintinin olduğuna katılırken %37,6 sı bu yargıya katılmamakta, %16,5 i ise kararsız kalmıştır (tablo 5.44.). İşletmelerde yapılan gözlemler neticesinde üst kademelerde akrabalık ilişkisi bulunan çalışanlar bu durumu güç olarak kullanmakta ve iş ortamında bunu tehdit unsuru olarak kullanarak gerekirse iş ortamında yıldırma uygulayarak bu pozisyonlarını kullanmaktadır.

Tablo 5.44. Şirketimizde şefler yönetim ile kan bağı yakınlığı olan çalışanlardan çekinirler.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	14	15	22	15	9
	18,7%	20,0%	29,3%	20,0%	12,0%
Yönetici Personel	11	21	14	31	8
	12,9%	24,7%	16,5%	36,5%	9,4%
TOPLAM	25	36	36	46	17
	15,8%	22,4%	22,9%	28,3%	10,7%

Aile şirketlerinin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmalıdır ile ilgili yapmış olduğumuz araştırmada işletme sahiplerinin doldurduğu anketlerde %75 oranında kesinlikle şirket başarısı için kilit noktalara aile üyeleri gelmelidir yargısına katılmaktadırlar, yönetici personelin doldurduğu anketlerde %68,7 oranında kilit noktalarda aile üyesi bulunmalı yargısına katılmaktadır (tablo 5.45.). Daha önceki sorularımızda belirtmiş olduğumuz aile üyelerinin işletme içerisinde daha rahat davranabilmesi, aile üyeleri için yazılan görev tanımları, yetki ve sorumluluklar ile ilgili yazılı dokümanların olmadığını belirtmiştik. Buradan yola çıkarak kilit noktalarda bulunan aile üyeleri aslında yeterliliklerine bakılmaksızın sırf aynı soyadı taşımaları sebebiyle kilit noktalara oturtulmaktadır. Kalifiye eleman kaybı aile şirketlerinde meydana gelen yoğun personel sirkülasyonunun temelini bu durum ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 5.45. Şirketimizin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	11	5	28	29
	3,9%	14,5%	6,6%	36,8%	38,2%
Yönetici Personel	1	6	19	33	24
	1,2%	7,2%	22,9%	39,8%	28,9%
TOPLAM	4	17	24	61	53
	2,6%	10,9%	14,8%	38,3%	33,6%

Aile işletmelerinde aile ve iş birbirinden ayrı olmasına ilişkin işletme sahipleri %66,7'si aile ve iş birbirinden ayrı tutulur fikrine katılmakta, yönetici personelin doldurduğu anketlere baktığımızda %52,4'ü aile ve iş birbirinde ayırır fikrine katılmaktadır (tablo 5.46.). Daha önceki sorularımızda incelemiş olduğumuz (tablo 50)" çalışan aile üyelerinin aile içi problemleri işe yansımaktadır" neticesinde işletme sahiplerinin %26,3 oranında kararsız olduklarını belirtmiştik. Yine aynı şekilde bu araştırmamızda da işletme sahipleri %18,7 oranında kararsızlık çıkarmışlardır. Dolayısıyla aile işletmelerinde aslında iş ve aile olaylarının aslında birbirinden pek de ayrılamadığı sonucuna varabiliriz. Aile işletmelerinde ve ailede birbirinde farklı iletişim şekilleri, etkileşim biçimleri ve rolleri bulunmaktadır. Hem aile için hem şirket için aynı tarzda iletişim ve etkileşim kurma, rolleri dağıtma mümkün değildir. Her iki kurum için aynı modeli seçmek doğru olmayabilir. Bu nedenle iki kurumun sınırlarını iyi çizmek gereklidir. Ailenin ve işletmenin birbirinden farklı iki kurum olduğunun, aile üyelerinin işe katılma konusunda farklılık göstermelerinin doğal olduğunun aile üyelerince benimsenmesi gerekmektedir. Bu durum işletme sahibi tarafından içten içe fark edilmesine rağmen henüz bir tehlike olarak algılanmamaktadır. Fakat aile ve iş dengesinin bozulması demek ileride işletmenin devamlılığını zorlayacak problemlerin çıkmasına sebep olacaktır. Bu gibi işletmeyi etkiletebilecek hallerin gerekirse aile konseyi kurularak düzen altına alınması gerekir.

Tablo 5.46. Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	4	7	14	24	26
	5,3%	9,3%	18,7%	32,0%	34,7%
Yönetici Personel	4	18	18	25	19
	4,8%	21,4%	21,4%	29,8%	22,6%
TOPLAM	8	25	32	49	45
	5,1%	15,4%	20,1%	30,9%	28,7%

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında bulunan iletişime ilişkin işletme sahipleri %74,3 oranında iletişimin güçlü olduğuna katılırken, yönetici personelin yapmış olduğu anketlerde %63,4 oranında iletişimin güçlü olduğuna katılmaktadırlar (tablo 5.47.). Aile üyelerinin birbiri arasında kurdukları bağın kuvveti genellikle dışarıdan birbiri arasında kurdukları iletişim ile görülebilmektedir. Birbirileri ile kolayca görüşebilen konuşabilen aile üyelerinin olması işletmeye ve çalışanlara güven vermekte işletmenin devamlılığı için önemli rol oynamaktadır. Aile üyeleri ve onların aileleri arasında “çok iyi iletişim” mekanizması kurulması oldukça önemlidir. Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür.

Tablo 5.47. Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	2	5	12	27	28
	2,7%	6,8%	16,2%	36,5%	37,8%
Yönetici Personel	6	6	18	33	19
	7,3%	7,3%	22,0%	40,2%	23,2%
TOPLAM	8	11	30	60	47
	5,0%	7,1%	19,1%	38,4%	30,5%

Aile işletmelerinde aile üyeleri arası problemlerin üstesinden gelinmesine ilişkin işletme sahipleri %49,3 ü aile üyelerinin problemlerini zaman bırakmadan tartıştığını belirtirken %17,3 oranında bir kısım kararsız kalmaktadır. Yönetici personel %39,8 oranında bu yargıya katılmamakta fakat yine %41 oranında kararsızlık görülmektedir (tablo 5.48.). Anketlerde çıkan bu kararsızlık neticeleri

asında yaşanan tartışma ve sıkıntılarının üstünün kapatılarak gündeme getirilmediğini göstermekte. Aile üyelerinden büyük olanın ya da baskın karakterde olanın sözü dinlenerek gerginliğin yaşanmaması sağlanmaktadır. Bu anlık bir çözüm olarak ortaya çıkacak zararı engellese de uzun vadede aile içi ilişkileri zora sokacak sıkıntılarının doğmasına neden olacaktır.

Tablo 5.48. Aile üyeleri problemlerin çözümünü zaman bırakırlar, tartışmazlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	18	19	13	19	6
	24,0%	25,3%	17,3%	25,3%	8,0%
Yönetici Personel	12	21	34	13	3
	14,5%	25,3%	41,0%	15,7%	3,6%
TOPLAM	30	40	47	32	9
	19,3%	25,3%	29,2%	20,5%	5,8%

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında çıkan problemlerini çözmeleri ile ilgili sorulan soruya işletme sahipleri %73,3 oranında aile üyelerinin işle ilgili problemlerini yüz yüze konuşarak çözdüklerine katılırken, yönetici personelin anket sonuçlarında %62,4 oranında aile üyeleri yüz yüze konuşarak problemlerini çözer yargısına katılmaktadır (tablo 5.49.). Aile işletmelerinde aile üyelerinin birbirleri ile olan iyi ilişkileri işletmeyi de büyük ölçüde etkilemektedir. Aile işletmelerinin hızlı yükselmelerinin başlıca sebepleri birbirine aşırı kenetlenme, güven duygusu ve hızlı kararlar alabilme yeteneğidir. Bu sebeple problemlerin karşılıklı konuşularak çözümlenebiliyor olması aile işletmelerinin uzun ömürlü olmasını sağlayan bir etkidir.

Tablo 5.49. Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	0	10	10	30	25
	0,0%	13,3%	13,3%	40,0%	33,3%
Yönetici Personel	4	13	15	39	14
	4,7%	15,3%	17,6%	45,9%	16,5%
TOPLAM	4	23	25	69	39
	2,4%	14,3%	15,5%	43,0%	24,9%

Aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin aile içi problemleri işe yansıtmasına ilişkin işletme sahipleri %31,6 oranında bu yargıya kesinlikle katılırken %26,3 oranında işletme sahibi bu konuda kararsız olduğunu belirtmekte %42,1 oranında ise problemlerin işe yansımadığını belirtmekte. Bu tablodan çıkan sonuç özellikle %26,3 oranındaki kararsızlık oyları ile dikkat çekmekte (tablo 5.50.). Şirketlerde yapılan gözlemlerde işletme sahibi bu tür problemlerin işletmeye yansıtılmasından rahatsız olduğunu belli ederek belki de çıkacak tartışmalara ve problemlere set olmakta bir süreliğine dahi olsa durdurabildiğini düşünmektedir. Fakat düzensiz yapılanma her aile üyesinin işletmede çalıştırılması kendini geliştirememiş üyelerin dahi rütbelерinin pek çok kalifiye elemandan yüksek tutulması gibi nedenler bu tür sorunları ortaya çıkarmakta ileride de bu problemler aile şirketleri için oldukça yaygın olan önce aile içi çatışma daha sonra şirket içi çatışma problemini doğurmaktadır. Pek çok aile işletmesinin uzun ömürlü olamamasının sebeplerinden biri de plansız büyümedir.

Yönetici personelin doldurduğu anketlerde ise %60,1 oranında aile içi problemlerin işe yansıdığına katılırken %39,9 oranda problemlerin işe yansımadığı görüşündedirler (tablo 5.50.). Yine burada da görebileceğimiz gibi aile ile iç içe çalışan personel problemleri hissedebilmekte dolayısıyla aile üyeleri problemlerini işe yansıtılmaktadırlar.

Tablo 5.50. Çalışan aile üyelerinin, aile içi problemleri işe yansımaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	17	15	20	18	6
	22,4%	19,7%	26,3%	23,7%	7,9%
Yönetici Personel	18	16	10	27	14
	21,2%	18,8%	11,8%	31,8%	16,5%
TOPLAM	35	31	30	45	20
	21,8%	19,3%	19,1%	27,8%	12,2%

Aile işletmelerinde aile üyelerine geniş hak ve yetkiler verilmesine ilişkin işletme sahipleri %59,2 oranında işletme sahibi böyle bir ayrıcalığın aile üyelerine verildiğine katılmakta iken, yönetici personelin %65,9'u böyle bir ayrıcalığın var olduğuna katılmaktadır (tablo 5.51.). Tablo 23'de belirttiğimiz gibi; Aile

işletmelerinde çalışan personelin üst-ast ilişkisi iş sorumlulukları ve yapması gerekenler net olarak belirlenmesine rağmen aynı şekilde aile üyeleri için böyle bir kurallar bütününden bahsedilememektedir. Bu da aile üyelerinin işletme içinde daha rahat çalışma ortamı sağladıkları daha esnek çalışabildiklerini göstermektedir. Aile üyesi istediği zaman işe gelmekte istediği zaman izin kullanabilmekte iken, işletme içerisinde belki de kendinden daha kıdemli olan çalına personelden daha geniş hak ve yetkilere sahip olabilmektedir.

Tablo 5.51. Şirketimizde aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	9	12	10	28	17
	11,8%	15,8%	13,2%	36,8%	22,4%
Yönetici Personel	5	9	15	44	12
	5,9%	10,6%	17,6%	51,8%	14,1%
TOPLAM	14	21	25	72	29
	8,9%	13,2%	15,4%	44,3%	18,3%

Aile işletmelerinde aidiyet duygusuna ilişkin işletme sahipleri %77,7 oranında biz duygusunun var olduğuna katılırken, %22,3'ü işletmede biz duygusu olmadığını belirtmişlerdir. Biz duygusunun aile işletmelerini bir arada tutan yapıştırıcı madde olarak görmek gerekir dolayısıyla işletmede aidiyet duygusu olmadığını düşünen katılımcıların çoğunluğu 2008 yılında ortaya çıkan küresel kriz nedeniyle sıkıntıya düşmüş ve bu kriz nedeniyle aile üyeleri birbirine düşmüş olan işletmeler olarak gözlemlenmektedir. Küresel kriz pek çok işletmeyi olduğu gibi aile işletmelerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Yönetici personel anketlerine baktığımızda ise %60,3 oran işletmede biz duygusunun hâkim olduğunu düşünürken %39,7'lik kısım işletmede biz duygusunun olmadığı görüşünde. Burada ortaya çıkan %39,7 lik oran aile işlerinde karar alma mekanizmasına dahil olmadıkları sürekli aile üyelerinin kararlarına uydukları için bu yönde bir cevap verdikleri gözlemlenmiştir (tablo 5.52.).

Tablo 5.52. Şirketimiz içinde biz duygusu hakimdir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	3	4	10	29	30
	3,9%	5,3%	13,2%	38,2%	39,5%
Yönetici Personel	3	3	27	35	15
	3,6%	3,6%	32,5%	42,2%	18,1%
TOPLAM	6	7	37	64	45
	3,8%	4,5%	22,9%	40,2%	28,8%

Aile işletmelerinde bulunmaktan dolayı bireylerin tatminine ilişkin işletme sahiplerinin %73,9'u aile şirketinde çalışmanın memnuniyet verici olduğunu düşüncelerine rağmen, %15,1'lik oranda işletme sahibi bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna istinaden anketi dolduran kişilerin işletme sahibi oldukları da göz önünde bulundurularak geliştirilemeyen yönetim teknikleri, karar almalarında baskın aile üyeleri, hem patron hem akraba olan çalışanlar aslında aile şirketlerinde çalışmanın zor olduğunu hatta işletme sahibinin bile bu sıkıntılardan haberdar olduğu fakat yerleşmiş aile kültürü ve işletme kültürü sebebiyle bu durumdan çıkamadıkları gözlemlenmiştir. Kararsız işletme sahiplerini de göz önünde bulundurursak %26 oranda işletme sahibi aile şirketinde bulunmaktan memnun değildirler. Yönetici personelin doldurduğu anketlere baktığımızda ise %42,7 oranında aile şirketlerinde çalışmaktan memnun olduklarını belirtirken yine işletme sahibinde olduğu gibi %36,6 gibi büyük bir oran kararsız olduğunu belirtmekte (tablo 5.53.). Burada Denizli'de bulunan işletmelerinin pek çoğunun aile şirketi olduğunu da göz önünde bulundurursak yöneticilerin kıyas yapabileceği pek fazla firma olmadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Yönetici personelin %57,4'ü aile şirketinde çalışmaktan dolayı mutlu olduklarına katılmamaktadırlar.

Tablo 5.53. Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludurlar.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	2	6	11	29	25
	2,7%	8,2%	15,1%	39,7%	34,2%
Yönetici Personel	4	13	30	25	10
	4,9%	15,9%	36,6%	30,5%	12,2%
TOPLAM	6	19	41	54	35
	3,8%	12,1%	25,9%	35,1%	23,2%

5.1.2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İle İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

Aile işletmelerinde yöneticiler ile yakınlığı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık ve öncelik tanınmasına ilişkin işletme sahipleri %60,5 oranında böyle bir ayrıcalığın olduğuna katılmadıklarını belirtmişlerdir, yönetici personel ise %64,6 oranında ayrıcalığın olduğunu belirtmişlerdir (tablo 55). Buradan yola çıkarak işi yapan yönetici personelin bu konuda daha fazla oranda ayrıcalık yapıldığı düşüncesindedirler. Bizimde aile işletmelerinde yaptığımız gözlemler neticesinde yöneticiye daha yakın olan kişilerin işlerini yaptırabilmede ayrıcalık ve öncelik tanındığı yönündedir.

Tablo 5.54. Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	25	21	17	8	5
	32,9%	27,6%	22,4%	10,5%	6,6%
Yönetici Personel	14	16	12	32	11
	16,5%	18,8%	14,1%	37,6%	12,9%
TOPLAM	39	37	29	40	16
	24,7%	23,2%	18,3%	24,1%	9,8%

Aile işletmelerinde şirketin gelecek kuşaklara devrine ilişkin işletme sahipleri %80,7'lik oran ile gelecek kuşaklara devir için kurumsallaşmanın olması gerektiğine katılırken, yönetici personel de %96,5 ile kurumsallaşmanın şart olduğuna katılmaktadır (tablo 5.55). Katılımcılar kurumsallaşmanın şart olduğunu büyük çoğunlukla katılırken kurumsallaşmanın en önemli adımlarından olan ve bizim önceki sorularda sormuş olduğumuz yönetim kurulu başkanının seçimi ve yönetim kurulu toplantılarının yapılması ile ilgili konularda olumsuz yanıtlar vermişlerdi. Buradan yola çıkarak aile işletmelerin kurumsallaşma algısı gerekli prosedürleri yerine getirmekten öteye geçemediği, kurumsallaşma için asıl gerekli olan bu prosedürlerin sürekliliğinin sağlanması gerektiği göz ardı edilmektedir.

Denizli’de aile işletmelerinin kurumsallaşma için yapmış olduğu çalışmalar devamı sağlanmadığı için kurumsallaşma sağlanamamaktadır.

Tablo 5.55. Şirketimizin gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	1	0	6	27	41
	1,3%	0,0%	8,0%	36,0%	54,7%
Yönetici Personel	1	1	1	21	61
	1,2%	1,2%	1,2%	24,7%	71,8%
TOPLAM	2	1	7	48	102
	1,3%	0,6%	4,6%	30,4%	63,3%

Aile işletmelerinin kurumsallık durumunu belirlemeye yönelik yapmış olduğumuz araştırmada işletme sahipleri %61,4 kurumsal bir şirket olduklarına katılmamaktadırlar, yönetici personelin doldurduğu anketlerde %71,6 lık kısım kurumsal şirket olduklarına katılmamaktadır. (tablo 5.56.) Denizli’de bulunan aile şirketlerinin pek azı kurumsallaşmış firmalar olarak karşımıza çıkmakta. Pek çoğu toplam kalite yönetimi çalışmaları İSO çalışmaları gibi konularda tecrübeli olmasına rağmen kurumsallaşma aşamasında değillerdir.

Tablo 5.56. Şirketimiz kurumsal bir aile şirkettir.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	5	16	25	22	7
	6,7%	21,3%	33,3%	29,3%	9,3%
Yönetici Personel	15	24	19	15	8
	18,5%	29,6%	23,5%	18,5%	9,9%
TOPLAM	20	40	44	37	15
	12,6%	25,5%	28,4%	23,9%	9,6%

Aile işletmelerinde yapılan kurumsallaşma çalışmaları ile ilgili olarak yaptığımız araştırmada, işletme sahipleri %64,4 oranında kurumsallaşma çalışmalarının yapıldığına katılırken, yönetici personelin doldurduğu anketlerde %53 oranında kurumsallaşma çalışmalarının yapıldığına katılmaktadırlar (tablo 57). Aile işletmelerinde yapılan kurumsallaşma çalışmaları adı altında yapılan çalışmaların

tamamen işletmelerin almakla yükümlü olduğu İSO Toplam Kalite gibi belgeler için gerekli çalışmalar anlaşılmaktadır. İşletmelerde yapılan gözlemlerde de bu çalışmalar sanki kurumsallaşma çalışmasıymış gibi adlandırılmakta fakat kurumsallaşmanın gereklilikleri aslında yerine getirilmemekte sadece belgelerin alınabilmesi için aile işletmeleri efor sarfetmektedirler.

Tablo 5.57. Şirketimizde kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Anketi Dolduran Kişi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Sahibi	2	7	18	27	22
	2,6%	9,2%	23,7%	35,5%	28,9%
Yönetici Personel	3	20	16	31	13
	3,6%	24,1%	19,3%	37,3%	15,7%
TOPLAM	5	27	34	58	35
	3,1%	16,7%	21,5%	36,4%	22,3%

SONUÇ

Varlığını uzun süre devam ettiremeyen birçok aile işletmesinde, kurumsallaşmanın olmaması devir planlarının yapılmaması, iş ve aile ilişkisinin dengelenememesi, iş ve aileye ilişkin rollerin belirlenememesi gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Özellikle iş ve aile ilişkisinin belirlenmesi aile şirketlerinin devamlılığı için önemli bir koşuldur. İki kurum arasında farklılıkların belirlenerek gelecek için planların bu farklılıklar göz önünde bulundurularak yapılması gerekir. Aile şirketlerinin pek çoğu iki kurum arasındaki dengeyi kurabilmenin sorumluluğunu danışman firmalara yüklemektedirler. Fakat uzun bir süreç gerektiren bu yapılandırma çalışmaları çoğunlukla aile üyelerinin yetersiz desteği sebebiyle rafa kaldırılmaktadır.

Aile işletmelerinin karakteristik özelliği olan son sözü aile reisinin söylemesi, son kararı alanın yine bu kişinin olması hatalı kararlar alma riskini de beraberinde getirmektedir. İşletmeyi riske atan hatalı kararlar her ne kadar yönetim kurulu tarafından ortak alınıyor gibi görülse de, farklı bakış açıları bu kurulda ortaya çıksa dahi, son söz baskın aile üyesinden çıkmaktadır. Aile işletmelerinde kararlar alınırken aile üyelerinin ve var ise profesyonel çalışanların belli dönemlerde toplanarak fikir alış verişinde bulunmalıdırlar. Böylelikle yeniliklere kapalı yapısından sıyrılarak daha objektif olaylara yaklaşılabilirlerdir. Bunun yanında yaptığımız araştırma neticesinde aile işletmelerinin pek çoğunun gelecek için plan yapmadığını gözlemlemiştir.

Özellikle aile işletmelerinde çalışan personelin öncelikle aile üyelerinden tercih edilmesi de bulduğumuz bir başka bulguydu. Buradan yola çıkarak işletmede çalışan personelin işletmenin çalışma koşullarını da etkileyeceği aile üyeleri tarafından unutulmamalıdır. Çalışanların dürüst, erdemli olma, kendilerine güvenmeleri, işe bağlılıkları ve karar verme kabiliyetleri gibi değişkenlerin aile işletmesini de yukarıya taşıyacak değerler olduğu unutulmamalıdır. Personel istihdam edilirken salt aile ile kan bağı aranmamalı yetenekli, becerikli elemanlar istihdam edilmelidir. Personel devir hızı aile işletmelerinde oldukça yüksek

çıkılmaktadır. Bu da yeni gelen personele işi öğretme, işletmeyi tanıtmaya gibi bir takım zaman kaybına yol açacaktır. Aile işletmelerinde güven oldukça büyük önem arz etmektedir, fakat bu durum aile işletmelerinin zaafi haline gelmekte, kimseye güvenememekten dolayı gelişmemektedirler.

Aile ve iş kavramlarının birbiri ile çok yakın temasta bulunduğu aile işletmelerinde aile içi sürtüşmeler ve problemler çöküşü hızlandıran unsurlardır. Aile ilişkilerinin bir sistem haline gelmesi yani kurumsallaşması önemli bir zorunluluktur. Kurumsallaşma yalnızca çözüm aracı olarak algılanmamalı, işletmenin hayatta kalabilmesi için gerekli olan bir süreç olarak düşünülmelidir. Tüm işletmeler içinde çatışma vardır. İşletme içinde çıkan çatışma alternatif fikirlerin ortaya çıkması için fırsat yaratır, fakat bu çatışmalar kurumsallaşmamış işletmelerde işletmenin önünü kesebilmektedir. Aile üyeleri arasında çıkan çatışma genellikle sindirme/sinme ile çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu zorunlu kabul ileriki zamanlarda kopuşu getirebilmekte ve kurucular, diğer kuşaklar arasında bağların çözülmesine sebep olmaktadır.

İşletmelerin uzun ömürlü olmalarının sırrı tabii ki iyi yönetimden geçmektedir. Fakat aile işletmelerinde iyi yönetimi pratiğe dökülebilmek oldukça zorlu bir durumdur. Etkin bir biçimde yönetilen aile şirketleri büyüyeceklerdir. Aile üyelerinin görev tanımlarını pay sahipliğinden bağımsız ve net bir hale getirmek, bu önlemlerden ilkinin oluşturmaktadır. Eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri işletmelerde çalıştırılmalıdır. Adaletsiz şekilde işe alımlar, işten çıkarmalar olması halinde ailelerde iç kavgalar kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışma aile işletmelerinin özellikleri ve kurumsallaşmayı irdelemektir. Yıllar boyu Anadolu kaplanı olarak anılan Denizli, 2009 sonbaharı ile 2010 yılı başında kapanan işyerleri ile gündeme geldi. Bazı olaylarda, girişimcilerin trajik şekilde intihar ettiği görüldü (Dünya, 2010;532). Böylece Denizli'de bulunan aile işletmelerinin özelliklerini ve kurumsallaşmalarının hangi düzeyde olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için Denizli ilinde bulunan aile işletmelerine ampirik bir araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Denizli’de bulunan aile işletmelerinin genel özellikleri ve kurumsallaşmaları ile ilgili bu çalışmanın tüm aile işletmelerini kapsayacak şekilde genellenmesi mümkün değildir. Bu anlamda, yapılan araştırma ile, bundan sonra aile işletmeleri ve kurumsallaşma ile ilgili yapılacak diğer çalışmalara önemli bir halka eklemek amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmada işletmede sahipleri ile yönetici personelin işletmeye ve kurumsallaşma çalışmalarına bakış açılarında farklılıklar olduğu dikkat çekmiştir. Aile işletmelerinin genel özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma hakkında Denizli ilinde yapılan bu araştırmada;

- 1) “Aile işletmelerinde insan kaynağı tedarikinde daha çok aile üyeleri tercih edilmektedir” varsayımı anket sonucunda çıkan değerlendirmelerle desteklenmiştir.
- 2) “Aile işletmelerinde gelecek yeni nesil işletme ihtiyacına uygun eğitilmekte ve buna uygun olarak küçük yaşlardan itibaren iş tecrübesi kazandırılmaktadır” varsayımı da anket değerlendirmeleri yine bu doğrultuda sonuçlanmıştır.
- 3) “Aile işletmelerinde alınan danışmanlık hizmeti kurumsallaşma için yeterli değildir” varsayımı da anket değerlendirmelerinde bu şekilde olduğu görülmüştür.
- 4) Bir diğer varsayımımız olan “Aile işletmelerinde aile üyesi olmayanlara göre aile üyesi olan çalışanlara performans ölçüm sistemi daha az uygulanmaktadır. Bu doğrultuda aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarını belirleyen düzenlemelerde diğer çalışanlara göre daha az yapılmaktadır” da yine araştırmamız değerlendirmesinde varsayımımız doğrultusunda sonuçlanmıştır.
- 5) Son olarak “Aile işletmelerinde karar verici konumda olan o işletmenin en büyüğü olan baba, dede gibi ailede de sözü en çok geçen kişisidir. Dolayısıyla diğer konumdaki kişilerde aslında tepedeki kişinin doğrultusunda “evet” deyici

konumdadırlar” da araştırma değerlendirmesi kısmında bu şekilde olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara bakarak araştırma yapılan örgüt için bazı öneriler ileri sürülebilir. Aile işletmelerinde planlama ve insan kaynakları yönetimine ilişkin; eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri işletmelerde çalıştırılmalıdır. Performansa dayalı ve dengeli bir ödüllendirme sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır. Gelecek neslin yetiştirilmesinde salt kendi işletmelerinde tecrübe sahibi olmaları değil dışarıda da işi ve çalışma ortamını tanımaları sağlanabilir. Aile işletmelerinde karar almaya ilişkin yönetim kurulları daha aktif ve etken bir şekilde kullanılmalıdır, böylelikle şirketin stratejik planlaması ve gelecek planlaması daha sağlıklı veriler üzerinden şekillenerek kararlar alınabilir. Aile işletmelerinde örgütlenme ve örgüt kültürüne ilişkin şirketlerde oluşturulan yetki ve sorumlulukların belirtildiği görev tanımları ve organizasyon şemaları aile üyeleri için de oluşturulmalıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya ilişkin aile üyeleri arasında daha iyi bir iletişim sisteminin oluşturulabilmesi için dışarıdan danışmanlık hizmetleri alınabilir. Aynı şekilde aile işletmelerinin kurumsallaşması için de danışmanlık hizmeti alınarak insan kaynakları yönetimi düzene sokulabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Şengül, A. ve Çapraz, B. (2004). Aile İşletmeleri. Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 255-263
- Ak, B.G. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.91-99.
- Akdoğan, A. ve Oflazer, S.M., (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.3-18
- Akıngüç, F. (2004). Aile İşletmeleri. Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. XIV
- Alayoğlu N. (2003) *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları, Ankara.
- Andiç, B. ve İşler S., (2008). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni :Kral Lear. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.43-60.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E., (2006). Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Araştırma. İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 280-291.
- Argüden, Y. (2006) Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=4332> (27.04.2009)
- Arıcıoğlu, M.A., Yıldız, A. ve Paksoy, T., (2008). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya Ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.277-288.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.
- Aysan, M. (2008). Kurumsal Yönetimi Muhasebenin Temel Kavramları ve Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Ek.1-3

- Bayrak Kök, S. (2007), Küçük ve Orta lekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bozkurt, . Ve Taşçioğlu, H., (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın atışma Sürecine Etkisi: Bir Vak'a İncelemesi. nc Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, S.377-386.
- elik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak atışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş rneği, Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul S.189-201
- etin, C. ve Tikici, M., (2008). İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma. nc Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.107-120.
- Destici, Ahmet "Byyoruz Derken"Power Dergisi" 1 Nisan 1999,s.146,
- Dünya'nın Tanıklığında Türkiye Ekonomisi 1980-2010 Dönüşümün 30 Yılı.* (2010). Dünya Süper Veb Ofset. S. 533
- Ege, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Etik Ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki Yeri Ve Kayseri Hacırlı İşadamları zerine Bir Uygulama, nc Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.231-247.
- Erdem, F. (2006). Aile İşletmesi Sahiplerinin İtibar Algısı, İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.209-211
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2006). Köklü Aile şirketlerinin Tılsımı, İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S. 292-295
- Genç, N., Kocasaraç, S., ve Doğan, M., (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter nerisi. nc Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S. 367-376.
- Günver, B.A. (2004). *Aile İşletmelerinin Geleceği.* Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul S. 169-177.

- Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. Beta Yayınları, İstanbul.
- İlter, H.M. (2001). *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinde Örnekler*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karpuzoğlu, E. (2003) *Büyüyen Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E., (2005) Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir? <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=377>(12.05.2010)
- Kartal, F. (2008) Aile Şirketlerinin Yönetimi Nasıl Başarılı Olur? <http://www.xing.com/net>. (20.05.2009)
- Kesken, J., İliç D., Çapraz, B. ve Nazlı, A., (2008). Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine Aile Üyelerinin ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları Ve Sonuçları. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.257-275
- Kıdemli İşletmeler Tablosu (2006). İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.741-745
- Kilman, R., Saxton, M., (1985). *The Cycle Of Cultural Evolution In Organizations*, Jossey-Bass Inc.Publishers, San Francisco.
- Müftüoğlu, T. (1994). *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara
- Özalp, İ. (2003). *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:774, Eskişehir.
- Özler, H., Özler, D.E.ve Gümüştekin, G.E. (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.271-279
- Özler, H. Özler,D.E., Gümüştekin, G.E. (2009) Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr> (20.04.2009)

- Öztürk, A.T., (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.429-435.
- Öztürk, E., (2009) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın şartı, <http://www.erphaber.com>. (25.04.2009)
- Pazarcık, O. (2003). Aile Şirketlerinin Tanımı, Önemi, Yapısı, Değişim Ve Devir Planı Gereklere, Anahtar Dergisi Ekim .
- Pazarcık, O. (2004) Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.33-41
- Quinn, R.E. Cameron, K. (1983) *Organizational Life Cycles And Shifting Criteria of Effectiveness*. Some Preliminary Evidence. s.33-51
- Semerci, B. (2008) Miras Öncesi Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü var mı? İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayınları, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. S. 89-90.
- Semerciöz, F. ve Ayrancı, E., (2008) Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayınları, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. S.161-176
- Shelton, J.R. (2001) *Introduction” Corporate Governance in Asia : A Comparative Perspective Conference*. OECD Publication
- Siebens, H. (2002) *Concepts and Instruments for Corporate Governance* Journal of Business Ethics.
- Taşkır, H. Ve Bahadır, T.Ş. (2008) Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları. İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayınları, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. S. 203-211
- Temel, E.K. ve Bulut, Z.A. (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.151-158
- Tikici, M. ve Uluyol, O. (2006). Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider-Yönetici” Önerisi. İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 459-468.

- Ulukan, C. (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 212-222
- Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Uras, G. (2004). *Aile Şirketlerindeki Etik Değerlerden Aileler Sorumlu*, Milliyet Business, Sayı:32
- Ünlü, E.S. ve Selek, A.S. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği. İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayınları, Birinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 12-19
- Whiteside, M.F. (1993) *How Families Work Together :Business Owner Resources*. 13
- Yağcımer, F., (2008). Anadolu'daki Bazı Şirketlerin Batması Eliti Kavgasından Kaynaklanıyor, <http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=679291&bolgeno=347> (27.04.2009)
- Yıldız, A. (2008) *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- WEB_1. (2009) http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/20064 (27.04.2009)
- WEB_2. (2008) <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haberArsiv.asp?id=121323> (17.05.2008)

EKLER : ANKET FORMU

EK – 1 : İŞLETME SAHİBİ ANKET FORMU

Sayın Yetkili

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan aile şirketleriyle ilgili yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı aile şirketlerinin özelliklerini, bu şirketlerdeki yönetim anlayışını ve kurumsallaşma durumlarını ortaya koymaktır. Sizlerden aldığımız veriler, kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacak, hiçbir hal ve şartta açıklanmayacaktır. Ancak bu anketin **işletme sahibi** tarafından doldurulmasının sağlanması çalışmanın doğru sonuçlara ulaşabilmesi açısından çok önemlidir. Birinci grup sorular demografik özellikler ve işletmenin genel özellikleriyle ilgilidir. İkinci ve üçüncü grup sorular ise şayet işletmeniz aile şirketi ise, aile şirketi olmasından kaynaklanan yönetim konu ve diğer alanlardaki özelliklerinin tespitiyle ilgilidir. Katkınız ve yardımınız, sizden aldığımız cevaplarla çalışmanın doğruluğunu ve bilimselliğini etkileyecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar bizim için çok önemlidir. Çalışma ile ilgili görüş ve kaygılarınızı aşağıdaki e-posta adresine iletebilirsiniz.

Ayrdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz.

Neslihan AKÇA

Pamukkale Üniversitesi

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Fakültesi**

**Yüksek Lisans Öğrencisi
Üyesi**

DENİZLİ

e-posta: neslihan_akca@hotmail.com

Doç Dr. Ayşe İRMİŞ

Pamukkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler

İşletme Bölümü Öğretim

DENİZLİ

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

1.Doğum yeriniz:

() Köy () Kasaba () İlçe () İl merkezi

2.Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

3.Yaşınız:

- () 20 yaş ve altı () 21-30 yaş arası () 31-40 yaş arası
 () 41-50 yaş arası () 50-60 yaş arası

4.Eğitim durumunuz:

- () İlkokul () Ortaokul () Lise
 () Meslek Yüksek Okulu(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....
 () Fakülte(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....
 () Lisans üstü(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....

5.Çocuklarınızın meslek seçimlerinin sahip olduğunuz işletmenizde çalışmalarına elverişli meslek olmasını ister misiniz?

- () Evet () Hayır

6.Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz?

7.Şirketinizin hukuki statüsünü belirtiniz?

- () Anonim Şirket () Limited Şirket () Tek şahıs işletmesi
 () Kolektif Şirket () Diğer:.....

8.Şirketiniz aile şirketi midir?

- () Evet () Hayır

9.Şirketinizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?

- () Büyükbabam () Büyükanne () Babam () Annem
 () Kendim () Eşim () Oğlum () Kızım
 () Diğer.....

10.Şirketinizin kurucusunun öğrenim durumu nedir?

- () Okula gitmemiş () İlkokul () Ortaokul () Lise
 () Üniversite () Yüksek lisans

11.Şirketin sahipliği.....

- Tek bir aile üyesindedir
 Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır
 Kardeş ortaklığıdır
 Kuzenlerin ortaklığıdır
 Halka açık ortaklıktır
 Diğer(Belirtiniz).....

12.İşletme sahipliği ne kadar süredir sizin elinizdedir?

- 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 20 yıldan fazla

13.Şirketin ortaklık yapısında, aile üyelerinin hisse oranı nedir?

- %100 %99-50 %49 ve daha az

14.Şirketiniz bir ortaklık değilse aşağıdaki 1.şikkı işaretleyiniz. Şirketiniz bir ortaklık şirketi ise aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan şekilde lütfen ortakların sayısını belirtiniz.

- Şirketimiz ortaklık değildir
- Aile üyesi olan ortak sayısı
- Aile üyesi olmayan ortak sayısı

15.Şirketinizin çalışan sayısı

- 0-9 arası 10-49 arası 50-149 arası 150'den fazla

16.Şirketiniz şu anda kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?

- 1.nesil 2.nesil 1.ve 2.nesil beraber
 2.ve 3.nesil beraber 3.nesil 4.nesil
 Diğer (lütfen belirtiniz):.....

17. Üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısı kaç tanedir?.....

18.Varsa yönetim kurulu başkanının öğrenim durumu nedir?

- İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Yüksek lisans
 Diğer.....

19. Size göre aile şirketi olmak

- () Tamamen avantajlıdır () Kısmen avantajlıdır () Kararsızım
 () Kısmen dezavantajlıdır () Tamamen dezavantajlıdır

II. GRUP SORULARI: Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki mevcut durumu belirtmeye yönelik sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değeriyle sizin işletmenize yansıyan sonuçların beklenmektedir.

Soru	5: Kesinlikle katılıyorum 4: Katılıyorum 3: Kararsızım 2: Katılmıyorum 1: Kesinlikle katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
20	Şirketimizde işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir.	5	4	3	2	1
21	Şirketimizde yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)	5	4	3	2	1
22	Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir.	5	4	3	2	1
23	Şirketimiz ön görülen gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynak ve personele sahiptir.	5	4	3	2	1
24	Şirketimizin ,önümü zdeki 5 yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planı vardır.	5	4	3	2	1
25	Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır.	5	4	3	2	1
26	Şirketimizde yönetim kurulu vardır.	5	4	3	2	1
27	Şirketimizde yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
28	Yönetim kurulu içerisinde aileden olmayan üyeler vardır.	5	4	3	2	1
29	Şirketimizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
30	Şirketimizde görev tanımları, yetki ve sorumluluklar aile üyeleri dahil herkes için yazılı olarak belirlenmiştir	5	4	3	2	1
31	İşe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır.	5	4	3	2	1
32	Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.	5	4	3	2	1
33	Şirketimizde yönetici veya iş sahipleri ile kan bağı olmayan kaliteli çalışanları uzun vadede şirkette tutmak zordur.	5	4	3	2	1
34	Şirketimizde üst yöneticilerle kan bağı olan çalışanları işten çıkarmak veya pozisyonlarını değiştirmek çok zordur.	5	4	3	2	1
35	Şirketimizde personel alımında, sıklıkla "işe alma testleri ,ve mülakatlar" aile üyeleri de dahil tüm işe alımlar için uygulanır. (bilgi testi, kişilik testi, yabancı dil testi)	5	4	3	2	1

36	İşe alma sürecinde, potansiyel çalışanlara, olumsuz yönler de dahil olmak kaydıyla, iş her yönüyle anlatılır.	5	4	3	2	1
37	Yeni çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan becerileri kazandırmak amacıyla düzenli olarak, resmi eğitimler verilir. (servis metodları, ilk yardım ve yangın acil durum prosedürleri gibi)	5	4	3	2	1
38	Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır.	5	4	3	2	1
39	Şirketimizin gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır.	5	4	3	2	1
40	Şirketimiz içinde 'biz' duygusu hakimdir.	5	4	3	2	1
41	Şirketimizde amaç, misyon ve vizyon her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	5	4	3	2	1
42	Şirketimizde hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	5	4	3	2	1
43	Şirketimizde aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar.	5	4	3	2	1
44	Şirketimiz kurumsal bir aile şirkettir.	5	4	3	2	1
45	Şirketimizdeki sahiplik, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
46	Şirketimizde aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.	5	4	3	2	1
47	Şirketimizde kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
48	Şirketimizin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
49	Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir.	5	4	3	2	1
50	Çalışan aile üyelerinin, aile içi problemleri işe yansımaktadır.	5	4	3	2	1
51	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar.	5	4	3	2	1
52	Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludurlar.	5	4	3	2	1
53	Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir.	5	4	3	2	1
54	Şirketimizde aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.	5	4	3	2	1
55	Yeni nesil, erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi yakından tanımaktadırlar.	5	4	3	2	1
56	Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır.	5	4	3	2	1
57	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.	5	4	3	2	1
58	Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
59	Aile üyeleri şirketimizde çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
60	Aile üyeleri de dahil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur.	5	4	3	2	1
61	Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüzyüze konuşarak çözmeye çalışırlar.	5	4	3	2	1

62	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar,tartışmazlar.	5	4	3	2	1
63	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	5	4	3	2	1
64	Şirkette bazı aile üyelerine, diğer çalışanlardan farklı olarak (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takım toleranslar tanınmaktadır.	5	4	3	2	1
65	Aile üyelerinin şirket içerisinde görev alması önemlidir.	5	4	3	2	1
66	Aile üyeleri şirket bünyesine katıldığında, özel bir oryantasyon programından geçirilir.	5	4	3	2	1
67	Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadırlar.	5	4	3	2	1
68	Aileye sonradan katılacak olan üyelerin(ge lin- damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür vardır	5	4	3	2	1
69	Şirketimizde çalışanlar her zaman dayanacakları üst kademede bir akrabaya ihtiyaç duyarlar	5	4	3	2	1
70	Şirketimizde şefler yönetim ile kan bağı yakınlığı olan çalışanlardan çekinirler	5	4	3	2	1
71	Yöneticiler iş performansı veya karlılığından çok aile bireylerinin çıkarlarını ön planda tutar.	5	4	3	2	1
72	Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız	5	4	3	2	1
73	Şirketimizde aile konseyi vardır	5	4	3	2	1
74	Şirketimizde işbölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir	5	4	3	2	1
75	Şirketimizde uzun vadeli planlar yapılmaktadır	5	4	3	2	1

EK – 2 : YÖNETİCİ PERSONEL ANKET FORMU

Sayın Yetkili

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan aile şirketleriyle ilgili yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı aile şirketlerinin özelliklerini, bu şirketlerdeki yönetim anlayışını ve kurumsallaşma durumlarını ortaya koymaktır. Sizlerden aldığımız veriler, kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacak, hiçbir hal ve şartta açıklanmayacaktır. Ancak bu anketin şirketinizin yönetim seviyesinde bulunan bir çalışan tarafından doldurulmasının sağlanması çalışmanın doğru sonuçlara ulaşabilmesi açısından çok önemlidir. Birinci grup sorular demografik özellikler ve işletmenin genel özellikleriyle ilgilidir. İkinci ve üçüncü grup sorular ise şayet işletmeniz aile şirketi ise, aile şirketi olmasından kaynaklanan yönetim konu ve diğer alanlardaki özelliklerinin tespitiyle ilgilidir. Katkınız ve yardımınız, sizden aldığımız cevaplarla çalışmanın doğruluğunu ve bilimselliğini etkileyecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar bizim için çok önemlidir. Çalışma ile ilgili görüş ve kaygılarınızı aşağıdaki e-posta adresine iletebilirsiniz.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz.

Neslihan AKÇA

Pamukkale Üniversitesi

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Fakültesi**

**Yüksek Lisans Öğrencisi
Üyesi**

DENİZLİ

e-posta: neslihan_akca@hotmail.com

Doç Dr. Ayşe İRMİŞ

Pamukkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler

İşletme Bölümü Öğretim

DENİZLİ

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

1.Doğum yeriniz:

() Köy () Kasaba () İlçe () İl merkezi

2.Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

3.Yaşınız:

- () 20 yaş ve altı () 21-30 yaş arası () 31-40 yaş arası
 () 41-50 yaş arası () 50-60 yaş arası

4.Eğitim durumunuz:

- () İlkokul () Ortaokul () Lise
 () Meslek Yüksek Okulu(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....
 () Fakülte(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....
 () Lisans üstü(Lütfen branşınızı belirtiniz):.....

5.Şirketinizin kurucusunun öğrenim durumu nedir?

- () Okula gitmemiş () İlkokul () Ortaokul () Lise ()
 Üniversite () Yüksek lisans () Diğer (lütfen belirtiniz):.....

6.Şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?

- () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl ()
 20 yıldan fazla

7.Size göre aile şirketi olmak

- () Tamamen avantajlıdır () Kısmen avantajlıdır () Kararsızım
 () Kısmen dezavantajlıdır () Tamamen dezavantajlıdır

II.GRUP SORULARI: Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki mevcut durumu belirtmeye yönelik sorulardır.Bu sorulara belirtilen ölçek değeriyle sizin işletmenize uyanı işaretlemeniz beklenmektedir.

Soru	5: Kesinlikle katılıyorum	4: Katılıyorum	3: Kararsızım	2: Katılmıyorum	1: Kesinlikle katılmıyorum	
8	Şirketimizde işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir.	5	4	3	2	1
9	Şirketimizde yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)	5	4	3	2	1
10	Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir.	5	4	3	2	1
11	Şirketimiz ön görülen gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynak ve personele sahiptir.	5	4	3	2	1

12	Şirketimizin ,önümü zdeki 5 yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planı vardır.	5	4	3	2	1
13	Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır.	5	4	3	2	1
14	Şirketimizde yönetim kurulu vardır.	5	4	3	2	1
15	Şirketimizde yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
16	Yönetim kurulu içerisinde aileden olmayan üyeler vardır.	5	4	3	2	1
17	Şirketimizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
18	Şirketimizde görev tanımları, yetki ve sorumluluklar aile üyeleri dahil herkes için yazılı olarak belirlenmiştir	5	4	3	2	1
19	İşe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır.	5	4	3	2	1
20	Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.	5	4	3	2	1
21	Şirketimizde yönetici veya iş sahipleri ile kan bağı olmayan kaliteli çalışanları uzun vadede şirkette tutmak zordur.	5	4	3	2	1
22	Şirketimizde üst yöneticilerle kan bağı olan çalışanları işten çıkarmak veya pozisyonlarını değiştirmek çok zordur.	5	4	3	2	1
23	Şirketimizde personel alımında, sıklıkla "işe alma testleri ,ve mülakatlar" aile üyeleri de dahil tüm işe alımlar için uygulanır. (bilgi testi, kişilik testi, yabancı dil testi)	5	4	3	2	1
24	İşe alma sürecinde, potansiyel çalışanlara, olumsuz yönler de dahil olmak kaydıyla, iş her yönüyle anlatılır.	5	4	3	2	1
25	Yeni çalışanlara, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan becerileri kazandırmak amacıyla düzenli olarak, resmi eğitimler verilir. (servis metodları, ilk yardım ve yangın acil durum prosedürleri gibi)	5	4	3	2	1
26	Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır.	5	4	3	2	1
27	Şirketimizin gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır.	5	4	3	2	1
28	Şirketimiz içinde 'biz' duygusu hakimdir.	5	4	3	2	1
29	Şirketimizde amaç, misyon ve vizyon her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	5	4	3	2	1
30	Şirketimizde hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	5	4	3	2	1
31	Şirketimizde aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar.	5	4	3	2	1
32	Şirketimiz kurumsal bir aile şirkettir.	5	4	3	2	1
33	Şirketimizdeki sahiplik, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
34	Şirketimizde aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.	5	4	3	2	1
35	Şirketimizde kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
36	Şirketimizin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
37	Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir.	5	4	3	2	1
38	Çalışan aile üyelerinin, aile içi problemleri işe yansımaktadır.	5	4	3	2	1
39	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar.	5	4	3	2	1
40	Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludurlar.	5	4	3	2	1
41	Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözlemlenmeden ilgili herkese verilmektedir.	5	4	3	2	1

42	Şirketimizde aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.	5	4	3	2	1
43	Yeni nesil, erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi yakından tanımaktadırlar.	5	4	3	2	1
44	Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır.	5	4	3	2	1
45	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.	5	4	3	2	1
46	Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
47	Aile üyeleri şirketimizde çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
48	Aile üyeleri de dahil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur.	5	4	3	2	1
49	Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüzyüze konuşarak çözmeye çalışırlar.	5	4	3	2	1
50	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar.	5	4	3	2	1
51	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	5	4	3	2	1
52	Şirkette bazı aile üyelerine, diğer çalışanlardan farklı olarak (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takım toleranslar tanınmaktadır.	5	4	3	2	1
53	Aile üyelerinin şirket içerisinde görev alması önemlidir.	5	4	3	2	1
54	Aile üyeleri şirket bünyesine katıldığında, özel bir oryantasyon programından geçirilir.	5	4	3	2	1
55	Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadırlar.	5	4	3	2	1
56	Aileye sonradan katılacak olan üyelerin (gelin- damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür vardır	5	4	3	2	1
57	Şirketimizde çalışanlar her zaman dayanacakları üst kademede bir akrabaya ihtiyaç duyarlar	5	4	3	2	1
58	Şirketimizde şefler yönetim ile kan bağı yakınlığı olan çalışanlardan çekinirler	5	4	3	2	1
59	Yöneticiler iş performansı veya karlılığından çok aile bireylerinin çıkarlarını ön planda tutar.	5	4	3	2	1
60	Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız	5	4	3	2	1
61	Şirketimizde aile konseyi vardır	5	4	3	2	1
62	Şirketimizde işbölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir	5	4	3	2	1
63	Şirketimizde uzun vadeli planlar yapılmaktadır	5	4	3	2	1

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Neslihan Akça
Anne Adı:	Huriye
Baba Adı:	Şakir
Doğum Yeri ve Tarihi:	Denizli - 1984
Lisans Eğitimi:	Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret
Mezuniyet Tarihi:	2006
Yabancı:	İngilizce (Orta)