

**AILE ISLETMELERİ, AILE ISLETMELERİNDE KARSILASILAN YÖNETİM  
ve ORGANIZASYON SORUNLARI: MERSİN ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı**

**Nesrin DEVELİ**

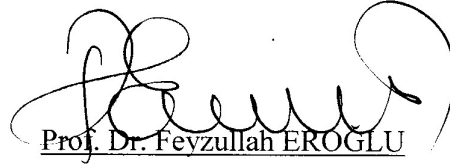
**Danışman: Doç. Dr. Ayşe İRMİS**

**Ekim, 2008**

**DENİZLİ**

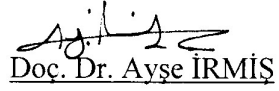
## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Nesrin DEVELİ tarafından Doc Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 06 / 10 / 2008 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



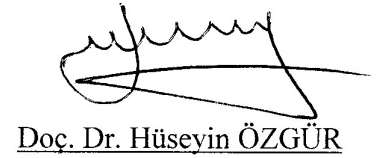
Prof. Dr. Fevzullah EROGLU

Jüri Başkanı



Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

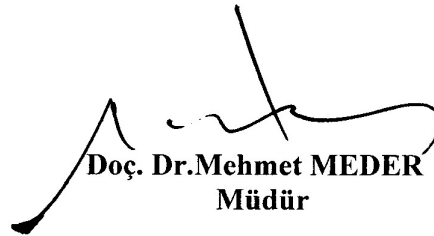
Jüri Üyesi (Danışman)



Doç. Dr. Hüseyin ÖZGÜR

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08.10.2008 tarih ve 17/09 sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Doç. Dr. Mehmet MEDER  
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet edildiğini; bu çalışmaların 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 : Nesrin DEVELİ

## TESEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen ve büyük bir özveri gösteren hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler.

Basta danışman hocam Doç. Dr. Ayse IRMIS olmak üzere, yüksek lisans boyunca derslerimize giren hocalarımız Prof. Dr. Feyzullah EROGLU, Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK, Yard. Doç. Dr. Esin BARUTÇU'ya teşekkürler.

Ayrıca anketlerin dağıtılması ve geri toplanmasında yardımlarını esirgemeyen KOSGEB Mersin Müdürlüğü'nden KOBİ Uzmanı Halil KIYMA, Selda GEZER'e ve emeği geçen herkese çok büyük şükran borçluyum.

Son olarak bana her zaman maddi-manevi destek olan anneme, babama, kardeşlerime ve özellikle de ikizim Nermin DEVELI'ye sonsuz teşekkürler.

## ÖZET

### AİLE İŞLETMELERİ, AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILASILAN YÖNETİM ve ORGANİZASYON SORUNLARI: MERSİN ÖRNEĞİ

Develi, Nesrin  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD  
Danışman: Doç. Dr. Ayşe İRMİS

Temmuz 2008, 96 sayfa

**Bu çalışmanın amacı, ülke ekonomileri için vazgeçilmez olan ve ülke ekonomilerinin belkemiğini oluşturan aile işletmelerini, aile işletmelerinin özelliklerini, üstün ve zayıf yönlerini, karşılaştıkları sorunları ortaya koymaktır.**

**Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yol üzerinde kısaca durulduktan sonra, birinci bölümde aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin kuruluş sebepleri, özellikleri, ülkemiz ve dünya ekonomilerindeki yeri, kuruluş ve gelişim evreleri, aile işletmelerinin üstünlük ve zayıflıkları tespit edilmiştir.**

**Çalışmanın ikinci kısmında, genel olarak yönetim ve organizasyon kavramları üzerinde durulmuş, aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları (yönetim ve yönetici sorunları, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, idari ve teknik danışmanlık ve kurumsallaşamama gibi sorunlar) üzerinde durulmuştur.**

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

**Dördüncü bölümde, bu çalışma için hazırlanan anket cevapları analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anketten çıkan, ankete katılan kişilerin ve işletmelerin demografik özellikleri, ankete katılan işletmelerin mevcut durumu (yönetim ve organizasyon, aile ve şirket ilişkileri, iş özelliği ve analizi, iş ve performans değerlendirme, karar alma, kurumsallaşma) sonuçları değerlendirilmiş ve yapılan analizler sonucu hipotezler test edilmiştir.**

**Son olarak, yapılan çalışma sonucu değerlendirilmiş ve birtakim öneriler getirilmiştir.**

**Anahtar Kelimeler:** Aile, Aile İşletmeleri, Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Kurumsallaşma

## ABSTRACT

### **Family Business Administrations, Management and Organization Problems Experienced in Family Business Administrations: The Example of Mersin**

Develi, Nesrin

Master of Thesis; Department of Business Administration

Supervisor: Doç. Dr. Ayse IRMIS

July 2008, 96 pages

**The aim of this study is to demonstrate features of the family business administrations, their advantages and disadvantages, the problems they encountered and family business administrations which are indispensable for economies of countries and form the fundamental parts of the economies.**

**In the introduction part of the study; the importance and the aim of the study and the way which is followed during the study is shortly described and in the following first chapter; the concept of family business administrations, the reason why founding family business administrations, their features, their places in our country and world's other countries' economies, foundation and progression phases of family business administrations, advantages and disadvantages of family business administrations are explained.**

**The second chapter of the study is generally based on management and organization concepts, the encountered management and organization problems ( management and manager troubles, lack of guidance services, administrative and technic guidance, inability of institutionalization etc.).**

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

**In the fourth part, the survey answers which were prepared for this study are analyzed and interpreted. The demographic features of people and business administrations that attended to the survey, available condition of the participants (business administrations) to the survey [ management and organization, relationship between family and company, business features and analyzing, interpreting business and performance, giving decision, institutionalization ] and results that came out from the survey were interpreted; hypotheses were tested in consequence of analysis which was made.**

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

**Keywords:** Family, Family Business, Management and Organization Problems, Institutionalization

## İÇİNDEKILER

	Sayfa
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKILER .....	v
TABLOLAR DIZINI .....	ix
SIMGE ve KISALTMALAR DIZINI .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI ve GENEL BİLGİLER

1.1.Aile İşletmeleri Kavramı .....	4
1.2.Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	7
1.3.Aile İşletmelerinin Ekonomi İçerisindeki Yeri .....	9
1.4.Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri .....	12
1.4.1.İşe Başlangıç Evresi .....	12
1.4.2.Büyüme ve Gelişim Evresi .....	13
1.4.3.Olgunluk Evresi .....	13
1.5.Aile İşletmelerinin Üstün Ve Zayıf Yönleri .....	18
1.5.1.Aile İşletmelerinin Üstünlükleri .....	19
1.5.1.1.Tanınmış Aile Ünvanının Sağladığı İmkanlar .....	19
1.5.1.2.Yönetim Stratejisi ve Politikalarında Devamlılığı ve Gelenekselliği	
Saglayabilme .....	20
1.5.1.3.İstihdam ve Yeni İş Yaratma .....	20
1.5.1.4.İşletmeyle Yakından İlgili ve Birbirleriyle Devamlı Temasta Bulunan	
Ortaklara Sahip Olma .....	21
1.5.1.5.Hızlı Kararlar Alabilme .....	21
1.5.1.6.Kendini İşine Vermiş Sadık Bir Kadro ve Güven Unsuru .....	21
1.5.1.7.Uzun Vadeli Planlar Yapabilme .....	22

1.5.1.8.Uzmanlik .....	22
1.5.1.9.Dinamizm .....	23
1.5.1.10.Aile Isletmelerinin Ülkelerine Olan Bagimliliklari .....	23
1.5.2.Aile Isletmelerinin Zayifliklari .....	23
1.5.2.1.Akrabalarin Kayirilmesi (Nepotizm) .....	24
1.5.2.2.Yetkinin Merkezilestirilmesi .....	25
1.5.2.3.Yetki ve Sorumluluklari Açikça Belirlenmemesi .....	25
1.5.2.4.Babaerkillik .....	26
1.5.2.5.Tutuculuk .....	26
1.5.2.6.Aile Üyeleri Arasında Rekabet .....	27
1.5.2.7.Yönetimi Devretme Krizi .....	27
1.5.2.8.Rol Çatismasi .....	28
1.5.2.9.Yönetim Kadrosu Olusturma Güçlüğü .....	29
1.5.2.10.Motivasyon Eksikligi .....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK YÖNETİM ve ORGANİZASYON OLGUSU

2.1. Yönetim ve Organizasyon Kavramlari .....	32
2.2.Aile Isletmelerinde Karşilasilan Sorunlar .....	34
2.2.1.Yönetim ve Yönetici Sorunlari .....	34
2.2.2.Nitelikli Personelin Bulunmaması .....	36
2.2.3.Isletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması .....	38
2.2.4.Yönetici ve Personelin Eğitim Sorunlari .....	38
2.2.5.Enformasyon (Bilgi) Eksikligi .....	39
2.2.6.Idari ve Teknik Danismanlik .....	40
2.2.7.Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk .....	41
2.2.8.Kurumsallasamama .....	41
2.3.Aile Isletmelerinde Kurumsallasmaya Yönelik Engeller .....	43



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MERSİN İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE KARSILASILAN YÖNETİM**  
**VE ORGANİZASYON SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR**  
**ARASTIRMA**

3.1.Arastirmanin Amaci ve Hipotezler .....	50
3.2.Arastirmanin Kapsami .....	51
3.3.Araç ve Yöntem .....	51

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARASTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE**  
**DEGERLENDİRMELER**

4.1.Arastirma Verilerinin Analizi ve Degerlendirilmesi .....	53
4.2.Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri .....	53
4.2.1.Anketi Cevaplayanların Dogum Yeri, Cinsiyeti, Medeni Durumu ve Yas Dagilimleri .....	53
4.2.2.Anketi Cevaplayanların Egitim Durumları .....	54
4.2.3.Anketi Cevaplayanların Aile Yapisi .....	55
4.2.4.Anketi Cevaplayanların Sirkette Çalışma Süresi .....	57
4.3.Ankete Katılan Sirketlerin Demografik Özellikleri .....	58
4.3.1.Ankete Cevap Veren Sirketlerin Kurulus Sekli .....	58
4.3.2.Ankete Cevap Veren Sirketlerin Kurulus Yili .....	58
4.3.3.Ankete Cevap Verenlerin Sirket Kurucusu ile Yakinligi .....	59
4.3.4.Ankete Katılan İşletmelerde Sahiplik .....	59
4.3.5.Ankete Cevap Veren Sirketlerde Aile Üyelerinin Hissesi .....	60
4.3.6.Sirketlerde Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi .....	60
4.3.7.Sirketlerin Çalışan Sayıları .....	61
4.3.8.Sirketlerin Kaçinci Nesil Tarafından Yönetildiği .....	61
4.3.9.Aile Sirketi Olmak Avantaj mi Dezavantaj mi? .....	62
4.4.Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut Durumu .....	62

4.4.1.Ankete Katılan İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Yapıları .....	62
4.4.2.Ankete Katılan İşletmelerde Aile-Sirket İlişkileri .....	65
4.4.3.Ankete Katılan İşletmelerde İş Özelliği ve İş Analizi .....	67
4.4.4.Ankete Katılan İşletmelerde İş ve Performans Değerleme .....	69
4.4.5.Ankete Katılan İşletmelerin Karar Alma Yapıları .....	70
4.4.6.Ankete Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri .....	72
4.5.Araştırmaya İlişkin Hipotez Testlerinin Sonuçları .....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	79
KAYNAKLAR .....	87
EK-1: ANKET FORMU .....	91
ÖZGEÇMİŞ .....	95

## TABLOLAR DIZINI

	Sayfa
Tablo 1. Dünya Ülkelerinde KOBİ Oranı	9
Tablo 2. Dünya'daki Aile Sirketlerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Payları	10
Tablo 3. Türkiye'de Girişimlerin Sayısı	11
Tablo 4. Girişimlerin ölçeksel dağılımı	12
Tablo 5. Ülkemizdeki Bazı Aile İşletmeleri, Kurucuları ve Yaşam Süreleri	17
Tablo 6. Dünyanın En Eski Aile Sirketleri ve Nesil Sayıları	18
Tablo 7. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları	31
Tablo 8. Doğum Yeri, Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş Dağılımı	54
Tablo 9. Eğitim Durumu	55
Tablo 10. Katılımcıların Anne ve Babalarının Mesleği	55
Tablo 11. Kardeş Sayısı	56
Tablo 12. Ailenin Kaçınıcı Çocuğunuz?	56
Tablo 13. Ankete Katılanların Çocuk Sayısı	57
Tablo 14. Çocukların Meslek Seçimi	57
Tablo 15. Çalışma Süresi	57
Tablo 16. Sirketlerin Kuruluş Yılı	58
Tablo 17. Sirket Kurucusu ile Yakınlık	59
Tablo 18. Sirket Sahipliği	59
Tablo 19. Sirketlerde Aile Üyelerinin Hisse Oranı	60
Tablo 20. Sirketlerin Ortaklık Yapısı	60
Tablo 21. Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi Sayısı	61
Tablo 22. Çalışan Sayısı	61
Tablo 23. Sirketlerin Suan Yönetildikleri Nesil Sayısı	62
Tablo 24. Aile İşletmesi Olmanın Avantajlı Olup-Olmadığı	62
Tablo 25(a). Sirketlerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	63
Tablo 25(b). Sirketlerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	63
Tablo 26. Sirketlerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Grubu Soruları	63
Tablo 27(a). Aile – Sirket İlişkileri	65
Tablo 27(b). Aile – Sirket İlişkileri	65
Tablo 28. Aile – Sirket İlişkileri Grubu Soruları	66

Tablo 29(a). Is Özelliği ve Is Analizi	67
Tablo 29(b). Is Özelliği ve Is Analizi	67
Tablo 30. Is Özelliği ve Is Analizi Grubu Sorulari	68
Tablo 31(a). Is ve Performans Değerleme	69
Tablo 31(b). Is ve Performans Değerleme	69
Tablo 32. Is ve Performans Değerleme Grubu Sorulari	70
Tablo 33(a). Karar Alma Yapilari	71
Tablo 33(b). Karar Alma Yapilari	71
Tablo 34. Karar Alma Yapilari Grubu Sorulari	71
Tablo 35(a). Kurumsallasma Düzeyi	72
Tablo 35(b). Kurumsallasma Düzeyi	72
Tablo 36. Kurumsallasma Düzeyi Grubu Sorulari	73
Tablo 37. Birinci Hipotez Testinin Sonuđlari	74
Tablo 38. İkinci Hipotez Testinin Sonuđlari	74
Tablo 39. Üçüncü Hipotez Testinin Sonuđlari	75
Tablo 40. Dördüncü Hipotez Testinin Sonuđlari	76
Tablo 41. Besinci Hipotez Testinin Sonuđlari	76
Tablo 42. Altinci Hipotez Testinin Sonuđlari	77
Tablo 43. Yedinci Hipotez Testinin Sonuđlari	77
Tablo 44. Sekizinci Hipotez Testinin Sonuđlari	78

**SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ**

KOSGEB: Küçük Orta Ölçekli Sanayi Gelistirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

GSMH: Gayri Safi Milli Hâsıla

ASO: Ankara Sanayi Odası

İTO: İstanbul Ticaret Odası

SPSS: Statistics Package for Social Sciences

## GIRIS

Aile isletmeleri tüm dünyada ülke ekonomilerinin belkemigini olusturmakta ve sayisal olarak da büyük bir önem arz etmektedir. Tüm ülkelerde ekonomik faaliyetlerin büyük bir kismini da aile isletmeleri gerçeklestirmektedir. Ayrıca aile isletmelerinin ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arasi kalkinmayi desteklemede olumlu etkileri vardır (Öztürk, 2001; 2).

Ülke ekonomileri için çok büyük öneme sahip olan aile isletmeleri, en kısa tanimiyla; ailenin geçimini saglamak ve/veya mirasin dagilmasini önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini saglayan kisi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde de aile üyelerinin etkili oldugu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği isletmelerdir (Bakan ve diğ. 2004; 307).

Gelisen ve sürekli degisen dünya ekonomilerinde, bütün isletmeler için bir rekabet ortamı olusturmuştur. Bu rekabet ortamında da ancak degisime ve gelisime esneklik gösteren aile isletmeleri ayakta kalabilmektedir. Böyle bir ortamda sorunların olması kaçınılmazdır. Bu sorunlardan bazıları; nitelikli personel temininde sıkıntılarının yaşanması, gelisen teknolojiyi takip edememe, gerekli eğitim desteklerinden yoksunluk, finansal sıkıntılar, kurumsallasamama olarak sıralanabilir.

Ayrıca aile isletmelerinde istihdam edilen çalışanların güven unsuru nedeniyle aile üyelerinden olması ve bu kişilerin diğer çalışanlardan her şart ve koşulda önde tutulması da aile isletmelerinin önündeki önemli problemlerdendir.

Ülke ekonomileri için önemli bir yere sahip aile isletmelerinin en önemli özelliği girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kaside toplanmasıdır. Özellikle karar almanın merkezileşmesi ve bürokrasinin azalması açısından bu önemli bir özelliktir. Ancak avantaj olabilecek bu durumun aile isletmelerinin en önemli darbogazini olusturduğu (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109) düşünülmektedir. Kurucu yöneticiler isletmenin hâkimiyetinin kendilerinde olduğu düşüncesiyle hareket etmekte, ancak aile

isletmelerinin devamliligi için kurumsallasmanın sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olan profesyonel yönetici istihdam etmekten kaçınılmaktadırlar. Eger aile isletmeleri kurumsallasmayı sağlayamazlarsa ömürleri çok kısa olmaktadır. Aile isletmelerinde kurucu ve yönetici rollerinin aynı kaside toplanması, bu kişinin alınan kararlarda daha duygusal davranabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, aile isletmelerinin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle aile isletmeleri, yaptığı işlerde hem isletmenin, hem ailenin çıkarlarını koruyarak objektif kararlar alabilecek profesyonel yönetici istihdam etmelidir.

Bu çalışmada, aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin özellikleri, sahip oldukları üstünlük ve zayıflıkları anlatılmış, yönetim ve organizasyon konularında karşılaştıkları sorunlar üzerinde durularak, Mersin ilindeki aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları saptanmaya çalışılmıştır.

Aile işletmelerinin uzun yıllar varlıklarını devam ettirebilmeleri için, önlerindeki pek çok problemi çözmeleri gerekmektedir. Bu problemler öncelikle aile işletmelerinin yapısıyla, kuruluş şekilleriyle ilgili problemlerdir. Aile işletmelerinde kurucu ve yöneticinin aynı kişi olması, özellikle yönetim ve organizasyon, kurumsallasamama gibi pek çok problemin doğmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmayla, aile işletmelerinin yapıları, karşılaştıkları bu tür sorunlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece hem yapılacak çalışmalar için bir kaynak oluşturmak amaçlanmıştır, hemde aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ortaya konularak çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, araştırma yapılırken literatür araştırması ve alan araştırması yapılmıştır. Literatür araştırmasında Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmış ve tezin kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra bu kuramsal çerçeve ışığında anket oluşturulmuş ve alan araştırması yapılmıştır.

Alan araştırması Mersin iliyle sınırlandırılmış olup, Mersin ilinde KOSGEB'e kayıtlı olan ve kayıtlı olmayan aile işletmelerine anketler e-postayla, faxla ve şahsen

ulaştırılmıştır. Ayrıca bazı aile işletmesi yöneticileriyle de yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Aile işletmelerine gönderilen anketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdür tarafından doldurulması istenmiştir. Anket 3 gruptan oluşmuştur; 1.grup sorular, aile işletmelerinin ve ankete cevap verenlerin özelliklerini anlamaya yöneliktir. 2.grup sorular, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapısını anlamaya yönelik sorulardan oluşmuştur. 3.grupta ise, işletmelerdeki mevcut durumu ve varsa sorunları anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Çalışmamız boyunca karşılaştığımız en önemli sıkıntı, anket yapmak istediğimiz kişilerin ankete katılmak istememeleridir. Anket dağıttığımız kişilerin büyük bir kısmı ya doğrudan anketi cevaplamayı reddetmiş, ya da anketi cevaplandırmak için süre istemiş olmalarına rağmen anketi cevaplandırmamışlardır. Ayrıca, yüz yüze görüşmeler ve gözlemler yeterli düzeyde yapılamamıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde; aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinin özellikleri, kuruluş ve gelişim evreleri, üstünlük ve zayıflıkları yer almaktadır.

İkinci bölümde; genel olarak yönetim ve organizasyon kavramı, aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik engeller yer almaktadır.

Üçüncü bölümde; yapılan araştırma ile uygulanan anketin istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Son olarak da, yapılan çalışmanın ulaştığı sonuçlar ortaya konmuş ve öneriler getirilmiştir.



## **BIRINCI BÖLÜM**

### **AILE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER**

#### **1.1. Aile İşletmeleri Kavramı**

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için (kâr sağlamak, topluma hizmet, istihdam sağlamak, tüketicilere hizmet sunmak, büyümek ve gelişmek gibi) üretim faktörlerinin (sermaye, emek, doğal kaynaklar), teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının belirli bir yönetim kültürü çerçevesinde yönlendirildiği yapı, örgüt ya da kuruluslardır (Akdemir, 2003; 4).

İşletmeler, büyüklüklerine, iskollarına, ürettikleri malın cinsine, mülkiyetlerine ve yasal yapılarına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 57-86). Konumuzu oluşturan aile işletmesi bu sınıflandırmada büyüklüklerine göre işletmeler sınıflandırmasında (küçük ve orta ölçekli işletmeler ve çokuluslu işletmeler) küçük ve orta ölçekli işletmeler sınıfında yer alır.

Ülke ekonomisi içinde önemli bir paya sahip olan aile işletmeleri farklı şekillerde tanımlanabilir. Donnelley'e göre aile işletmeleri; bir ailenin en az iki nesil ile özdeşleşmiş, kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşmuş şirketlerdir. Lyman ise aile işletmesini; sahipliğin tamamen bir aileye ait olduğu ve en az bir aile üyesinin isveren pozisyonunda bulunduğu ve bir başka aile üyesinin de ya isveren pozisyonunda ya da isveren değilse bile düzenli olarak bu şekilde yönetime katıldığı işletme türü olarak tanımlamaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006; 460). Kısacası bir firmanın bir aile şirketi olabilmesi için, bir aile üyesi veya işletmeyi kuran kişi tarafından o şirketin işletiliyor olması ya da kurucu ailenin veya kurucu aile üyesinin şirketin bir

kismına sahip olması veya yönetim kurulunda görev yapıyor olması gereklidir (Miller ve diğ., 2007; 3).

Bir başka tanıma göre aile işletmesi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde de aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Bakan ve diğ. 2004; 307).

Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan çok yönetsel faaliyetlerin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bir diğer ayırt edici özellik de işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün belirgin bir biçimde etkili olması ve aile ilişkilerinin işin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle aile işletmeleri gelecekle ilgili plan ve kararlarında işletmenin geleceğinin yanında ailenin de geleceğini dikkate alma eğilimi tasımaktadır (Sevinç, 2005; 316-317). Bu bağlamda bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlar şunlardır;

- 1- Aile bağları yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlemektedir.
- 2- Simdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- 3- İşletmede bir görevde bulunsun veya bulunmasın, aile mensuplarının hareketleri işletme faaliyetlerini etkiler.
- 4- Aile mensuplarından birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu etkiler.

Bu gibi özellikler, aile şirketlerini diğer şirketlerden yönetsel ve organizasyonel eylemler açısından farklılaştırmaktadır (Taslıyan ve diğ. 2004; 560).

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri üç başlık altında toplanabilir: Birincisi, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevreyle ilgilidir. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, çalışılacak niteliklere sahip kişinin bulunması, yakın dostların firma sahibi olmaları ve başarı elde etmeleri gibi sebepler kişileri teşvik ederken; yeterli sermayenin olmaması, güvenilecek kişilerin bulunmaması, ekonomik

ve siyasi istikrarsizliklar gibi nedenler de kisilerin is kurma isteklerinin azalmasına neden olur.

Kisileri aile sirketi kurmaya tesvik eden ikinci unsur, sahibi olunan isletmenin yonetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak, bagimsiz hareket etmek ve baskalarini idare etme istegidir.

Aile sirketi kurmaya tesvik eden üçüncü unsur ise, ailenin mal varliginin korunmasi ve ailenin gelecegini teminat altına alma düşüncesi, aile fertlerine is imkânî saglama istegi, çocuklara miras birakma düşüncesi ve mirasin dagilmasini önlemektir (Ates, 2005: 4).

Bu gibi sebeplerle kurulan aile sirketleriyle ilgili ABD’de 75 aile isletmesi sahibi ve eslerle yapilan ankete göre sonuçlar su sekilde siralanmistir (Genç ve Karcioğlu, 2004; 22);

- 1- % 34 çocuklarına fırsat yaratmak için,
- 2- % 15 aileyi bir arada tutmak için,
- 3- % 21 aile mirasini ölümsüzlestirmek için,
- 4- % 10 finansal bagimsizlik ve varlik yaratabilmek için,
- 5- % 8 kendi emeklilik ve kisisel planlari için,
- 6- % 6 liyakatli çalisanelari korumak için,
- 7- % 5 aileye finansal güvenlik saglamak için,
- 8- % 1 topluma yararli olmak için.

Bu sekilde farkli nedenlerle kurulan aile isletmelerinin ülke ekonomileri ve dünya ekonomileri için önemli bir paya sahiptir. Aile isletmeleri özellikle yerel ekonomilerde önemli bir katkıya sahip olup küçük pazarların ihtiyacini karsilamaktadırlar (Tikici ve Uluyol, 2006; 461). Dünya geneline bakildiginda sirketlerin büyük çoğunlugunun aile sirketleri olduğu görülmektedir. Türkiye’de de bu tür sirketlerin oranı çok yüksektir. Aile sirketleri dünyanın ve ülkemizin en büyük sirketleri arasında yer alabilmektedir. Amerika’da Ford, Türkiye’de Koç ve Sabancı Sirketleri gibi (Çelik ve diğ., 2006; 480).

Ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede aile şirketlerinin olumlu etkileri vardır. Bu nedenle aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve kârlı hale getirilmesi gereklidir (Öztürk, 2001, 2). Ayrıca aile işletmelerinin amaçlarının, stratejik davranışlarının ve performanslarını etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması için, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin de iyi analiz edilmesi gereklidir (Chrisman ve diğ., 2007; 1005).

## **1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri**

- Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen ve yönetim pozisyonlarının büyük kısmında da aile bireylerinin istihdam edildiği işletmelerdir (Saglam, 2006; 502).

- Genellikle aileden en az 2 nesil işletme yönetiminde yer almaktadır.

- Şirket sahibi ve tepe yönetici aynı kişidir (Ateş, 2005; 5). İşletme sahibi işletmede fiilen çalışır. Tüm yönetim yetkileri işletme sahibinde toplanmıştır ve genellikle işletme politikasını belirleyen tek kişi de işletme sahibidir. Yani merkezi bir yönetim vardır.

- İşletme ile işletme sahibi arasında bir kader birliği vardır. İşletme sahibi için işletme, sadece gelir kaynağı değil, büyük emeklerle varını yığını ortaya koyarak meydana getirdiği, geleceği olarak gördüğü bir parçasıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 56-61).

- Aile işletmelerinde, çoğunlukla, gelecekte firmanın iyileşmesini sağlayacak firma ihtiyaçları değil, aile refahi ve ihtiyaçları daha öncelikli yer alır (Brenes ve diğ., 2006; 372-374).

- Diğer işletmelerde yöneticiler üzerinde yönetim kurulu, firma sahipleri veya hisse sahipleri, kredi sağlayan kuruluşların baskısı varken, aile işletmelerinde yönetici aynı zamanda işletmenin de sahibi olduğundan böyle bir baskı yoktur, yani bağımsız hareket ederler (Küçük, 2005; 108).

- İşletme sahibi baskısının baskısı altında olmadığı için tek başına karar almada kendisini daha rahat hisseder ve kararlar konusunda daha hızlı ve daha esnek hareket eder (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 61).

- Aile işletmelerinde işletme politikası ile aile çıkarları genellikle uyumludur.

- Aile bağları yönetimde rol alacak kişilerin belirlenmesinde en önemli etkidir. Bunun en önemli sebebi, aileden olan kişilere duyulan güvendir.

- Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında izlenen örgüt politikalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ailenin adı ürünle birleşmiş durumda olduğundan, ürünün kalitesine çok önem verilir (www.alomaliye.com, 08-04-2007).

- Aile işletmelerinde sermayenin büyük çoğunluğu özkaynaklardan sağlandığından dışı bağımlı olmayan, ihtiyaçlarını ve yeni kaynak tahsisini özkaynaklarından oluşan sermayeden sağlayan bir finansal yapı vardır (Göker ve Üçok, 2006; 47).

- Aile işletmeleri, aile bireyleri tarafından kurulduğundan dışı kapalıdır. Şirkete ait bilgiler dışardan kimselerle paylaşılmaz, finansal zorluklarda da halka açılma ya da borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğinden yararlanılır.

- Aile işletmelerinde planlar genellikle kısa ve orta vadeli. Uzun vadeli planlar genelde yapılmaz, günü kurtaracak taktik planlar büyük önem taşır. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yönetiminde improvisasyon (dogaçlama) faktörü önemli bir başarı faktörüdür. İşletme büyüdükçe dogaçlamayla karar almanın yerini planlama almaya başlar (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 63).

- Müsteri odaklı üretim yapan aile işletmeleri, pazarlamayı çoğu zaman kendileri yaptıkları için, müşteri tercihlerindeki değişimi daha kısa sürede fark ederek, üretimlerini ve (gerektiğinde) üretim süreçlerini değiştirerek taleplere karşı diğer işletmelere göre daha fazla esneklik göstermekte ve müşteri ihtiyacına göre üretim yapabilmektedirler (Özdemir ve diğ., 2006; 48).

- Dünyadaki pek çok işletme aile işletmesidir ve bunların çoğunluğu azınlık hissedarlarının yasal korunmasının zayıf olduğu ülkelerde işletilmektedir. Sahipler arasındaki ajans problemleri aile işletmeleri durumunda artmakta dolayısıyla da azınlık yatırımcılarının yasal yollardan korunması yerine aile tarafından kontrolü de etkili olamayabilmektedir (Holan ve Sanz, 2006; 356).

### 1.3. Aile İşletmelerinin Ekonomi İçerisindeki Yeri

Aile şirketlerine bakıldığında çoğunun küçük işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sayıları, sanayi üretimindeki payları ve milli gelire katkıları bakımından önemli bir yere sahiptirler. KOBİ’lerin bu önemli rolleri, ekonomiye dinamizm kazandırma, yeni iş olanakları yaratarak istihdamı artırma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, bölgesel ve ulusal kalkınmayı hızlandırma olarak sayılabilir (Küçük, 2005; 198). Bu durumda yukarıdaki aile işletmeleri tanımlarından da yola çıkılarak denilebilir ki, KOBİ’lerin önemli çoğunluğu aile şirketi özelliği göstermişlerdir.

Çeşitli ülkelerde toplam işletmeler içindeki küçük işletmelerin oranına bakıldığında aşağıdaki gibi bir sonuç elde edilmiştir.

**Tablo 1.** Dünya Ülkelerinde KOBİ Oranı

Küçük İşletmelerin	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	99,9	97,0	98,8

**Kaynak:** Sağlam, 2006:501

Dünyada ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli özelliği, bu işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet vasıflarının aynı kaside toplanmasıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109). Türkiye’deki KOBİ’lerin oranı dikkate alındığında da Türk işletmelerinin önemli bir kısmının aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Ülke ekonomisinin büyük bölümü aile işletmesi şeklindeki büyüklü küçüklü KOBİ’lerden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalarda da ABD’de kayıtlı şirketlerin %90’i, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve ülkemizde %95’i aile şirketi olduğu tespit edilmiştir (Gümüstekin, 2005; 73).

Bunun yanında aile işletmeleri sadece KOBİ’leri kapsamaz, dünyada ve ülkemizde binlerce kişiyi istihdam eden ve milyonlarca dolar cirosu olan çok büyük aile işletmeleri de vardır. Örneğin; Levi Straus, Ford, Sabancı gibi şirketleri sayabiliriz (Bozkurt, 2004; 14).

**Tablo 2.** Dünya’daki Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Payları

Ülke	Mevcudiyet Oranı	GSMH’ya Katkisi	Ülke İstihdamına Katkisi
Amerika	Tüm şirketlerin % 90’i	%30-%60	%60
Almanya	% 80	%66	%75
Avustralya	% 75	-	%50
İspanya	Yıllık satışları 2 milyon \$ üzeri şirketlerin %71 ‘i; En büyük 100 şirketin %17 si	-	%50
İngiltere	En büyük 8000 şirketin % 76’si	-	%50
İtalya	% 99	-	-
Bati Avrupa	—	%45-%65	%45-%65
Meksika	Tüm şirketlerin % 80’i	-	-
Sili	Orta ve büyük işletmelerin %65’i küçük işl. neredeyse tamamı	-	-
Türkiye	Tüm şirketlerin % 90’i; KOBİ’lerin % 94.1’i	-	-

**Kaynak:** Yasa, 2006; 29

Aile işletmelerinin ülke ekonomilerine katkilarına bakıldığında Tablo-2'deki sonuç elde edilir. Ülke ekonomilerine aile şirketlerinin sağladıkları katkıya bakıldığında, Amerika'da tüm şirketlerin %90'ini, Almanya'da %80'ini, İtalya'da %99'unu ve ülkemizde de %90'ini aile şirketlerinin oluşturduğu görülmektedir (Yasa, 2006; 29).

Fortune Dergisi'ne göre, Amerika'daki 500 büyük işletmenin %35'i ailelerce yönetilen işletmelerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün %35'i aile işletmelerince istihdam edilmektedir. GSMH'nin %43'ü aile işletmelerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika'da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin %65'ini ödemektedir (Gümüstekin, 2005; 74). Bu nedenle aile işletmelerinin günümüz dünya ekonomisinin belkemiğini oluşturduğu söylenebilir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunda belirtilen tanımlamaya göre; imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder (Akgemci, 2001; 8). Ülkemizdeki işletmelerin %95'inin aile şirketi olduğu ve Tablo-1'de gösterildiği gibi %98,8'inin KOBİ olduğu dikkate alınırsa, Türkiye'deki girişim sayısının neredeyse tamamının küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu ve bunların da neredeyse tamamına yakın bir kısmının aile şirketi olduğu söylenebilir (Özdemir ve diğ., 2006; 170). Bu bakımdan KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri, aile işletmelerinin de ülke ekonomisindeki yerini göstermesi açısından önemlidir.

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı tarafından, Nisan-Temmuz 2003 tarihleri arasında 2002 yılına yönelik gerçekleştirilen Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'nda Türkiye genelinde tüm işyerlerinin sayımı yapılmıştır. Sayımın sonuçlarına göre 1-9 kişi çalıştıran "Çok Küçük Ölçekli" olarak tanımlanan girişim sayısı 1.633.509'dur. Bu sayı girişimlerin %94,94'ünü oluşturmaktadır. Girişimlerin %3,09'u (53.246) 10-49 kişi çalıştırmaktadır (www.kosgeb.gov.tr, 06-08-2007). Sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.



**Tablo 3.** Türkiye’de Girişimlerin Sayısı

	Girişim Sayısı
Tek Birimli Girişim Sayısı	1.604.000
Çok Birimli Girişim Sayısı	116.598
Toplam Girişim Sayısı	1.720.598

**Kaynak:** www.kosgeb.gov.tr, 06-08-2007

**Tablo 4.** Girişimlerin ölçeksel dağılımı

Ölçek (kisi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi
Sadece İşletme Sahibi	23.762	%1,38
1-9	1.633.509	%94,94
10-49	53.246	%3,09
50-99	5.080	%0,30
100-150	1.804	%0,10
151-250	1.387	%0,08
251 +	1.810	%0,11
TOPLAM	1.720.598	100,00

**Kaynak:** www.kosgeb.gov.tr, 06-08-2007

Tablolardan da görüldüğü gibi ülkemizde de şirketlerin büyük bir kısmını KOBİ’ler oluşturmaktadır. Yani girişimlerin yaklaşık %99.80’ini (1.716.801) KOBİ’ler oluşturmakta ve bu girişimlerin büyük bir kısmı da (1.604.000) tek birimli girişimlerden oluşmaktadır.

#### 1.4. Aile Şirketlerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri

Aile şirketlerinin gelişiminde, eğer yaşamlarını kuşaklar boyu sürdürebilirlerse 3 evre izlenir (Ates, 2005, 39-43):

- İse başlangıç evresi,
- Büyüme ve gelişme evresi,
- Olgunluk evresi.

**1.4.1. İse Başlangıç Evresi;** Bu evre işi kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. Bu dönemde kurucu zaman, enerji ve sermaye harcayarak işin merkezinde yer alır. Örgütsel yapı bu aşamada henüz kurulmamıştır. Kurucu bu dönemde sadece ürün ya da hizmete

ve kısa dönemli getirilere odaklanır. Kurucunun tek hedefi isin yerlesmesi ve piyasada yer edinebilmektir. Bu evrenin en önemli sorunu yasamini sürdürürebilmek ya da ayakta kalabilmektir. Sirket önce ürününü piyasaya sunar, piyasadaki ihtiyaci ve rekabet ortamini görür. Daha sonra is plani çerçevesinde kâr elde etmek için ideal kosullari olusturur ve bunun için gerekli teknolojiyi saglar. Bu asamada, isin devamliligi açısından kurucunun psikolojisi çok önemlidir. Çünkü aile sirketlerine özgü en önemli zayıflıklardan biri kurucunun bu asamada asiri heyecanlanarak isi yeterince rasyonel analiz edememesi ve sonuçta isletmenin ömrünün kısa olması ya da gelismemesidir. Isletme sahibi zor hayat kosullarında elde ettikleri sonuçlari yeterli görür ve olduklari durumla yetinmeyi tercih ederler. Bu nedenle pek çok aile isletmesi, esnaf niteligi kazanip bu asamada takilip kalmaktadırlar (Hatipoglu, 2006; 29).

**1.4.2. Büyüme ve Gelisme Evresi;** Bu evrede ise baslama döneminin belirsizligi gitmis ve sirket pek çok alanda genislemistir. Isin basariya ulasmasi, aileye ekonomik olarak yansir. Aile isi destekledikçe is de aileyi destekler. Böylece aileyle isin karsilikli etkilesimi saglanarak isin büyümesi ve gelismesi saglanir. Satislar, ürünlerin çeşitliliği, teknolojik ihtiyaçlar ve çalışan sayisi artar. Sirketin önceki fonksiyonlarına ek olarak yönetim sistemlerine yani planlama, organizasyon, yönetim, gelistirme ve kontrol fonksiyonlarına daha fazla önem verilir (Pazarcik, 2004; 39, Hatipoglu, 2006; 30). Örgüt yapisi ve süreçler biçimsellesir. Bu evrenin en önemli zorlugu, kurucunun rol degisikligi ve kurumsallasamamadir. Sirket büyürken islevlerine göre bölünür, baslangıç dönemindekinden çok farklı roller ortaya çıkar. Sirket artık kurucu merkezli degildir ve birçok görev profesyonellere devredilmistir. Bu evre sirketin var olma ya da yok olma arasındaki kritik noktadır.

Bu asamada basarili sonuçlar alınarak diger aile üyelerinin isletmeye ilgileri artabilecegi gibi, rehavete de neden olabilir. Bu nedenle isletmeye artan ilgi de isletme üzerinde birtakim çekismelere neden olabilir. Bu sebeple büyüme ve gelisme evresinin sürdürülebilmesi için aile isletmelerinde isletmeye ve aileye ilişkin strateji ve politikaların gelistirilmesi büyük önem kazanir (Hatipoglu, 2006; 31).

**1.4.3. Olgunluk Evresi;** Bu evrede sirket artık istikrari saglamis ve büyümektedir. Ancak bu evrede büyümenin hizi büyüyen ve gelisen evredeki kadar hizli degildir, büyüme giderek azalan bir seyir izler (Günel, 2005; 33). Aile sirketlerinde bu evrenin en

önemli belirtisi, şirketin kurumsallaşması yani şirkette profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu evrede artık şirket, ailenin ismiyle özdestir, aile değerleri, inançları ve normları artık şirkette yerleşmiştir. Aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınır ve aile, şirketin halkla ilişkilerinde çok önemli bir rol oynar. Aile şirketlerinin uzun süre olgunluk evresinde kalması çok nadirdir. Aile şirketlerinde evreler arası geçiş çok ani olur. Aile şirketleri ya yeni bir ürünle, ya yeni bir girişimle ya da başka şehir veya ülkelerde şubeler açarak kuruluş dönemine veya büyüme ve biçimselleşme dönemine geri dönerler. Eğer bu aşamada farklı bir girişim, yeni bir açılım, yeni bir sıçrama yapılmamış, yeni bir motivasyon oluşturulamamış, yeni bir alanda varlık gösterilememiş, mevcut işin gerektirdiği genişleme ve derinleşme sağlanamamışsa kurum mevcut haliyle kendisini tekrarlamaya ve sonuçta da aşağı doğru gitmeye başlar. Ayrıca bu aşamada kurucuların başarıya ulaşmış olmaları ve bu başarıyı koruma kaygıları da işletmenin olgunluk evresinde yerinde saymasına neden olmaktadır (Hatipoğlu, 2006; 31-32).

Bu evrelerden geçerek kurulan aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi ve en önemlisi, diğer şirketlerde olduğu gibi devamlılıklarını sağlamak ve şirketi sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak aile şirketleri üyelerinin istihdamları ve geçim kaynağı olması sebebiyle ve varlığını, aileyi gelecek kuşaklara aktarma gayesiyle aynı zamanda varlık sebebinin aile varlığına dayandırırmaktadır. Ancak bu kolay bir süreç değildir (www.eso-es.net, 08-04-2007). Bu noktada aile işletmeleri önemli bir engelle karşı karşıyadır; işletmelerin jenerasyonlar arasında aktararak devami. Pek çok ailenin sahip olduğu işletmeler, gelecek jenerasyon işletmeye girmediği zaman sonlanmaktadır (Griffeth R. ve diğ., 2006; 490). Aile işletmelerindeki denge ve dengesizlik, başarı ve başarısızlık aynı zamanda aile işletmesine yeni kuşakların katılımına dayalıdır (Brenes ve diğ., 2006; 372-374). Aile işletmelerinde genellikle birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark; Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır, ikinci kuşak şirkete miras yoluyla geçmiştir. Yani ikinci kuşak o işi sevmemesi mümkündür. Üçüncü kuşakta bu ayırım daha da belirginleşmektedir (Baraz, 2006; 122). Örneğin; ABD ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40'ini daha ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların %66'si birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşak kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20'yi geçmemekte ve hatta bu %20'nin ise ancak %17'si üçüncü kuşak kadar devam edebilmektedir. Sonuçta; birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile

sirketinden sadece 3-4 tanesi üçüncü kusaga dek yasami sürdürmektedir. İngiltere’de de durum benzerdir ve bu oran %3,3’tür. Ülkemize bakildiginda durum pek farkli degildir. Has, Karaca, Elginkan, Çingillioglu, Bezmen, Komili, Vefa, Tamek gibi aile isletmeleri de çeşitli sorunlarla dagilmis, bölünmüş veya zarar görmüştür (www.eso-es.net, 08-04-2007).

Sirketlerin dagilmasiyla birlikte aile içi kavga ve hesaplasma dönemi baslamakta ve aile birligi de parçalanabilmektedir. Bütün bu yasananlarin nedeni ise, gelecek planlamasinin yapilmamis olmasidir. Geleneksel, sistemi olmayan, profesyonellesmeye ve ilkelere yeterince önem vermeyen, aile ve isletme yönetimini birbirinden ayirmayan yönetim tarzi ve anlayisinin kaçınılmaz ve arzu edilmeyen sonucu olarak bu durumlar ortaya çıkmaktadır. Belirtilen olumsuzluklarin yasanmaması ve sirketlerin nesilden nesile geliserek devam edebilmesi için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemleri alanlar sürekli olmayı basarabileceklerdir. Sürekliligi saglayan aile isletmelerinin basarisinda belirleyici olan temel karakteristikler arasında aile üyelerinin birlik, beraberlik ve dayanisması, ilkelerin geçerli olduğu bir sistem anlayisina dayanan organizasyon yapısı, aile ve dolayisiyla isletmede geçerli olan degerlere baglilik, girişimcilerin işin içinden yetismeleri nedeniyle işi iyi bilmeleri, profesyonel bir yönetim ekibi ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanlarin yetkinligi gibi faktörler sayılabilir (Tikici ve Uluyol, 2006; 462-463).

Gelisen teknoloji ve küresellesme olgusu karsisinda da aile isletmeleri zor duruma düşmekte, hatta kapanmaktadır. Dünya genelinde basarisiz isletmelerin yaşam süreleri sinirlidir. Ülkemizde de basarisiz sirketler kapanma yolunu tercih etmektedirler. Örneğin; Ocak-Agustos 2005 döneminde ülkemizde 2.018 anonim sirket kurulurken, bunlarin %32’si yani 649’u kapanmistir. Aynı dönemde 28.953 yeni limited sirket kurulurken, bunlarin da %16’si yani 4.536’si kuruldukları bu dönemde kapanmistir. Sonuçlardan da görüldüğü gibi yeni kurulan sirketlerin yanında, kapananların sayısı ve yüzdesi de oldukça yüksektir (Saglam, 2006; 503).

Milli Prodüktivite Merkezi tarafından ülkemizdeki aile isletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre aile isletmelerinin en önemli kapanma nedenleri arasında; aile liderinin işi zamanında terk edememesi ve bir sonraki kusaga devir planlamasinin yapilmaması da yer almaktadır. Yapılan bir başka araştırmaya göre de, aile isletmesi

liderlerinin gelecegi planlamama nedenleri arasinda asagidaki gerekçelerin yer aldigi belirtilmektedir (Tikici ve Uluyol, 2006; 463):

1. Liderlerin hiçbir zaman ölecegini düşünmek istememeleri,
2. Çocuklarından birisini diğerlerine üstün tutmaktan kaçınmaları,
3. Sirketin kurucusunun sirkete asiri bagli olması.

Aile işletmelerimizin yöneticilerinin %68'i henüz kendinden sonra yönetimi kime devredeceğini düşünmemistir. Aile şirketi yöneticilerinin %39'u şirketin başarisi için en kritik konunun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma olduğuna inanırken, %20'si, en önemli faktörün bir sonraki patronun kim olacağını daha büyük önem tasdiğini belirtmektedir. Her şeyden önce gerek kurucu, yani birinci neslin, gerekse çocukların, sahip oldukları kuruluşu ileri senelere tasimaya ve kurumsallaştirmaya niyetlerinin olup olmadığıdır (Tikici ve Uluyol, 2006; 463).

Ülkemizdeki aile işletmeleri ilk kurulduklarında hızlı bir büyüme göstererek ulusal ve uluslararası pazarda başarılı olmakla birlikte, çoğu zaman yapısal özellikleri ve yanlış yönetilmelerinden kaynaklanan nedenlerle kısa ömürlü olmaktadır (Özaralli, 2006; 561). Türkiye'de 100 yılını tamamlamış şirketler de vardır, ancak onlar da küçük ölçekte kalmış, büyüyememişlerdir (Ates, 2005; 87).

Yasama süreleri açısından dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye'yle paralellik arz ettiği ve ortalama yaşam sürelerinin 24-25 yıl civarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örneğin ABD, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde 6. ve 7. kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300-400 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri söz konusu iken, ülkemizde benzer örneklere rastlamak mümkün değildir. (Tasliyan ve diğ. 2004; 562) 6. ya da 7. kuşaga devredilen aile şirketlerinden Levi Strauss ve Rothschild Bankası ender örneklerdendir (www.eso-es.net, 08-04-2007). 18 Ocak 1990 tarihli Dünya Gazetesi'nin "Asirlik Şirketler" ekinde 200 yılını tamamlamış Türk şirketleri, Cagaloglu Hamami (1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi'dir (1783). 100 yılını asmış olanlardan bazıları ise, Abdullah Efendi Lokantasi (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Sakir (1887), Pera Palas (1888), Iskender Kebapçisi (1867), Komili (1878). Bu şirketler dördüncü nesle geçmiş şirketlerdir (Ates, 2005; 87).

Ülkemizde bazı aile şirketlerinin kurucuları ve yaşam süreleri ise Tablo-5'teki gibidir:

**Tablo 5.** Ülkemizdeki Bazı Aile İşletmeleri, Kurucuları ve Yaşam Süreleri

Sirket	Kurucusu	Kuruluşu	Nesil
Vefa bozacisi	Haci Sadik	1870	4
Hac Bekir Lokum	Haci Bekir	1877	4
Çögenler Helvacilik	Rasih Efendi	1883	4
Teksia Tekstil	Mehmet Botsal	1893	4
Ördekçioglu Mutf.mal.	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Saraplar	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Mehmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioglu	1927	3
Uzel Makine	Ibrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento	N. Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Haci Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3

**Kaynak:** ASO, “Aile işletmeleri: Değişim ve Süreklilik” (www.isveinsan.com,08-04-2007)

Dünya genelinde en eski aile şirketlerine bakıldığında aşağıdaki tabloda görülen sonuç elde edilmektedir. Dünya genelinde ülkemizin aksine nesiller boyu varlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. Japonya’da 49 ve 46. nesillerine ulaşan aile şirketleri varken, İtalya’da 26. nesile ulaşan, Amerika’da 14. nesle kadar ulaşan aile şirketlerinin varlığı görülmektedir.

**Tablo 6.** Dünyanın En Eski Aile Sirketleri ve Nesil Sayilari

Sirket Adi	Faaliyet Alani	Ülke	Kurulus Yili	Nesil Sayisi
Kongo Gumi	Insaat	Japonya	578	49
Hoshi	Han	Japonya	718	46
Chaten De Goulaine	Müze	Fransa	1000	-
Barone Ricasoli	Sarap/Zeytinyagi	Italya	1141	-
Barovier&Toso	Cam Üretimi	Italya	1295	20
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304	-
Richard De Bas	Kâgit	Almanya	1326	-
Torrini Firenze	Kuyumcu	Italya	1369	-
Antinori	Sarap Üretimi	Italya	1385	26
Camuffo	Gemi Insa	Italya	1438	18
Baronni de Coussergues	Sarap	Fransa	1495	16
Grazia Deruta	Seramik	Italya	1500	-
Zildjian	Zil Üretimi	Amerika	1623	14
Tutle Farm	Tarim	Amerika	1635-1640	12
Barker	Tarim	Amerika	1642	11
Miller	Tarim	Amerika	1684	9

**Kaynak:** Bozkurt, 2004; 14

### 1.5. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Türkiye'deki ve dünyadaki işletmelerin sayısal çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırt eden pek çok özellik vardır. Bu özelliklerden bir kısmı, onlar için avantaj, bir kısmı da dezavantajdır. Aile işletmelerinin, kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin nimetlerinden faydalanabilmeleri ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarabileceği sıkıntılardan zarar görme düzeylerini minimuma indirebilmeleri için, bu yönlerin tespit edilmesi ve işletme yönetiminde sürekliliğinin sağlanması gerekir (Kalkan, 2006; 72). Aile işletmelerinde, işletmeyi kuran ailelerin ve bireylerin farklılıkları aslında yeni riskler oluşturur. Ancak bu riskler zamanla dayanıklı bir işletmenin oluşmasını sağlar. İşletmeyi kuran farklı aileler, çalışmaya başladıktan sonra ve çalışma boyunca önemini kanıtlayan farklı kaynak gruplarına sahip olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin üstünlüklerindedir (Chrisman ve diğ.,

2007; 1005, Sirmon ve Hitt, 2003; 339). Aile işletmelerinde söz konusu üstünlük ve zayıflıklar aslında aile şirketinin yaşam döneminin hangi evresinde bulunduğundan (birinci nesil veya kompleks aile şirketi), aile ve mülkiyete ait özelliklerden (aile içi ilişkiler ve mülkiyet yapısı), işletmeye özgü özelliklere (işletmenin benimsediği stratejiler) kadar bir çok unsur tarafından belirlenir. Bu çerçevede aile işletmelerinde birçok üstünlük ve aynı zamanda zayıflıktan söz etmek mümkündür (Akdogan, 2000; 34).

### **1.5.1. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri**

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri, şirketin kurucu ve yöneticisinin aynı kişi olması, dolayısıyla da merkezi bir yönetim oluşturulması ve bu sayede daha hızlı karar alma mekanizmasının olmasıdır. Bir diğer özellik, yöneticinin çalışanlarla yakın ilişki kurmasıdır. Böylece çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artar, dolayısıyla da emek yoğun olarak çalışan bu şirketlerde emek gücünde verimlilik sağlanır (Küçük, 2005; 208). Yine işletmede, aile içindeki hiyerarşik yapıya göre kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılması gerektiği, görevlerin farklı statü ve yeteneklere göre nasıl dağıtılacağı belirlenir ve birbirine güvenen, birbirine derinden bağlı, etkili bir çalışma takimi ortaya çıkar (Ates, 2005; 8). Aile ruhu, şirkette hüküm süren tutumları, normları ve değerleri belirler ve aile üyelerinin belirttiği bu değerler çalışanlar için ortak bir amaç yaratarak işletmeye bağlılığın ve işletme kimliğinin oluşumuna yardımcı olur (İbicioğlu ve Ak, 2005; 319). Aile dışı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler de aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar.

#### **1.5.1.1. Tanınmış Aile Ünvanının Sağladığı İmkânlar**

Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, işletmenin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruflar sağlayan bir durumdur. Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve satış ve reklam faaliyetlerine kadar birçok alanda işletme için kolaylıklar sağlayabilir. Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran aile ünvanı birçok sorunun da çözümünü kolaylaştırmaktadır (Ates, 2005; 10).



### **1.5.1.2. Yönetim Stratejisi ve Politikalarında Devamlılığı ve Gelenekselliği Sağlayabilme**

Değişimin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı dünyamızda, işletmeler açısından önemli bir sorun, işletmenin yöneticilerinin sık sık değişmesi ve kurumsallaşma söz konusu olmadığında da her giden yönetici ile yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Aile işletmelerinde ise, diğer işletmelere oranla yöneticilikte bir istikrar ve dolayısıyla da yönetim hedeflerinde bir yeknesaklık görülmektedir. Özellikle hedeflerini doğru belirlemiş aile şirketlerinde bu istikrar çalışma hayatında diğer işletmelere göre önemli bir avantaj sağlamaktadır (Akdogan, 2000; 34). Aile işletmelerinde sermayenin büyük kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek diğer işletmelere göre daha hızlı ve daha kolaydır (Ates, 2005; 11).

### **1.5.1.3. İstihdam ve Yeni İş Yaratma**

Günümüzde yeni işlerin birçoğu, büyük işletmelerden ziyade yeni ve küçük işletmeler tarafından yapılmaktadır. Küçük işletmeler –ki bunların çoğunluğu aile işletmeleridir- istihdam yaratmada büyük işletmelere göre daha elverişlidir. Ülkemizde işgücünün yarısından fazlası aile işletmeleri gibi küçük işletmelerde istihdam edilmektedir. 2002 tarihli Genel Sanayi ve İşyerleri Sayım sonuçlarına göre, tüm girişimlerde çalışan kişi sayısı 6.325.036'dır. Bu kişilerden KOBİ niteliğindeki işletmelerde çalışanların oranı ise %80,46'dır. Aile işletmeleri, önemli ölçüde emek yoğun faaliyetlerinden, bir kişiye istihdam sağlamak için harcanan miktar, büyük işletmelere oranla daha azdır (Özdemir ve diğ., 2006; 46-47-176). İstihdam artışları da ülke ekonomilerini önemli derecede etkilemektedir. İstihdam yaratmadaki etkin rolleri yanında, aile işletmeleri gibi işletmeler istihdam sorunları karşısında da diğer büyük işletmelere oranla daha dirençlidirler. Ekonomik krizlerde büyük işletmeler, istihdam sorunlarını aza indirme araçlarından personeli isten çıkarma veya zorunlu izin gibi yöntemlere başvururken, aile işletmelerinde bu yöntemlere en son aşamada başvurulur (Küçük, 2005; 208-209). Bu da işletmeyle çalışan arasında güvenin oluşmasını ve işletmenin devamlılığını sağlar.

#### **1.5.1.4. Isletmeyle Yakından İlgili ve Birbirleriyle Devamli Temasta Bulunan Ortaklara Sahip Olma**

Aynı aileye mensup insanların aynı kültüre sahip olması, aile işletmeleri için önemli bir avantajdır. Sürekli bir arada olabilme, davranışların nedenini anlayabilme; işyerinde uyumu sağlamakta ve bu şekilde işletme daha başarılı olabilmektedir (Akdogan, 2000; 34 ).

Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin hem kuruluş, hem değişim aşamalarında kar payını en aza indirerek işletmenin sermaye ihtiyaçlarını karşılar ve kişisel katkılarıyla da işletmeye kaynak sağlarlar. Ailenin şirkete karşı bir yasal sorumluluğun ötesinde, onursal bir sorumluluğu vardır (Ates, 2005; 8). Ayrıca kapalı bir yapıya sahip olan aile işletmeleri sırlarını dışarıya vermediklerinden, maddi sıkıntılarda kredi kullanmak ya da borçlanmak yerine ortaklara yani aile bireyelerine başvururlar. Bu da aile bireyelerinin birbirine güven duygularını pekiştirerek, diğer işletmelere göre aile işletmelerinin üstünlüğünü oluşturur.

#### **1.5.1.5. Hızlı Kararlar Alabilme**

Karar verme yöneticinin yaptığı en önemli işlerdir. Kararda gecikme ise iş hayatında en önemli sorunların başında gelir. Aile şirketlerinde bürokrasi büyük işletmelerdeki gibi katı ve uzun süreli olmadığından, yöneticiler kararları daha hızlı çıkarabilme yeteneğine sahip olabilmektedir. Böylece değişen teknolojik koşullara, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına karşı daha esnek olunabilmektedir (Akdogan A.2000, 34-38). Ancak sermayenin aileye ait olmasından dolayı bu hızlı alınan kararlarda yöneticiler duygusal davranabilmektedirler. Bu nedenle de duygusal kararlar almayan profesyonel yöneticiler istihdam edilmelidir.

#### **1.5.1.6. Kendini İşine Vermiş Sadık Bir Kadro ve Güven Unsuru**

Aile şirketlerinde örf, adet, ahlak ve vefa gibi duygular çok önemlidir. Bu gibi özellikler işletme sahip ve yöneticileriyle çalışanlar arasında daha sık diyalogların kurulmasını, böylece işçi ile işveren arasında güven oluşmasına yardımcı olur (Göker ve Üçok, 2006; 48). Böylece aile şirketlerinde çalışanlara, özellikle işçilere daha çok güven

verilerek, herhangi bir krizde çalışanları isten çıkarma en son başvuru olan yöntem olarak uygulanmaktadır. Büyük işletmelerde ilk ekonomik krizde başvuru olan isten çıkarma yöntemi, aile işletmelerinde çalışanlarla işletme arasında kurulan güven ortamıyla en son başvuru olan yöntem olması, çalışanların işlerinde daha özverili olmalarını sağlamaktadır. İşletme personeliyle iyi ilişkiler kurulması ve çalışanların şirkette alınan kararlara ortak edilmesi, onların işletmeye sahiplik anlayışıyla yaklaşımlarını sağlar. Böylece işletmede hem çalışanların verimliliği artırılır, hem de çalışanlara kendi işlerinin yanında ek işler de yaptırılabilir (Küçük, 2005; 209). Ayrıca samimiyet ve güvenin çalışma ortamının belirleyicisi olması problemlerin daha çabuk ve açık bir şekilde ortaya çıkmasını sağlar. Böylece yöneticiler problemlerin kaynağını bularak kalıcı çözümler üretebilirler (Halis, 2004; 302).

#### **1.5.1.7. Uzun Vadeli Planlar Yapabilme**

Küçük ölçekli işletmelerde genellikle kısa veya orta vadeli planlar yapılmaktadır. Ancak aile şirketlerinde farklı olarak kar dağıtımından daha ziyade ailenin gelecek kusaklarına bırakılabilecek bir iş hedeflendiğinden, günü kurtarmak için yapılan kısa ve orta vadeli planların yanında, geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmek için uzun vadeli planlar yapılmaktadır. Bu olgu daha çok dünyada gözlenmektedir. Japon Matsu-Sisha gibi aile işletmeleri 250 yıllık stratejik planlar yapmaktadırlar (Akdogan A.2000, 34-38). Özellikle kurumsallaşmış ve büyük şirketlerde uzun vadeli planlar yapmak güçtür, çünkü bu işletmelerde kısa dönem kar ve başarı beklentisi baskı oluşturabilir. Aile işletmelerinde ise, dışardan oluşan böyle bir baskı yoktur, böylece uzun vadeli planlar yapabilirler (Göker ve Üçok, 2006; 48).

#### **1.5.1.8. Uzmanlık**

Aile işletmelerinde aile bireyleri çok küçük yaşta itibaren iş ortamının içindedirler. Genellikle bireyler, bir tanıdığına yanına işi öğrenmeleri için çirak olarak verilirler. İşin niteliğine uygun aile bireyleri başka yerlerde çalışmaktansa, kendi işletmelerinde yoğun bir şekilde çalışmayı tercih ederler. Küçük yaşta itibaren işte aile bireyleriyle çalıştıklarından işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlıkları aile bireylerini, işletmenin diğer çalışanlarından üstün kılar ve bireylerin yönetimde daha çabuk yükselmelerini sağlar (Ates, 2005; 9-10).

### **1.5.1.9. Dinamizm**

Aile işletmeleri, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde bürokrasi baskısı büyük işletmelere oranla daha azdır ve hızlı karar alma yeteneği söz konusudur. Yeniliklere açık, yaratıcı görüşlerden yararlanan aile işletmeleri, bu yönleriyle ekonomiye canlılık kazandırır. Yeni ürünlerin birçoğu bu tür küçük işletmeler tarafından geliştirilmektedir (Özdemir ve diğ., 2006; 46). Böylece aile işletmeleri ve diğer küçük işletmeler tarafından bir rekabet ortamı yaratılmakta ve tüketiciye daha kaliteli mal ve hizmet sunumu sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 60).

### **1.5.1.10. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağımlilikleri**

Ülkeye olan bağlılık çoğunlukla aile işletmelerinin sahip olduğu bir kavramdır. Ülke ekonomisinde girdileri düşürmek için farklı ülkelere kayan yatırım faaliyetleri bir sorun teşkil etmektedir. Aile işletmeleri bu ortamda kendi ülkeleri hatta kendi yetistikleri bölgelere yatırım yapıp, kendi vatandaşlarına istihdam imkânı sağlayarak büyük bir bağlılık göstermektedirler (Göker ve Üçok, 2006; 48). Aile işletmeleri, ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekte daha yeni ve daha çok iş yaratma imkânını zorlamaktadırlar. Sosyal refahın korunmasında ve artırılmasında aile işletmelerinin çok önemli katkıları vardır. Ayrıca aile işletmeleri finansal açıdan, sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde sermaye sorununu öz kaynaklarla çözebilmesi, aynı kültüre sahip insan kaynakları ile ekip ve yönetim sinerjisi yaratabilmesi ve daha insancıl bir iş ortamı oluşturarak verimliliğini arttırabilmesi gibi önemli pek çok avantaja sahip olması bakımından ülke ekonomileri için vazgeçilmezdir (Akdogan A.2000, 34-38).

### **1.5.2. Aile İşletmelerinin Zayıflıkları**

Aile işletmelerinde örgütsel yapının belirsiz olması, sermaye kaynaklarına erişimin sınırlı olması gibi olumsuzlukların yanında, aile işletmelerinin tasidigi sakinelerin kaynagi çoğunlukla yapısal değil, psikolojiktir. Aile işletmelerinde üst yönetimin liderlik tarzı, şirketin gelişim aşamasındaki uyumsuzluklar, aile içinde

yasanan olumsuzlukların is ortamına taşınması, aile bireylerinin her şart ve koşulda diğer çalışanlardan öne çıkarılması gibi pek çok sakınca vardır (Ates, 2005; 12).

Bunların yanında aile işletmelerinin sermaye yapılarının zayıf olması, finansmana ulaşmada önlerinde pek çok engelin bulunması, iç ve dış pazarlama sorunları, dışa açılma ve ihracatta birtakim güçlüklerle karşılaşılması, teknolojiye uyum sağlayamama, nitelikli işgücüne sahip olmada karşılaşılan engeller, yüksek vergiler ve primlerin maliyetleri arttırması, gerekli eğitim desteklerinin alınmaması gibi olumsuzluklar da sıralanabilir (Özdemir ve diğ., 2006; 49). Ayrıca akrabaların firma sahipleri ve yöneticileri olduğu Fortune 1000 firmalar market değerlendirmelerinde birinci nesilde bile başarılı olmadıkları ortaya konmuştur. Sadece tek kurucuya sahip şirketler daha üstün olmaktadır (Miller ve diğ., 2007; 1).

#### **1.5.2.1. Akrabaların Kayırılması (Nepotizm)**

Nepotizm, Latince ‘nepot’ kelimesinden türemiştir. Nepot ‘yegen’ anlamında bir kelimedir, işletme alanında ise, verasetin yakın akrabaya devri ya da zaman zaman torpil ve adam kayırma için de kullanılır (Ak, 2006; 151). Aslında nepotizm, aile işletmelerinde, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir (Özler ve diğ., 2006; 272).

Aile işletmelerinde nepotizm yani aile üyelerinin, hem ise alma hem de yükselme esnasında kayırılması en önemli sorunlardan biri ve belki de en önemlisidir. Aile işletmelerinde sahip-yöneticiler, aile bireylerinin yeteneklerini, kişilerin şirkete katkılarını dikkate almaksızın kişileri işletmede istihdam etmekte ve onların zayıf noktalarını da gözardı etmektedirler (Ates, 2005; 12-13). Aile işletmelerinde güvenin uzmanlıktan önce gelmesi, özellikle yönetim pozisyonuna profesyonel kişiler yerine aile bireyleri getirilmesine sebep olmaktadır (Genç ve diğ., 2006, 573). Özellikle üst yönetim kademelerine geçişte önceliğin aile fertlerine tanınması, en azından diğer çalışanlar tarafından bunun böyle algılanması, çalışanlarda ciddi motivasyon sorunları yaratmaktadır (Akdogan, 2000; 34). Ayrıca yeteneklerine bakılmaksızın önemli görevler verilen kişilerin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan çalışanlarda güven eksikliğine, dolayısıyla da çalışanların iş tatmininde ve performanslarında düşmelere, işletmenin verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca aile dışındaki

yöneticilerden fazla performans bekleyen aile işletmelerinde, ücret konusunda da aile bireylerinin kayırılması, yetenekli yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır (Ates, 2005; 13). Sadece aileden seçim ve yükseltme endisesi kısıtlamalar yaratırken, aile bireylerinin gerekli yeteneklere sahip olmaması ya da yeterince istekli olmamaları da ayrı sıkıntılara neden olmaktadır. Aile işletmelerinde, çalışanlar arasındaki yakın aile ilişkileri, işle ilgili kararların alınmasını önemli bir ölçüde etkiler ve güç mücadelelerinin, akraba kayırmanın ve profesyonellikte eksikliğinin ortaya çıkmasına sebep olur (Cabrera-Suarez, 2005; 73).

### **1.5.2.2. Yetkinin Merkezileştirilmesi**

Aile işletmeleri genellikle mütebbisler tarafından yönetilmekte, yönetimde profesyonellerden ise fazla yararlanılmamaktadır. Planlama, personel yönetimi, muhasebe, pazarlama konularında tecrübesi ve deneyimi olmayan yöneticileri sebebiyle aile işletmeleri, yönetim zafiyeti yaşamaktadırlar (Özdemir ve diğ., 2006; 52). İşletmeyi kuran, onu çocuğu olarak kabul eden patron-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemektedir. Oysa şirketin büyümesi ve kurumsallasabilmesi için anahtar kavram 'yetkinin astlara (diğer yöneticilere) aktarılabilmesi'dir.

Aile şirketlerinde yetkinin merkezileşmesi, aile içinde de bir sorun olarak gözlenmekte, yeni neslin gelişimi yavaş olabilmektedir (Akdogan, 2000; 34 ). Ailede yasa göre yetkiler merkezileşmekte, yetenekli gençler büyükler karşısında daha az yetki kullanabilmektedir. Aile bireyleri karar alma sorumlulukları olmadığı için, isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşabilmekte, bu da işletmeler açısından sorun yaratabilmektedir (Ates, 2005; 14).

### **1.5.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi**

Aile işletmelerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, görev tanımlarının yapılmaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, aile üyesi olmayan çalışanların, kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilememelerine neden olmakta bu durum da işletmeye zarar vermektedir. Eğer aile işletmeleri iş tanımlarını, yetki-sorumluluk ilişkilerini tam olarak ortaya koyabilirlerse, ortaya çıkacak

muhtemel çatışmalardan da büyük ölçüde kaçınmak mümkün olacaktır (Akdogan, 2000; 34).

#### **1.5.2.4. Babaerkillik**

Daha çok işçi-isveren ilişkilerinde görülen, çoğunlukla fayda da sağlayan isverenin işçisi ve diğer çalışanlarına bakışında baba rolü oynaması zaman zaman da sıkıntılar yaratmaktadır. İşletme sahibinin bir baba rolüyle genellikle de baskıcı ve yasaklayıcı bir tutumla çalışanlarını yönetmesi, özellikle aileden olmayan çalışanlar üzerinde büyük sorunlar oluşturabilmektedir (Akdogan, 2000; 34).

#### **1.5.2.5. Tutuculuk**

Günümüzde gelişmiş ülkeler başarılarını, yenilikler peşinde koşan, bunu yeni buluş ve icatlarla ve teknolojilerle gerçekleştiren dinamik kuruluşlarla sağlamışlardır. Aile işletmelerinde ise mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere ve teknolojik gelişmelere karşı daha kapalı, çekingen ve tutucu davranmaktadırlar. Bunda, yıllarca devam eden ve nesilden nesile geçen birtakim davranış standartlarının yerleşmesinin, kaybedilecek sermayenin ve doğrudan aileyi etkileyebilecek zarardan aileyi koruma düşüncesinin etkisi vardır (Ateş, 2005; 13). Böylece güncel gelişmelerin gerisinde kalan aile işletmelerinde, eski alışkanlıklardan vazgeçilmemekte ve değişime karşı direnç sorunu yaşanmaktadır (Genç ve diğ., 2006; 575). Aile işletmeleri bunun yanında, çıkar ve itibarları yönünden sakıncalı olduğu ve yetkilerinin zayıflayacağı endişesiyle sürekli ve hızlı büyümeye fazla rağbet etmeyebilirler.

Aile işletmelerinde özellikle aile büyüklerinin geleneksel ve tutucu tavırları yüzünden pek çok fırsatlar kaçırılmaktadır. Birçok aile işletmesinde evlatların önerileri dahi aile büyükleri tarafından ret edilebilmekte, ‘benim ölümünden sonra, firma senin, dilediğini o zaman yapabilirsin’ biçiminde sözlerle fırsatlar kaçırılmaktadır. Ya da yönetici bireyin “babam, dedem böyle yapıp başarılı oldular, ben de böyle yaparsam başarılı olabilirim” düşüncesiyle öncekilerin yaptıklarıyla işletmeyi devam ettirmeye çalışması, aile işletmeleri için önemli bir zayıflık oluşturmaktadır (Ateş, 2005; 14).

### **1.5.2.6. Aile Üyeleri Arasında Rekabet**

Aile işletmelerinde aile üyelerinin özellikle ise farklı açılardan bakmaya başladığı noktalarda ortaya çıkan çatışma önemli bir sorun yaratmaktadır. İse bakışın dışında, aile bireyleri arasında birtakim aile içi anlaşmazlıkların çıkması şirketi olumsuz etkilemektedir. Aile içerisinde rekabet, işletmede grupların ortaya çıkmasına neden olmakta ve böylece aile işletmelerinin en güçlü yani olan güven, ahenk ve uyum ortadan kalkmaktadır. Aile işletmelerinde rekabete neden olan başlıca konular; (Levinson 1989) şirketin basındaki aile üyelerinin birbirleriyle yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, yönetimde kimin karar vereceği, babanın çocuklarına karşı farklı davranışlar sergilemesi yani birini her zaman kayırması gibi konular bireyler arasında kıskançlıklara sebep olmaktadır (Ateş; 2005; 13, Kiliç, 2000; 4). Bu durumun aile işletmelerine zarar vermesini önlemek için gereken çabanın bireyler tarafından gösterilmesi gerekir. Aile üyeleri arasındaki önemli rekabet konularından biri de 'yönetimin kime devredileceği'dir. Bu nedenle şirket kurucusunun vefatından önce öncelikle, şirketin başına kimin geçeceğini belirlemesi, sonrasında oluşacak –bazen şirketin dağılmasıyla sonuçlanan- olumsuz durumu ortadan kaldıracaktır (Akdogan A.2000, 34-38).

### **1.5.2.7. Yönetimi Devretme Krizi**

Aile işletmelerinde, işletmenin başarılı bir şekilde bir kusaktan diğerine devredilmesinde en önemli faktörlerden biri de devir planlamasının başarılı bir şekilde yapılabilmesidir (Günel, 2005; 17). Devretme, sadece bir sonraki kusaktan yönetici belirlemek değil, işletme için yeni bir vizyon oluşturmaktır. İşletmeye ve çalışanlarına vizyon oluşturmak ve gelecek için yol göstermek de kurucunun görevidir (Yıldız, 2006; 82). Aile işletmelerinde devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar siddetlidir (Yalçın ve Günel, 2006; 73). Aile işletmelerinde yönetimin devri, işletme açısından yasal öneme sahiptir. Aile işletmelerinin devami için önemli unsurlardan biri de, yetki devrinin bir krize yol açmadan başarılı olabilmesidir. Zamani geldiğinde yapılmayan yönetim devri, bir krize neden olarak işletmenin dağılma tehlikesini ortaya çıkarmaktadır (Sevinç, 2005; 319).



Aile bireyleri arasında dogabilecek en önemli rekabet konusu ise, yukarıda da belirtildiği gibi, ileride ‘yönetimin kime devredileceği hususu’dur. Yönetime geçebilecek 2 veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokmaktadır (Ates, 2005; 16). Yönetimi ikinci kusağa devretme evresinin en temel özellikleri; kardeşler arasında rekabet, çatışmalar, güç kavgaları, hizipleşme eğilimi ve bunların sonucunda oluşan ciddi sorunlardır (Günver, 2006; 90). Bu sorunlar bir çok aile işletmesinin dağılmasına neden olmuştur. Bu nedenle yönetici, yönetime kimin getirileceği konusunda kendini tek sahip olarak görmemeli, şirketin de geleceğini düşünerek ölmeden önce şirket devriyle ilgili konuları belirlemeli ve basıya geçecek kişinin yetismesi için çaba harcamalıdır (Ates, 2005; 16). Bu sorunu aile büyüğü ölmeden çözebilen şirketler, bu asamayı sorunsuz selikde atlatabilmektedir.

Yönetimi devir isinde genelde ülkemizdeki uygulama, babanın isini oğluna bırakmasıdır. Bu son derece dogaldır. Ancak burada önemli olan kurucu yani babanın yerine geçecek gelecek kusağı yetistirmesi meselesidir. Çünkü girişimcilik özellikleri iyi bir öğretmen ya da koç olmak için yeterli değildir. Babanın öncelikle kendini yetistirmesi, eğitmesi gerekir (Günver, 2006; 91-92). Babasının isini devam ettirebilecek cesaret ve beceride bir evladın isin basına geçmesi aile için büyük kazançtır. Ancak kabiliyetsiz ve ehliyetsiz bir evladın aile işletmesinin basında bulunması da her bakımdan büyük sanssizliktir. Bu konuda çıkacak sorunların bir çözümü de basılamayacağı düşünülen evladın yerine yönetimin profesyonellere devredilmesidir. Yönetimin profesyonel kişilere devredilmesi, aile içerisindeki en önemli rekabet konusu olan ‘aile işletmesini yönetmek’ krizini asmada son yıllarda çok kullanılmaya başlanılan bir yoldur (Akdogan A.2000, 34-38). Ancak bu konuda, aile işletmelerinin uyguladıkları bir başka yöntem vardır. Özellikle son dönemlerde aile işletmelerinin girişimci-yöneticileri kendi çocuklarını belirli alanlardaki eğitimle uzmanlaştırmakta ve işletmeleri profesyonel aile bireyelerine devretmektedirler.

#### **1.5.2.8. Rol Çatışması**

Çalışma yasami ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki toplumbilim yazınında genellikle ‘rol’ kavramıyla kurulmaktadır. Aile, işyeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyelerden beklenen bütün davranışlar rol olarak tanımlanır. Metron (1970)’a göre her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Mesela,

bir insanın baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi gibi çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu statülere bağlı farklı roller nedeniyle de 'rol çatışması' olgusu ortaya çıkmaktadır (Ates, 2005; 15).

Çatışma, bireylerin ve grupların etkinliği üzerinde genellikle olumsuz etkiler yaratır. Çatışma sırasında ortaya çıkan öfke, stres, çaresizlik, nefret ve korku gibi olumsuz duyguların yaşanmasına neden olur, bu durum da bireylerin ruh sağlığını etkiler. Bunun yanında, çatışmanın örgütte alınan kararların kalitesinin yükseltilmesi, daha önceden göz ardı edilen sorunların açığa çıkartılması, bireylerin diğerlerinin bakış açilerini daha iyi anlamaya yönlendirilmesi, çalışanların yeni fikirleri benimsemek için cesaretlendirilmesi gibi olumlu sonuçları da vardır (Torun ve Ercan, 2006; 33).

Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri farklı roller üstlenmektedirler. Birey akraba, işletme sahibi, yönetici gibi rollerdedir. Aile üyesi, akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkinliğinden sorumludur. Rol çatışması tam da bu aşamada yaşanır. Yani aile üyeleri şirket içindeki rollerini normal yaşamlarına yansittikleri gibi, aile içindeki rollerini de işletmeye yansatabilmektedirler (Ates, 2005; 15). Aile işletmelerinde rol çatışması, aile ve işle ilgili konular iç içe geçmiş olduğu için diğer işletmelere göre daha büyük bir anlaşmazlık potansiyeli oluşturmaktadır. Akrabalar arasındaki çatışmaların diğer çatışmalardan farkı ise, aile işini yürüten kişilerin çatışma ortamından kolayca uzaklaşmasının mümkün olmamasıdır (Torun ve Ercan, 2006; 33).

#### **1.5.2.9. Yönetim Kadrosu Oluşturma Güçlüğü**

Aile işletmelerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriterinin öncelikli olması, aile içinde söz konusu olabilen çatışma ve rekabet gibi faktörler ve aile işletmelerinin çoğunluğunun KOBİ niteliği tasımı, çoğu profesyonel yöneticiyi aile tipi işletmeden uzak tutmaktadır. Ayrıca yönetim kademelerinde hızla yükselme imkânının da sınırlı olması, kalifiye elemanların daha çabuk kariyer yapacakları büyük işletmeleri tercih etmesine neden olmaktadır (Küçük, 2005; 210).

Aile işletmelerinin çoğu, işinde uzmanlaşmış kişileri istihdam edecek mali güce sahip değildir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunda finansman, pazarlama, muhasebe

gibi departmanlar yoktur. Bu islerin tümünü mevcut personel yürütür (Özdemir ve diğ., 2006; 52). Günümüzde aile işletmeleri profesyonel yönetici istihdam edecek mali güce sahip olsalar bile, profesyonel yöneticiler, kariyerlerini bir aile ile olan ilişkilerine dayandırmak istememekte, bu durum da aile işletmelerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturulmasını engellemektedir. Ayrıca istenilen düzeyde bir kadro oluşturulması halinde bile, aile işletmelerinde gerek zaman gerekse kaynak darlığı nedeniyle yöneticilerin geliştirilmesi için bazı çabalar (egitim gibi) ağırlıklı olarak yapılmamakta, bu da hem yöneticilere hem de işletmelere zarar vermektedir (Akdogan A.2000, 37).

#### **1.5.2.10. Motivasyon Eksikliği**

Aile işletmelerinde aile üyeleri çalıştıkları yere büyük bir bağlılık ve sadakat göstermekte, birbirleriyle uyumlu ve ahenkli bir şekilde çalışmanın yollarını aramaktadırlar. Aile firmasında çalışmak başka bir kuruluştaki çalışmaya oranla daha çabuk ilerleme imkânı sağladığından, aile bireylerinin kariyerlerinden duyduğu tatmin artmakta ve isten ayrılma düşünceleri de azalmaktadır (Torun ve Ercan, 2006; 35). Ancak aile işletmelerinde, aile bireylerindeki bu yüksek motivasyona karşı özellikle aile dışından olan yöneticilerin motivasyonu önemli bir sorun oluşturmaktadır. Diğer çalışanların yükselmelerinin zor olması, ücretle ilgili konularda ve yönetim kademelerinde aile bireylerinin kayırılması motivasyon eksikliğinde en önemli etkenlerdendir. Bu noktada aile işletmeleri, yöneticileri aile çekimlerinden uzak tutmak, performansa göre ücretleme, iş için önemli olduğunu hissettirme gibi araçları kullanarak ve çalışanlara güven vererek bu motivasyon eksikliğini gidermeleri gerekmektedir (Akdogan A.2000, 38).

**Tablo 7.** Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

<b>ÜSTÜNLÜKLER</b>	<b>ZAYIFLIKLAR</b>
Uzun dönemli bakış açisi	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok Gurur kaynağı olarak aile kültürü	Karşasık örgüt yapısı Dağınık yapı Belirsiz görev dağılımı Akrabaları kayırma
İstikrar Güçlü bir aidiyet duygusu Liderlikte süreklilik	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine karşı tolerans Esit olmayan ödül sistemi
Zor dönemlerde esneklik Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	Sorunlu çocuk sendromu
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişiselilik Esneklik	Siddetli çatışma Çoğu zaman hızlı ve duygusal karar verme Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Finansal çıkarlar Büyük başarı kazanma olanakları	Babaerki-otokratik kurallar Değişime karşı direnç Gizlilik Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam
Kapsamlı iş bilgisi Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Finansal zorluklar Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik Veliyet seçme sorunları

**Kaynak:** Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ates Ö., ASO; 2005

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **GENEL OLARAK YÖNETİM VE ORGANİZASYON OLGUSU**

#### **2.1. Yönetim ve Organizasyon Kavramları**

Dünya genelinde teknolojilerin sürekli ve hızla yenilendiği; ürünlerin yasamsal evrelerinin kısıp pazar koşullarının farklılaştığı; ürüne, pazara, rakiplere, müşterilere vb. ilişkin araştırmaların süreklilik kazandığı, bölgesel düşünmekten çok küresel düşünmenin ve davranmanın yaygınlaştığı bir rekabet ortamı oluşmuştur. Büyümeye bağlı olarak örgütsel yapı ile yönetsel tarzda olan değişimler ve bunun sonucu ortaya çıkan sorunlar diğer işletmeler gibi aile işletmelerini de etkilemektedir (Sevinç, 2005; 315). Bu nedenle küresel ekonomilerde aile işletmelerinin oynadıkları önemli rolden dolayı, aile işletmelerinin amaçları, stratejik davranışları ve işletmelerin performanslarını etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması önem kazanmaktadır (Chrisman ve diğ., 2007, 1005). Bugün aile işletmeleri yönetim, organizasyon yapısı, finans gibi konularda pek çok sorunla karşı karşıyadırlar.

Yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelerle kıyaslandığında daha karmaşıktır. Çünkü bu işletmelerde sadece işin değil aynı zamanda oldukça kompleks olabilen ve iş ile birbirine karışan aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur (Masatoğlu, 2006; 265). Aile işletmelerinde, yönetimde planlamanın sezgilere ve deneyime dayandırılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde aile bağlarının belirleyici olması, iş bölümünün tam yapılamaması, yetki devrinin sağlıklı bir şekilde yapılamaması, iş-ücret dengesinin sağlanamaması olması, bu nedenle de işgücü devir hızının yüksek olması, nitelikli eleman eksikliği, yasal değişimleri izleyememe ve bürokratik engeller, bilgi eksikliği, uyumlaştırma eksikliği ve kurumsallaşamama gibi sorunlar sıralanabilir (Özarallı, 2006; 562, Gümüstekin, 2005; 78).

Organizasyon ise, belli amaçlara ulaşmak için yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenerek, bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreçtir. Organizasyon yapısı, organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk, karşılıklı ilişkilerin oluşturdugu, bilgi, emir, karar ve rapor akisinin gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını da kapsayan bir yapıdır. İşletmedeki yetki ve sorumlulukların dağılımının dengeli ve açık olmaması, işbölümü ve uzmanlaşmanın yetersiz olması, işletmelerin temel politikalarının belirlenmesi ve organizasyon seması oluşturulmasında işletme yöneticilerinin yetersiz olması ise organizasyonda karşılaşılan sorunlardandır (Özgener, 2003; 143-144). Bu işletmelerin sorunlarından bir diğeri ise, finansal sorunlardır. Özellikle aile işletmesi şeklinde kurulan sanayi kuruluşları, uluslararası ölçülere göre çok küçük kapasitelerle kurulduklarından ve teknoloji seçimi bakımından da yeterli nitelikte kurulmadıklarından, birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar (Küçük, 2005; 247). Bunun yanında aile işletmelerinde profesyonel çalışanlardan ziyade aile bireylerinin uzmanlık alanları ve bilgi düzeyleri dikkate alınmadan çalıştırılıyor olmalarından kaynaklanan deneyimsizlikleri ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahip olmaları, sermaye yetersizliği, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, düşük satışlar, ulaşım ve taşıma maliyetlerinin yüksek olması, yüksek faaliyet giderleri, stoklama sorunları, alacakların tahsilâtındaki güçlükler, verimsiz çalışma, kaliteli hammadde sağlamada yaşanan sorunlar, yasal düzenlemelerde yetersizlikler, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojilerini takip edememe, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı yetersizlik ve bürokratik engeller, gereksiz sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi sorunlar da sıralanabilir. Nitelikli iş gücü ve yönetici eksikliği, işletmelerin büyüme planları yapmaması da, aile işletmelerinin büyümesini ve diğer işletmelerle rekabetini zorlaştıran önemli unsurlardandır (Gümüstekin, 2005; 74-75).

İşletmeleri başarısızlığa götürebilecek sorunlar Milli Produktivite Merkezi tarafından, kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama, yeni ürün ve yeni iş geliştirmede karşılaşılan güçlükler, sermaye yetersizliği, stratejik düşünememe, maliyetleri kontrol edememe, piyasalardaki değişimi takip edememe, aile içi ilişkilerin işletmeye yansımaları, şirketi iyi bir fiyata satıp rahat etme düşüncesi, şirket içi raporlama yetersizliği ve hesap sormadaki eksiklikler gibi pek çok sorun aile işletmelerinin önündeki en önemli engeller olarak sıralanmıştır (Çavuş, 2005; 155)

## 2.2. Aile İşletmelerinde Karşılansan Sorunlar

Bugün ülkemiz ve dünya ekonomisinin belkemigini oluşturan aile işletmeleri yönetim ve organizasyon konularında yaşanan sorunlar, mali sorunlar, nitelikli personel bulmada yaşanan sorunlar, eldeki personelin eğitim sorunları, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yeterince alınmaması gibi pek çok sorunla karşı karşıyadır.

### 2.2.1. Yönetim ve Yönetici Sorunları

Yönetim, işletmenin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere finans, hammadde, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonları yürütmektir (ITO,2001; 17). Baska bir ifadeyle yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi şekilde ulaşmak için grup halinde eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 5). Bu noktada aile işletmeleri bazı sorunlar yaşamaktadırlar. Aile işletmelerinin en önemli özelliği, girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmelerinin bu özelliği aynı zamanda en önemli darbogazi oluşturmaktadır. Çünkü girişimcilik ve yöneticilik özelliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş işletme sahibi çok azdır. İşletme sahibi olmak için gerekli finansal kaynaklara sahip olursa bile, kişinin iyi bir girişimci ve yönetici olması, ancak tesadüfen mümkün olmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109). Aile işletmelerinde kurucu yönetici işletmeyi kendi çocuğu gibi görmekte, tüm işleri tek başına yürütmeye çabası içerisinde bulunmakta ve aile fertleri, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonları üzerinde baskın bir rol oynamaktadır. Kurucu yönetici yani patron genelde her şeyi denetimi altında tutmak istemekte, bu nedenle de patron, kendi tek adamlığını tehlikeye düşürecek profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmaktadır (ITO,2001; 17-19).

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, 'aile' ve 'şirket' kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile işletmelerinde şirketle aile üyelerinin etkileşimi artarken, bu durum aile/şirket ilişkisinde bir dengesizliğe yol açmakta, böylece aile içi çatışma riski artmaktadır (Brenes ve diğ., 2006; 372-374). Aile işletmelerinde aile ilişkileri öylesine baskın rol oynar ki, aile içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar işletmeyi doğrudan etkileyebilir. Aile içerisindeki rekabet, sadece aile içinde yaşanmamakta işletmeye de

yansitilmektedir. Bu durum işletmede gruplara bölünmelere neden olabilmekte ve yönetimin kime devredileceği, hangi pozisyona kimin getirileceği gibi anlaşmazlıklar da pek çok aile işletmesinin dağılmasına neden olmaktadır (Özaralli, 2006; 562). Aile üyelerine göre, aile çatışması ve iş aksaklıklarının (dağılmaların) önceden tahmin edilip önlem alınması için, öncelikle yönetim sıralaması ve kontrolünün iyi yapılması gerekmektedir. Böylece aile işletmelerinin dağılmasının önüne geçilebilecektir (Brenes ve diğ., 2006; 372).

Aile işletmelerinde bir diğer sorun, genelde yetenek ve performansa bakılmaksızın kan bağı (nepotizm) dikkate alınarak, akrabaların şirkette istihdam edilmesidir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performansları değerlendirilmeden ömür boyu iş olanığı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Bu şekildeki uygulamalar arttığında işe, şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir. Sermaye sahibinin kan bağı olması sebebiyle ikinci kuşak kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı anda felaket başlayabilir (Saglam, 2006; 500). Böyle bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, aile işletmelerinin değişime uyum sağlamalarını güçleştirmektedir. Ayrıca, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme-çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık duruma gelmesi nedeniyle zaman ve bilgi düzeyi açısından girişimci yetersiz kaldığından, işletmelerde başka yöneticilere de gereksinim duyulmaktadır. Ancak aile işletmeleri tam da bu noktada tutucu ve katı davranmakta ve şirkette aile dışından çalışanların istihdamına hiç de sıcak bakılmamaktadır. Disarındaki değişimi kavrayacak ve değişimleri fırsata dönüştürebilecek uzman kişilere ihtiyaç olmasına rağmen, girişimcilerin profesyonel yöneticilere yer açmaması durumunda da, işletme pek çok fırsatı kaçırabilir veya ele geçen fırsatları uygun şekilde değerlendiremeyebilir (Gümüstekin, 2005; 75).

Aile işletmeleri değişen şartlar karşısında yeni yönetim stratejileri geliştirmek zorundadırlar. Çalışanların yönetime katılmaları bu yeni stratejilerden biri olabilir. Aile işletmeleri, bu günün sorunlarını dünün düşünce sistemleri ve alışkanlıkları içinde kalarak çözemezler. Aslında bütün sorun; işletme yöneticilerinin, çalışanın genellikle



kısa vadeli çıkarlarına yönelik arzularını firmanın uzun vadeli çıkarları ile bağdaştıramamasından kaynaklanmaktadır (Baharoglu, 2006; 652-653).

### **2.2.2. Nitelikli Personelin Bulunmaması**

Sirketlerin sağlam bir yapıda ve uzun ömürlü olmalarında hiç kuskusuz insan odaklı olmalarının önemi büyüktür. Bilgi toplumu olarak adlandırılan ve maalesef insani değerlerin giderek yitirildiği, insanların kendilerini giderek daha yalnız, umutsuz, stresli, sıkıntılı hissettikleri günümüzde, insanların zamanlarının çoğunun geçtiği iş yerinde kişilere basit bir hizmet ya da üretim aracı olarak bakılması, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, dolayısıyla da tatminsizlik yaşayan çalışanın sık sık iş değiştirmesine neden olmakta ve bu durum işletmenin işgücü devir hızını artırmaktadır. Bu işe işletmenin bir türlü oturamamasına ve gelişip büyümemesine yol açar. Oysaki köklü işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi bütün çalışma ve çabaların odaklarına insani koymus olmalarıdır (Findikçi, 2006; 292).

Teknolojik alandaki hızlı gelişme ve bilginin bilgisayar elektronikleri gibi yüksek teknolojilere dayandırılması, özel bilgilerle donatılmış nitelikli işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bilgi alanları, sadece sayı olarak değil genişlik olarak da arttıkça; uzmanlığa duyulan ihtiyaçta aynı oranda büyümüştür. Böylece nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması sorunu ortaya çıkmıştır.

Ancak aile işletmelerinde kaliteli personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta, kaliteli personelin işletmeye sağlayacağı yararlar göz ardı edilmektedir. Bu nedenle de işletmeler nitelikli, bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği yüzünden kendilerinden beklenen performansı gösterememektedirler. Ayrıca aile işletmelerinde yükselme olanaklarının sınırlı olması nedeniyle, çalışan profesyonel yöneticiler de işletmede çalışmak istememekte ve fırsat bulduklarında başka işletmelere hemen geçebilmektedirler. Bu da işletmelerdeki işgücü devir oranını artırmaktadır (Genç ve diğ., 2006; 575).

Bir diğer sorun bu işyerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalması ve

bu açığın giderilmesi için, personel eğitimine gereken önemin verilmemesidir (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007).

Aile işletmelerinde işletme sahipleri, genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha iyi biliyor görmekte ve kendilerini asan profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmaktadırlar. Çoğu işletme sahip-yöneticileri yeterli yönetim bilgilerine sahip olmadıklarından, işletmenin sadece karlılığıyla ilgilendirler yani bütünü göremezler. İş profesyonellere devretmeyi işe, işi tamamen yabancılara bırakmak olarak algıladıklarından, işletmede kilit pozisyonlara yetenek ve deneyimlerine bakmaksızın aile bireylerini getirmeyi tercih ederler. Bu da aile işletmelerinin gelişmelerinin önündeki en önemli engellerden biridir (Genç ve diğ., 2006; 575). Ayrıca akrabalara verilen ücretler de ayrı bir sorun oluşturmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu göz önüne alınmamaktadır (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007). Bu durum da işletmede çalışan aileden olmayan çalışanların işletmeyi benimsemeleri ve verimli bir şekilde çalışmalarının önündeki önemli engellerden birini oluşturur. Bir işe baslarken işletmelerin minimum maliyetle maksimum kar elde etme hedefleri olduğu gibi, işgörenlerin de kişisel beklentileri vardır. Bu beklentilerin basında işe, işgörenin yaşam standartlarını karşılayacak yeterli bir ücret beklentisi gelmektedir. İşgörenlerin ücret talebinin gerçekleşmemesi onların iş tatminini, performansını, iş motivasyonunu önemli oranda etkilemektedir. Bu durumdan öncelikle işgörenin kendisi ve dolayısıyla da işletme adına üstlendiği görevi etkilenecek, performansı, verimliliği ve iş tatmini düşecektir (Bakan ve diğ.2004; 461-462).

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir başka sorun, aile işletmelerinde asiri kontrolle çalışanlarda hareket özgürlüğünün kısıtlanmasıdır. Bu da çalışanların tepki ile karşılaşmamak için asiri şekilde temkinli hareket etmelerine, dolayısıyla da alınacak kararların gecikmesine yol açar. Çalışanlar yetkilerini tam kullanamadıklarını ve yetersiz kaldıklarını düşünürler (Genç ve Deryal, 2006; 404). Böylece çalışanların motivasyonu ve işlerindeki verimlilikleri düşer.

### **2.2.3. İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması**

Türkiye’de aile şirketlerinin aynı zamanda kurucuları olan sahipleri; genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. İsin üretimiyle ilgili konularda oldukça başarılı olan bu kişiler pazarlama, finansman ve yönetim gibi konularda ise aynı derecede başarı gösterememektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 126).

Teknik kökenli işletme sahiplerinin yetersiz kaldıkları konulardan biri finansman konusudur. Sahiplerin, işletmenin tüm politikalarını belirleyen kişiler olarak, finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları işletmenin geleceği açısından çok önemlidir. Oysaki bugün pek çok KOBİ yöneticisi dolayısıyla da aile işletmesi yöneticisi ve sahibi yeni finansman tekniklerinden, nakit yönetimi, fon akımı tabloları gibi temel finansman kavramlarından haberdar bile değildir. Bunun sonucunda da işletmelerde sağlam bir mali yapı oluşturamamaktadırlar (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007).

### **2.2.4. Yönetici ve Personelin Eğitim Sorunları**

Yapılan bir araştırmada küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim düzeyi düşük bulunmuştur. Yaptığı işle aldığı eğitim arasında ilişki bulunan işletme sahibi ve yönetici oranının %15 civarında olduğu saptanmıştır. Öte yandan, girişimcilerin ancak %20’sinin yüksek öğrenim gördüğü, ortaöğrenim görenlerin oranının %30 olduğu ve geriye kalanların da; ilkökul mezunu olduğu anlaşılmıştır (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007). Genellikle aile işletmelerinde kurucular eğitimsiz ya da eğitimini yarıda bırakmış kişilerdir. Bu kişiler şirketlerde büyük başarılar elde etmişler ancak eksikliklerini kendi çocuklarında ya da torunlarında gidermek istemişlerdir ve onlara, onların ne okumak istediklerini sormadan mevcut iş alanına yönelik meslek tercih ettirilip, eğitim için de hiçbir masraftan kaçınılmamıştır. Eğitim, aile işletmelerinde önemlidir. Ancak sadece eğitim yeterli değildir. Eğitim deneyimle mutlaka desteklenmeli ve çocuğun kendi işinin başına gelmeden önce başka sistemler içinde yer almasına müsaade edilmelidir (Ak, 2006; 150).

Aile işletmelerinde; yöneticilerin eğitilmesi ve işyerinin günlük işleyişini düzenli olarak sürdürmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için gerekli eğitim programları yeterli değildir ve aile işletmeleri bu programlardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Eğitim programlarındaki bu eksiklik nedeniyle işletmeler yeni gelişmelerden yeterince yararlanamamakta, değişen piyasa koşullarına rahat bir şekilde uyum sağlayamamakta, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilme imkanına sahip olamamaktadırlar (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007).

Aile işletmelerinde örgütlenmedeki yetersizlikler nedeniyle, göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel personel sayısı olması gerekenden oldukça azdır. Ayrıca aile işletmelerinde bir diğer sorun, personelin eğitimine gereken önemin verilmemesidir. Aile işletmelerinde çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performans, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genelde dikkate alınmamaktadır (Tanta ve diğ. 2004; 549-551). Oysaki bu işletmeler açısından mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Fakat işletmeler finansal sorunları nedeniyle işgörenlerin eğitimine gereken önemi vermemekte veya eğitim olanaklarına sahip olamamaktadır (Gümüstekin, 2005; 86). Aile işletmelerinin nitelikli eleman sıkıntısı çekmemek için mesleki eğitime önem vermeleri gerekir.

#### **2.2.5. Enformasyon (Bilgi) Eksikliği**

Aile işletmelerinde en önemli sorunlardan bir diğeri de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki günümüzde bilgi, bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Hatta pek çok gelişmiş ülkede, bilgi üreten ve pazarlayan işletmeler faaliyet göstermektedir.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları, işletmenin henüz yatırım fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yasalı boyunca da devam etmektedir. Fizibilite çalışmalarının bilgiye dayandırılmaması sonucu, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda geriye dönülmesi çok güç, hatta imkânsiz stratejik hatalar yapılmasına neden olmaktadır. Sermaye maliyetinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde, böylesine bir kaynak israfına özel sektör

kuruluslarinin, hele küçük ve orta ölçekli işletmelerin katlanması imkansız olduğundan, bu tür hataların cezası, yatırım projesinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007).

Yönetim basamaklarının her birinde görev yapan yöneticilerin yönetim becerisi ve bilgi düzeyinin yetersizliği, özellikle işletmenin büyümesinin, gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birisidir. Çünkü aile işletmelerinde yönetici aynı zamanda muhasebeci, satış elemanı, insan kaynakları yöneticisi, finansal uzman, üretim teknisyeni vb. rolleri oynamak durumundadır. Pek çok yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmadığı için işletmelerinin başarısız olmasına neden olmaktadır (Gümüstekin, 2005; 78-79). İşletmenin kurucusunun karar alma mekanizmalarının tamamına sahip olmaktan aldığı ego tatmini de, yöneticinin işler karşısında yetersizleşmesine rağmen yetki devrinin yapılmasına ve dolayısıyla da orta düzey yönetimin gelişmesine engel olur (Ulukan, 2006; 156)

#### **2.2.6. İdari ve Teknik Danışmanlık**

Aile işletmeleri daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgilerle işe başlamakta, fizibilite etütleri de yeterli bilgiye dayanmadığı için geriye dönüşü imkânsiz veya telafisi olmayan hatalar yapılmaktadır (Gümüstekin, 2005; 79). Yapılan hatalar teknik danışmanlık hizmetleri, ürün seçiminden fizibilite çalışmalarına, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinelerin işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamalı tanıtımına kadar geniş bir sahayı kapsamaktadır. Danışmanlık hizmetlerinin maliyetinin yüksek olması büyük bir kısmı KOBİ niteliği gösteren aile işletmeleri için önemli bir dezavantajdır. Bu dezavantajın ortadan kalması için danışmanlık hizmetlerinin, konularında uzman kuruluşlar eliyle ve finansman kuruluşlarının sağladıkları fonlarla KOBİ niteliğindeki aile işletmelerine verilmesi gerekmektedir. Ülkemizde bu konuda aile işletmelerine danışmanlık hizmeti veren en önemli kurum KOSGEB'dir (www.dtm.gov.tr, 08-04-2007). Bu tür danışmanlık hizmeti veren kuruluşların azlığı aile işletmeleri için önemli bir sorun oluşturmaktadır.

### **2.2.7. Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk**

Aile işletmeleri sahip/yöneticilerinin yönetsel sorunlarının ve eğitim-danışman ihtiyaçlarının olmadığını ileri sürmeleri de ayrı bir sorundur. Bunu ileri süren yöneticilerin çoğunluğu ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayabileceklerini de bilmemektedirler. Oysaki mevcut sorunların çözümü için üniversiteler ve diğer kurumlarla irtibata geçilip, meslek gruplarının gereksinimlerine yönelik eğitim programlarının hazırlanması gerekir (Gümüstekin, 2005; 87). Üniversiteler ile işyerleri arasındaki bağlantı aile işletmelerinde hemen hemen hiç kurulmamıştır. İşletmelerin üniversitelerle işbirliği yeterli düzeyde olmadığı için de, işletmelerin teknoloji ve yönetim bilgisi açısından dışa bağımlilikleri sürmektedir.

### **2.2.8. Kurumsallasamama**

Kavram olarak kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Bu sistem, alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasında ilişkilerin, görevlerin ve rollerin açıkça belli olduğu, sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebildiği ve karşılıklı etkilesimin kurulabildiği bir sistemdir. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde 'şirketin' kurumsallaşması anlaşılmalıdır (Çelik ve diğ., 2006; 482).

Selznick(1996)'e göre kurumsallaşma, örgütün sosyal ihtiyaç ve beklentilerin sonucunda ayrı bir kimlik kazanması, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir (Atıla ve Küskü, 2006; 192).

Bir başka tanımla kurumsallaşma, işletmelerin şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve en genel anlamıyla kurumları yönlendirme ve icraatın performansı irdeleme sistemi olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2004; 115-116). Kısa kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, şeffaflık, adillik, sorumluluk gibi ilkeler doğrultusunda şirketin yeniden yapılandırılması, kendisine özgü selamlama biçimleri, iş yapma usul ve yöntemleri oluşturarak diğer şirketlerden farklı, ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Atıla ve Küskü, 2006; 192).

Basarili ve süreklilik saglayan bir aile isletmesi olmak için, gelecegi önceden görebilmek ve ilerde olusabilecek olaylar gerçekleşmeden izlenecek stratejiyi planlamak ve en önemlisi de kurumsal yapıyı olusturmak gerekmektedir. Aile isletmelerinin basarisiz olmalarinin en önemli nedeni, yönetimde yetersizlik ve isletmenin kurumsallasamamasidir (Genç ve Karcioğlu, 2004; 26).

Aile isletmelerinde bazen bir kisi sirketi gögüsleyerek bir yerlere tasiyabilir. Ancak bu, kisinin ömrüyle sınırlı kalir. Eger kurumsallasma saglanmamissa, kisinin sirketten ayrilisiyla sirket zor duruma düşebilir, hatta dagilabilir (Saglam, 2006; 506).

Basarili isletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş basarilarina ulasmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağını, aynı taktik ve stratejiler ile basariyi tekrar yakalayabileceklerini düşünebilirler. Ancak bu, isletmenin sürekliligi açısından en önemli tehlikelerden birisidir. Süreklilik için aile isletmesi, geçmiş basarilarina sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeli ve sürekli günün şartlarına göre hareket edebilmelidir (Saglam, 2006; 505). Bunun için de kurumsallasmanın saglanması gerekir.

Aile isletmeleri, kurumsal yapıyı olusturmak için öncelikle yönetimde seffaf bir iç denetim mekanizması olusturmalıdırlar. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyet göstermekte ve böylece kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verilebilirlik olgusunun yerlesmesine çok büyük katkı sağlamaktadır (Uzun, 2006; 43).

Aile şirketlerinde kurumsallasmayı algılamak için öncelikle kurumsallasmanın ne olmadığını algılamak gerekir. Kurumsallasma; Şirketi tamamen profesyonellere bırakmak, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak vs. demek değildir. Kurumsal yönetimin ana amacı, hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Yani uzun dönemde kurumun karlı ve basarili büyümesini, basarinin devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve isletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. Kurumsallasmada aile üyelerinin beklentileri ise, performansı sorgulayabilme olanığı, önemli kararlarda söz sahibi olmak, aile içinde kuralların belirlenmesidir (Pazarcık, 2004; 36).

### 2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallasmaya Yönelik Engeller

Aile işletmelerinde kurumsallasmanın önünde pek çok engel vardır. Bu engelleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Arikan, 2004; 319-321);

Aile işletmelerinde uzun dönemli planlamanın yapılmaması, sadece günü kurtarmanın amaçlanması, sadece şirket planına odaklanması, aileyle ilgili planların dikkate alınmaması, girişimcilerin yeni iş heyecanı ile hemen icraata geçmeleri, girişimcilerin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması, aile ve işletme vizyonlarının belirlenmemesi veya birbirleriyle uyumlu olmaması, aile ve işletme misyonunun netleştirilememesi, aile üyelerinin şirket kurallarını ihlal etmeleri, yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi gibi engeller vardır. Bunların yanında girişimcinin ve üst kademe yöneticilerinin yakın denetime ağırlık vermesi, girişimcinin kararları tek başına alması, aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları ve toplantılara genellikle profesyonel yöneticileri dâhil etmemeleri, yönetici pozisyonunda yer almak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının ve rekabetin yaşanması, personel alım politikalarında kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması, profesyonel yöneticilerin ve aile dışından personelin yeterince dikkate alınmaması ve kararlara katılmalarının sağlanmaması, sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması, raporlama sisteminin sağlıklı bir şekilde yapılamaması ve harcamaların kontrolünde, aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması gibi engeller de sıralanabilir.

Bu engeller kaldırılıp kurumsallaşma sağlandığında ise; Şirketin profesyonel yönetimi sağlanmış olur. Borsada güven telkin edilerek ek sermaye katkısı sağlanır. Yabancı sermaye veya ortaga güven telkin edilir, yeni teknoloji ve pazarlara erişim için ortam oluşturulur. Böylece şirketin kusaktan kusaga büyüyerek sürekliliği sağlanmış olur.

Ancak kurumsallaşmada dikkat edilmesi gereken husus, kurumsallaşma sürecinin dikkatli bir biçimde yapılmaması durumunda şirketi organizasyonel rijitliğe ve hantallasmaya götürebilmesidir.



Kurumsallasan ve basariya ulasan aile isletmeleri ile kurumsallasamayan ve degisime ayak uydurup gelismeyen aile sirketlerine örnek olarak Avrupa'dan Gucci ailesi gösterilebilir. Gucci ailesi bir ara Avrupa'nin ticaret imparatoru idi. Sirket çok ünlüydü ama aile yeniden yapılanma sirasinda hisse senedi sahibi aile üyelerinin kan davasina dönüsen kavgasi ile ortaya çıkan çıkar ve güç çatismasi sonucunda yok olmustur (Pazarcik, 2004; 36-37).

Bir diger örnek ise, yine Avrupa'nin 100 yillik köklü bir ailesinin sirketi olan Miele'dir. Halen üçüncü jenerasyon tarafından yönetilen Miele birkaç yıl içinde dördüncü jenerasyona geçmeyi beklemektedir. 100 yıl önce Garri Miele ve Reinhard Zinhann tarafından kurulan sirket, iki ailenin yönetimindedir. Hissedarların iki aileden olması yönetim sorununu karmasiklasacağı düşüncesini akla getirmektedir. Ancak iki aile esit hisseler ve söz hakkına sahiptir, iki aile arasında is bölümü vardır, yönetim kurulu baskani veya sözcüsü yoktur. 2000 yılında yeni bir kurumsallasmayla yönetime 3 profesyonel yönetici dâhil olmustur. Bu profesyonel yöneticilerden biri finansman, biri araştırma-gelistirmeden, digerisi de satistan sorumludur. Tepe yönetime ailelerden birer kisinin katılması öngörülmüştür. Aile üyeleri ve profesyoneller, yönetimde esit söz hakkına sahiptirler. Takım çalışması söz konusudur. İki aile arasında sorunların giderilmesi için 6 kisten olusan (esit sayıda aile üyeleri 3+3) bir danisma kurulu vardır. Ancak Miele'de bu danisma kurulu 100 yıldır devreye girmemistir (Pazarcik, 2004; 36-37).

Baska bir örnek Alman Krupp ailesi. Krupp 2. Dünya Savasi sirasindaki silah sanayiinin patronu idi. Krupp kusaklar boyunca, Alfred Krupp'un genel kurallari ile yönetilmistir. Bu kurallardan bazilari Krupp çalışanlarından beklenenlerle ilgilidir. Tam ve bölünmemis bir enerji, zamanında ise gelme, baglilik, düzenli çalışma gibi kurallar mevcuttur. Borcu olan Krupp çalışanı belli bir süre içinde borcunu ödemezse isten atilirdi. Isine 5 dakika geç gelen çalışanın ise bir saatlik ücreti kesilirdi. Bu kurallar aile üyeleri için de geçerliydi. Ve sonuçta Krupp ailesi 400 yillik hanedanligini koruyabilmistir (İlter, 2001; 36).

Ülkemizde ise, kontrol altındaki ekonomiden serbest rekabete geçişle ekonomik düzende köklü bir değişim yaşanmıştır. Daha önce aile işletmeleri genellikle devlet bürokrasisi ile iyi ilişkiler sayesinde işlerini geliştirirken ekonomide yaşanan köklü

degisimle bu durum ortadan kalkmis, küresellesmenin getirdigi kiran kirana rekabet ve çevresel çalkanti nedeniyle isletmeler pek çok zorlukla karsilasmistir (Genç ve Karcioglu, 2004; 27). Bu zorluluklari asan ve ayakta kalmayi basaran aile isletmelerinden Sabanci grubunun kurumsallasma sürecini Sakip Sabanci su sekilde anlatiyor (Arikan, 2004; 316-318);

“Sabanci Ailesi, bugüne kadar basarili olabildi ve gelisebildi ise bunun sirri, babamiz Hacı Ömer’in ölümünden sonra kardeslerin birbirlerine kenetlenmeleri, tek bir yumruk olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir.

Ama insanin bir ömür süresi vardir. İnsan dogar, büyür, yaslanir ve ölür. Kurduğumuz sanayi tesislerinin, tarim isletmelerinin daha da gelismesini, dünya ölçüsünde kuruluşlar haline gelmesini istiyorsak bunlari müesseselestirmek, kurumlastirmek zorundayiz.

Müesseseleleme veya kurumsallasma, devamliligin temel sartidir. Bunun yaninda, sermayedar ile profesyonel yöneticinin bütünlesmesini, dünyadaki gelismelerin, ilerlemelerin isletmelerde uygulanmasını kolaylastirir.

1985 yilinda buna karar verdik. “Yeddi emanetimizde olan” Sabanci kuruluşlarini, bizlerden sonra, daha da gelistirerek, büyüterek yönetecek kadrolara daha çok yetki ve sorumluluk dagitmak ve kuruluşlari, güçlü birer kuruma dönüştürmek arayisina girdik.

Ilk olarak aile fertlerinden mütesekkil Sabanci Holding Yönetim Kurulu’nda, bes Sabanci kardesin yaninda, iki üst yöneticinin üye olarak görev almasını sagladik.

Sabanci Toplulugu’na dahil kuruluşlari bes grup halinde yöneten ve bu grupların başkanligini yapan bes Sabanci kardes, Sabanci Ailesi’nin genç üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasindan seçtikleri grup başkan yardımcilarini yetistirmeye ve sorumluluklarının bir bölümünü yardımcilarina devretmeye basladi.

Yönetim Kurulu’nun altında teskil olunan “Planlama ve Yönlendirme Konseyi”, Sabanci Ailesi’nin genç fertleriyle toplulugun yönetiminde önemli sorumluluklar üstlenen profesyonel yöneticilerin bir arada çalıştiklari ve Sabanci Toplulugu’nun gelismesinde önemli sorumluluklar üstlenen yeni bir kuruluş halinde isledi.

Kurumlasmanın bir günde olup biten veya bitecek bir iş olmadığını gördük. Müesseseler yasayan varliklar. Zamanla büyüdükçe ihtiyaçlari degisiyor. Zaman içinde ekonomi ve sosyal sartlar degisiyor. Gelismeler karsisinda, kurumlasma isinde uzmanlaşmış bir firmanın yardımının yararlı olacağını gördük.

Yurtdisinda bu konuda deneyim kazanmış, degisik ülkelerde olan biteni izlemiş bir uluslar arası danışmanlık firmasıyla anlaşma yaptik.

Firma Sabanci Ailesi’ni ve Sabanci Toplulugu’nu inceleyerek, ailenin ve toplulugun özelliklerini dikkate alan bir kurumsallasma projesi gelistirdi.

Bu projeyi benimseyerek proje çerçevesinde Sabancı Topluluğu'nu aile yönetiminden profesyonel yönetime geçirecek düzenlemeler, iyileştirmeler yaptık.

Bu arada geleceğin yöneticilerini yetistirmek için holding bünyesinde “insan fidanlığı” kurduk.

Çagdas uygulamalar ve eğitim tekniklerinden yararlanarak özel eğitim programları hazırlandı. Sınavla seçilen altmışar kişilik gençler 1,5 yıl süren özel eğitime tabi tutuldu. Her biri yurtdışında en iyi okullarda master ve doktora derecesi alan gençlerden bu programlara katılmak için gelen başvuru taleplerinin fazlalığı bizi şaşırttı.

Programlar devamlı hale geldi. İlk programlardan yetişenler kısa sürede topluluğa dâhil şirketlerde üst yönetimlerde görev almaya başladı.

Kurumsallaşma toplulukta insan kaynağı zenginliği yaratıyor. Genelde topluluğa dahil kuruluşlarda üst yönetim için dışarıdan eleman arama ihtiyacını hiç duymadık.

Tepeye tırmanan elemanlar toplulukta yetisti. Bunun avantajı, kurum kültürüne asına kişilerin topluluktaki hâkimiyetidir.

Son yıllarda beklenmedik olaylarda, toplulukta ortaya çıkan beklenmedik boşlukları bu nedenle sarsintisiz doldurmak mümkün olabildi.

Kurumsallaşma, müesseselerin kişiye bağımlılıktan kurtulmasını, müesseselerin gücünü arttırmasını sağlıyor.

Unutmayınız. Kisiler fani, müesseseler ise devamlıdır.”

Ülkemizdeki aile işletmelerinden Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi sürekli yeniden yapılanarak dinamik bir yapıyla modern yönetim ve örgütlenmeyle dışarıya karşı kendini uyarlayan işletmeler hariç tutulursa, çoğu aile işletmesinin merkezîyetçi ataerkilli yapıları nedeniyle kusaklar arasında çıkan kavgalarla yok olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma sorunlarıyla karşılaşan, bölünen ya da zarar gören aile işletmelerine örnekler; Has (2.kusak), Cingillioglu (2.kusak), Karaca (2.kusak), Mermerci (Aktif tekstil) (1-2.kusak), Çiftçiler (1-2.kusak), Bezmen (3.kusak), Komili (3.kusak), Hattat (1-2.kusak), Özgörkeyler (2.kusak), Tatari (Taç Giyim) (2.kusak), Sultanahmet Köftecisi (2.kusak) gösterilebilir (Pazarcık,2004; 37-38) Görüldüğü gibi ülkemizde aile işletmelerinin ömrü çok uzun değildir.

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları ve sürekliliğin sağlanabilmesi için kurumsallaşma sürecinde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tileylioglu, 2006; 19);

1. Sirketin vizyon, misyon vb. stratejilerinin tartisilip yazilmasi; Misyon olusturulurken su 5 adim dsnlmelidir (Dashew, 2001);

- Hedef, ama ve deger tanimlari yapilmali,
- Sürekli egitim amalanmali,
- Uyum saglanmali ve sorunlar zmlenmeli,
- Aile kurucularinin beklentileri göz önünde tutulmali,
- Aile degerlerini kapsayan politikalar olusturulmalidir (Adsan ve Gümüstekin, 2006; 180).

2. Yönetim kurulunun olusturulmasi, görev, yetki ve sorumluluklarinin belirlenmesi; Is organizasyonlarında yönetim mekanizmalarinin en önemlilerinden biri, yöneticilerin olusturduğu yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, isin sahibi, aktif aile yeleri, kilit noktalarda alisan profesyonel yöneticiler ve bağımsız üyelerden oluşur. Yönetim kurulunun görevi, aileden bağımsız olarak sadece ise yoğunlasmaktır. Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu olarak bilinir ve özellikle ikinci ve nc nesil aile bireylerinin isletmelerde aktif rol almalarıyla da isletmeler iin daha gerekli hale gelmektedir. Son zamanlarda yapılan arastirmalar, sirket performansi üzerinde yönetim kurulu olusturma ve yönetim kurulunun byklgnn etkisini analiz etmistir. Ancak yapılan pek ok arastirmaya ragmen, sirket performansi ve yönetim kurulu karakteristikleri arasındaki iliski belirsiz kalmaktadır (Adsan ve Gümüstekin, 2006; 180-181, Jaskiewicz ve Klein, 2007; 1080).

3. Sirket degerlerinin yazili hale getirilmesi yani ‘‘aile anayasasi’’ yazilmasi ve uygulamaya koyulmasi; Bir aile isletmesinin en zayıf noktası yukarıda da değinildiği gibi ‘aile’ ve ‘sirket’ kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Bu isletmelerin gelecek kusaklara devredilmesi iin kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve kurumsallasmanın olusturulması iin de bir ‘aile anayasasi’na gerek vardır (Sağlam, 2006; 507). Aile anayasası; ‘‘aileye ve ailenin isletmeyle olan iliskisine ait yazili ve yazili olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı tasımayı hak eden kisilerin, gerek nc sahişlarla ve gerekse isletmeyle olan iliskilerinde, rehber vazifesi gören, aile yeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireyelerine ve diğer alisanlara da aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve degerler manzumesi’’ olarak tanımlanabilir (Karpuzoglu, 2004;

160). İşletmeler aile anayasası oluştururken işletme çıkarları ile ailenin çıkarları çatıştığında, kurumu tek tek bireylerden, aile fertlerini birbirinden ve organizasyonu aileden koruyabilme amacıyla çatışmayı çözmeyi amaçlarlar (Adsan ve Gümüstekin, 2006; 189).

Aile anayasasında; aile işletmesinin misyon ve değerleri, yönetim ilkeleri, yönetim kurulu, icra kurulu, idare ilkeleri, istihdam ilkeleri, aile üyelerinin istihdama ve ücret politikası, devir prensipleri (haleflerin belirlenmesi), profesyonel gelişme planları, sahiplik ilkeleri ve hakları, kar dağıtım kılavuzu, satın alma ve satış anlaşmaları, servet yönetim ilkeleri, hayırseverlik (bağış ve yardımlar) ilkeleri, aile üyelerinin kariyer yolları ve emeklilik koşulları, terfi etme kriterleri, aile üyelerinin başka bir şirkette çalışma koşulları ve süreleri, ikinci-üçüncü neslin eğitimi gibi konular yer almaktadır (Tileylioglu, 2006; 19- Adsan ve Gümüstekin, 2006; 181).

Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarılı bir şekilde aile işletmelerini geleceğe tasımları için kendi kültürlerine göre oluşturacakları iyi bir aile anayasası şarttır (Sağlam, 2006; 507).

4. Aile konseyinin kurulması, görev, yetki ve sorumluluğunun belirlenmesi; Aile konseyi, şirketin kurucusu/kurucuları ile şirkette pay sahibi olan diğer bireylerden oluşur (Tileylioglu, 2006; 19). Aile konseyi hem aile hem de işle ilgili konularda iletişimi artırmak ve kolaylaştırmak için kurulur. Düzenli aile konseyi toplantıları aile için önemli konuların görüldüğü mükemmel bir platform olurken, aile üyeleri içinde konuşulması gereken konular ele alınır (Sağlam, 2006; 508).

Aile konseyi stratejik konularla ilgilenirken, operasyonel konuları yönetim kuruluna bırakır. Konsey, yönetim kurulundan farklı olarak şirkette görev alan-almayan tüm aile bireyleriyle periyodik aralıklarla toplanarak grubun durumunu görür, tavsiye kararları alır ve gerekli uyarıları yapar, uygulamayı ise yönetim kuruluna bırakır (Adsan ve Gümüstekin, 2006; 180).

Aile konseylerinde; aile ile ilgili tüm konuların konuşulması ve aile menfaatlerinin korunmasıyla ilgili kararlar alınır. Ailece iş ilişkileri tartışılır, ailenin işle ilgili beklentileri saptanır ve uygulanmaya geçirilmesi sağlanır, iş ilişkilerinden

kaynaklanan aile içi sorunları çözüme kavuşturulur, ailenin iş ve etik değerlerine şirket içinde uyulmasını sağlayacak kurallar tartışılır, onaylanır ve şirket çalışanlarına bu değerlerin benimsetilmesi için çaba harcanır (Saglam, 2006; 508). Gelecekte işi kimin yöneteceği, şirkete kimin veya kimlerin sahip olacağı, kararların nasıl alınacağı, şirkette çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin beklentilerinin neler olması gerektiği kararı da konsey tarafından verilir (Adsan ve Gümüstekin, 2006; 180).

Ayrıca aile konseyi toplantılarında işle ilgili fakat şu anda işin içinde olmayan damat, gelinler, yaşlılar ve genç çocukların kendilerini işin içinde hissetmeleri için bir fırsat oluşturulur (Saglam, 2006; 508).

Her aile işletmesi, aile anayasasını ve konseyini kendi kültürüne göre oluşturmalıdır. Ancak ülkemizde “Aile Konseyi” ve “Aile Anayasası”ni konumlandırmış işletme sayısı oldukça azdır. Var olan örnekler de, bu yapılanmayı genellikle danışmanlık şirketleri aracılığıyla oluşturmaktadır (Adsan ve Gümüstekin, 2006; 189).

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MERSİN İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE KARSILASILAN YÖNETİM**  
**VE ORGANİZASYON SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR**  
**ARASTIRMA**

**3.1. Arastırmanın Amacı ve Hipotezler**

Aile işletmelerinin uzun yıllar varlıklarını devam ettirebilmeleri için, önlerindeki pek çok problemi çözebilmesi gerekmektedir. Bu problemler öncelikle aile işletmelerinin yapısıyla, kuruluş şekilleriyle ilgili problemlerdir. Aile işletmelerinde kurucu ve yöneticinin aynı kişi olması dolayısıyla, özellikle yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde, pek çok problemin ortaya çıktığı varsayılmaktadır (Gümüstekin, 2005; 73).

Bu çalışmanın amacı, literatürdeki faktörleri temel alarak, aile işletmelerinin karşılaştığı sorunları belirleyen faktörleri ortaya koymak ve bu faktörlerin de önem derecelerini belirlemektir.

Bu çalışmanın hipotezleri;

H1: “Aile işletmelerinde aile ve iş kavramlarının birbirinden ayrı tutulmaması ile yönetim ve organizasyon sorunları arasında ilişki vardır.”

H2: “Şirkette bazı aile üyelerine birtakım toleranslar tanınması ile işin özelliğinin belirlenmesi ve iş analizinin yapılması arasında ilişki vardır.”

H3: “Aile işletmelerinde kuralların yazılı hale getirildiği aile anayasasının oluşturulması ile aile işletmelerinin gelecek kuşaklara devri arasında ilişki vardır.”

H4: “Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel yönetici istihdam edilmesi ile aile işletmelerinde aile üyelerinin etkisinden kurtulup objektif kararlar alınabilmesi arasında ilişki vardır.”

H5: “Şirkette çalışan aile üyelerinin işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almış olmaları ile kararların duygusallıkla alınıp alınmaması arasında ilişki vardır.”

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

H7: “Aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürlerin eğitim düzeylerinin farklılığı ile kurumsallaşmaya bakış açıları arasında ilişki vardır.”

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

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma Mersin ilindeki aile işletmelerinin özelliklerini ve karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını anlamaya yönelik olarak oluşturulan anketlerin Mersin KOSGEB’e kayıtlı olan ve kayıtlı olmayan aile işletmelerine gönderilmesiyle yapılmıştır.

Hazırlanan anketin aile işletmelerindeki yönetim kurulu başkanı ya da genel müdür tarafından cevaplanması sağlanmıştır.

### **3.3. Araç ve Yöntem**

Bu çalışmada, araştırma yapılırken literatür araştırması ve alan araştırması yapılmıştır. Literatür araştırmasında Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmış ve tezin kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra bu kuramsal çerçeve ışığında anket oluşturulmuş ve alan araştırması yapılmıştır.

Araştırmada araç olarak 79 adet sorudan oluşan Ek-1’deki anket formu kullanılmıştır. Anket soruları 3 gruptan oluşmuştur. Birinci grubu oluşturan ilk 23 soru



ankete cevap veren kisileri ve çalistikleri aile isletmelerini tanimaya yönelik olarak hazirlanmistir. Ikinci grubu olusturan 24 ile 34 arasi sorular ise, sirketin yönetim ve organizasyon yapisini anlamaya yönelik sorulardan olusmustur. Üçüncü grubu olusturan 35 ve 79 arasi sorular ise, sirketlerdeki aile ve sirket iliskilerini, isin özelligini ve is analizini, is performans degerleme, karar alma ve isletmelerin kurumsal yapilarini anlamaya yönelik olarak hazirlanan sorulardan olusmustur. Anket formlari yaklasik 600 KOBİ niteligindeki isletmeye mail yoluyla gönderilmis ve telefonla da kendilerine gönderildigi bildirilmistir. Ayrica bazi sirketlere anketler elden yaptirilmis ve bazi sirket yöneticileriyle de yüz yüze görüsmeler yapilmistir.

Çalışmanın hazirlanmasi ve uygulanmasindaki en önemli kisitlerden biri, aile isletmelerinin bu tür çalismalara destek vermemesidir. Maalesef arastirma için aile isletmelerinin yeterince katilimi saglanamamistir. Çalışma sonucunda elde edilen 80 adet anket degerlendirmeye alınmistir.

Anket formlari sirketlerin yönetim kurulu baskani ya da genel müdürleri tarafından cevaplandırilmistir.

Anketlerden elde edilen verilerin girisi ve analizi SPSS 12 paket programi kullanilarak yapilmistir. Önce, her bir soruya verilen degerlendirmeler için yüzdeler alınmis, daha sonra da elde edilen veriler kullanilarak hipotezler degerlendirilmistir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARASTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER**

#### **4.1. Arastirma Verilerinin Analizi ve Degerlendirilmesi**

Arastirmanin bu bölümünde, Mersin ilinde bulunan aile isletmelerinin özellikleri ve aile isletmelerinde karsilasilan yönetim ve organizasyon sorunlarini anlamaya yönelik olarak hazirlanan anket çalismasi sonucunda elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir. Bu çalismada elde edilen veriler SPSS 12 paket programi yardimi ile degerlendirilmiştir. Hipotez testleri yapilirken kategorik verilerde Ki-Kare bagimsizlik testi, iki gruplu karsilastirmalarda Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla gruplu karsilastirmalarda Benferoni Düzeltmeli Kruskall-Wallis H testi kullanilmiştir. Anlamlilik seviyesi olarak 0,05 kullanilmis olup,  $p < 0,05$  olmasi durumunda anlamlı farklıligin olduğu,  $p > 0,05$  olmasi durumunda anlamlı farklıligin olmadığı belirtilmiştir.

#### **4.2. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri**

Arastirmamız için hazirlanan anket, aile isletmelerindeki genel müdür ya da yönetim kurulu baskanlari tarafından cevaplandırılmıştır. Bu bölümde öncelikle anketi cevaplayan bu kisilerin özelliklerine yer verilecektir.

##### **4.2.1. Anketi Cevaplayanların Dogum Yeri, Cinsiyeti, Medeni Durumu ve Yas Dagilimleri**

Hazirlanan ankette kisilerin demografik özelliklerini anlamaya yönelik olarak, kisilere dogum yerleri, cinsiyetleri, medeni durumları ve yaşları sorulmuş olup, çıkan sonuç Tablo-8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Dogum Yeri, Cinsiyet, Medeni Durum ve Yas Dagilimi

		Frekans	%
Dogum yeriniz	Köy	18	22,5
	Kasaba	2	2,5
	Ilçe	27	33,8
	Il merkezi	33	41,3
	Toplam	80	100,0
Cinsiyetiniz	Kadin	8	10,0
	Erkek	72	90,0
	Toplam	80	100,0
Medeni durumunuz	Evli	67	83,8
	Bekar	12	15,0
	Diger	1	1,3
	Toplam	80	100,0
Yasiniz	21-30 arasi	10	12,5
	31-40 arasi	21	26,3
	41-50 arasi	31	38,8
	50-60 arasi	13	16,3
	60 üstü	5	6,3
	Toplam	80	100,0

Ankete cevap veren yöneticilerin %41,3'ü il merkezinde dünyaya gelmiştir. Bunu ise %33,8'le ilçeler ve %22,5'le de köy takip etmektedir.

Yapılan anket sonucunda, ankete cevap verenlerin %90'lik kısmi yani 72 kişinin erkek, geri kalan 8 kişinin ise bayan olduğu görülmektedir. Bu kişilerin ise, %83,8'inin yani 67 kişi evli, %15'inin de bekâr olduğu görülmektedir.

Yine Tablo-8'de ankete cevap verenlerin yas siralamalari da verilmistir. Buna göre anketi cevaplayan yönetim kurulu baskani ya da genel müdürlerin %38,8'inin 41-50 yas arasi olduğu görülmüştür. Bunu sirasiyla %26,3'le 31-40 yas arasi, sonrasinda da %16,3'le 50-60 yas araligi takip etmektedir.

#### 4.2.2. Anketi Cevaplayanların Eğitim Durumları

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluginun üniversite mezunu oldukları Tablo-11'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 9.** Egitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger				
Ilkokul	11	13,8	13,8	13,8
Ortaokul	1	1,3	1,3	15,0
Lise	25	31,3	31,3	46,3
MYO	9	11,3	11,3	57,5
Fakülte	31	38,8	38,8	96,3
Lisansüstü	3	3,8	3,8	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

Ankete katılanların %53,9'unun MYO (meslek yüksek okulu), fakülte ya da lisansüstü eğitim aldıkları, %31,3'ünün de lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunları 13,8'le ilkokul mezunu yöneticiler takip etmektedir. Görüleceği üzere ankete katılanların çoğunluğu üniversite eğitimi almıştır.

#### 4.2.3. Anketi Cevaplayanların Aile Yapısı

Ankete katılanların anne ve babalarının mesleklerine bakıldığında Tablo-10'daki sonuç çıkmıştır. Buna göre, yöneticilerin %93,8'inin (75 kişi) annelerinin ev hanımı olduğu görülmektedir. Babalarının mesleklerine bakıldığında ise, yöneticilerin %28,8'inin babasının çiftçi olduğu, %21,3'ünün tüccar, %18,8'inin sanayici ve %15'inin de işçi olduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** Katılımcıların Anne ve Babalarının Mesleği

		Frekans	%
Annenizin mesleği	Ev hanımı	75	93,8
	Memur	3	3,8
	Tüccar	1	1,3
	Diger	1	1,3
	Toplam	80	100,0
	Babanızın mesleği	Çiftçi	23
İşçi		12	15,0
Memur		5	6,3
Tüccar		17	21,3
Sanayici		15	18,8
Diger		8	10,0
Toplam		80	100,0

Ankete katılanların kardeş sayısına bakıldığında, kardeş sayılarının fazla olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %47,6'si 4 ve daha fazla kardeşe sahiptir. Cevap verenlerin %25'i 2 kardeşe, %20'si de 3 kardeşe sahiptir (Tablo-11).

**Tablo 11.** Kardes Sayisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger	Hiç yok	2	2,5	2,5	2,5
	1 kardes	4	5,0	5,0	7,5
	2 kardes	20	25,0	25,0	32,5
	3 kardes	16	20,0	20,0	52,5
	4 kardes	17	21,3	21,3	73,8
	5den fazla	21	26,3	26,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Kardesler içinde anketi cevaplayan kisilerin kaçinci kardes olduguna bakildiginda, cevap verenlerin %51,3'ünün ortanca çocuk, %37,5'inin en büyük çocuk, %8,8'inin en küçük çocuk olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarına bakildiginda daha çok büyük ve ortanca çocukların risk alarak ise atıldıkları görülmektedir (Tablo-11). Kardeslerin varlığı is hayatının en önemli özelliği olan isbirliği ve rekabetin aile içerisinde öğrenilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Tablo-12'den de görüleceği gibi girişimcilerin çoğunluğunun ortanca çocuk olması ve daha sonra da büyük çocuk olması bunun önemli bir göstergesidir. Açık ki küçük çocuklar aile içerisinde daha korunan ve kullanılan bir yapı gösterirler. Haliyle, rekabeti öğrenme konusunda yeterli ortama sahip olmazlar.

**Tablo 12.** Ailenin Kaçinci Çocugusunuz?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger	Tek çocuk	2	2,5	2,5	2,5
	En büyük çocuk	30	37,5	37,5	40,0
	Ortanca çocuk	41	51,3	51,3	91,3
	En küçük çocuk	7	8,8	8,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanların çocuk sayılarına bakildiginda ise, %30'unun iki çocuğu, %25'inin tek çocuğu, %28,8'inin üç ve daha fazla çocuğu varken, %16,3'ünün ise çocuklarının olmadığını görülmektedir (Tablo-13).

**Tablo 13.** Ankete Katılanların Çocuk Sayisi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger	0	13	16,3	16,3	16,3
	1	20	25,0	25,0	41,3
	2	24	30,0	30,0	71,3
	3	12	15,0	15,0	86,3
	4	10	12,5	12,5	98,8
	5	1	1,3	1,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

“Çocuklarınızın meslek seçimlerinin sahip olduğunuz işletmenizde çalışmalarına elverişli meslek olmasını ister misiniz?” sorusuna verilen cevaba bakıldığında, 61 kişinin (%76,3) ‘evet’ dediği, geriye kalan 19 kişinin (%23,8) ise ‘hayır’ dediği görülmektedir (Tablo-14). Bu sonuca göre aile işletmelerinde, işletmenin devamlılığı için aile fertlerinin yönlendirildiği görülmektedir.

**Tablo 14.** Çocukların Meslek Seçimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger Evet	61	76,3	76,3	76,3
Hayir	19	23,8	23,8	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.2.4. Anketi Cevaplayanların Sirkette Çalışma Süresi

Ankete katılan yöneticilerin sirkette çalışma sürelerine bakıldığında, cevap verenlerin %30’unun 20 yıldan fazla süredir sirkette çalıştığı, %26,3’ünün 0-5 yıl, %23,8’inin 11-15 yıldır sirkette çalıştığı görülmektedir (Tablo-15).

**Tablo 15.** Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger 0-5 yıl	21	26,3	26,3	26,3
6-10 yıl	13	16,3	16,3	42,5
11-15 yıl	19	23,8	23,8	66,3
15-20 yıl	3	3,8	3,8	70,0
20den fazla	24	30,0	30,0	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.3. Ankete Katılan Sirketlerin Demografik Özellikleri

Anket yapılan şirketlerin özelliklerini tanımlamaya yönelik oluşturulan sorularla, şirketlerin aile şirketi olup olmadığı, şirketlerin kuruluş yılları, ortaklık yapıları, şirkette çalışan sayısı, şirketin kaçınıncı nesil tarafından yönetildiği belirlenmeye çalışılmış ve anketi cevaplayanlara aile işletmesinin avantajlı olup olmadığı sorulmuştur.

### 4.3.1. Ankete Cevap Veren Sirketlerin Kurulus Sekli

Bu çalışma aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunlarını anlamaya yönelik olarak hazırlandığı için, ankete katılan şirketlerin tamamı kuruluş şekli bakımından aile şirkettir.

### 4.3.2. Ankete Cevap Veren Sirketlerin Kurulus Yili

Şirketlerin kuruluş yıllarına bakıldığında, şirketlerin %37,5'i yani 30 şirketin 1990-2000 yılları arasında kurulduğu görülmektedir. 1980 öncesinde kurulan işletmelerin sayısı 11'dir (%13,9). Kurulan işletmelerin %27,5'i 2000 ve sonrasında kurulmuşken, %21,3'ü 1980-1990 yılları arasında kurulmuştur (Tablo-16). Yani 10 yılı aşkın süredir yaşamını devam ettiren işletmelere bakıldığında 1990 öncesi kurulan 28 (%35) işletmenin olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin varlıklarını uzun yıllar devam ettirmelerinde işletmelerini kurumsal yapıya kavuşturmalarının etkili olduğunu söyleyebiliriz (Tablo-35 (a) ve (b)).

**Tablo 16.** Şirketlerin Kuruluş Yılı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger				
1950-1960 arası	3	3,8	3,8	3,8
1960-1970 arası	3	3,8	3,8	7,5
1970-1980 arası	5	6,3	6,3	13,8
1980-1990 arası	17	21,3	21,3	35,0
1990-2000 arası	30	37,5	37,5	72,5
2000 ve sonrası	22	27,5	27,5	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

### 4.3.3. Ankete Cevap Verenlerin Sirket Kurucusu ile Yakınlığı

Ankete katılanların yarısından fazlası yani %55'i şirketin sahipliğini kendileri yapmaktadır. %23,8'i babasının şirketinde çalışmaktadır (Tablo-17). Şirketlerin %26,3'ünün devamlılıklarını sağladıkları görülmektedir (büyükbaba+ baba).

**Tablo 17.** Sirket Kurucusu ile Yakınlık

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Deger	Büyükbabam	1	1,3	1,3	1,3
	Babam	19	23,8	23,8	25,0
	Kendim	44	55,0	55,0	80,0
	Esim	1	1,3	1,3	81,3
	Diger	15	18,8	18,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.3.4. Ankete Katılan İşletmelerde Sahiplik

Ankete cevap işletmelerde şirket sahipliğinin kimlere ait olduğuna bakıldığında, ankete katılanların %41,3'ünün kardeş ortaklığından, %37,5'i aile üyelerinin ortaklığından, %15'i de tek bir aile üyesinin kurduğu şirketlerden oluştuğu görülmektedir (Tablo-18). Anketi cevaplayan işletmelerin çoğunluğu kardeş ortaklığından oluşmaktadır. Bunda ailenin birlik ve beraberliğinin, ailenin adının korunması ve işletmelerin gelecek kuşaklara da aktarılmasının etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca Tablo-15'te de görüldüğü gibi kardeş sayılarının fazla olması, işletmelerin kurulurken karşılaşılabilecek riskleri daha rahat göğüsleyebilmelerini sağlayarak işletmelerin kardeş ortaklığı olarak kurulmasında etkili olmuştur.

**Tablo 18.** Şirket Sahipliği

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Deger	Tek aile üyesi	12	15,0	15,0	15,0
	Aile üyeleri ortaklığı	30	37,5	37,5	52,5
	Kardeş ortaklığı	33	41,3	41,3	93,8
	Diger	5	6,3	6,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.3.5. Ankete Cevap Veren Şirketlerde Aile Üyelerinin Hissesi

Anket yapılan şirketlerdeki aile üyelerinin hisse oranlarına bakıldığında, şirketlerin %71,3'ünün sahipliğinde aile üyeleri hisselerin tamamına (%100) sahiptir. Ankete katılanların %15'inin hisse oranının %99-50 olduğu, geriye kalan %13,8'inin de işletmelerde %49'dan daha az hisse oranına sahip olduğu görülmektedir (Tablo-19).



**Tablo 19.** Sirketlerde Aile Üyelerinin Hisse Orani

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger %100	57	71,3	71,3	71,3
%99-50	12	15,0	15,0	86,3
%49dan az	11	13,8	13,8	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

Ankete katılan sirketlerin ortaklik yapısına bakildiginda ise, Tablo-20'daki sonuç çıkmaktadır. Anketi cevaplayan sirketlerin %87,5'inde sadece aile üyesi ortak varken, %11,3'ünde hem aile üyesi olan hem de ailenin disindan ortak vardır.

**Tablo 20.** Sirketlerin Ortaklik Yapisi

Ortaklik-Aile Yapisi	Aile üyesi ortak	70	87,5
	Aile üyesi olmayan ortak	1	1,3
	Aile Üyesi olan ve Olmayan Ortaklik	9	11,3
	Toplam	80	100,0

#### 4.3.6. Sirketlerde Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi

Ankete cevap veren sirketlerde, üst düzeyde görev alan aile üyesi sayilarina bakildiginda, sirketlerin %33,8'inde üst düzeyde tek aile üyesi varken, %33,8'inde 2 aile üyesi, %17,5'inde 3 aile üyesinin olduğu, geriye kalan %14,9'unda ise 4 ve daha fazla aile üyesinin çalıştığı görülmektedir (Tablo-21).

**Tablo 21.** Üst Düzeyde Çalışan Aile Üyesi Sayisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger 1	27	33,8	33,8	33,8
2	27	33,8	33,8	67,5
3	14	17,5	17,5	85,0
4	5	6,3	6,3	91,3
5	4	5,0	5,0	96,3
6	2	2,5	2,5	98,8
10	1	1,3	1,3	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.3.7. Sirketlerin Çalışan Sayilari

Anketi cevaplayan sirketlerin %51,3'ünde 10-49 arasi kisi çalıştırılırken, %27,5'inde 0-9 arasi kisi, %16,3'ünde 50-149 arasi kisi, geriye kalan %5 sirkette ise 150'den fazla kisi çalıştırılmaktadır (Tablo-22). Bu sonuçlardan da görüleceği gibi,

ankete katılan aile işletmelerinden 0-9 kişi çalıştıran 22 şirket mikro ölçekli, 10-49 kişi çalıştıran 41 şirket küçük ölçekli, 50-149 arası kişi çalıştıran 13 şirket orta ölçekli ve 150'den fazla kişi çalıştıran 4 şirket de büyük ölçekli şirket olarak belirlenmiştir.

**Tablo 22.** Çalışan Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger 0-9 arası	22	27,5	27,5	27,5
10-49 arası	41	51,3	51,3	78,8
50-149 arası	13	16,3	16,3	95,0
150den fazla	4	5,0	5,0	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.3.8. Şirketlerin Kaçinci Nesil Tarafından Yönetildiği

Anketi cevaplayan şirketlerden %61,3'ü 1. nesil tarafından yönetilmektedir. Bundan da anlaşılacağı gibi şirketlerin büyük çoğunluğu yeni kurulan şirketlerdir. Şirketlerin %21,3'ü 2. nesil tarafından yönetilirken, %13,8'i 1. ve 2. nesil tarafından birlikte yönetilmekte, şirketlerden 1 tanesi 3. nesil tarafından, 2 tanesi de 4. nesil tarafından yönetilmektedir (Tablo-23).

**Tablo 23.** Şirketlerin Suan Yönetildikleri Nesil Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger 1. nesil	49	61,3	61,3	61,3
2. nesil	17	21,3	21,3	82,5
1 ve 2. nesil	11	13,8	13,8	96,3
3. nesil	1	1,3	1,3	97,5
4. nesil	2	2,5	2,5	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.3.9. Aile Şirketi Olmak Avantaj mı Dezavantaj mı?

Ankette sorulan 'aile işletmesi olmak avantajlı mı yoksa dezavantajlı mı?' sorusuna, ankete katılan yöneticilerin verdiği cevaplar; yöneticilerin %58,8'i aile şirketi olmak 'kısmen avantajlı' cevabını verirken, %27,5'i aile işletmelerinin 'tamamen avantajlı' olduğunu söylemektedir. Aile şirketi olmanın dezavantajlı olduğunu düşünenlerin oranı ise sadece %6,3'tür (Tablo-24).

**Tablo 24.** Aile İşletmesi Olmanın Avantajlı Olup-Olmadığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Tamamen avantajlıdır	22	27,5	27,5	27,5
	Kısmen avantajlıdır	47	58,8	58,8	86,3
	Kararsizim	6	7,5	7,5	93,8
	Kısmen dezavantajlıdır	3	3,8	3,8	97,5
	Tamamen dezavantajlıdır	2	2,5	2,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

#### 4.4. Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut Durumu

Ankette hazırlanan 24-79 arası sorularla aile işletmelerinin mevcut durumları anlaşılmaya çalışılmış ve bu anlamda da sorular 6 gruba ayrılmıştır. Gruplar; aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon yapıları, aile ve şirket ilişkileri, iş özelliği ve iş analizi, iş ve performans değerlendirme, karar alma yapıları ve kurumsallaşmadır.

##### 4.4.1. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Yapıları

Bu grupta ankette sorulan 24-34 arası sorular değerlendirilmiştir. Sorulara verilen cevaplara göre çıkan ortalama 6,3 olarak bulunmuştur (Tablo-25-a). Ankete katılan şirketlerin %61,25'inin ortalamanın üstünde puan aldıkları görülmektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerin büyük kısmı, şirketlerinin yönetim ve organizasyon yapılarının iyi olduğunu belirtmiştir (Tablo-25-b).

**Tablo 25.a.** Şirketlerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Şirketin yönetim ve organizasyon yapısı	80	6,3	2,3	1	10

**Tablo 25.b.** Şirketlerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

	n	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı(%)
şirket_yönetim organizasyon	80	49	31	61,25	38,75

Şirketlerin yönetim ve organizasyon yapılarını anlamaya yönelik sorulara bakıldığında, Tablo-26'daki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

**Tablo 26.** Sirketlerin Yönetim ve Organizasyon Yapisi Grubu Sorulari

	evet		hayir		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Sirketin Organizasyon Semasi vardir	64	80,0	16	20,0	80	100
Sirketin bir Is Akis Semasi vardir	68	85,0	12	15,0	80	100
Departmanlar arasi bilgi akis formlari yazilidir	45	56,3	35	43,8	80	100
Sirketin organizasyon el kitabi vardir	25	31,3	55	68,8	80	100
Sirket aile anayasasına sahiptir	20	25,0	60	75,0	80	100
Aile üyeleri sirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir sirkette çalışmaktadırlar.	23	28,8	57	71,3	80	100
Sirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır	45	56,3	35	43,8	80	100
Sirkette aile konseyi vardir	42	52,5	38	47,5	80	100
Sirkette isbölümü ve uzmanlaşma yeterlidir.	56	70,0	24	30,0	80	100
Sirkette uzun vadeli planlar yapılmaktadır.	61	76,3	19	23,8	80	100
Isletmede çalışmayan çocuklar da isletmeden pay almaktadırlar	28	35,0	52	65,0	80	100

Ankete cevap veren isletme yöneticilerinin %80'i sirketlerinde organizasyon semasinin oldugunu belirtmistir. Geriye kalan isletmelerde ise organizasyon semasi yoktur.

Yine arastirmaya katılan isletmelerin %85'inde is akis semasi varken, %15'inde iş akis semasi yoktur.

Ankete katılan isletmelerin %56,3'ünde departmanlar arasi bilgi akis formlari yazili hale getirilmisken, isletmelerin %43,8'inde yazili bir bilgi akis formu yoktur.

Aile isletmelerinde isletmelerin kurumsal bir yapıya kavusabilmeleri için gerekli olan organizasyon el kitabi ve aile anayasasi arastirma yapılan isletmelerin büyük kısmında yoktur. Ankete katılan isletmelerin %68,8'inde organizasyon el kitabi yokken, %75'inde de aile anayasasi yoktur. Isletmelerden %31,3'ü isletmenin organizasyon el kitabi vardir derken, %25'i de aile anayasasinin bulundugunu belirtmistir.

Sirketin kurucusu/kuruculari ile sirkette pay sahibi olan diger bireylerden olusturulan ve hem aile hem de işle ilgili konularda iletisimi artirmak ve kolaylastirmak için kurulan aile konseylerinin ankete katılan isletmelerde olusturulduğu görülmektedir. Ankete katılan isletmelerin %52,5'inde aile konseyi olusturulmusken, %47,5'inde aile konseyi yoktur.

Ankete katılan işletme yöneticilerinden %70'i işletmelerindeki işbölümü ve uzmanlaşmayı yeterli bulurken, %30'u işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olmadığını belirtmiştir.

Ankete katılan aile işletmeleri yöneticilerinden %76,3'ü işletmelerinin devamlılığı için uzun vadeli plan yaptıklarını belirtirken, %23,8'i uzun vadeli plan yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan uzun vadeli plan yapmayan işletme sahiplerinin kısa dönem karlılığı amaçladıklarını, günü kurtarmaya çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Ankete katılan işletmelerin %56,3'ü danışmanlık hizmeti aldığını, %43,8'i de böyle bir hizmet almadıklarını belirtmişlerdir. Aile işletmelerinin, ürün seçiminden fizibilite çalışmalarına, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinelerin işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamalı tanıtımına kadar pek çok konuda danışmanlık hizmeti alması gerekmektedir.

Ankete katılan işletme yöneticilerinden %28,8'i aile üyelerinin işletmede çalışmadan önce başka bir işletmede çalıştığını belirtirken, %71,3'ü aile üyelerinin işletmede çalışmadan önce başka bir işletmede çalışmadıklarını belirtmiştir. Ankete cevap veren işletmelerde genellikle aile üyeleri alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır (65. soru)

Ankete katılan işletmelerin %35'inde işletmede çalışmayan çocuklar da işletmeden pay alırken, %65'inde çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, ankete katılan aile işletmelerinin büyük bölümü yönetim ve organizasyon yapısını, işletmede oturtulması gereken kuralları yazılı hale getirmemişlerdir. Bunun yanında işletmelerin büyük kısmında organizasyon semasının, iş akışı semasının oluşturulduğu, uzun vadeli planların yapıldığı, yeterli işbölümü ve uzmanlaşmanın olduğu ve işletme içinde gerekli danışmanlık hizmetinin alındığı sonucu çıkarılabilir.

#### **4.4.2. Ankete Katılan İşletmelerde Aile-Sirket İlişkileri**

Ankete katılan işletmelerin aile ve şirket ilişkilerini birbirinden ayrı tutup tutmadığını anlayabilmek için aşağıda sonuçları verilen sorular sorulmuş ve genel bir

değerlendirme yapılmıştır. Cevaplanan sorulardan çıkan sonuç ortalama 31,4 bulunmuştur (Tablo-27-a). Ankete katılan işletmelerin %58,75'inin bulunan ortalamanın üzerinde puan aldıkları görülmektedir (Tablo-27-b). Buna göre şirket yöneticilerinin büyük kısmının aile ve iş ilişkilerini dengelediği söylenebilir.

**Tablo 27.a.** Aile – Şirket İlişkileri

	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Aile - şirket_iliskileri	80	31,4	5,9	20	46

**Tablo-27.b.** Aile – Şirket İlişkileri

	n	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
Aile_şirket İlişkileri	80	47	33	58,75	41,25

Ankete katılan işletme yöneticilerine aile ve şirket ilişkilerini anlamaya yönelik olarak sorular sorulmuş ve Tablo-28'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 28.** Aile – Şirket İlişkileri Grubu Soruları

	kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		kesinlikle katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şirkette aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir	17	21,25	30	37,5	10	12,5	17	21,25	6	7,5	80	100
Kurum içinde "biz" duygusu hâkimdir	19	23,75	38	47,5	13	16,25	7	8,75	3	3,75	80	100
Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır	22	27,5	33	41,25	10	12,5	15	18,75	0	0	80	100
Şirketin yönetimini devralacak aile üyesi önceden belirlenmiştir	11	13,75	29	36,25	18	22,5	13	16,25	9	11,25	80	100
Çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki problemleri işe yansımaktadır	11	13,75	14	17,5	23	28,75	14	17,5	18	22,5	80	100
Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler	7	8,75	5	6,25	13	16,25	19	23,75	36	45	80	100
Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı bireyler mutludurlar	15	18,75	36	45	22	27,5	5	6,25	2	2,5	80	100
Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır	21	26,25	42	52,5	9	11,25	6	7,5	2	2,5	80	100
Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüzyüze konuşarak çözmeye çalışırlar	21	26,25	40	50	11	13,75	4	5	4	5	80	100
Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar	6	7,5	13	16,25	22	27,5	26	32,5	13	16,25	80	100
Kisinin aile içindeki konumu (baba, ağabey, anne vs. olması) İşletmedeki pozisyonunu etkilemektedir	9	11,25	28	35	17	21,25	10	12,5	16	20	80	100
Ailenin nakit ihtiyacı şirketten karşılanır	16	20	41	51,25	9	11,25	7	8,75	7	8,75	80	100

Ankete katılan işletme yöneticileri işletmelerinde ‘biz’ duygusunun yerleştiğini belirtirken (%71,25 ‘katılıyorum’), yöneticilerin %63,75’i de işletmede çalışmaktan dolayı bireylerin de mutlu olduğunu belirtmiştir.

Ankete katılan aile işletmelerinde, işletmenin başarısı için kilit noktalarda aile üyesi bulunmaktadır (%68,75). Aile üyelerinin aile içindeki konumları işletmedeki pozisyonlarını etkilemektedir (%46,25). İşletmelerde “işletmenin yönetimini devralacak aile üyesi önceden belirlenmiştir” önermesine yöneticilerin %50’si ‘katılıyorum’ derken, %22,5’i ‘kararsızım’ demistir. İşletmelerin büyük kısmında yönetim devredilecek aile üyeleri belirlenmiştir.

“Şirkette aile üyesi olanlara geniş hak ve yetkiler verilmektedir” önermesine yöneticilerden %58,75’i ‘katılıyorum’ derken, %28,75’i ‘katılmıyorum’ demistir.

Ankete katılan işletmelerde, aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olayların birbirinden ayrı tutulduğu (%78,75) görülmektedir. Aileyle ilgili olayların ve işletmeyle ilgili olayların birbirinden ayrı tutulmadığını belirtenlerin oranı sadece %10’dur. Çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki problemleri de işe yansıtmadıkları (%40) görülmektedir. Problemlerin işe yansıtıldığını düşünenlerin oranı ise %31,25’tir.

“Çalışan aile üyelerinin çalışmayan esleri de işe müdahale etmektedir” önermesine ankete katılan yöneticilerin %45’i ‘kesinlikle katılmıyorum’ derken, %15’i ‘katılıyorum’ demistir. Ankete katılan aile işletmelerinde çalışmayan eslerin işe müdahale etmedikleri görülmektedir.

Aile üyelerinin işle ilgili çatışma ve problemlerini yüzyüze konuşarak çözmeye çalıştıkları (%76,25) görülmektedir. “Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakır, tartışmazlar” önermesine işe ankete katılan yöneticilerin %48,75’i ‘katılmıyorum’ derken, %27,5’i ‘kararsızım’ demistir.

Aile işletmelerinde ailenin nakit ihtiyacının nasıl karşılandığını anlamak için sorulan soruya göre, ankete katılan işletmelerin %71,25’inde ailenin nakit ihtiyacı işletmelerden karşılanmaktadır.

#### 4.4.3. Ankete Katılan İşletmelerde İş Özelliği ve İş Analizi

Ankete katılan aile işletmelerinde iş özelliği ve iş analizinin iyi yapıldığı sonucu çıkmaktadır. Ankette verilen cevapların Tablo-29(a)'da da görüldüğü gibi ortalaması 12,7 olarak bulunmuştur. Anketi cevaplayan işletmelerin %56,25'inin ortalamasının üzerinde puan aldıkları görülmüştür (Tablo-29-b). Bu da ankete katılan işletmelerin iş özelliği ve iş analizi konularında iyi oldukları görülmektedir.

**Tablo 29.a.** İş Özelliği ve İş Analizi

	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
İş özelliği ve İş analizi	80	12,7	3,7	7	25

**Tablo 29.b.** İş Özelliği ve İş Analizi

	n	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı(%)
İş özelliği_analizi	80	45	35	56,25	43,75

Ankete katılan işletme yöneticilerine Tablo-30'daki sorular yöneltilerek, işletmelerde iş özelliklerini ve buna göre iş analizinin yapıp yapılmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 30.** İş Özelliği ve İş Analizi Grubu Soruları

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmede işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir	36	45	38	47,5	2	2,5	3	3,75	1	1,25	80	100
İşin kim tarafından yapılacağı bellidir	33	41,25	43	53,75	4	5	0	0	0	0	80	100
İşin nasıl yapılacağı bellidir	30	37,5	45	56,25	3	3,75	2	2,5	0	0	80	100
İşin ne zaman yapılacağı bellidir	27	33,75	49	61,25	3	3,75	1	1,25	0	0	80	100
İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir	24	30	41	51,25	14	17,5	0	0	1	1,25	80	100
Şirketteki her çalışan iş tanımına uygun olarak çalışır	22	27,5	42	52,5	11	13,75	4	5	1	1,25	80	100
Şirkette yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)	4	5	6	7,5	5	6,25	34	42,5	31	38,75	80	100

Ankete katılan yöneticilere "İşletmede işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir" önermesi sorulmuştur. Verilen cevaplarda yöneticilerin %45'i 'kesinlikle katılıyorum' diyerek, %47,5'i de 'katılıyorum' diyerek işin özelliğine göre personel



çalistirdiklerini belirtmislerdir. Bu önermeye ‘katılmıyorum’ diyenlerin oranı ise sadece %5’tir.

İşletmelerde çalışanların iş tanımına uygun olarak çalıştıkları da çıkan sonuçlardandır. Ankete katılanların %80’i şirkette çalışanların iş tanımına uygun olarak çalıştıklarını belirtmiştir.

Ankete katılan aile işletmelerinde yöneticiler, işin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağı ve yapılan işin hangi departmana rapor edileceğinin belli olduğunu, çalışanların kime karşı sorumlu olduklarını bildiklerini belirtmişlerdir. Önermelere verilen cevaplara bakıldığında; “İşin kim tarafından yapılacağı bellidir” önermesine katılımcıların %95’i katıldığını, “İşin nasıl yapılacağı bellidir” önermesine %93,75’i, “İşin ne zaman yapılacağı bellidir” önermesine %95’i, “İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir” önermesine %81,25’i katıldığını belirtmiştir. “Şirkette yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)” önermesine katılımcıların %81,25’i katılmadığını belirtmiştir. Yani şirketlerde yetki ve sorumluluklar, kimlerin kimlere karşı sorumlu olduğu bellidir.

#### 4.4.4. Ankete Katılan İşletmelerde İş ve Performans Değerleme

Ankete iş ve performans değerlendirmeyle ilgili sorulan soruların sonucunda Tablo-31(a)’da da görüldüğü gibi ortalama değer 23,2 olarak bulunmuştur. Ankete katılan işletmelerin %53,75’inin ortalamanın üstünde puan aldıkları görülmüştür (Tablo-31-b). Yapılan anket sonucunda, ankete katılan aile işletmelerinde iş ve performans değerlendirme sistemlerinin rayına oturtulduğu görülmektedir.

**Tablo 31.a.** İş ve Performans Değerleme

	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
is_performans_degerleme	80	23,2	5,5	10	37

**Tablo 31.b.** İş ve Performans Değerleme

	n	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı(%)
İş ve performans Değerleme	80	43	37	53,75	46,25

Is ve performans degerleme grubunda sorulan sorular ve anket sonuclari Tablo-32'deki gibidir;

Ankete katilan isletmelerde, yoneticilerin %71,25'i sirketin amaç ve vizyonunun her çalisana tarafindan açikça bilindigini belirtmistir.

Aile üyeleri da dâhil olmak üzere her çalisana uygulanan belli bir performans sisteminin oldugu (%63,75), ve ücret ve terfilerin de performanslara göre yapildigi (%75) sonucu ortaya çikmistir. Ayrica aile üyelerine, isletmede çalisabilmeleri için diger çalisana uygulanan belli kriterlerin aynisi onlara da uygulanmaktadır (%73,75). Yani aile üyeleri yeterli yetenege sahip degillerse isletmede görev verilmemektedir. "Aile üyeleri yeterli yetenege sahip olmasalar da isletmede görev alirlar" önermesine anketi cevaplayan yoneticilerin %70'i katilmadigini belirtmistir. Yine "Sirkette bazi aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takim toleranslar taninmaktadır" önermesine katilimcilarin %51,25'i katilmadigini belirtmistir.

**Tablo 32.** Is ve Performans Degerleme Grubu Sorulari

	Kesinlikle katiliyorum		Katiliyorum		Kararsizim		Katilmiyorum		Kesinlikle katilmiyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalisana tarafindan açikça bilinmektedir	24	30	33	41,25	22	27,5	1	1,25	0	0	80	100
Ücret ve terfi sistemi performansla göre yapilmaktadır	17	21,25	43	53,75	7	8,75	6	7,5	7	8,75	80	100
Aile üyelerinin sirkette çalismaları için diger çalisana uygulanan belli kriterlerin aynisi onlara da uygulanmaktadır	12	15	47	58,75	12	15	6	7,5	3	3,75	80	100
Sirket içi eğitim aile üyesi olup olmadigi gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir	22	27,5	43	53,75	14	17,5	1	1,25	0	0	80	100
Sirketteki aile üyeleri isletmenin ihtiyaçlari ve gelecegi dogrultusunda eğitim almislardir veya almaktadirlar	9	11,25	40	50	16	20	11	13,75	4	5	80	100
Çocuklar erken yaslardan beri isletmeyi ve yapilan isi tanimaktadirlar	18	22,5	38	47,5	10	12,5	11	13,75	3	3,75	80	100
Aile üyeleri yeterli yetenege sahip olmasalar da isletmede görev alirlar	5	6,25	15	18,75	12	15	26	32,5	22	27,5	80	100
Aile üyeleri isletmede alt düzeyden baslayarak çalismaktadır	16	20	40	50	14	17,5	7	8,75	3	3,75	80	100
Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur	12	15	39	48,75	14	17,5	8	10	7	8,75	80	100
Sirkette bazi aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takim toleranslar taninmaktadır	7	8,75	20	25	12	15	23	28,75	18	22,5	80	100

Ankete katılan aile işletmelerinde, aileden olan çocuklar küçük yastan itibaren işletmeyi ve işi tanımakta (%70), ve işletmede çalışmaya başlayanlar da alt düzeyden başlayarak işyerinde çalışmaya başlamaktadırlar (%70).

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin %61,25'i işletmede çalışan aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim aldığını ya da almakta olduklarını belirtirken, işletmelerin %18,75'i aile üyelerine eğitim almadığını belirtmiştir. Bunun yanında aile işletmelerinin %81,25'i aile üyesi olup olmadığına bakılmaksızın ilgili her çalışana şirket içi eğitim verildiğini belirtmektedir.

#### 4.4.5. Ankete Katılan İşletmelerin Karar Alma Yapıları

Ankete katılan aile işletmelerinin karar alma yapılarını anlamak için sorulan sorularda ortalama değer 21,8 olarak bulunmuştur (Tablo-33-a). Ankete katılan işletmelerin %48,75'inin ortalamanın üstünde puan aldıkları, yani karar alma süreçlerinin ve yapılarının iyi olduğu söylenebilir (Tablo-33-b). Ancak yöneticilerin çoğunluğunun (%51,25), karar alma konularında diğer konulara göre daha kötü durumda oldukları söylenebilir.

**Tablo 33.a.** Karar Alma Yapıları

	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Karar_alma	80	21,8	3,6	13	29

**Tablo 33.b.** Karar Alma Yapıları

	n	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puandan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puandan Küçük Firma Sayısı(%)
Karar_alma	80	39	41	48,75	51,25

Ankete katılan aile işletmelerinin karar alma yapıları grubuna dâhil edilen soruları ve verilen cevaplar Tablo-34'deki gibidir;

**Tablo 34.** Karar Alma Yapıları Grubu Soruları

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsizim		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir	27	33,75	42	52,5	8	10	3	3,75	0	0	80	100
Karar almanın önündeki en önemli engel bilgi eksikliğidir.	29	36,25	31	38,75	11	13,75	6	7,5	3	3,75	80	100
Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur.	22	27,5	39	48,75	13	16,25	2	2,5	4	5	80	100
Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar	12	15	39	48,75	21	26,25	7	8,75	1	1,25	80	100
Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır	9	11,25	21	26,25	17	21,25	18	22,5	15	18,75	80	100
Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler.	8	10	21	26,25	24	30	14	17,5	13	16,25		
Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri, şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı müdahale etmektedirler	5	6,25	11	13,75	11	13,75	28	35	25	31,25		
Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar	25	31,25	43	53,75	9	11,25	3	3,75	0	0	80	100
Şirkette stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir	19	23,75	24	30	18	22,5	12	15	7	8,75	80	100

Ankete katılan aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunmaktadır (%85). Ayrıca şirket yöneticilerinin %20'si şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale eder derken, %66,25'i böyle bir müdahalenin olmadığını belirtmiştir.

Aile işletmelerinin %76,25'i, işletmede karar alınırken zaman baskısı yüzünden birçok fırsatın kaçırıldığını belirtirken, yine %75'i karar almada en önemli engelin bilgi eksikliği olduğunu belirtmiştir.

Aile işletmelerinde, aile üyeleri kararları oybirliğiyle alırken (%63,75), 'alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıktığı görülmektedir' diyenlerin oranı %37,5 iken, karar ve uygulamalarda duygusal davranılmadığını belirten yöneticilerin oranı %41,25'tir. Kurucu yönetici veya girişimcinin bu duygusal davranışlarının yetki devri planında etkili olduğunu belirten yöneticilerin oranı %36,25 iken, etkili olmadığını belirtenlerin oranı %33,75'tir.

Aile işletmelerinde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verirken (%53,75), nihai kararlar da işletme sahipleri tarafından verilmektedir (%86,25).

#### 4.4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri

Aile işletmelerinin devamlılığı için olmazsa olmaz olan kurumsallaşmayı işletmelerin ne derecede gerçekleştirdiklerini anlamaya yönelik olarak sorulan sorulardan elde edilen cevaplarda Tablo-35(a)'daki gibi ortalama değer 12,5 olarak bulunmuştur. Ankete katılan işletmelerin %67,5'inin ortalamanın üstünde puan aldıkları görülmektedir (Tablo-35-b). Yani yöneticilerin büyük kısmı, işletmelerinde kurumsallaşmayı sağladıklarını belirtmektedir.

**Tablo 35.a.** Kurumsallaşma Düzeyi

	n	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Kurumsallaşma	80	12,5	3,5	6	24

**Tablo 35.b.** Kurumsallaşma Düzeyi

	n	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı	Ortalama Puan Büyük Firma Sayısı(%)	Ortalama Puan Küçük Firma Sayısı(%)
Kurumsallaşma	80	54	26	67,5	32,5

Ankete katılan işletmelerin kurumsallaşma düzeyi grup soruları ve cevapları Tablo-36'daki gibidir;

**Tablo 36.** Kurumsallaşma Düzeyi Grubu Soruları

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır	21	26,25	44	55	11	13,75	3	3,75	1	1,25	80	100
Sirketin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.	29	36,25	30	37,5	18	22,5	3	3,75	0	0	80	100
Sirketin gelecek kuzaklara devri için kurumsallaşması şarttır.	42	52,5	30	37,5	5	6,25	3	3,75	0	0	80	100
Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır	17	21,25	44	55	12	15	4	5	3	3,75	80	100
Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir	16	20	33	41,25	11	13,75	15	18,75	5	6,25	80	100
Sirkette yönetim kurulu düzenli olarak toplanır	10	12,5	47	58,75	14	17,5	5	6,25	4	5		

Ankete katılan aile işletmeleri yöneticileri, şirketin kurumsallaşmasını şirketin başarısının en önemli nedeni olarak görmekte (%73,75), ve şirketin gelecek kuzaklara devri için de kurumsallaşmanın şart olduğunu (%90) belirtmekte ve bunun için de

sirketlerin %81,25'i sirketin kurumsallasmasina yönelik çalismalarda bulduklarini belirtmektedirler.

Isletmelerin kurumsal yapıya kavuşturulmaları için olması gereken ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini görmek için düzenli toplantılar yapılmakta (%76,25) ve yönetim kurulu da düzenli olarak toplanmaktadır (%71,25).

Ayrıca ankete katılan işletmelerin %61,25'i üst yönetimde aileden olmayan profesyonel yönetici istihdam ederken, %25'i profesyonel yönetici istihdam etmemektedir. Profesyonel yönetici istihdamı daha objektif ve duygusallıktan uzak kararlar alınabilmesi için gerekliyken, aile işletmelerinin büyük kısmının bunu basardığı söylenebilir.

#### 4.5. Araştırmaya İlişkin Hipotez Testlerinin Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında oluşturulan hipotezler ve anket sonuçları kullanılarak hipotez test sonuçları değerlendirilmiştir.

H1: Aile işletmelerinde aile ve iş kavramlarının birbirinden ayrı tutulmaması ile yönetim ve organizasyon sorunları arasında ilişki vardır.

**Tablo 37.** Birinci Hipotez Testinin Sonuçları

Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır	Sirket Yönetimi ve Organizasyon Sorunları Puanı										
	N	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Enb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	p	İkili Karşılaştırma
Katiliyorum	63	6,6	7	2,0	2	10	43,1	6,76	2	0,033*	1-3** 2-3**
Kararsızım	9	6,2	6	2,3	3	10	40,1				
Katılmıyorum	8	3,8	3,5	3,0	1	9	20,6				

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

“Aileyle ilgili olaylar ve işletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır” önermesine verilen cevaplar arasında şirket yönetimi ve organizasyonu puanları açısından anlamlı farklılık görülmektedir. (p<0,05) Aile ile ilgili olaylar ve işletme ile ilgili olayların birbirinden ayrı tutulduğuna inanmayanlar veya bu önermeye katılmayanlar aynı zamanda şirket yönetiminin ve organizasyon yapısının daha kötü olduğunu belirttikleri söylenebilir. Aile ve şirket ile ilgili olayların birbirinden ayrı tutulduğunu belirtenler (Katiliyorum diyenler) şirket yönetiminin ve organizasyon

yapisinin iyi oldugunu belirttikleri söylenebilir. Burada vurgulanmasi gereken sey, aile ve sirket olaylarinin birbirinden ayri tutulmasi sirket yönetimini ve organizasyonunu etkiledigidir. Eger aile ve sirket olaylari birbirinden ayri tutulursa iyi bir sirket yönetimi ve organizasyonuna sahip olunacagi, aksi takdirde iyi bir sirket yönetimi ve organizasyon yapisinin olmayacagi sonucu çıkarilabilir. Sirket yönetimi ve organizasyonu puanı arttikça olumlu bir durumu yani iyi bir sirket yönetiminin oldugunu göstermektedir (6,6 – 6,2 ve 3,8 ortalama puanlar).

H2: Sirkette bazi aile üyelerine birtakim toleranslar taninmasi ile isin özelliginin belirlenmesi ve is analizinin yapılmasi arasında iliski vardır.

**Tablo 38.** İkinci Hipotez Testinin Sonuçları

Sirkette bazi aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takim toleranslar taninmaktadır	Is Özelliginin Belirlenmesi ve Is Analizinin Yapilmasi Puanlari									
	n	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Enb.	Sira Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	P
Katiliyorum	41	11,9	12	3,7	7	19	36,1	4,76	2	0,092
Kararsizim	12	14,3	14	2,6	8	19	52,5			
Katılmıyorum	27	13,1	13	3,9	8	25	41,8			

“Sirkette bazi aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takim toleranslar taninmaktadır” önermesine verilen cevaplar ile is özelliginin belirlenmesi ve is analizinin yapılmasına iliskin puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p>0,05$ )

Isin özelliginin belirlenmesi ve is analizlerinin yapılmasi puanlarının yine yüksek olması olumlu bir durumu ortaya koymaktadır. Puan arttikça sirkette is özellikleri tanımlamalarını ve is analizlerinin iyi yapıldığını gösterir.

Burada sirkette bazi aile üyelerine birtakim toleransların taninmasi durumu is özelligi ve is analizi yapılmasını anlamlı derecede etkilememektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte sirkette bazi aile üyelerine toleransların taninmasının, sirkette is özelligi ve is analizinin yapılmasını olumsuz etkiledigi söylenebilir.

H3: Aile işletmelerinde kuralların yazılı hale getirildiği aile anayasasının olusturulmasi ile aile işletmelerinin gelecek kusaklara devri arasında iliski vardır.

**Tablo 39.** Üçüncü Hipotez Testinin Sonuçları

Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler.	Şirket aile anayasasına sahiptir					
	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Katılıyorum	6	30,0	21	35,0	27	33,8
Kararsızım	5	25,0	19	31,7	24	30,0
Katılmıyorum	9	45,0	20	33,3	29	36,3
Toplam	20	100,0	60	100,0	80	100,0
Ki-Kare=0,896 , Sd=2 , p=0,638>0,05						

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

Verilen cevaplara göre Şirketin aile anayasasına sahip olması veya olmaması, Kurucu yönetici veya girişimcilerin duygusal davranışlarının yetki devri planlarını etkilemeyeceği söylenebilir. Şirket anayasasına sahip olanların %30 u “Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler.” Önermesine katılıyorum derken, şirket anayasasına sahip olmayanların % 35 i katılıyorum cevabını vermektedirler. Bu oranlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H4: Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel yönetici istihdam edilmesi ile aile işletmelerinde aile üyelerinin etkisinden kurtulup objektif kararlar alınabilmesi arasında ilişki vardır.

**Tablo 40.** Dördüncü Hipotez Testinin Sonuçları

Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir	Objektif karar alma puanı									
	n	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Enb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	Parazit
Katılıyorum	49	21,5	22	3,8	13	28	39,6	0,215	2	0,898
Kararsızım	11	22,2	21	2,5	19	26	42,9			
Katılmıyorum	20	22,1	21	3,7	16	29	41,3			

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

Ankete katılanların verdiği cevaplara göre üst yönetimde aileden olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinin objektif kararlar alınmasında önemli bir



katkisinin olmadığı görülmektedir. Objektif karar alma puanının yüksek olması olumlu bir durumdur. Tablo-46’da da görüldüğü gibi, Katiliyorum, Kararsizim ve Katilmiyorum diyenlerin puanlarının birbirine yakın oldukları görülmektedir.(21,5; 22,2; 22,1)

H5: Sirkette çalışan aile üyelerinin işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almış olmaları ile kararların duygusallıkla alınıp alınmaması arasında ilişki vardır.

**Tablo 41.** Besinci Hipotez Testinin Sonuçları

Sirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar	Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır							
	Katiliyorum		Kararsizim		Katilmiyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Katiliyorum	22	66,7	8	47,1	19	63,3	49	61,3
Kararsizim	5	15,2	6	35,3	5	16,7	16	20,0
Katilmiyorum	6	18,2	3	17,6	6	20,0	15	18,8
Toplam	33	100,0	17	100,0	30	100,0	80	100,0

“Sirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar” önermesine verilen cevaplar ile “Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır” önermesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

“Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır” önermesine ‘katiliyorum’ diyenler ile katilmiyorum diyenlerin “Sirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar “ önermesine birbirine yakın oranda ‘katiliyorum’ (%66,7 ve %63,3) dedikleri görülmektedir. Yani duygusallığın ön plana çıkması şirkette aile üyelerinin gerekli eğitim almış olmaları ile ilişkili değildir sonucunu çıkartılabilir.

H6: Şirketin kuruluş yılı ile şirketin kurumsallaşması arasında ilişki vardır.

**Tablo 42.** Altıncı Hipotez Testinin Sonuçları

Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz?	Kurumsallaşma									
	n	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Enb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	p
1980 Öncesi	11	11,1	11	3,0	7	16	31,5	2,73	3	0,435
1980–1990 Arası	17	13,4	13	3,9	7	24	45,0			
1990–2000 Arası	30	12,7	13	2,8	6	21	42,6			
2000 Sonrası	22	12,3	12	4,2	6	21	38,6			

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

Ancak istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 1980 öncesi kurulan şirketlerin kurumsallaşmasının en düşük seviyede olduğu, 1980–1990 arası kurulan şirketlerin ise en iyi kurumsallaşma yapısına sahip oldukları söylenebilir.

H7: Aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürlerin eğitim düzeylerinin farklılığı ile kurumsallaşmaya bakış açıları arasında ilişki vardır.

**Tablo 43.** Yedinci Hipotez Testinin Sonuçları

Eğitim durumunuz	Kurumsallaşma									
	n	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Enb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	p
İlköğretim	12	13,3	13	3,8	7	21	46,5	5,069	3	0,166
Lise	25	12,0	12	3,2	6	19	37,2			
MYO	9	14,6	13	4,2	7	21	53,9			
Fakülte ve üstü	34	12,1	12	3,3	6	24	37,2			

Yine yapılan çalışma sonucunda, işletmelerdeki ankete katılan yönetim kurulu başkanı veya genel müdürlerin eğitim durumları ile işletmelerin kurumsallaşma yapısı arasında anlamlı farklılığın olmadığı yani eğitim durumlarının işletmelerin kurumsallaşması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Ancak istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte yöneticileri MYO (meslek yüksek okulu) mezunu olan yöneticilerin işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

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

**Tablo 44.** Sekizinci Hipotez Testinin Sonuçları

Şirketin sahipliği	Karar alma										
	n	Ortalama	Ortanca	SS	Enk.	Enb.	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis H	Sd	p	İkili Karsılaştırma
Tek aile üyesi	12	23,0	22,5	3,3	18	28	43,9	7,73	2	0,021*	1-2** 2-3**
Aile üyeleri ortaklığı	30	20,6	20	2,9	14	26	29,5				
Kardeş ortaklığı	33	22,8	24	3,7	16	29	43,6				

\* $p<0,05$  , \*\* $p<0,017$

Yapılan anket çalışması sonucunda şirket sahipliği durumları ile karar alma arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

'Aile üyeleri ortaklığı' olan işletmelerde karar alma durumlarının diğer sahiplik durumlarına göre daha zayıf oldukları yani olumsuz bir durumu yansıttıkları görülmektedir. Bu çalışmaya göre karar almanın en etkili olduğu işletmelerin 'tek aile üyesi ortaklığı' ve 'kardeş ortaklıkları' olan işletmeler olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresellenen ve sürekli gelişen teknolojilerle yeniliklere açık hale gelen dünyamızda, ülke ekonomilerinin belkemiğini oluşturan aile işletmelerinin önemi yadsınmaz. Küreselleşme olgusuyla birlikte, bölgesel düşünmekten çok küresel düşünmenin ve davranmanın gerektiği bir rekabet ortamı oluşmuştur. Ancak bu gelişmeler ve rekabet ortamında aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha zor duruma düşmekte ve çoğu zamanda yeni durumlara ayak uydurmakta zorlandıkları için de kapanabilmektedirler. Bu durumun pek çok sebebi vardır. Öncelikle aile işletmelerinin kuruluş şekilleri, kuruluş amaçları ve yönetim tarzları bu sebeplerden sayılabilir.

Oluşan bu rekabet ortamında ayakta kalabilen ve varlığını devam ettiren aile işletmesi sayısı çok değildir. Varlıklarını devam ettirebilen aile işletmeleri de, kredi olanaklarından yararlanma, değişen ve gelişen teknolojik gelişmeleri takip etme, değişen pazar koşullarına uyum sağlama gibi durumlarda karşılaştıkları sorunları akılcı yollarla çözebilen ve en önemlisi de kurumsallaşmayı sağlayabilenlerdir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin varlıklarının devami için çözümleri gereken yönetim ve organizasyon sorunlarını ortaya koyabilmek ve bu sorunların çözümlerine öneriler getirebilmektir. Bu amaçla saha olarak Mersin ili seçilmiş ve hazırlanan anketin buradaki aile işletmeleri tarafından cevaplandırılması sağlanmıştır. Ancak bu çalışmanın en önemli kısmı, aile işletmelerinin bu tür çalışmalarını yeterince desteklememeleridir. Pek çok aile işletmesine anket e-posta yoluyla ve elden gönderilmiş ve sonrasında işletmelere telefonla ulaşılmasına rağmen işletmelerin geri dönüş oranı çok düşük kalmıştır. Anketi cevaplayan ve değerlendirmeye alınan aile işletmesi sayısı 80'dir.

Bu çalışmada öncelikle aile işletmelerinin özellikleri, üstün ve zayıf yönleri, gelişme evreleri ve sorunları üzerinde durulmuştur. Daha sonra hazırlanan anketle Mersin ilindeki aile işletmelerinin özellikleri ve karşılaştıkları sorunlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket, aile işletmelerinin yönetim kurulu başkanları ya da genel müdürleri tarafından doldurulmuştur.

Arastirmamiz için yapilan anketlerden elde edilen verilerin giris ve analizi için SPSS 12 paket programi kullanilmistir. Ayrica olusturulan hipotezler test edilirken, kategorik verilerde Ki-Kare bagimsizlik testi, iki gruplu karsilastirmalarda Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla gruplu karsilastirmalarda Benferoni Düzeltmeli Kruskall-Wallis H testi kullanilmistir. Anlamlilik seviyesi olarak 0,05 belirlenmis olup, çıkan sonucun  $p < 0,05$  olmasi durumunda anlamlı farklıligin olduğu,  $p > 0,05$  olmasi durumunda anlamlı farklıligin olmadığı belirtilmistir.

Ankete ilk olarak ankete katilan kisilerin özelliklerini anlamaya yönelik sorular sorulmustur. Ankete katilan sirketlerin çoğunluğu erkek yöneticiler (%90) tarafından yönetilmektedir. Yine katilimcilarin büyük çoğunluğu evlidir (%83,8). Yöneticilerin yasina bakildiginda %38,8'inin 41-50 yas araliginda olduğu, %26,3'ünün 31-40 yas araliginda, %16,3'ünün de 50-60 yas araliginda olduğu görülmektedir. Ankete katilan yöneticilerin eğitim durumlarına baktigimizda ise; katilimcilarin %53,9'unun MYO, fakülte ya da lisans üstü eğitim aldıkları, %31,3'ünün de lise mezunu oldukları görülmektedir. Ayrica ankete katilan bu kisilerin ailenin kaçinci çocuğu olduklarına bakildiginda, %51,3'ünün ortanca çocuk, %37,5'inin en büyük çocuk olduğu, ailenin en küçük çocuğu olanların oraninin ise %8,8 olduğu görülmektedir. Erkek egemen bir toplum yapısına sahip olmamız, aile reisinin erkek olması gibi etkenlerden dolayı erkeklerin daha fazla risk alarak sirket kurdukları görülmektedir. Ayrica yine toplumumuzda büyüklerin koruyup kollama görevini kendilerinde bilmeleri de daha çok ortanca ve en büyük kardeşlerin risk alarak sirket kurma girişiminde bulduklarını göstermektedir. Ankete katilan yöneticilerin %30'u işletmelerinde 20 yıldan fazla çalıştıklarını belirtmişlerdir. Sirkette 0-5 yıl arasında çalışanların oranı %26,3 iken, %23,8'lik kısım ise sirkette 11-15 yıl arasında çalıştıklarını belirtmiştir. Sonuca bakildiginda ankete katilan aile işletmelerinin büyük kısmının ömürlerinin 20 yılı astığı ve sürekliliklerini sağlamak için kurumsallaşma ihtiyaçlarının olduğu ve işletmelerin %67,5'inin (Tablo-35-b) de bunu sağladığı söylenebilir.

Ankete katilan yöneticilerin %76,3'ü işletmelerinin devamlılığı için, çocuklarının meslek seçimlerinin sahip oldukları işletmede çalışmalarına elverişli meslek olmasını istemekte, bu amaçla da çocuklarına hem yurt içinde hem de yurt dışında işleriyle ilgili eğitim aldirmaktadırlar.

Ankete katılan işletmelerin özelliklerine bakıldığında; işletmelerin büyük çoğunluğu (%65) 1990 sonrasında kurulmuştur. 1990 ve öncesinde kurulan işletmelerin oranı ise, %35 yani 28 işletmedir. Aile işletmelerinin büyük kısmı %61,3 yani 49 işletme 1. nesil tarafından, %21,3'ü 2. nesil tarafından, %13,8'i 1. ve 2. nesil tarafından yönetilmektedir. İşletmelerden 1 tanesi 3. nesil tarafından yönetilirken, ankete katılan en köklü aile işletmesi 2 tanedir ve 4. nesil tarafından yönetilmektedir. Görüldüğü gibi Mersin ilindeki aile işletmelerinin büyük çoğunluğu henüz büyüme aşamasındadır ve birinci nesil tarafından yönetilmektedirler. Yani henüz işletmede fikir ayrılıkları ve nesil farklılıkları yaşanmamıştır. Nesil sayıları arttıkça işletmelerin sayısında azalma olmaktadır. Bunun bir sebebi de aile işletmelerinin yetki devrini zamanında gerçekleştirememeleri ve birçoğunun yetki devri planı bile yapmamış olmasıdır. Yüz yüze yaptığımız görüşme sonuçları da bu yöndedir. İşletme sahiplerinin büyük çoğunluğu sadece zamanı kurtarmayı amaçlamaktadırlar. Bu işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklükleri ise; 0-9 kişi çalıştıran 22 şirket mikro ölçekli, 10-49 kişi çalıştıran 41 şirket küçük ölçekli, 50-149 arası kişi çalıştıran 13 şirket orta ölçekli ve 150'den fazla kişi çalıştıran 4 şirket de büyük ölçekli şirket olarak belirlenmiştir.

Aile üyelerinin işletmelerdeki hisse oranlarına bakıldığında ise, %71,3'ünde aile üyelerinin şirketin hissesinin tamamına sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin %55'i şirketi kendilerinin kurduklarını, %23,8'i de babalarının kurdukları işletmeyi devam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Yine şirketlerin %41,3'ü kardeş ortaklığı, %37,5'i diğer aile üyeleri ortaklığından, %15'i de tek aile üyesi tarafından yönetilmektedir. Aile işletmelerinin en önemli özelliği birbirine güvenen aile üyeleri tarafından kurulmalarıdır. Anket sonucunda da kardeşler arasında güvenin daha güçlü olduğu görülmektedir.

Aile şirketi olmanın avantajlı olup olmadığı sorusuna yöneticilerin %27,5'i 'tamamen avantajlıdır' derken, %58,8'i 'kısmen avantajlıdır' demistir. Aile işletmesi olmanın avantajlı olmadığını düşünenlerin oranı ise sadece %6,3'tür. Sonuçta bakıldığında aile işletmeleri yöneticileri ailenin geçiminin sağlanması, mirasın dağılmasının önlenmesi, aile bireylerine iş imkanının sağlanması gibi amaçlarla kurdukları aile işletmelerinin bu amaçlarına gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Yapılan anket sonucunda aile işletmelerindeki mevcut durum da değerlendirilmiştir. Buna göre şirketlerin büyük kısmının (%61,25) yönetim ve organizasyon yapılarının iyi olduğu görülmektedir. Şirketlerin organizasyon semasi, iş akış semasi, bilgi akış formları yazılı hale getirilmiş olmasına rağmen şirketlerin kurumsallaşması için gerekli olan, aile ve iş ilişkilerinin belli bir standarda oturtulması amacıyla aile işletmelerinde olması gereken 'aile anayasası' sadece işletmelerin %25'inde vardır. Bunun yanında işletmeler danışmanlık hizmeti aldıklarını, uzun vadeli planlar yaptıklarını, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olduğunu ve aile konseyinin oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Ancak yüz yüze yapılan görüşmelerde işletmelerin uzun vadeli planlar yapmadıkları, günü kurtarmaya çalıştıkları sonucu çıkmıştır.

Aile işletmelerinin en büyük dezavantajlarından biri aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmasıdır. İşletme yöneticilerinin %58,75'i aile ve iş ilişkilerini dengelediklerini, çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki problemleri işe yansitmadıklarını, işletmede çalışmayan aile üyelerinin işe müdahale etmediklerini belirtmişlerdir. Bunların yanında şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyelerinin olduğunu, kişinin aile içindeki pozisyonun işletmedeki pozisyonunu da etkilediği çıkan sonuçlardandır.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin cevaplarına göre, işletmelerin %56,25'i iş özelliği ve analizinin iyi yapıldığını, yine işletmelerin %53,75'i de iş ve performans değerlendirme konularında başarılı olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin çoğu işin özelliğine göre işgören tayin ettiklerini, işin kim tarafından, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve sonuçların hangi departmana rapor edileceği, çalışanların kimlere karşı sorumlu olacağını belli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmakta, aile üyelerine de diğer çalışanlara uygulanan kriterler ve performans sistemi uygulanmakta, şirket içi eğitim aile üyesi olan ve olmayan çalışanlara birlikte verilmektedir. Aile bireyleri işletmelerde alt düzeyden başlayarak çalışmaya başlamakta ve eğer aile üyesi birey yetenekli değilse işletmede çalıştırılmamaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları için işin nasıl, kim tarafından, ne zaman yapılacağı, sonuçların kimlere rapor edileceği gibi şirket içi çalışma koşullarının yazılı hale getirilmesi gerekir. Kurumsallaşma önceki bölümlerde de değinildiği gibi işletmelerin bir sistem haline gelebilmesidir. Bunun için de işletmelerdeki ilişkiler şeffaf, adil hale getirilmesi, işletmede kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip

olunması, seffaf bir iç denetim mekanizması oluşturulması, kısacası bu ilkeler doğrultusunda işletmenin yeniden yapılandırılması gereklidir. Eğer aile işletmeleri kurumsallaşmayı sağlayamazlarsa, işletmelerin ömürleri de işletme sahip ya da yöneticisinin ömrüyle sınırlı kalacaktır.

Ankete katılan işletmelerin karar alma yapılarının diğer konularda olduğu gibi iyi olmadığı, katılımcı işletmelerin %51,25’inde karar alma yapısının diğer konulara göre kötü olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde kararlar oy birliğiyle alınmaktadır. Ancak nihai kararları işletme sahibi vermekte ve şirketle ilgili stratejik kararlara da sadece aile üyeleri karar vermektedir. Anket sonucuna göre karar almada en önemli engeller, zaman baskısı ve işletme sahibinin yapılan işle ilgili alınacak kararlarda yeterli bilgiye sahip olmaması olarak belirtilmiştir. Yöneticiler, karar ve uygulamalarında duygusallığın etkili olmadığını, kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışlarının yetki devri planını etkilemediğini belirtmişlerdir. Ancak uygulamada işletme sahiplerinin duygusal davranışları pek çok fırsatın kaçırılmasına, kararların objektif alınmamasına ve işletmelerin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle aile işletmeleri, işletmelerinin devamlılığı ve işletmenin kurumsal bir yapıya kavuşturulabilmesi için, aldığı kararlarda işletmenin yanında ailenin de çıkarlarını koruyacak, kararlarında duygusal olmayacak ve objektif davranabilecek profesyonel yönetici istihdam etmelidirler.

Ankete katılan işletmelerin kurumsallaşmayı sağlayabilmek ve işletmenin gelecek kusaklara sağlıklı bir şekilde devredilebilmesi için gerekli çalışmalarını yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu, şirket başarısının işletmenin kurumsallaşmasıyla orantılı olduğunu belirtmiştir. Bunun için de düzenli toplantılarla hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği kontrolü yapılmakta, şirketlerin gelişim ve stratejilerini belirleyebilmeleri için büyük öneme sahip olan ‘yönetim kurulu’ düzenli olarak toplanmakta ve üst yönetimde aileden olmayan profesyonel yöneticiler de yetenekleri dikkate alınarak istihdam edilmektedir.

Bu çalışmada anketin genel bir değerlendirmesi yapıldıktan sonra, oluşturulan hipotezler değerlendirilmiştir. Birinci hipotezimiz; “Aile işletmelerinde aile ve iş kavramlarının birbirinden ayrı tutulmaması ile yönetim ve organizasyon sorunları arasında ilişki vardır.” Yapılan anket çalışması sonucunda, “Aileyle ilgili olaylar ve



isletmeyle ilgili olaylar birbirinden ayrı tutulmaktadır” önermesine verilen cevaplar arasında şirket yönetimi ve organizasyon grubu puanları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Burada çıkan sonuç, aile ve şirket olaylarının birbirinden ayrı tutulmasının, şirket yönetimini ve organizasyonunu etkilediğidir. Eğer aile ve şirket olayları birbirinden ayrı tutulursa iyi bir şirket yönetimi ve organizasyonuna sahip olunacağı, aksi takdirde iyi bir şirket yönetimi ve organizasyon yapısının olmayacağı sonucu çıkarılabilir. Böylece birinci hipotezimiz gerçekleşmiştir.

İkinci hipotez; “Şirkette bazı aile üyelerine birtakim toleranslar tanınması ile işin özelliğinin belirlenmesi ve iş analizinin yapılması arasında ilişki vardır.” Bu hipotezimiz için yapılan analizde, “Şirkette bazı aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme gibi) bir takım toleranslar tanınmaktadır” önermesine verilen cevaplar ile iş özelliğinin belirlenmesi ve iş analizinin yapılmasına ilişkin gruplandırma puanları açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p > 0,05$ ) Yani şirkette bazı aile üyelerine birtakim toleransların tanınması durumu iş özelliği ve iş analizi yapılmasını anlamlı derecede etkilememektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte şirkette bazı aile üyelerine toleransların tanınmasının, şirkette iş özelliği ve iş analizinin yapılmasını olumsuz etkilediğini de söyleyebiliriz.

Üçüncü hipotez; “Aile işletmelerinde kuralların yazılı hale getirildiği aile anayasasının oluşturulması ile aile işletmelerinin gelecek kuşaklara devri arasında ilişki vardır.” Bu hipotez için çıkan sonuç; “Kurucu yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler” önermesine verilen cevaplar ile “Şirket aile anayasasına sahiptir” önermesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık görülmemektedir ( $p > 0,05$ ). Verilen cevaplara göre şirketin aile anayasasına sahip olması veya olmaması, kurucu yönetici veya girişimcilerin duygusal davranışlarının yetki devri planlarını etkilemeyeceği söylenebilir. Yapılan ankette şirketlerin çoğunun aile anayasası oluşturmadıkları görülmektedir.

Dördüncü hipotez; “Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel yönetici istihdam edilmesi ile aile işletmelerinde aile üyelerinin etkisinden kurtulup objektif kararlar alınabilmesi arasında ilişki vardır.” Bu hipotezimizde de “Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir” önermesine verilen cevaplar ile objektif karar alma puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir ( $P > 0,05$ ). Bu

sonuca göre, üst yönetimde aileden olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinin objektif kararlar alınmasında önemli bir katkısının olmadığı görülmektedir.

Besinci hipotez; “Sirkette çalışan aile üyelerinin işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almış olmaları ile kararların duygusallıkla alınıp alınmaması arasında ilişki vardır.” Bu hipotezde, “Sirketteki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar” önermesine verilen cevaplar ile “Aile şirketlerinde kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır” önermesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Yani şirkette aile üyelerinin gerekli eğitim almış olmaları ile kararların duygusallıkla alınması arasında ilişki yoktur.

Altıncı hipotez; “Şirketin kuruluş yılı ile şirketin kurumsallaşması arasında ilişki vardır.” Yapılan çalışma sonucunda işletmelerin kuruluş yılları ile işletmelerin kurumsallaşması açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Ancak istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 1980 öncesi kurulan şirketlerin kurumsallaşmasının en düşük seviyede olduğu, 1980–1990 arası kurulan şirketlerin ise en iyi kurumsallaşma yapısına sahip oldukları söylenebilir.

Yedinci hipotez; “Aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürlerin eğitim düzeylerinin farklılığı ile kurumsallaşmaya bakış açıları arasında ilişki vardır.” Yine yapılan çalışma sonucunda, işletmelerdeki ankete katılan yönetim kurulu başkanı veya genel müdürlerin eğitim durumları ile işletmelerin kurumsallaşma yapısı arasında anlamlı farklılığın olmadığı yani eğitim durumlarının işletmelerin kurumsallaşması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Ancak istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte yöneticileri MYO (meslek yüksek okulu) mezunu olan yöneticilerin işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olması kurumsal yapının oluşturulması için olumlu bir durumdur.

Sekizinci hipotez; “Aile işletmelerinde işletme sahipliği ile işletmede kararların verilmesi arasında ilişki vardır.” Yapılan anket çalışması sonucunda şirket sahipliği durumları ile karar alma arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). ‘Aile üyeleri ortaklığı’ olan işletmelerde karar alma durumlarının diğer sahiplik durumlarına

göre daha kötü olduğu görülmektedir. Çalışmamızda çıkan sonuçta, ‘tek aile üyesi ortaklığı’ ve ‘kardes ortaklıkları’ olan işletmelerin karar almada daha az sorunla karşılaşmaları görülmektedir. Bu hipotezimiz de gerçekleşmiştir.

Bu çalışma için oluşturduğumuz sekiz hipotezin 6 tanesi gerçekleşmemiş, 2 tanesi (1. ve 8. hipotez) ise gerçekleşmiştir.

Yapılan bu çalışma sonucunda aile işletmelerine getirebileceğimiz öneriler ise şöyledir:

Öncelikle aile işletmeleri devamlılıkları için uzun vadeli planlar yapmalı ve işletmenin kurucu ve yöneticisi olan kişi devir planını ölmeden önce yapmalıdır. Çünkü pek çok aile işletmesi, sahiplerinin ölmeden önce kimin bası geçmesi gerektiğini belirlememesi yüzünden, sonra gelen aile üyeleri arasında rekabet ve çatışma yaşamakta ve sonuçta aile işletmesinin varlığı sona ermektedir.

Yine aile işletmeleri özellikle şirket belli bir aşamaya geldiğinde (olgunlaşma evresi) profesyonel yönetici istihdam etmelidirler. Çünkü şirket sahipleri ve yöneticilerinin aldıkları kararlarda duygusal davranışları ve karar alınacak konularda yeterli bilgiye sahip olmamaları gibi eksiklikler, dışardan istihdam edilecek profesyonel yöneticilerle giderilecektir. Şirket sahiplerinin profesyonel yöneticiler konusundaki en önemli çekincelerinden biri, profesyonel yöneticinin aileden olmayan birileri olması gerektiği düşüncesidir. Oysaki şirketin ihtiyacı olan profesyonel yönetici aileden olabileceği gibi yakın çevrelerinden güvendikleri birisi de olabilir. Aile üyelerine ilgili eğitim aldirmek bu açıdan önemlidir. Yani aile işletmeleri profesyonel yönetici ihtiyaçlarını aile üyelerine gerekli eğitimleri aldirarak karşılayabilirler. Aile işletmelerinin, ailenin muhtemel çekismeleri ve aile üyeleri arasındaki rekabetten daha az etkilenmesi için, aile işletmelerinin kurumsallaşması şarttır. Kurumsal yapının oluşturulması diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de işletmenin uzun yıllar devami için gereklidir.

Aile işletmelerinde verimliliğin artırılabilmesi için, işletmede çalışan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında fark gözetilmemesi yani akrabaların kayırılmaması ve diğer çalışanların da ücret konusunda tatmin edilmesi, aile üyeleri dâhil herkes için adil bir

performans değerlendirme sisteminin uygulanması gerekir. Ayrıca şirket içi eğitim aile üyesi olsun ya da olmasın her çalışana verilmelidir.

Ülkemizde aile işletmeleri yüksek faiz, kamu ve özel sektörün desteklerinin az olmasından dolayı kredi olanaklarından yeterince yararlanamamaktadır. Yüzyüze yapılan görüşmelerde de yöneticiler bu sıkıntılarını dile getirmiş, özellikle devletin aile işletmelerine kaynak oluşturmaları (uluslararası ticaret anlaşmaları yapılması, kota uygulanması gibi) gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında özellikle Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ticaret ve Sanayi Odaları, KOSGEB ve üniversitelerin, gerekli rehberlik ve danışmanlık hizmetini sağlamaları, yeni kurulacak olan aile işletmelerine gerekli desteği vermeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinin bir özelliği de işletmeyle ilgili kararların aile toplantılarında yapılması ve yazılı kuralların oluşturulmamasıdır. Öncelikle aile işletmesi yazılı bir organizasyon seması oluşturulmalı ve işler buna uygun olarak yürütülmelidir. Bu işletmelerin gelecek kuşaklara devredilmesi için kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve kurumsallaşmanın oluşturulması için de bir ‘aile anayasası’na gerek vardır (Saglam, 2006; 507). Ayrıca stratejik konularla ilgilenmesi ve işletmeyle ilgili kararlar alınması için bir de ‘aile konseyi’ oluşturulmalıdır. Bunun yanında düzenli toplanması sağlanacak bir yönetim kurulunun oluşturulması, şirketlerin gelişmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmeleri açısından çok önemlidir.

Son olarak bu çalışma ve sonraki zamanlarda yapılacak çalışmalar karşılaştırılarak elde edilen bulguların kontrolü yapılmalı ve böylece süreklilik sağlanmalıdır. Ayrıca bu gibi çalışmalar farklı bölgelerde, farklı zamanlarda yapılarak çalışmaların alanı genişletilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Adsan E. ve Gümüstekin G.E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.178-190
- Ak B.G., (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.145-154
- Akdemir A., (2003). *Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul, Türkmen Kitabevi
- Akdogan A., (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniv. İkt. İd. Bil. Fak. Dergisi*, say:16, s.31-47
- Arikan S., (2004). *Girisimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ank.
- Ates Ö., (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yay., No:56
- Atıla E. Ve Küskü F., (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.191-199
- Baharoglu Ü., (2006). Çalışanların Yönetime Katılması, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.652-654
- Bakan I., Büyükbese T. ve Güven M., (2004). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.307-313
- Bakan I., Tasliyan M., Büyükbese T., Yılmaz S., (2004). Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri: Bir Alan Çalışması, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.461-471
- Baraz B., (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.120-129
- Bozkurt R., (2004), *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması*, Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, s.14-15
- Brenes E.R., Madrigal K., Molina-Navarro G.E., (2006). Family Business Structure and Succession: Critical Topics In Latin Amerika Experience, *Journal of Business Research*, Volume: 59, Issue 3, March 2006, 372-374
- Cabrera-Suarez K, (2005). *Leadership Transfer and the Successor's Development in Family Firm*, The Leadership Quarterly, 16/1, February, 2005, 71-96
- Çavus M.F., (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim, *Ç.Ü.Sosyal Bilimler*

*Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı:2, s.152-166

- Çelik M., Ayas N., Koç I. ve Öztürk F., (2006). Aile Sirketlerinde Kurumsallasma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallasan Aile Sirketlerinin Değerlendirilmesi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.480-489
- Findikçi I., (2006). Köklü Aile Sirketlerinin Tilsimi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.292-295
- Genç K.Y. ve Deryal Y., (2006). Orta ve Dogu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Arastırma, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.399-410
- Genç N. Ve Karcioğlu F. (2004). Aile İşletmelerinin Karsilastıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri- Bir Uygulama-, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.20-32
- Genç N., Güzel A., ve Pamukoglu E., (2006). Aile İşletmelerinde Dis Kaynak Kullanimında Sahip Yönetici-Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.571-584
- Göker A.Z. ve Üçok T., (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.45-57
- Gümüstekin E.G.,(2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.71-93
- Günver B.A., (2006). Aile İşletmeleri ve Gelecek Kusak Aile Bireylerinin Eğitimi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.89-95
- Halis M., (2004). Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.295-306
- Ibicioğlu H. Ve Ak B., (2005). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Olusturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz, *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s.315-324
- İlter H.M, (2001). *Aile Sirketlerinde Kurumsallasma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın no: 2001-19, İstanbul
- Kalkan Veli Denizhan, (2006, Mayıs). Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi, *C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:30, No:1, s.71-87
- Karanfil N., (15 Mart 2006), *İs ve İnsan*, Ank., www.isveinsan.com
- Karpuzoglu E., (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.159-168
- Kilinç O., (2000). *Aile Sirketleri*, Kayseri, KÜGEM

- Küçük O., (2005). *Girisimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yay.
- Masatoglu H., (2006). Aile Sirketleri Ile Ilgili Bulgular, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.265-267
- Miller D., Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella A.A. Jr., (2007). Are Family Firm Really Superior Performans, *Journal of Corporate Finance*, In Press, Corrected Proof, Available On Line 18 May 2007, s.3
- Müftüoğlu M.T. ve Durukan T., (2004). *Girisimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Özaralli N., (2006). Aile İşletmelerindeki 'Aileden Olmayan' Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İsten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.560-570
- Özdemir S., Ersöz H.Y., Sarioğlu I., (2006). *İssizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2006-45, İstanbul
- Özdevecioğlu M, (2004, Ağustos). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s.107-127
- Özgen H. Ve Doğan S., (2001). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılıklı Temel Yönetim Sorunları*, www.dtm.gov.tr
- Özgener S., (2003, Ocak-Haziran). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s.137-161
- Özler H., Özler D.E., Gümüstekin G.E., (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.271-279
- Öztürk S., (2001). *Aile Sirketleri Yönetimi, Problemleri ve İstanbul Yöresinde Aile Sirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniv. Yüksek Lisans Tezi
- Pazarcık . (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.33-41
- Radikal, (17 Ağustos 2004), www.kobifinans.cm.tr
- Sabancıoğlu Z. Ve Tokol T., (2001). *İşletme*, Ezgi Yay., Bursa
- Sağlam N., (2006). Aile Sirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Ist., s.499-510
- Sağlam N., (2003). *Aile Sirketlerinde Yeniden Yapılanma*, www.eso-es.net
- Sevinç I., (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılıklı Etkileşimleri

Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, s.315-331

Soylu R., (2003). *Aile Şirketlerinin Yapısı*, www.alomaliye.com

Tanta G. ve diğ., (2004). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama –Sakarya İli Örneği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.547-559

Tasliyan M. ve diğ., (2004). Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.560-569

Tikici M. ve Uluyol O., (2006). Aile İşletmelerinin Gelecek Kusaga Devrinde Karşılansan Liderlik Sorunlarının Asılmasında 'Lider-Yönetici' Önerisi, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.459-468

Tileylioglu A., (2006). Aile Şirketleri, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.15-22

Torun A. ve Ercan S.N., (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Basa Çıkma Yolları, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.32-41

Ulukan C., (2006). Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.155-160

Uzun A.K., (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.42-44

www.kosgeb.gov.tr, (2005). *2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İmalat Sanayi Değerlendirmesi*, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü, Ankara

www.kosgeb.gov.tr, Akgemci T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB

Yalçın A. ve Günel R., (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kusaga Devrinde Karşılansan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İst., s.72-88

Yasa E., (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin



### EK-1: ANKET FORMU

#### Sayın Yetkili

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

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

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

Nesrin DEVELİ  
Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Denizli  
**e-posta:** develin@mynet.com

Doç Dr. Ayşe İRMİS  
Pamukkale Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Denizli

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

1. Doğum yeriniz:

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

2. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni durumunuz:

( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Diğer

4. Yaşınız:

( ) 20 yaş ve altı ( ) 21–30 yaş arası ( ) 31–40 yaş arası

( ) 41–50 yaş arası ( ) 50–60 yaş arası ( ) 60 yaş ve üstü

5. Eğitim durumunuz:

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

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

( ) Fakülte (Lütfen bransinizi belirtiniz):.....

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

6. Annenizin mesleği:

( ) Ev hanımı ( ) Çiftçi ( ) İşçi ( ) Memur ( )

Tüccar

( ) Sanayici ( ) Diğer (belirtiniz):.....

7. Babanızın mesleği:

( ) Çiftçi ( ) İşçi ( ) Memur ( ) Tüccar ( )

Sanayici

( ) Diğer (belirtiniz):.....

8. Sizin haricinizde kaç kardeşiniz daha var

( ) Hiç yok ( ) 1 kardeşim var ( ) 2 kardeşim var

( ) 3 kardeşim var ( ) 4 kardeşim var ( ) 5 ve daha fazla kardeşim var

9. Ailenizin kaçınıcı çocuğunuz?

( ) Tek çocuk ( ) En büyük çocuk ( ) Ortaanca çocuk ( ) En küçük çocuk

10. Çocuğunuz var mi?  
 Evet, ..... tane kız, ..... tane erkek çocuğum var  
 Hayir
11. Çocuklarinizin meslek seçimlerinin sahip olduğunuz isletmenizde çalısmalarına elverişli meslek olmasını ister misiniz?  
 Evet  Hayir
12. Sirketinizin kuruluş yılını belirtiniz?.....
13. Sirketin hukuki statüsünü belirtiniz?  
 Anonim Sirket  Limited Sirket  Tek sahis isletmesi  
 Kolektif Sirket  Diger:.....
14. Sirketiniz aile sirketi midir?  
 Evet  Hayir
15. Sirketinizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?  
 Büyükbabam  Büyükanne  Babam  Annem  Kendim  
 Esim  Oğlum  Kizim  Diger.....
16. Sirketin sahipliği.....  
 Tek bir aile üyesindedir  
 Tamami aile üyelerinin ortakligından oluşmaktadır  
 Kardes ortakligidir  
 Kuzenlerin ortakligindedir  
 Halka açık ortakliktir  
 Diger (belirtiniz).....
17. Sirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?  
 0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 15-20 yıl  20 yıldan fazla
18. Sirketin ortaklık yapısında, aile üyelerinin hisse oranı nedir?  
 %100  %99-50  %49 ve daha az
19. Sirketiniz bir ortaklık değilse aşağıdaki 1. sikkı isaretleyiniz. Sirketiniz bir ortaklık sirketi ise aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan şekilde lütfen ortakların sayısını belirtiniz.
- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Sirketimiz ortaklık değildir    | <input type="checkbox"/> |
| Aile üyesi olan ortak sayısı    | <input type="checkbox"/> |
| Aile üyesi olmayan ortak sayısı | <input type="checkbox"/> |
20. Sirketinizin çalışan sayısı  
 0-9 arası  10-49 arası  50-149 arası  150'den fazla
21. Sirketiniz su anda kaçinci nesil tarafından yönetilmektedir?  
 1. nesil  2. nesil  1. ve 2. nesil beraber  
 3. nesil  4. nesil  Diger (lütfen belirtiniz):.....
22. Üst düzeyde çalışan aile üyesi sayısı kaç tanedir?:.....
23. Size göre aile sirketi olmak  
 Tamamen avantajlidir  Kismen avantajlidir  Kararsizim  
 Kismen dezavantajlidir  Tamamen dezavantajlidir

**II. GRUP SORULAR:** Lütfen aşağıdaki sorulara Evet (1) ya da Hayir (2) şeklinde isaretleyerek cevap veriniz

		Evet ( 1 )	Hayir ( 2 )
24	Sirketin Organizasyon Semasi vardır	( 1 )	( 2 )
25	Sirketin bir Is Akis Semasi vardır	( 1 )	( 2 )
26	Departmanlar arası bilgi akis formları yazilidir	( 1 )	( 2 )
27	Sirketin organizasyon el kitabı vardır	( 1 )	( 2 )
28	Sirket aile anayasasına sahiptir	( 1 )	( 2 )
29	Aile üyeleri sirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir sirkette çalışmaktadırlar.	( 1 )	( 2 )
30	Sirketi iyi yönetebilmek için danismanlık hizmeti	( 1 )	( 2 )

	alinmaktadır		
31	Sirkette aile konseyi vardır	( 1 )	( 2 )
32	Sirkette isbölümü ve uzmanlasma yeterlidir.	( 1 )	( 2 )
33	Sirkette uzun vadeli planlar yapılmaktadır.	( 1 )	( 2 )
34	İşletmede çalışmayan çocuklar da işletmeden pay almaktadırlar	( 1 )	( 2 )

**III. GRUP SORULAR:** Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki mevcut durumu belirtmeye yönelik hazırlanmış sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değerleriyle sizin işletmenize uyani isaretleme beklenmektedir

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

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

**ÖZGEÇMİS**

**Adi Soyadi** : Nesrin DEVELİ

**Anne Adi** : Ümmügülsüm

**Baba Adi** : Abdurrahman

**Dogum Yeri ve Tarihi** : Mersin/ 1982

**Lisans Eğitimi** : İnönü Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi  
Kamu Yönetimi Bölümü

**Mezuniyet Tarihi** : 2004

**Çalıştığı Yer ve Görevi** : Hatay Defterdarlığı, Erzin Malmüdürlüğü  
Muhasebe Memuru

**Yabancı Dil** : İngilizce (Orta)