

**AİLE İŞLETMELERİNİN
KURUMSALLAŞMASINDA
YÖNETİMİN DEVRİ:
ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN
AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
Rahman Oğuz KIRAY
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir,2010**

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA YÖNETİMİN DEVRİ:
ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Rahman Oğuz KIRAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım, 2010

Jüri ve Enstitü Onayı

Rahman Oğuz KIRAY'ın “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*” başlıklı tezi 09/11/2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, *İşletme* Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Senem BESLER	
Üye : Doç. Dr. Zümrüt TONUS	
Üye : Yard. Doç. Dr. Ayşe Aytül ÖZDEMİR	

.....
Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA YÖNETİMİN DEVRİ: ESKİŞEHİR’DE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

RAHMAN OĞUZ KIRAY

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2010

Danışman: Doç. Dr. Senem BESLER

Günümüzde yaşanan küreselleşme, rekabet şartları ve değişen işletmecilik anlayışı, işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve varlıklarının devamı için kurumsallaşmayı gerekli hale getirmiştir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, işletmeyle ilgili her konuda birtakım kuralların ve standartların olmasını, yönetimin yetersiz kaldığı alanlarda profesyonel yöneticilerle çalışılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinde önemli bir konu, yönetimin devridir. Aile işletmelerinin önemli bir kısmı kurucunun yönetimi bırakmasından sonra ya da yaşanan nesil değişimiyle varlıklarını koruyamamaktadırlar. Bu önemli sorun aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında kurumsallaşmanın ve bu kapsamda yönetim devrinin önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetim devri sürecinin nasıl gerçekleştiğini ve devir için yapılan hazırlıkların neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada Eskişehir’de faaliyet gösteren beş aile işletmesinde kurucunun ya da mevcut aile üyesi yöneticisinin, yönetimin devri hakkında düşüncelerini ve bu konudaki hazırlıklarını tespitine yönelik araştırma yer almaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, görüşme yapılan aile işletmelerinde yönetim devriyle ilgili hazırlıkların yapılmakta olduğu ancak devir planının hazırlanmasıyla ilgili çalışmaların yetersiz olduğu sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerle çalışma isteğinde olmamaları ve devir sürecini dışarıdan danışman yardımı almadan gerçekleştirme taraftarı oldukları da bir diğer tespittir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yönetimin Devri

Abstract

SUCCESSION OF MANAGEMENT FOR INSTITUTIONALISATION OF FAMILY-OWNED BUSINESSES:

A RESEARCH FAMILY-OWNED BUSINESSES IN ESKISEHIR

RAHMAN OĞUZ KIRAY

Department of Business Administration

Anadolu University, Institute of Social Sciences, November 2010

Advisor: Associate Professor Senem BESLER

Today's globalisation, competitive conditions and ever-changing sense of business administration have made institutionalisation essential for a sustainable business and its subsistence. Institutionalisation of family-owned businesses has required certain rules and standards for all aspects in business administration and involvement of professional directors in the spheres when the management falls behind. In this context, succession of management rises as a significant matter in family-owned businesses. A considerable part of family-owned businesses fails to subsist after the founder ceases to hold his office or due to alternation of generations, which, in turn, highlights the importance of institutionalisation, consequently, succession of management so as to maintain and protect sustainability of family-owned businesses.

This study intends to scrutinize the process of succession of management in family-owned businesses and the preliminary steps of such delegation. The study also includes the opinions of the founder or family-member directors on the succession of management, who are currently engaged in five family-owned businesses in Eskisehir, as well as the research on determination of preliminary works to this effect. Qualitative research method has been used in the research. As a result of the research it was observed that preliminary works for succession of management are underway in the family-owned businesses that have been interviewed, however the preliminary works for preparing the succession plan were insufficient. In addition, another fact is that the family-owned businesses are not keen on working with professional directors and are in favor of effectuating the succession process without outsourcing consultants.

Key Words: Institutionalisation, Family-Owned Businesses, Institutionalisation of Family-Owned Businesses, Succession of management.

Önsöz

Çalışmada, kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerinde kurumsallaşma, yönetimin devri konuları incelenmiştir. Eskişehir’de faaliyet gösteren beş aile işletmesinde, kurucular ve mevcut aile üyesi yöneticiler tarafından, yönetimin devri ve devir sürecinde yaptıkları çalışmalar üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca başta sayın hocam Prof. Dr. İnan ÖZALP olmak üzere tüm hocalarıma, çalışmamda bana tecrübesi ve bilgi birikimiyle yol gösteren ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım sayın hocam Doç. Dr. Senem BESLER’e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmamda bana yardımcı olan aile işletmesi kurucularına, yöneticilerine ve eğitim hayatım boyunca, benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen anneme teşekkürlerimi sunarım.

Rahman Oğuz KIRAY

Özgeçmiş

Rahman Oğuz KIRAY

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

- Lisans:** 2002 Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Sinema ve Televizyon Bölümü
- Lise:** 1996 Eskişehir Gazi Lisesi

İş

- 2005 -2009:** Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, TV Yapım Merkezi, Yapım- Yönetim Bölümü
- 2000 (Ağustos):** Stajyer, TRT Ankara Televizyonu, Müzik- Eğlence Programları Dairesi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Eskişehir/1978 **Cinsiyet:** Erkek **Yabancı Dil:** İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
Özgeçmiş.....	vi
Tablolar ve Şekiller Listesi.....	xi
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Kurumsallaşma ve Aile İşletmeleri

1. Kurumsallaşma.....	3
1.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	4
1.2. Kurumsallaşma Öğeleri	5
1.2.1. Sadelik	5
1.2.2. Farklılaşma.....	6
1.2.2. Esneklik.....	6
1.2.3. Özerklik	7
1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	7
1.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	8
1.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.....	8
1.4. Kurumsallaşma Süreci.....	9
1.4.1. Kanunen Tanıma.....	10
1.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	10
1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	10
1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	11
2. Aile İşletmeleri.....	11
2.1. Aile İşletmesi Kavramı.....	13
2.2. Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler.....	14
2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	15
2.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	16
2.3.1.1. Finansal Açıdan Avantajlar.....	16
2.3.1.2. Yönetimsel Açıdan Avantajlar.....	16
2.3.1.3. Kurum Kültürü Açısından Avantajlar.....	17
2.3.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	18
2.3.2.1. Finansal Açıdan Dezavantajlar.....	18
2.3.2.2. Yönetimsel Açıdan Dezavantajlar.....	19
2.3.2.3. Kurum Kültürü Açısından Dezavantajlar.....	21
2.4. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri.....	21
2.4.1. Merkeziyetçi Yönetim.....	22
2.4.2. Katılımcı Yönetim.....	22
2.4.3. Profesyonel Yönetim.....	23
2.5. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri.....	24

2.5.1. Aile Sistem Teorisi.....	24
2.5.2. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli.....	26
2.6. Aile İşletmelerinde Statüler.....	28
2.6.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler.....	28
2.6.1.1. Girişimci Statüsü.....	28
2.6.1.2. Varis Statüsü.....	30
2.6.1.3. Akrabalık Statüsü.....	30
2.6.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler.....	31
2.6.2.1. İşgören Statüsü.....	31
2.6.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü.....	31
2.6.2.3. Ortak Statüsü.....	32
2.6.2.4. Danışman Statüsü.....	32
3. Aile İşletmelerinin Gelişimi ve Kurumsallaşması.....	33
3.1. Aile İşletmesinin Gelişimi.....	33
3.1.1. Mülkiyetin Evrimi.....	34
3.1.2. Ailenin Evrimi.....	38
3.1.3. İşin Evrimi.....	39
3.2. Aile İşletmesinin Kurumsallaşması.....	40
3.2.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	41
3.2.2. İşletmenin Kurumsallaşması.....	45

İkinci Bölüm

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri

1. Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri.....	50
1.1. Devretme Tanımı.....	51
1.2. Devretme Planları.....	53
1.3. Devir Süreci.....	57
1.4. Devir Sürecindeki Engeller.....	61
1.5. Yönetimin Devri Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	62
2. Aile İşletmelerinde Varis.....	66
2.1. Varisin Seçimi.....	67
2.2. Varisin Yetenekleri ve Eğitimi.....	70
2.3. Varisin Aile İşletmesine Yönelik Tutumu.....	74
2.4. Kurucu ve Varis Arasındaki İlişkiler.....	75
2.5. Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler.....	76
3. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim ve Yönetici.....	77
3.1. Vekalet Teorisi.....	78
3.2. Profesyonel Yönetim.....	79
3.3. Profesyonel Yönetici.....	82
3.4. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin Karşılaştığı Sorunlar.....	84

Üçüncü Bölüm

Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Beş Aile İşletmesinde Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı.....	87
2. Araştırmanın Önemi.....	87
3. Araştırmanın Yöntemi.....	88
3.1. Araştırmanın Modeli.....	88
3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi.....	88
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	93
3.3.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması.....	94
3.3.2. Görüşme ve Anket Sorularının Belirlenmesi.....	95
3.3.3. Görüşmenin Yapılması.....	96
4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	97
5. Verilerin Analiz Edilmesi.....	98
5.1. Verilerin Dökümü.....	98
5.2. Verilerin Tümevarım Yoluyla Analiz Edilmesi.....	98
5.2.1. Verilerin Kodlanması ve Verilerin Dosyalanması.....	99
5.2.2. Temaların Oluşturulması.....	99
6. Bulgular.....	100
6.1. Varislerin Devir İçin Yeterli Olması.....	100
6.1.1. Varislerin İşletme Yönetimi İçin Eğitilmesi.....	101
6.1.2. Varislere Güven Duymak.....	102
6.2. Ailenin İşletmeye Bakışı.....	102
6.2.1. İşletmede Aile Sahipliğinin Devamı.....	103
6.2.1.1. Aile Sahipliğinin Devamını İstemek.....	103
6.2.1.2. Aile Sahipliğinin Dışına Çıkmak.....	104
6.2.2. Çocukların Aile İşletmesinde Görev Alma İsteği.....	104
6.3. Yönetimin Devri Hakkındaki Görüşler.....	104
6.3.1. Devir Planına Sahip Olmak.....	105
6.3.2. Kurucunun Devir Zamanı Yaklaşımı.....	106
6.4. Emeklilik ve Sonrasında İşletmede Üstlenilecek Görevler.....	106
6.4.1. Emeklilik.....	107
6.4.2. Emeklilikte İşletmede Üstlenilecek Görev.....	107
6.4.2.1. İşletmede Aktif Görev Almak.....	107
6.4.2.2. İşletmede Pasif Görev Almak.....	108
6.5. Devir Sürecinde Varisi Gözetim Altında Tutmak.....	108
6.6. Devir Sürecinde Profesyonel Yönetici Görevlendirmek.....	109
6.7. Devir Sürecinde Danışman Desteği Sağlanması.....	109
6.7.1. Kurucunun Tecrübelerinden Yararlanmak.....	110
6.7.2. Dışarıdan Danışman Temin Etmek.....	110
7. Bulguların Yorumlanması.....	110
Sonuç ve Öneriler.....	118

Ekler.....	122
Kaynakça.....	135

Tablolar ve Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	9
Tablo 2: Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı.....	12
Tablo 3: Aile Sistemi ve İşletme Sistemi Farkları.....	25
Tablo 4: Anayasa Politikaları.....	44
Tablo 5: Devir Planlamasında Direnci Artıran ve Azaltan Faktörler.....	56
Tablo 6: Aile İşletmelerine İlişkin Bilgiler.....	92
Tablo 7: Görüşme Takvimi.....	97
Tablo 8: Alt Amaçlar ve Temalar.....	111
Şekil 1: Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli.....	27
Şekil 2: Devir Süreci, Kurucu ve Yeni Nesil Aile Üyeleri Arasındaki Rol Düzenlemesi.....	59

Giriş

Gerek yabancı ülkelerde olsun gerekse de ülkemiz ekonomisinde aile işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri kendilerine özgü yapılarıyla diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar. Kendilerine has bu yapı beraberinde avantajları ve dezavantajları da getirmektedir. Özellikle, sahip oldukları merkeziyetçi yapı aile işletmelerinde yeni neslin yönetimi devralması aşamasında sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar, işletmenin yeni nesillerin yönetiminde başarılı olmasını engellemekte daha kötüsü birçok aile işletmesi ikinci nesle devredilemeden yok olmaktadır. Aile işletmeleri, girişimciler tarafından büyük güçlüklerle kurulup, belirli bir büyüklüğe kavuşturulmaktadır. Kurucuların, yönetimi tutucu bir şekilde kendi ellerinde bulundurma isteği onların kurumsallaşmaya olumlu bakmalarını engellemektedir. Aile işletmesinde var olan bu tutucu yapı, işletme yönetimini ve işletmenin gelecek nesillere aktarılmasını, küreselleşmeyle gelen hızlı değişime uyumu zorlaştırmaktadır.

Aile işletmelerinde, aile ve işletme kavramlarının iç içe geçmiş olması işletmenin belirli kurallar çerçevesinde yönetilmemesine neden olmaktadır. Var olan bu kuralsızlık, işletmenin sürekliliğine olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Aile işletmelerinin sahip oldukları bu yapısal ve yönetsel sorunlar ailenin ve işletmenin kurumsallaşmasıyla çözülebilir. Aile işletmeleri kurumsallaşmayla birlikte aile ve işletme kavramlarını birbirlerinden ayırabilirler. Bu sayede işletme, devamlılığının sağlanmasında önemli bir yapıya sahip olur. Kurumsallaşmanın getireceği yapıyla, işletmeyi yönetenler, yönetimin devri konusunda bir takım planları hazırlamış, devir sürecini belirlemiş ve yapılması gerekenleri önceden tespit ederek, bir yol haritasına sahip olmuş olurlar. Bunlarla birlikte aile işletmesinde profesyonel yöneticilere görev verilerek işletmeyi, aile üyelerinin bazı duygusal içerikli kararlarından arındırmak mümkündür. Aile dışından olan insanların katkılarıyla yönetime profesyoneller kazandırılır. Ayrıca kurumsallaşmayla aile işletmelerinin günümüzün artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün olabilir.

Hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde kurumsallaşma ve aile işletmeleri kavramı üzerinde durulmuştur. Kurumsallaşma kavramı, öğeleri, yaklaşımları ve süreci alt başlıklar halinde anlatılmıştır. Aile işletmeleri, aile işletmelerinin gelişimi ve

kurumsallaşması, aile işletmelerinin özellikleri, avantajları ve dezavantajları, yönetim biçimleri, aile işletmelerindeki statülerden söz edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemli bir yeri olan yönetimin devri, devrin planlanması, devir süreci, bu süreçte dikkat edilmesi gerekenlerle, yönetimi devralacak olan varisle ve profesyonel yöneticilerle ilgili konulara yer verilmiştir.

Son bölümde ise Eskişehir’de faaliyet gösteren beş aile işletmesi hakkında nitel araştırma yöntemiyle, aile işletmelerinde yönetimin devri konusundaki hazırlıkları ve devir hakkındaki tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Birinci Bölüm

Kurumsallaşma ve Aile İşletmeleri

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma ve aile işletmeleri kavramları ele alınmaktadır. Kurumsallaşma ile süreklilik, uygulamalarında standart ve istikrar kazanan işletme, bünyesinde yer etmiş misyon, vizyon, amaç ve değerleri ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine ait bir kurumsal kimlik sahibi olur. Toplumun ekonomik, sosyal, kültürel ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler, kalıcı olabilmek için kurumsallaşmalıdırlar (Toprak, 2003:4). Kurumsallaşma kavramını, kurumsallaşma öğeleri, yaklaşımları ve süreci olarak açıklamak mümkündür. Çalışmada ayrıca aile işletmesi kavramı da ele alınacaktır. Aile işletmesi kavramı, aile ve işletme kavramalarının ikisini de içinde barındırmaktadır. Bu özelliğiyle aile işletmeleri diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar. Bu bölümde aile işletmeleri kavramı tanımlandıktan sonra, aile işletmelerinin özellikleri, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları, yönetim biçimleri, sistem modelleri, aile işletmelerindeki statüler açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yine bu bölümde aile işletmelerinin gelişimi, aile ilişkilerinin ve işletmenin kurumsallaşması kavramları ele alınmıştır.

1. Kurumsallaşma

Rekabetçi ortamın işletmelere ağır şartlar getirdiği, ürün çeşitliliğinin arttığı, iletişim araçlarının hızlı değişiminin yeni olanaklar sağladığı, işletmelerin müşteri memnuniyetini temel alan yeni stratejileri geliştirip uyguladıkları bir çağdayız. Bu durumda işletmeler, varlıklarını koruyup, devam ettirebilmeleri için bulundukları ortamdaki şartlara uyum göstermek durumundadırlar. Bu uyumun düzeyi ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak değişir. Yaşanan rekabet ve hızlı değişim karşısında, güçlü lider ve patron egemenliğinin bireysel yaratıcılığına, yönetim anlayışına, karizmasına ve becerilerine dayalı işletme yönetimi anlayışı cazibesini ve başarısını yitirmektedir. Etkisini birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de gösteren küreselleşme olgusu, ekonomik krizler ve liberal ekonomi anlayışının devletçi ekonomi anlayışının yerini alması, işletmeleri kendi içlerinde yeniden yapılandırma gereksinimine itmiştir. Değişim ve rekabet ortamında, patron odaklı, tek kişinin görüş

ve yönetimine bağıli işletmeler varlıklarını korumakta zorluk çekmektedirler. İşletmelerin, kişilere bağımlı olmak yerine yönetimlerini belirli sistemler doğrultusunda gerçekleştirme çabaları giderek artmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle önemi artan kurumsallaşma, günümüzde işletmeler için zorunlu bir durum olmaya başlamıştır. Kurumsallaşma, kamuya malolmayı, yönetim özerkliğini, girişimciliğı arttırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı ve yönetim fonksiyonlarında etkinliğı içerir (Doğan, 1998:144).

1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşmanın ne olduğunu genel olarak incelemek için yapılan tanımlar ele alınmalıdır. Kavram hakkında değışik tanımlamalar yapılabilmektedir.

Kısa bir tanımlamayla kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir (Sağlam, 2002:34). Kurumsallaşmış işletmelerde işlerin yapılması belirli kurallara bağılıdır. Kurumsallaşma, işletmelerin piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve organizasyon yapılarını oluşturmaları, işletmeye özgü davranış, norm ve standartları belirleyip bunları yazılı hale getirmeleri ve uygulayabilmeleridir (Toprak, 2003:4). İşletme sahibi ya da tepe yöneticisi tek başına işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağına karar veremez. Çünkü kurumsallaşmayla işletmenin; patron, yönetici, personel gibi kişilerin becerilerine bağılı icra yöntemlerinden bağımsız hale gelmesi sağlanır (Develioğlu, 2010:7). İşleyiş tek kişiye bağılı ve keyfi olmaktan uzaktır. İşletmede yöneticiler değışse de işleyiş devam eder. İşletmenin sahip olduğu kurallara bağılı düzen, onu diğeri işletmelerden ayrılmasına neden olur. Bu şekilde kurumsallaşma, işletmenin iş prosesleriyle ilgili standartlara sahip olmasıyla, diğeri işletmelerden ayırt edici kimliğe bürünmesi olarak tanımlanabilir (Engin, 2003:39). Kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için, işletmede çalışan en üst konumdaki yöneticiden, en alt kademedeki personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Bunun mümkün olabilmesi için kurumsallaşmayla uygulanan kurallar ve standartlar, işletmede çalışan herkes tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir. Kurumsallaşan bir örgütsel davranış, eylem, kurallar, kalıplar ve rutinlerle yapılandırılır ve süreklilik sağlanır (Özkara, 2000:5). Söz konusu bu yapı işletme içindeki iletişimde de mevcuttur. İşletmede, çalışanların birbirleriyle selamlaşmaları,

birbirlerine hitapları, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, müşteriyle olan iletişim biçimleri kurumsallaşmış olur (Haşit, 2009:55). Kurumsallaşmanın işletmelere bir diğer getirisi, onlara değer ve denge kazandırması, işletmelere süreklilik sağlaması ve bu sayede hayatta kalma amacını gerçekleştirmeleridir (Özkaya, www.dtm.gov.tr). Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaçlar, hedefler, ilke ve değerler eğer yeterli güce sahipse, işletme yöneticileri bunlara uygun hareket etmek durumunda kalırlar. Diğer bir tanıma göre kurumsallaşma, herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma yönteminin işletme tarafından değer verilen kalıplara dönüşmesidir (Aydınlık ve Karagülle, 2006:59). İşletmenin kurumsallaşmasının mümkün olabilmesi için, işleyişini sistemleştirmiş olması ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yapıyor olması gerekir.

İşletmelerde, kurumsallaşma kararının verilmesi zor olabilir. Ancak işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için bu karar gereklidir. Kurumsallaşmanın sağlandığı işletmelerde, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmeleri, yetkilerini ve sorumluluklarını bilmeleri sağlanmış olur. Ayrıca çalışanların sahip oldukları yetenek ve bilgi birikiminden, işletmenin gerektiği şekilde yararlanabileceği bir sistem ortaya konmuş olur.

1.2. Kurumsallaşma Öğeleri

İşletmenin kurumsallaşmasında dört öğeden söz edebiliriz. Bu öğeler; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak dört alt başlık altında incelenebilir (Bilgin, 2007:33).

1.2.1. Sadelik

Kurumsallaşma öğelerinden ilki sadeliktir. Organizasyon yapısının sade olmasıyla ifade edilen, faaliyetlerin yerine getirilmesinde en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net bir biçimde olması, işlerin yerine getirilmesini en kısa sürede sağlayacak çalışma sistemine sahip olunmasıdır. Sade bir organizasyon yapısının

varlığıyla, herkes aynı konuyu aynı şekilde anlayacaktır. Bu durumda da işletmenin etkinliği artmış olacaktır. Ayrıca sadelik ögesi, işletme hakkında bilgi edinmek isteyen kişiler üzerinde işletme yapısı hakkında olumlu etkiyi sağlayacaktır. İşletmenin sahip olduğu müşteri, tedarikçi ve rakiplerinin azlığı, işletmede daha az kurallara ve ilkelere ihtiyaç duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersi durumunda ise organizasyon yapısı karmaşık bir hal alırken, ihtiyaç duyulan ilkeler ve kuralların sayısı da artmaktadır. Bu durumda işletmelerin sahip oldukları karmaşık yapıya son vermeleri, kurumsallaşmayı etkin hale getirebilmeleri için, yalın bir organizasyon yapısına dayalı düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. İşletmeler büyüdükçe işletme yapısı kendi içinde farklılıklar göstermeye başlar. Fakat kurumsallaşmış işletmelerde söz konusu farklılıklar, uygulanan politikalar ve kurallarla başarılı bir şekilde yönetilir.

1.2.2. Farklılaşma

İşletmelerin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna göre değişmektedir. Dinamik, değişken ve belirsiz ortamlarda organizasyonun farklılaşmış olması onun kurumsallaşma düzeyini artırır (Karpuzoğlu, 2001:75). Durgun ve belirli bir ortamda ise organizasyon birimlerinin çok fazla farklılaşması gerekmez. Farklılaşma düzeyinin yüksek olması dinamik bir yapı sağlarken, kontrol açısından zorluk düzeyini artırabilir.

Bütünleşme ihtiyacı, organizasyon birimleri arasında farklılaşma yüksek olduğu ölçüde artar. Bu bütünleşmeyi sağlayan faktör, organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır. İşletmede, farklılaşma düzeyi yüksek ise kurumsallaşma düzeyi de yüksek olmalıdır.

1.2.3. Esneklik

Esneklik, meydana gelen değişikliklere ve farklılıklara uyma yeteneğidir. Kurumsallaşmış işletmelerin varlıklarını uzun yıllar koruyabilmelerinin nedenlerinden biri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak esnek yapılara sahip olmalarıdır (Sungurtekin, 2008:59). Ayrıca, işletmenin çevresiyle ilişkilerin yoğun olması ve

çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizliğe ve tehlikelere neden olmaktadır. Söz konusu belirsizlikler ve tehlikeler işletmelerin yaşamları ve gelişmeleri için tehdit unsuru olmakta ve onlar için risk yaratmaktadır. Söz konusu riskler ve tehlikeler, işletmenin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenmektedir (Güral, 1998'den aktaran Bilgin, 2007, s. 36).

İşletmeler çevreye uyum yönünden esnek davranışlar sergiliyorlarsa bu onların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğini göstermektedir. Buna karşılık çevreye uyumda katı davranış özelliklerine sahipse bu durum da onların kurumsallaşma düzeylerinin düşüklüğünü gösterir.

1.2.4. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşmış organizasyonlar, kendilerine özgü özellikleri ve ayırt edici yeterlilikleri benimseme eğilimindedirler (Selznick, 1996:271). Bu organizasyonlar, onları diğerlerinden ayıran ayrı kimliklere sahiptirler. İşletmenin geleceğini ellerinde tutan sahipler ya da yöneticiler işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Kurumsal kimlik, işletmenin, sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırmasını, kurumsal, ticari birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi olarak diğerlerinden farklılaşmasını içermektedir (Hepkon, www.iticu.edu.tr). Sahip olduğu kurumsal kimlik işletmeye, kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir. İşletme, yüksek seviyede kurumsallaşma düzeyine sahipse kendi içinde özerk bir yapıya sahiptir. Fakat kurumsallaşma düzeyi düşük işletmeler bağımlı bir yapıya sahiptirler ve bu işletmeler diğer işletmeleri takip etmek durumunda kalırlar.

1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma yaklaşımları, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olarak iki açıdan incelenmektedir (Özuysal, 2006:27).

1.3.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, kurumsallaşma düzeyini örgüt yapılarındaki yasal unsurlar ve kurallar belirlemektedir. Kurumlar, genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallarla kurumsal hale gelirler. Planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapısı oluşturulur (Meyer ve Rowan, 1998:341). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında sosyal ilişkiler önemli değildir, kurumsallaşma çevresel faktörlerden bağımsız olarak ele alınır. Rasyonel kurumsallaşmaya göre çevresel faktörler değişmemektedir.

1.3.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde odaklanmıştır. Bu yaklaşımda içsel faktörler kadar dışsal faktörler de önemlidir. İşletmeler, ilişki içersinde oldukları çevrenin kurallarına uymalıdırlar. Dış çevre unsurları olarak devlet, tüketici, çalışanlar, sendikalar sayılabilir. Bununla birlikte bu yaklaşımda örgütlerin sosyal varlıklar olduklarına yer verilir, örgütsel ve bireysel araçlar dikkate alınarak biçimsel olmayan organizasyonun varlığı kabul edilir.

Rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı arasındaki farkları Tablo 1 aracılığıyla ifade edebiliriz.

Tablo 1. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre Veri Kabul Edilir	Çevre Koşulları Dikkate Alınarak Organizasyon Yapısı Revize Edilebilir
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler,Kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal Organizasyon	İnformal Organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici(Palyatif)	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampririk(Deneysel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 74.

1.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşmayı dinamik bir süreç olarak ele alabiliriz. Sürekli değişen çevre koşulları, örgüt yapısını, rekabet koşullarını, iş görme yöntemlerini, kullanılan teknolojiyi değişime uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi, çalışanlarca benimsenip, örgütün misyon ve değerler sistemiyle paylaşılmasında işletmenin aşağıdaki unsurları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu süreç; kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma aşamalarından oluşmaktadır (Sungurtekin, 2008:60).

1.4.1. Kanunen tanınma

İşletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi için önemli olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen kurallarla birlikte toplumun ve ekonomik yapının düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmeliklere de uymak zorundadırlar (Ülgen, 1993: 172). Toplumsal yapıyı düzenlemek için; anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik gibi resmi dayanağı olan kanuni düzenlemeler olduğu gibi işletmeler içinde kanuni düzenlemeler vardır. İşletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku vb. gibi kanunlar ile şekillendirilir. Ancak resmi yaptırımların yanında işletmeler kurumsallaşmak için yasal yaptırımların yanında sosyal yaşamı şekillendiren ilke ve kuralları da göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4.2. Varlığın sürekli kılınması

İşletmeler kuruluşlarında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları, beklenen gelişmeler gibi unsurları göz önüne alarak, kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görevleri ve faaliyetleri düzenleyen bir sistem oluşturacaklardır (Ülgen, 1993:129).

Oluşturulacak organizasyonun yapısı, değişen koşullara ayak uydurabilecek, gerekli değişiklikleri yerine getirip uygulayabilecek esnekliğe sahip olmalıdır. İşletmeler durağan yapıda değildirler. Bundan dolayı işletmeler, sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmek, amaçlarına ulaşabilmek için dinamik bir yapıya sahip olmalıdırlar. Sahip oldukları bu yapı sayesinde varlıklarını sürekli kılabilirler.

1.4.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu

Bir organizasyonun var olmasının sebebi, belirli amaçların bir grup halinde gerçekleştirilebilmesidir (Koçel, 2005:27). Bununla birlikte, örgütün temelini birey oluşturur ve birey sosyal bir varlıktır. Birey başkalarıyla olan iletişimde genellikle kendi çıkarlarını ve ihtiyaçlarını ön planda tutar. Aynı şekilde bireyin örgütle olan ilişkilerinde ve örgüte katılımında da kişisel çıkar beklentileri önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel amaçların yanı sıra çalışanlar da kendilerine ait amaçlara sahiptirler (Özel, <http://iibf.ogu.edu.tr>). Birey örgütlere bu istekle ve amaçlarını gerçekleştirmek için katılır.

İşletmelerin kurulma nedenleri yani misyonları ve vizyonları vardır. İşletmeler bu vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarından yararlanırlar. Bireysel ve örgütsel amaçlar karşılıklı olarak birbirleriyle uyum içerisinde olduğu sürece geçerli olacaktır. Aynı zamanda işletme, örgütsel ve bireysel amaçların birlikte, birbirlerini desteklemesiyle başarılı olabileceklerdir (Özel, <http://iibf.ogu.edu.tr>).

1.4.4. Kurumsal kimlik kazanma

Kurumsal kimliği işletmenin kendi içinde ve dışında sahip olduğu davranışları ve duruşu temsil etme biçimleri olarak kabul edebiliriz. Çalışanların bulundukları işletmeyle bütünleşmelerinde kurumsal kimlik etkili bir konuma sahiptir. Aynı zamanda tüketiciler de ürün ve hizmetle ilgili seçimlerini kurumların kimliklerine göre yaparlar (Uzoğlu, 2001:337). O halde kurum olarak organizasyon kavramını, farklılık yaratan bir kimliğe sahip olma olarak ele alabiliriz.

Yeni organizasyonlar kendilerine özgü kuralları, uygulamaları daha kolay ve kısa sürede yerleştirebilirler. Bu durum, onların kurumsal kimlik kazanmalarını kolaylaştıracaktır. Eski organizasyonlar ise olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa ihtiyaçları olan yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklardır. Fakat bu süreç eski organizasyonlarda yerleşik uygulamaların ve düzenlemelerin değiştirilmesini gerektireceğinden zorlu bir süreç olacaktır. Sonuçta kurumsallaşmış bir örgüt, kendisini diğer örgütlerden farklı kılan bir yapıya, ilişkiler ve değerler sistemine sahiptir.

2. Aile İşletmeleri

Aile reisinin ya da aile üyelerinden birinin önderliğinde girişimci bir ruhla, aile üyelerinin geçimini sağlamak ve onların geleceklerini güvence altına almak için kurulan

aile işletmelerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Tüm ülkelere bakıldığında, aile işletmeleri milli gelirin %45'i ile %70'i arasında ekonomiye katkıda bulunmaktadır (Kırım, 2007:3). Gerek Türkiye'de gerekse de bazı yabancı ülkelerde aile işletmelerinin oranı kayıtlı işletmeler içinde yüzde olarak Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı

Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı	
Ülke	Oran (%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: Genç ve Karcioğlu, 2004:23.

Arjantin, Belçika, Kanada, Danimarka, Yunanistan, Hong Kong, İsrail, Meksika, Yeni Zelanda, Portakiz, Singapur, Güney Kore, İsveç, İsviçre'de bulunan en büyük yirmi işletmenin üçte birinden fazlası aile işletmesidir (Barney ve Hesterly, 2006:252). Bu veriler, aile işletmelerinin hem bulundukları ülke ekonomisi hem de genel olarak dünya ekonomisi için ne kadar önemli bir yere sahip olduklarını göstermektedir. Ekonomik açıdan bu kadar önemli olan aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi son derece önemlidir.

Bir işletmenin aile işletmesi olması onun küçük bir işletme olması, yerel pazara yönelik üretim ve hizmette bulunuyor olması anlamına gelmez. Aile işletmesi olarak çokuluslu işletmeler de bulunmaktadır. ABD'de Ford, Levi Straus, İsveç'te Tetra Laval, Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal, Kanada'da Seagram, Bata, Türkiye'de Koç, Doğuş örnek olarak verilebilir (Kırım, 2007:4).

2.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında üzerinde uzlaşma sağlanmış ortak bir tanım bulmak oldukça güçtür. Aile işletmesi kavramına, kapsamı, sınırları ve kendine özgü özelliklerinden dolayı değişik bakış açılarına göre farklı tanımlar getirilmektedir. Bu tanımlar, mülkiyet, yönetim, ailenin işletme içindeki önemi ve yeri konuları temel alınarak yapılmaktadır. Aile işletmeleri hakkında yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Aile işletmesi, aile geçiminin sağlanması için aile üyelerince kurulan ve aile üyelerinin yönetimde çalıştığı işletmedir (Engin, 2003:38). Benzer şekilde aile işletmesi, mirasla sahip olunan malların parçalanmasını engellemek ve aile reisinin hayattayken sağlayabildiği ekonomik refahı devam ettirmek için kurulan işletmeler olarak da değerlendirilebilir. Yine sahipliğin ailede olmasına dayalı başka bir tanımda şöyledir; aile işletmesi, aynı aileden iki ya da daha fazla üyenin sahipliğinde olan veya birlikte işlettikleri ya da aile üyelerinin ardı ardına çalıştıkları bir işletmedir (Longenecher, Moore ve Petty, 2006: 85). Koçel’de, sahiplikte ve yönetimde ailenin hakimliğine değinerek, aile işletmesini şu şekilde tanımlamıştır; sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının büyük bir bölümünün aile üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetimden söz edilebilir (Koçel, 2005:17). Tanımlarda öne çıkan nokta aile işletmesinde belirgin olan aileden birden çok kişinin o işletmede çalışıyor olmasıyla işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabileceğidir. Tek kişinin sahipliğinde ve aileden başka kimsenin çalışmadığı işletmeler ise aile işletmesi olarak değil, patron işletmesi olarak tanımlanır (Alayoğlu, 2003:14). Stockholm School of Economics’deki bir araştırmada aile işletmesi, bir aile tarafından kontrol edilen ve şu üç özellikten en az birini içeren işletme olarak belirlenmiştir (Rouvinez ve Ward, 2005: 1):

- 1) üç ya da daha fazla aile üyesi işletmede etkindir.
- 2) işletme iki yada daha fazla kuşağın kontrolündedir.
- 3) mevcut üyeler, yönetimi bir sonraki kuşağa aktarma niyetindedirler.

Aile işletmelerinin tanımlarında ortaya çıkan bazı ortak noktaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Aile işletmesi bir aile tarafından kurulur.
- Girişimci tarafından kurulur daha sonra ailenin diğer üyeleri de işletmeye dahil olur.
- Aile işletmelerinde, kurucuyla akraba olan kişiler, işletme yönetiminde bulunabilirler.
- Aile işletmelerinde mülkiyet aileye bağlıdır.
- Aile ile işletme bir bütün haline gelir.
- Aile işletmeleri, sahip olunan maddi varlıkların miras yoluyla dağılmasını engellemek için kurulurlar.
- Aile işletmelerinde, işletmenin geleceği hakkında karar verenler genel olarak aile üyeleridir.
- Aile işletmelerinde işletme ailenin yapısından etkilenebilir, bunu gibi aile de işletmeden etkilenebilir.

Diğer açıdan aile işletmesini ailenin sahipliğinde olup olmaması dışında farklı bir bakış açısıyla de ele almak mümkündür. İşletmede hisse yapısı ne olursa olsun, yönetimde bir ailenin ya da bir grubun ağırlığı varsa buna da aile işletmesi denir (İlter, 2001:10). Bu tanıma göre, işletmede ailenin hisse çoğunluğu olmasa da, yönetimi elinde bulundurmasıyla, işletmeyi aile işletmesi olarak değerlendirmek mümkündür.

Buraya kadar yapılan tanımlamalardan yola çıkarak aile işletmesi kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz; aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için girişimci tarafından kurulan, aile üyelerinin ağırlıklı olarak yönetiminde olduğu ve kararların alınmasında ailenin önemli etkisinin olduğu, en az iki kuşağın görev yaptığı işletmelerdir.

2.2. Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kendilerine özgü bazı özellikleri vardır. Bu tür işletmelerde görülen özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletme politikasıyla aile çıkarları uyum içerisindedir. Aile işletmesi, aile varlığını ve bütünlüğünü korumak amacıyla kurulduğundan ailenin değerlerinden ve inançlarından etkilenir.
- İşletme sahipleri, kurdukları işletmeyi çocuklarına miras olarak bırakacakları için, işletmenin çocukları tarafından tanınmasını isterler.
- Aile işletmesinde yönetici konumunda bulunanlar çoğunlukla aile ve akraba üyeleri arasından seçilmektedir. Bu tür personel seçimi uygulaması, işletmede aile üyesi ya da yakın akraba olmanın uzmanlıktan önce geldiğini göstermektedir. Aynı zamanda aile işletmelerinde aile ilişkileri yoğun olarak yaşanmaktadır.
- Ailenin sahip olduğu saygınlık işletmenin saygınlığına da olumlu katkı sağlar.
- Aile işletmelerinde, kurucu ve yönetici genelde aynı kişilerdir.
- Aile içinde yaşanan değişimlerin yansıması işletme içinde de görülebilir.
- Aile işletmelerinde, aile üyelerine karşı bir koruma olabilir. Çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını olumsuz olarak etkilemeyecek şekilde düzenlenebilir. Bununla birlikte yıllık izinler, doğum izinleri ve çalışma saati gibi konularda esneklik gösterilebilir.
- Aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında dahi, genellikle yönetim fonksiyonlarının arzu edilen şekilde işe yansıtılmadığı görülmektedir (Fındıkçı, 2008:30).
- İşletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırlarını aştığı zaman profesyonelleşme çabaları başlar.
- Genellikle ataerkil bir yönetim vardır, aile büyüğü kararların alınmasında ve uygulamasında oldukça önemli bir rol üstlenir (Alayoğlu, 2003:22).

2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri kendilerine has yapılarından dolayı birçok özelliğe sahiptirler. Sahip oldukları bu özellikler aile işletmelerine farklı alanlarda bazı avantajlar ve dezavantajlar getirir.

2.3.1. Aile işletmelerinin avantajları

Bu bölümde aile işletmelerinin sahip oldukları avantajlar incelenecektir. Genel olarak aile işletmelerinin avantajları, finansal, yönetsel, kurum kültürü olmak üzere üç alanda incelenebilir Aile işletmelerinde avantajları; finansal, yönetsel ve kurum kültürü olarak üç alt başlıkta ele alabiliriz (Haşit, 2009:34).

2.3.1.1. Finansal açıdan avantajlar

Aile işletmeleri, sermaye piyasalarının gelişmediği ya da az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde sermaye sorununa genel olarak kendi içlerinde çözüm ararlar (www.kobifinans.com). Aile işletmelerinin fon temininde, ailenin sahip olduğu menkul, gayrimenkul ve nakitten yararlanma yoluna gittikleri söylenebilir. Böylece aile işletmeleri diğer işletmelere göre nispi olarak avantajlı olurlar (Campbell ve Heriot, 2002:5). Ayrıca, işletmenin finans alanında yaşadığı bir krizde, ortaklar gelirlerini ve maddi varlıklarını diğer işletmelere göre daha kolay feda edebilmektedir. İşletmede çalışan aile üyeleri işletmelerini içinde bulunduğu zor durumdan çıkartabilmek için gerektiğinde ücret almayabilirler. Dış borçlanma olmadığından da piyasada işletmenin durumu hakkında olumsuz bir düşünce oluşmayabilir.

Ailenin tanınmış olması da aile işletmelerinin sahip olduğu finansal avantaj olarak düşünülebilir. Bu tanınmışlık, aile işletmesi için olumlu bir durum oluşturur. İş başındaki aile üyeleri, ailenin itibarını işletmenin itibarını artırabilmek için kullanarak daha kârlı ticari ve mali anlaşmalar yapabilirler (Müftüoğlu, 2004:182).

2.3.1.2. Yönetsel açıdan avantajlar

Aile işletmesi, aile bireyleri tarafından kurulan işletmeler olduğu için sahiplenme duygusu daha ağır yaşanır. İşletmenin devamlılığı için gösterilen çalışma temposunun daha yoğun olduğundan söz edilebilir. İşletme sermayesinin tümünün ya da önemli bir kısmının aileye ait olması, yönetime alacağı kararlarda esnek davranabilme imkanı sağlar. Bu sayede teknik ve idari konularda kararlar genellikle hızla alınır, düşünceler

özgürce söylenebilir (Bozkurt, 2005:15). Aile işletmelerinde var olan bu özgür ortamda işletmenin ve kişilerin hedefleri daha net bir şekilde belirlenir. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışmalarına gerek yoktur ve çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz (www.kobifinans.com). Bu da yönetimin daha hızlı karar almasını ve alınan kararların etkin bir şekilde uygulanabilmesini sağlamaktadır.

Aile işletmeleri, birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için, ekip çalışmasının sağladığı faydalardan yüksek oranda yararlanılabilir. İşletme içerisinde güçlü aile bağları, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşması için önemlidir. Aile bireyleri, işlerin yapılması sırasında karşılaşılan sorunların çözümünde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini giderirler, sorumluluklarını yerine getirirler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanır.

Aile işletmelerinde kâr dağıtımından önce, gelecek nesillere bırakılabilecek bir iş hedeflendiği için, genel olarak aile işletmeleri günü yaşamak yerine geleceğe yönelik yapıyı daha güçlü hale getirmeye çalışmaktadırlar (Akdoğan, 2000:35).

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir nesilden diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişimlere kolaylıkla uyum sağlamaları onlar için bir diğer avantajdır (Alayoğlu, 2003:25). Yeni nesle zamanı geldiğinde işletmede görev verebilmek için, işletmedeki mevcut yönetim, çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini sağlar.

2.3.1.3. Kurum kültürü açısından avantajlar

Kurum kültürü, bir işletmede çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerler olarak tanımlanabilir (Vural ve Sohodol, 2004:327).

Ailenin kendine ait kültürü zaman içerisinde işletmenin de kültürünün oluşmasında etkili olur (Fındıkçı, 2008:20). Aile değerleri ile şekillenen kurum kültürü, genellikle işletmede çalışanlar için ortak bir amaç, sorumluluk ve özdeşleşme duygusu yaratarak

örgüte bağlılığın oluşmasında etkili olur. Ayrıca aile işletmelerinde, bu işletmelerin yapılarından dolayı kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. İşletme çalışanlarının büyük bölümü aile üyeleri olduğu için işletmenin benimsenmesi daha kolaydır (Sağlam, 2006:503). Bu durum, kurum kültürünün oluşmasını ve çalışanlar arasında etkili bir şekilde yayılmasını sağlar.

Aile işletmelerinde yönetimin aile içerisinde nesilden nesile aktarılması yoluyla işletme içinde bilgi birikimi ve bir aile yönetimi kültürü oluşabilir (Akdoğan ve Seyrek 2004:278). Nitekim aile işletmelerinde, işe ilgi duyan çocuklara, işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanabilmesi ile yeni nesil aile üyeleri işletmeye yönelik bilgilere çok erken yaşta sahip olabilirler. Erken yaşta işletme içinde olan genç nesil, işletmenin sahip olduğu kültürel yapıyı öğrenmiş olur.

Aile işletmelerinin sahip olduğu esnek yapı mesai saatlerinde yansır. Çalışma sürelerindeki esneklik müşterilere verilen hizmetin kesintisizliğinde kendini gösterir. Böylece ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilerek, aile işletmelerine rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlanır (Alayoğlu, 2003:25).

2.3.2. Aile işletmelerinin dezavantajları

Aile işletmelerinin sahip oldukları avantajlar kadar dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar benzer gruplandırma ile el alınacaktır.

2.3.2.1. Finansal açıdan dezavantajlar

Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmasına olumlu bakılmaması sonucunda işletmenin büyüme hızı yavaşlayabilir (Sağlam, 2006:503). Borç alınmasına olumlu yaklaşılsa da, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da istenen borcun yüksek maliyetle verilmeye çalışılması başka bir dezavantajdır. Bu durum da işletmenin rekabet gücünü olumsuz olarak etkileyebilir.

Bir diğ er dezavantaj, k ar disiplininin olmaması ve k arsız işlerin, işletme itibarına zarar gelmemesi için s urd r lmesidir (Müftüoğlu, 2004:182). Işletmeyi oluşturan aile bireyleri arsında k ar dağıtım politikası hakkında anlaşmazlıklar çıkabilir ya da nesiller arasında yararlanılması düşünülen finansal kaynaklar hakkında görüş ayrılığı yaşanabilir. Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarından kaynaklanan problemler de sıklıkla yaşanmaktadır. Ortakların kişisel harcamaları için bilinçsizce işletme kasasını kullanması ve işletmenin ticari faaliyeti ile ilgisi olmayan faturaların işletme tarafından  odenmesi gibi sorunlar da finansal dezavantajlar arasında sıralanabilir (Ak, 2006:150).

2.3.2.2. Yönetsel açıdan dezavantajlar

Aile işletmelerindeki yönetim k ekenli sorunları; merkeziyetçi yönetim, nepotizm, tutuculuk, aile bireyleri arasında rekabet, rol çatışmaları ve devretme sorunu olarak sınıflandırılabiliriz (Atlı, 2007:13).

Merkeziyetçi yönetim: Aile işletmelerinde yetkinin bir kişi ya da belli bir grubun elinde toplanmış olması sakıncalara sebep olmaktadır (Akdoğan, 2000:36). Işletmeyi kuran aile büyüğü, tüm yetkileri elinde bulundurmak istemektedir. Bu yönetim şeklinde kurucunun değerleri ve inançları işletmenin değerlerini biçimlendirmektedir. Işletmede sergilenen bu tek sesli tutum, çalışanların yaratıcılıklarını sergileyemedikleri, sorumluluk alamadıkları, kararlara katılamadıkları ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak göremedikleri bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Merkeziyetçi yönetimin getirdiği bir dezavantaj, yeni neslin gelişimini yavaşlatmasıdır (Ateş, 2005:14). Bu durum beraberinde kurucunun ani ölümüyle ya da çalışamayacak duruma gelmesiyle varislerin ya da diğ er tepe yöneticilerin, yönetim kademesine hazırlıksız bir şekilde gelmelerine neden olur.

Nepotizm: Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörleri dikkate almadan sadece akrabalık ilişkilerine dayanarak işletmede görev verilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir (D. zler, H. zler ve Gümüştekin, 2006:272). Aile  yeleri, yetenek ve bilgi birikimlerinden ziyade aileden oldukları için birimlere

yönetici olarak atanırlar (Sağlam, 2006:503). Bu durumda da tecrübeli olmamalarına rağmen sadece aile üyesi oldukları için iş başına getirilen kişilerin kötü yönetimleri, aile işletmelerinin başarılı olmasında önemli bir engel oluşturur. İşletme hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalır hem de aile üyesi olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklüğü yaşayabilirler. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri yeni işletmelerde iş aramaya ve itibar görecekleri yeni sosyal çevreler bulmaya başlarlar (Ak, 2006:150).

Tutuculuk: Aile işletmelerinde, işletme sahibi olanlar, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, tutucu ve içe dönük bir tutum sergileyebilirler. Böyle bir tutum, işletmenin hızlı ve devamlı büyümesi için gerekli olan kararların alınmasında ve ileriye dönük adımların atılmasında engelleyici bir tavır ortaya çıkarır. Yönetimin sergilediği bu tutucu tavırdan dolayı işletme olumsuz etkilenir ve birçok fırsat değerlendirilemez.

Aile bireyleri arasında rekabet ve devretme sorunu: Bireylerin bakış açılarından, beklentilerinden kaynaklanan farklılıklar çatışmalara yol açabilir, bunun sonucunda da işletmenin işleyişi olumsuz etkilenir (Bilgin, 2007:14). Bir diğer rekabet de varis seçiminde yaşanmaktadır. Aile işletmesinin kurucusunun ölmesi ya da emekli olmasıyla, işletmenin yeni patronunun kim olacağı önemli bir sorun olabilir (Güney, 2008:128). Ortaya çıkan bu sorun birçok aile işletmesinin dağılmasına neden olabilir. Bu nedenle yöneticiler kendilerini hiç ölmeyecekmiş gibi düşünmemeli, gelecekte işletmeyi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemelidirler (Aydın, 1985:91).

Aile işletmelerinde önemli olan bir konu da birinci nesilden ikinci nesile geçişte yaşanan başarısızlıktır (Güney, 2008:130). Böyle bir sorunun en büyük nedeni de aile işletmelerinde devir planının olmayışdır. Bu planın olmaması halinde, yöneticinin ölümü veya çalışmayacak durumda olması, işletme politikalarındaki belirsizlik, aile üyeleri arasındaki rekabet işletme geleceğini tehlikeye düşürebilir (Alayoğlu, 2003: 27).

Rol çatışması: Rol, belirli bir sosyal statüdeki bireylerden göstermesi beklenen davranışlardır (Morgan, 2009:400). Rol çatışması, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmalarıyla ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel

2005:439). Aile içinde ortaya çıkan bir rol karmaşasının işyerine, işyerinde ortaya çıkan bir rol karmaşasının da aileye yansması, aile bireyleri arasında rol çatışmasına neden olabilmektedir. Örnek olarak aile işletmesinde çalışan aile üyesi; akraba, işin sahibi ve yönetici olarak farklı roller üstlenebilir. Birey akraba olarak aile birliğinden, işletme sahibi olarak işletmenin kârlılığında, yönetici olarak da işletmenin etkinliğinden sorumludur. (Ateş, 2005:15). Bazen, bireyin sahip olduğu rollerin iç içe geçmesiyle rol çatışması yaşanabilir.

2.3.2.3. Kurum kültürü açısından dezavantajlar

Aile işletmesi mevcut kurum kültürüne, yaşanan değişimler karşısında bağlı kalmada diretiyorsa işletmeyi olumsuz olarak etkileyecektir.

Aile işletmelerinde, aile ve işletme arasındaki yapı ve amaç farklılıklarından dolayı kültür değerlerinin de zamanla farklılaşabilmesi muhtemeldir. Bir diğer ifade ile ailenin önem verdiği işletme için geçerli olmayabilir ya da işletme için geçerli olan kimi değerler, aile tarafından benimsenmeyebilir. Aile değerlerinin, iş değerlerinin önüne geçmesiyle; yazılı belgeler, istatistikler yerine deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyim önem kazanabilir (Vural ve Sohodol, 2004:330). Aynı şekilde aile ve iş kararlarının birbirine karışmasıyla ortaya çıkan dengesizlik hem aile hem de iş için istenilen düzeyde verim alınmasını engelleyebilir. Aile içinde yaşanan bir sorunun işyerine aktarılmasıyla, çatışma işletme kültürünün bir parçası haline gelebilir. Böyle bir ortamda sonuç olarak, söz konusu iki yapı birbirlerinin gelişmesine engel olabilir.

2.4. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri

Aile işletmelerinde genel olarak merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetim biçiminden söz edilebilir (Bozkurt, 2005:14). Bu yönetim biçimleri aşağıdaki şekliyle ifade edilebilir.

2.4.1. Merkeziyetçi yönetim

Merkeziyetçi yönetimde işletme politikaları işletme sahibi ya da sahipleri tarafından belirlenir. Hükmedici bir yönetim söz konusudur (Bozkurt, 2005:14). Kaynakların tahsisi, önemli konumlara yapılan atamalar, yeni ürün geliştirilmesi, satın alma, ürün ve hizmet fiyatlandırılması gibi kararlar merkeziyetçi bir anlayışla alınır (Ulukan, 2006:157).

Merkeziyetçi yönetim ile otoriter yönetimi birbirinden ayırabiliriz. Merkeziyetçi yönetimde, yöneticiler çalışanlarının fikirlerini almaktadırlar fakat son sözü kendileri söylemektedirler (Erben, 2004:353). İşletmenin yönetimindekiler çalışanlarıyla ilgilenmekte, onları korumakta fakat söz hakkı tanımamaktadırlar. Çalışanlar fazla söz sahibi olamadığı için yaratıcılıkları engellenmektedir. Bu tür yönetim anlayışına özellikle küçük ölçekli işletmelerde rastlanmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992:71). Merkeziyetçi yönetim tarzı, işletmelerin geniş vizyona sahip olamama, büyüyememe ve rekabet edememelerine neden olabilir (Karabulut, 2008:647). Bununla birlikte işletme büyüdükçe, yönetimin tek kişi tarafından yerine getirilmesi de güçleşmektedir. Eğer paylaşımcı bir yönetim tarzı uygulanmıyorsa başarı şansı da çok yüksek değildir (Kaya, 2005:45). İşletme kurucusu ve üst düzey yönetimdeki aile üyeleri merkeziyetçi bir yönetim tarzını kabul ediyor, yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa, bu durumda genç kuşakların gelişimi yavaş gerçekleşebilir (Genç ve Derya, 2006:402). Genç kuşakların da bu durumda, karar alamama ya da karar almaktan kaçınmaları söz konusu olabilir.

2.4.2. Katılımcı yönetim

Yönetime katılma, grup kararlarıyla üyelerin kontrol işleminin yerine getirilmesine katılmaları olarak açıklanabilir (Massie, 1983:142). Yönetime katılma işletmelerde yetkiden kaynaklanan sorunların çözümüne yöneliktir. Katılma yoluyla işletmede çalışanlar kontrol etme yetkisini yerine getirirler ve katılmayı işletme içinde bir tatmin kaynağı olarak kullanırlar. Karar vermeye katılan bireyin kendi özgür iradesi üstündeki etkisi daha büyük olacak ve bu şekilde birey katılmanın kendisine verdiği güçle çıkarlarını daha iyi gözetme imkanına sahip olacaktır. Yönetime katılan üyelerin

aldıkları kararlar, bütün grupların çıkarlarını, hiyerarşik kararlardan daha çok dikkate alacak, bundan dolayı da kontrol isteğe bağı ve tehdit edici şekilde olmayacaktır (Massie,1983:143).

Yönetime katılma güç dengesinin kurulmasıyla sağlanabilir. Güç, üst düzeyde toplanırsa katılımdan da söz etmek mümkün olmayabilir. Buna karşılık güç işletmede çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimde katılımcılığın olduğu söylenebilir (Filiz, www.biymed.com). Fakat çeşitli düzeylere yayılan bu katılımcılık, göstermelik ya da yönetim sürecini etkileyip değiştiremeyecek nitelikte olmaktan da uzak olmalıdır. Değişik kademelerdeki çalışanları yönetim sürecinde etkin bir konuma getiren katılma gerçek anlamını bulacaktır. Yöneticiler, işletme çalışanlarının amaçları ve beklentileri ile işletmenin amaç ve beklentileri arasında uyumun olmasını sağlamalıdır. Bunun içinde yönetimdekiler, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini işletmenin amaçlarının gerçekleşmesi için kullanmaya çalışmalıdırlar. Katılımcı yönetimin uygulandığı işletmelerde kurum kimliğinin ve takım ruhunun geliştiği, maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önendiği, kalitenin ve verimliliğin arttığı görülmektedir (Filiz, www.biymed.com). Bunlarla birlikte katılımcı yönetim, çalışanların entellektüel ve beşeri ilişkilerindeki becerilerini artıracak etkinliklerde de bulunabilir (Massie, 1983:144). İşletme çalışanları; değerlerini, fikirlerini söyleyebildiklerinde çalıştıkları işletmeye bağlılıkları ve performansları artmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2006:357).

Katılımcı yönetimde iş değerleri, aile değerleri kadar önem taşır ve işe uygun profesyonellerin görevlendirilmesine önem verilir (Bozkurt, 2005:14). Bununla birlikte aile üyesi olanlar ve olmayanlar ayrımı yapılmamalıdır. Başarıyı özendiren, aidiyet ve özel olma duygusunu güçlendiren politika ve katılım mekanizmalarının planlanmasıyla profesyonel çalışanların da işletmeye bağlılığı arttırılarak, profesyonel yönetim zorluğunun üstesinden gelinebilir (Kesken ve Ayyıldız, 2006:357).

2.4.3. Profesyonel yönetim

Günümüz rekabet ortamında var olmaya çalışan aile işletmelerinde, kurucular girişimci ruha sahip olsalar da, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşmasından sonra yetersiz

durumda kalabilmektedirler (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004:193). İşletme sahipleri bu aşamada olsa dahi, belli konularda uzmanlığı olan kişilere yetki ve sorumluluk verilmesini, yönetimdeki ağırlıklarının azalacağı endişesiyle dikkate almayabilirler. Fakat iş büyüdükçe ve işle birlikte, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, kalite, verimlilik, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi kavramlar işin içine girdiğinde sorunlar da başlar (Us, www.kalder.org.tr). İşletme belirli bir büyüklüğe gelince kurucuların sahip olduğu beceri, bilgi birikimi ve zamanları işletmeyi tek başlarına yönetmede yetersiz kalmaya başlar. Bu durumda da profesyonel yönetim anlayışına gerek duyulur. Profesyonel yönetim kavramı çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacağı için burada yalnızca kısa bir açıklama yapılmıştır.

2.5. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

Aile işletmesini başarılı olarak yönetebilmek için, öncelikle aile işletmesinin kendine özgü dinamiklerini anlamak gerekir (Kırım, 2007:14). Aile işletmesinin sahip olduğu olumsuzluklar, işletme sahipliği ve rol belirsizliği, geleneksel değerlere bağlılık gibi yönetimle ilgili sorunlar olarak ifade edilebilir. Ailenin kurucu olarak işleme içerisinde kalması, bununla birlikte işletmeninde kâr amaçlı bir sistem olması işletme içinde kimi çatışmalara ve sorunlara neden olabilmektedir. Aile işletmelerini bir sistem çerçevesinde ele alan modeller yaşanan çatışmaların kökenine inilmesinde yol gösterici olabilir. Bu modelleri aile işletmeleri sistem teorisi ve aile işletmelerinde üç daire modeli olarak iki başlık altında inceleyebiliriz.

2.5.1. Aile sistem teorisi

Aile işletmelerinde aile sistemi-iş sistemi modeli, Whiteside ve Brown tarafından geliştirilmiştir (Ateş, 2005:18). Bu modele göre aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki alt sistemden meydana gelmektedir. Bu modelde, iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olmasından ötürü iki sisteminde sınırlarının açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Hollander ve Elman, ailenin kişisel ilişkilerinin işletmeye olumlu etkisini ve işlevselliğini vurgulayarak modelin ikili olması gerektiğini savunmuşlardır (Ateş, 2005:18). Bu teori, iki sistemin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan farklı amaçları

inceler. İletişim kanallarının etkin kullanılması, liderlikle ilgili kuralların uygulama ilkeleri açısından, aile ve işletme sistemleri birbirlerine benzeyebilirler. Fakat iki sisteminde amaçları ve çıkarları birbirinden farklıdır. Aile, duygusal temellere dayanan bir birliktelikken, işletmede ise maddi getiriler ön plandadır. Bu farklardan dolayı aile ve işletme çıkarları birbirleriyle çelişebilir.

Aile sistem teorisine göre, aileler kendilerine özgü etkileşim düzenine, birbirleriyle iletişim kurma şekline ve rollerine sahiptirler. Aile belirli bir amaç için çalışır, hem aile bireyleriyle hem de aile dışından bireylerle iletişim içine girer. Bu esnada kişinin hem aile içindeki hem de işletmede aynı tarzı benimsemesi sorunlara yol açacaktır. Bir ortamda doğru kabul edilebilen davranışı diğer ortamda sergilerse yanlış kabul edilebilir. Örnek olarak işletmede tepe yönetici olan kişi aile içinde de tepe yöneticiymiş gibi davranması aile içinde sorunlara neden olabilir. Bundan dolayı sistemler arası ayırım yapılmalı ve her iki sistemin kendine has değerlerinin olduğu kabul edilmeli ve her iki sistem arasındaki sınırlar iyi bir şekilde çizilmelidir.

Aile, üyelerini korumak ve üyelerin büyümelerine yardım etmek için tasarlanmış duygusal destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerini yerine getirmeli ve nesnel sonuçlar elde etmelidir (Jaffe, 1991:56). Aile ve işletme sistemleri arasındaki farkı aşağıdaki Tablo 3 ile ifade edebiliriz.

Tablo 3. Aile Sistemi ve İşletme Sistemi Farkları

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

Kaynak: Jaffe, 1991: 56

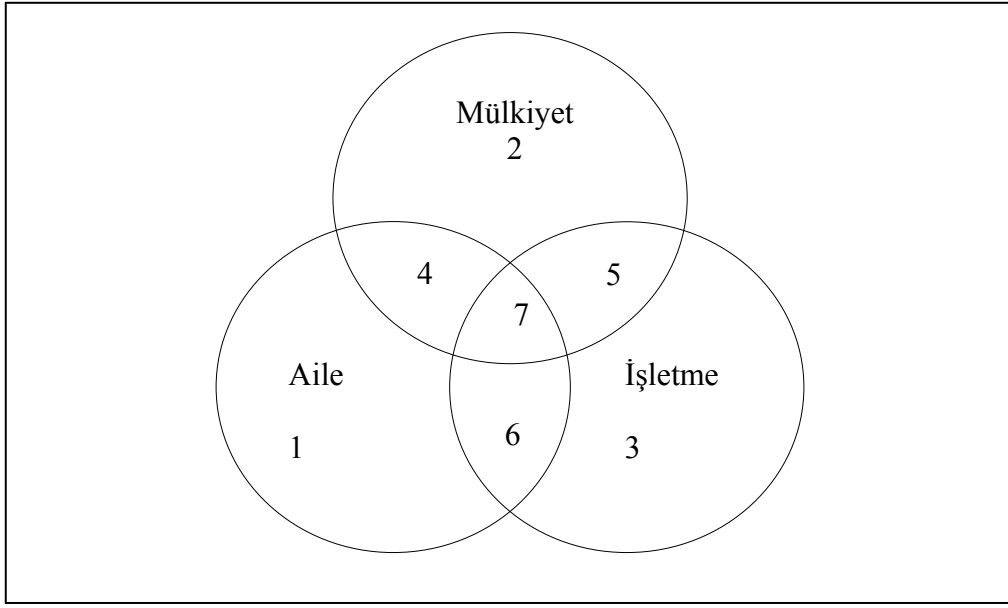
Aile ve işletme sisteminin bir arada olmasının kuramsal olarak üç tür rol çatışmasına neden olduğu saptanmıştır (Beehr, Drexler ve Faulkner, 1997:299).

- Zaman kökenli çatışma: Kişiler hem ailedeki hem de işletmedeki rollerini yerine getirmek için fazla zamana ihtiyaç duyarlar. Her iki ortamda da aynı anda bulunma durumu çatışmaya yol açar.
- Sağlık kökenli çatışma: Kişinin bir sistemdeki rolünü yerine getirirken karşılaştığı sağlıkla ilgili sorun (örnek olarak, hastalık, yorgunluk, stres) onun diğer sistemdeki rollerine yeterli düzeyde yerine getirmesini güçleştirecektir.
- Davranış kökenli çatışma: Kişiden bir sistemle ilgili (örnek olarak, aile rolü, vb.) beklenen davranışlarla diğer sistemdeyken (örnek olarak, işteki rolü) beklenen davranışlar birbirinden farklıdır. Bu iki rolün birbirinden ayrılmaması çatışmaya yol açabilir.

Fakat bazen bu iki sistemin birbirine karıştırılması yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örnek olarak, çalışanlarını gözeten, biçimsel olmayan ilişkileri artıran ve uzun dönemli bir zaman çerçevesi geliştirebilen bir işletme kendi bünyesinde etkili iş ortamına sahip olabilir (Ulukan, 1999:23).

2.5.2. Aile işletmelerinde üç daire modeli

Aile işletmelerinde sistem teorisi, ilk olarak Taguiri ve Davis tarafından geliştirilmiştir (Distelberg ve Sorenson, 2009:66). Geliştirdikleri üç daire modelinde, aile işletmesi iç içe geçmiş, üç sistem olarak şekillendirilmiştir. Bunlar; aile sistemi, işletme sistemi ve mülkiyet sistemidir. Bu üç grubun her biri bir daire ile ifade edildiğinde, aile işletmesi üç daire modeli olarak tanımlanabilmektedir. Şekil 1’de üç daire modeli verilmiştir.



Şekil 1. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

Kaynak: Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn, 1999:287

Üç daire modeli, aile işletmesi sistemini birbirinden bağımsız fakat iç içe geçmiş olan aile iş ve mülkiyet kavramlarıyla açıklamaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire mülkiyet, üçüncü daire ise işletmedir. Kesişim alanlarının da ayrı birer alan olarak kabul edilmesiyle yedi farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bu alanlar özellikleri açısından şu şekilde tanımlanabilir (Kırım, 2007:15):

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmamaktadır.
3. İşletmede çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmamaktadır.
5. Hissedar, işletmede çalışmakta fakat aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır.

Farklı alanlardaki insanlar, farklı çıkarları temsil etmektedirler. Bundan dolayı bu kişilerin aile işletmesinden beklentileri de farklı olmaktadır. Aile üyeleri genellikle işletmeyi hem aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası hem de isteklerini karşılamak için finansal bir kaynak olarak görürler. Buna karşılık profesyonel

yöneticiler işletmeyi, kişisel gelişmeleri ve ekonomik başarıları için bir araç olarak görme eğilimindedirler (Lansberg, <http://brunnen.shh.fi>). Söz konusu bu farklı beklentiler beraberinde çatışmayı da getirebilmektedir. Bu tür bir çatışma birçok aile işletmesinde görülebilir. Bu tür bir çatışmayı yönetebilmek için, çatışmanın varlığı kabul edilmeli ve kaynaklar saptanmalıdır. Eğer bu sağlanamazsa işletmenin varlığını uzun süre devam ettirebilmesi de güçleşebilir.

2.6. Aile İşletmelerinde Statüler

Aile işletmesinde çalışanları aile üyesi olanlar ve aile üyesi olmayanlar şeklinde iki gruba ayırmak mümkündür. Bundan dolayı bu bireylerin işletmede üstlendikleri statüler ve roller de birbirinden farklıdır. Aile üyesi olanların sahip oldukları statüler bu üyeliğin gerektirdiği davranışları içermektedir. Aile üyesi olmayanların sahip oldukları statüler ise bilgi, beceri ve deneyimler yoluyla elde edilir.

2.6.1. Aile üyesi olanların üstlendikleri statüler

Aile üyesi olanların üstlendikleri statüler; girişimci statüsü, varis statüsü ve akrabalık statüsü olarak üç başlık altında toplanabilir.

2.6.1.1. Girişimci statüsü

Girişimci, bir mal veya hizmeti üretmek, pazarlamak için kendisine ait ya da başka kişi ve kurumlardan sağladığı kaynaklarla, üretim faktörlerini bir araya getirerek, faaliyetleri sırasındaki kârı ve zararı göze alabilen insandır (Küçük, 2007:23). Bir işletmenin faaliyette bulunması için girişimcinin, üretim faktörlerini temin etmesi ve bu faktörleri belirli bir düzende amacı için yönlendirmesi gerekir. İşletmede neyin nasıl üretileceğine ya da hangi hizmetin verileceğine, ürünün niçin ve ne kadar üretileceğine, işlerin kimler tarafından yapılacağına karar veren girişimcidir. Bir insanın girişimci olarak kabul edilmesindeki başlıca ayırım noktası, işi bizzat kendisinin yapması, karar ve uygulamalarında başkasına bağımlı olmamasıdır. Bu yaklaşımdan yola çıkarak girişimcinin aynı zamanda bir lider olduğunu da söyleyebiliriz. Liderlik kavramını ise,

başkalarını etkileyebilmek, uzlaşmazlıkları giderebilmek, bağımsız karar verebilmek, insanları motive edebilmek, iletişim kurabilmek olarak tanımlanabilir (Ararat, www.sabanciuniv.edu). İşletmenin hangi alanda varlık göstereceği, hedef kitlesi, işletmenin büyüklüğü, işletmede kullanılacak teknoloji, üretilecek mal veya hizmetin kalitesi, işletmenin şimdi ve gelecekte bulunması gereken yer, girişimcinin kendi düşüncesi ve değerleriyle belirlenir. Bunlara bağlı olarak işletmenin imajı, rakipleri ve müşterileri karşısındaki konumu da girişimcinin bilgi, beceri ve deneyimine bağlıdır.

Girişimci kavramı, fırsatlardan yararlanmak, yeni fırsatlar ortaya çıkarabilmek için üretim girdilerini örgütleyerek risk alabilme ile bağdaştırılır (Demirel ve Akbıyık, 2009:7). Diğer bir açıdan girişimci kavramını bireyin kişilik özellikleri açısından ele alabiliriz. Bu bakış açısına göre girişimci, insanın yaratıcı tarafıdır. Bilinmeyene merak duyan, geleceği öngörmeye çalışan, olanaksız durumları tersine çevirmeye çalışan kişidir. Girişimci kişiliğe sahip olanlar önemsiz durumları fırsata çevirirler, vizyon sahibidirler, hayalcidirler ve değişimin katalizörüdürler. (Gerber, 1997:24). Yarınları planlayan ve bu planları gerçekleştirmek için olumsuzlukları dahi olumluya çevirebilen insandır. Girişimciler başarı yönelimi, kontrolden kaçınma ve yeterlilik duygusu gibi özelliklere de sahiptirler (Baltaş, www.kobifinans.com). Girişimcilerin sahip olduğu diğer kişilik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz; yüksek derecede motivasyon, aşırı derecede kendine güven, uzun dönem bir şeye bağlanma yeteneği, enerjik olmak, sorun çözümünde ısrarcı olmak, teşvik edici olmak, amaç belirleme yeteneği (Coulter, 2003:19). Aile işletmelerine bakıldığında, kurucu üretim fonksiyonlarını bir araya getirerek işletmesinin temellerini atar. Bu şekilde kurucu konumundaki aile büyüğü de karşımıza bir girişimci olarak çıkmaktadır. Bu kişilerde girişimcilerde olduğu gibi işletme kurulmasındaki gerekleri bir araya getirip, tüm riskleri göze almışlardır.

Girişimci işletmede temelleri atan kişidir. Bundan dolayı girişimcinin işletme için önemi göz ardı edilemez. Bu kişiler; bilgileri, birikimleri ve öngörülleri ile işletmenin geleceğinin belirlenmesinde önemli bir görevi yerine getirirler.

2.6.1.2. Varis statüsü

Varis, girişimcinin hayattayken işletme yönetiminden ayrılması ya da hayatını kaybetmesiyle onun yerini alarak işletmenin yönetimini üstlenecek olan kişidir. Varisin ileride geleceği konum gereği yeterli bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olması aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca varisin aile işletmesinin devamlılığını sağlayacak ve işletmeyi kendisinden sonraki nesle aktaracak kişi olmasından dolayı onun seçimi işletmenin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır.

2.6.1.3. Akrabalık statüsü

Aile işletmelerinde iş ve aile ilişkileri üst üste gelebilmektedir. Akrabalık bağları işletme yönetimini güçleştiren bir sorundur. İnsanlar genellikle bir aile üyesiyle çalışmanın, aile üyesi olmayan biriyle çalışmaktan daha zor olduğunu ifade etmektedirler (Alacaklıoğlu:82). İşletmenin ilk yıllarında akrabalık bağları işletmenin gelişmesi için önemli bir güç kaynağı iken ilerleyen yıllarda bu durum işletme içinde çatışmalar yaşanmasına neden olabilmektedir. Zaman içerisinde işletmenin büyümesi ve gelişmesiyle işletmede çalışmak ve yönetimde etkin olmak isteyen akrabaların sayısı artabilir. Ayrıca ileriki dönemlerde varis seçimi de işletme gündemine gelebilir. Bu seçim de işletmedeki akrabalar arasında sorunlara yol açabilir. İşletmede çalışan ve yönetimde bulunan akrabaların mevcut konumlarına gelmeleri, gerekli eğitim ve bilgiye sahip olmaktan ziyade girişimciye olan yakınlıkları sayesinde olabilir. Her akrabanın hem bir çalışan olarak hem de akrabalık bağından dolayı işletmeden beklediği çıkarlar farklı olabilmektedir. Bu da işletme içerisinde söz konusu statünün getirdiği bir başka çatışma nedenidir. Bir başka konu da akrabalıktan kaynaklanan güvenle, çalışanın o iş için yetersiz olsa dahi işten uzaklaştırılma korkusunun en az seviye olmasıdır. Bunun sonucunda da işletmede ücretlendirmede ve terfilerde adaletsiz uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Girişimciyle olan akrabalığı sayesinde, işletmede çalışan kişi yetersiz olduğu konularda kendisini geliştirerek işletmeye yararlı bir çalışan durumuna gelebilir. Akraba, işletmedeki çalışmalarında kendisinden beklenen başarıyı gösteremediyse başka bir işletmede çalışmaya ikna edilebilir.

2.6.2. Aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler

Aile işletmelerinde, aile ile arasında akrabalık bağı olmayan kişilerde çalışmaktadır. Bu kişiler sahip oldukları eğitim, bilgi ve becerileri sayesinde o işletmede görevlendirilirler. Aile işletmelerinde aile dışından olan kişiler işgören, profesyonel yönetici, ortak ve danışman statülerinde bulunabilirler (Karpuzoğlu, 2001:65).

2.6.2.1. İşgören statüsü

Aylık ücret karşılığında, işletmede fiziksel ya da düşünsel olarak çalışan kişilerdir. Genel olarak işletmenin kuruluşundan itibaren girişimcinin yanında olup kendilerini bir aile üyesi olarak görerek işe karşı sorumluluk hisseden kişilerdir. İşveren ile aralarındaki uyumlu ilişkiyle işler amacına uygun bir şekilde yapılırken diğer yandan da işgöreni maddi yönden oluğu kadar ruhsal ve sosyal yönden de tatmin etmektedir. İşletmenin kuruluşundan itibaren işletmede görev alan kıdemli işgörenler yönetime yakındırlar ve aile işletmesi sahipleri tarafından güvenilir olarak görülmektedirler.

2.6.2.2. Profesyonel yönetici statüsü

Profesyonel yöneticiler yönetim işini kendilerine meslek edinen, işletme sahibi ya da girişimci olmadan girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve bu çalışmalarının karşılığında aylık ücret alan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002:14). Bu insanlar kâr veya zararı işletme sahip ya da sahiplerine ait olmak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirip mal ve hizmetleri üretmek için işletmeyi yönetmektedirler. Profesyonel yöneticiye ihtiyaç, genellikle iş hacminin çok büyüdüğü ve yönetimi devralacak nesillerin henüz hazır olmadığı durumlarda ortaya çıkar (Baharoğlu, 2004:699). Ayrıca, işletme sahibi olan ailenin çocuğu yoksa ya da var olan çocukların ilgi ve mesleki istekleri işletme ile ilgili değilse, bu gibi durumlarda işletme başına geçecek olan kişinin aile dışından olması gerekebilir. Profesyonel yönetici konusu çalışmanın ilerleyen bölümünde ele alınacağından burada yalnızca profesyonel yönetici kavramının tanımı verilmiştir.

2.6.2.3. Ortak statüsü

İşletme, sahip olduğu sermayesi ile hedefindeki amaçlara ulaşamayacak durumda ise aile dışından olan kişilerle ortaklık içinde olabilir. Bu şekilde işletmeye para akışı sağlanmış olur. Kullanılan teknolojiyi yükseltme, yeni ürün geliştirme, yeni pazarlara açılma gibi durumlarda sermayeye ihtiyaç artacağından aile işletmesi sermayeye ihtiyaç duyabilir. Ortak olarak kabul edilen kişiyle, işletme sahiplerinin amaçlarının örtüşmesi olumlu olurken, aksi durum işletmenin geleceği için olumsuz sonuçlara neden olabilir.

2.6.2.4. Danışman statüsü

Yöneticilerin işletmeyle ilgili kararları verirken doğru bilgilere ihtiyaçları vardır. İşletme belirli büyüklüğe ulaştıkça, işletme sahibinin ya da yöneticinin karşılaştığı sorunlar daha karmaşık hale gelir. Fakat işletmeyi yönetenlerin her konuda bilgi sahibi olmaları da beklenemez. Bundan dolayı finans, hukuk, muhasebe, yönetim gibi alanlarda uzmanlık sahibi kişiler işletmelerde yönetime danışman olarak görev yaparlar. Bu kişiler, işletme içersinde uzmanlık alanlarıyla ilgili konulardaki sorunların çözümünde ya da alınacak kararlarda bilgileri ve fikirleriyle yönetime yol gösterirler.

Aile işletmesinde, danışmanın aile ile dostluğu olan bir kişinin olmaması gerekir (Atılğan, <http://www.aeri.org.tr>). Aile işletmelerinin sahip oldukları kendilerine has yapıları danışman temini konusunda da kendini gösterir. Aile işletmeleri, aile ve işletme kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İşletmeye hizmet edecek kişinin de aile işletmesinin diğer işletmelerden farklı bir konumda olduğunu bilmesi gerekir. Bundan dolayı danışmanın, işletmenin eski nesilden yeni nesle devri konusunda bilgi sahibi olması gerekir (Atılğan, <http://www.aeri.org.tr>). Söz konusu alanlarda bilgi sahibi olan danışman hem aileyle ilgili konularda hem de işletmeyi ilgilendiren konularda aile işletmesine danışmanlık yapmış olacaktır. Aile danışmanı olarak, aile üyelerinin birbirleriyle olan iletişimini ve çalışanların aileden beklentileri üzerinde danışmanlık yaparken diğer taraftan işletmenin geliştirilmesi, yeni bir vizyon kazanması, yönetim yapısının düzenlenmesi, finansal yapının güçlendirilmesi gibi işletmeyi ilgilendiren konularda uğraş verir. Ayrıca aile ve iş ayrımının nasıl yapılacağı, aile kültürünün işletme kültürüne nasıl ve ne miktarda yansıtılacağı gibi konular ve bu

konuların işletmeye olan katkılarının belirlenmesi, danışmanların uğraş alanları arasındadır.

3. Aile İşletmelerinin Gelişimi ve Kurumsallaşması

İşletmelerin uzun ömürlü olmaları önemlidir. Aile işletmelerinin de uzun ömürlü olabilmesi için değişimi takip edebilmeleri ve kendi içlerinde değişimi sağlayabilmeleri gerekir. Yöneticiler ve aile bireyleri değişen koşullarla ortaya çıkan tehlikeleri en aza indirebilmek, işletmenin varlığını koruyabilmek ve başarılı olabilmek için değişimin getireceği ikilemleri çözümlemelidirler (Kesken ve Ayyıldız, 2006:352). Aile işletmelerinde 1/3'ünden biraz fazlası ikinci kuşağa devredilirken, bu işletmelerin de sadece yarısı üçüncü kuşağa kadar varlıklarını koruyabilmektedir (Alayoğlu, 2003:29). Bu sorunların aşılmasında kurumsallaşma önemli bir rol oynayabilir. Kurumsallaşma ile aile işletmeleri varlıklarını sürdürebilirler ve büyümelerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Ancak dikkat edilmesi gereken, işletmenin kurumsallaşmasının hangi evrede başlatılacağıdır. Kurumsallaşma çalışmasını büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştiren işletmeler büyümelerini ve sürekliliklerini devam ettirebilmektedirler (Alayoğlu, 2003:62).

3.1. Aile İşletmesinin Gelişimi

İşletmelerinin yaşam seyrini insanlara benzetebiliriz. İşletmeler de insanlar gibi doğarlar, olgunlaşırlar ve ölürler. Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de varlığını bir sonraki nesle aktarabilmektir. Aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılarından dolayı, işletmenin yeni nesle aktarımı konusunda genelleme yapılamamaktadır. Zaman ilerledikçe mülkiyetin, işin ve ailenin yapısı da değişikliğe uğrar (Kırım, 2007:17). Bu değişimler yaşanırken aile işletmesinin ne tür sorunlar yaşayacağı ve bu sorunların nasıl çözüleceğini bilebilmek o işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesi için gereklidir.

3.1.1. Mülkiyetin evrimi

Aile işletmelerinde mülkiyet evrimi şu aşamaları içerir; tek kişinin kontrolü, kardeş ortaklığı, kuzenlerin ortaklığı (Lansberg, 1999:28). Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile işletmeleri bulunur (Alayoğlu, 2003:40).

Kurucunun Kontrolündeki Dönem: İlk aşama kurucunun kontrolündeki dönemdir. Bu dönemde işletme sahibi merkezîyetçi bir yönetim anlayışına sahiptir. İşletmeyi kurmak için gerekli sermaye kurucunun gayretleriyle temin edilir. Ayrıca işletmede girişimcinin tutumları, inançları ve değerleri işletme kültürünü oluşturur. İşletme sahibi çalışanlarla birebir iletişim içerisinde. Kurucunun, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler üzerinde derin bir hassasiyeti vardır ve kurucunun kendisi, işletmenin önemli dış kaynaklarıyla, örnek olarak bankalar, tedarikçiler, ve müşterilerle temasa geçer (Lansberg,1999:30). Büyüme isteği bu dönemde oldukça baskın durumdadır. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra kurucu, işletmesinde yeni bir yöneticiyi görevlendirerek işlerin bir kısmını ona devredebilmektedir.

Kurucunun kontrolündeki dönemde, işletme sahibinin kontrolü ve paydaşların istekleri arasındaki denge kurulmaya çalışılır. İşletmede söz hakkı tek kişiye ait olduğundan işletmenin geleceği, vizyonu ve dışarıdan algılanışı da yine bu kişinin bilgi, birikim ve tecrübesine kalmıştır. Eğer kurucu herhangi bir nedenden dolayı işletmesinin başında bulunamazsa işletmenin geleceği de riske girer. Bu dönemde başka insanların aile işletmesinde hisseleri varsa da bunlar düşük miktardadır. Bundan dolayı da mülkiyet üzerindeki otoriteleri zayıftır.

Aile işletmesine, kurucudan sonra aile üyeleri arasından yeni yöneticiyi seçmek aile içerisinde sorunlar yaşanmasına neden olabilir. İşletmenin gelecekteki mülkiyet yapısını şekillendirmesi yaşanan zorluklardandır. Kardeşler arasında bundan dolayı sorunlar yaşanabilir. Bu sorunun çözümü için kurucunun uygulayacağı eşit dağılım anlayışı da ileriki dönemlerde işletme yönetiminde sorunlar yaşanmasına neden olabilir. Buna rağmen, bu evrede bir sonraki nesil için mülkiyet yönetimi ile ilgili bir plan yapılmamaktadır (Alayoğlu, 2003:34). Eğer kurucu kendisinden sonra birini seçerse

işletme yine tek kişi yönetiminde olur. Fakat yönetim değişikliği belirli bir düzen içerisinde yapılır ve yönetimde belirli bir uyum düşünülürse mülkiyet adil olarak dağıtılır ve yeni yönetim kardeş ortaklığına geçer.

Kardeş Ortaklığı: Kardeş ortaklığı mülkiyet evrimindeki ikinci aşamadır. Bu ortaklıkta iki veya daha fazla kardeş işletme hisselerinin çoğunluğuna sahiptir. Aynı şekilde kardeşler işletme yönetimine de hakimdirler. Kardeş ortaklığında işletme, kurucunun kontrolünde olduğundan daha büyüktür. İşletme kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını geride bırakmış ve büyüme dönemine girmiştir. Bu aşamada diğer aile üyeleri de işletmede çalışmak isteyebilirler.

Bu aşamada aile işletmesi, üretim yapıyorsa yeni üretim yerleri açar, pazarlamayla uğraşıyorsa yeni pazarlara ulaşmaya çalışır, ticaretle uğraşıyorsa yeni ürünler ve hizmetler pazarlar (Fındıkçı, 2008:22).

Kardeş ortaklıkları iki temel şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, eşitler arasında birinci formu ve müşterek liderlik düzenlemesi (Günel, 2005:46). Eşitler arasında birinci formunda işletme yönetiminde herkes tarafından kabul edilen bir lider vardır. Böyle bir ortaklıkta başarının sağlanabilmesi için başta bulunan kardeşin yönetimle ilgili becerilerini diğer kardeşine veya kardeşlerine ispat etmesi gerekmektedir. Diğer bir form olan müşterek liderlik düzenlemesinde ise kardeşler işletmelerini bir takım olarak görmektedirler. Kardeşler eşit hissedar oldukları gibi eşit yönetim otoritesine de sahiptirler. İşletme yönetimiyle ilgili tüm kararlar kardeşler grup olarak alırlar.

Kardeşlerden her ikisi de işletmede çalışıyorsa gelirin paylaşılması konusunda çok büyük sorunlar yaşanmayabilir. Kardeşlerden biri çalışıyor diğeri ya da diğerleri çalışmıyorsa, gelirin paylaşılmasında sorunlar yaşanabilir (Soylu, www.alomaliye.com). Bu tip sorunlardan dolayı kardeşler ve diğer aile üyeleri arasında çatışmalar yaşanabilir. Çünkü işletmede çalışarak gelirden hak elde edenlerle, işletmede çalışmadan gelirden hak elde edenler arasındaki adaletin sağlanması zor olabilir. Kardeş ortaklığında çalışmayan kardeşin veya kardeşlerin rolleri net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Bu tip ortaklıklarda sermaye artırımı da bireyler arasında yaşanan diğer bir sorunun nedenidir. İşletmede çalışan kardeşler kârın işletmede kalmasını isterken, çalışmayan kardeşler ise elde edilen kârın dağıtılmasını isteyebilirler. Her kardeş aile işletmesinde kendi çocuğuna öncelik verilmesini, kendi çocuğunun işletmede ön planda olmasını, daha çabuk yükselmesini isteyebilir. Aileye sonradan katılan gelin ve damatlar işletmeye katkı sağlayabildikleri gibi zarar da verebilirler. Bu üyeler daha objektif olarak işlerini yürüterek olumlu bir etki yaparken diğer taraftan da yalnızca kendi eşi ve çocuklarını ön planda tutarak işletme çıkarlarını görmezden gelerek işletmeye zarar verebilirler.

Aile işletmesi bir sonraki nesle devredilecek duruma geldiğinde, var olan kardeş ortaklığı genellikle yerini kardeşlerin çocuklarına bırakır. Mülkiyet paylaşımında ve yönetimde kuzen konsorsiyumu dönemi başlamış olur.

Kuzen Konsorsiyumu: Aile işletmelerinin gelişiminde bir diğer aşama kuzen konsorsiyumudur. Kuzen konsorsiyumunda aile işletmesinde birden fazla nesil istihdam edilmektedir. Bu aşamada, genellikle işletmenin yönetiminden ve faaliyetlerinden sorumlu olan ya da işletme hissesine sahip birçok kuzen vardır (<http://apps.business.ualberta.ca>). Aile ve iş ilişkileri artık daha karmaşık bir durumdadır. Bu karmaşık durumda, belirli kuralların uygulanması ve standartların getirilmesi ihtiyacı artar. Kuzen konsorsiyumunda ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi de artar. Fakat bu yönetim kurulu aile sorunlarının değil işletme ile ilgili konuların konuşulduğu ve bu yönde kararların alındığı bir hale getirilmelidir. Kardeş ortaklığı döneminde kardeşler çocuklarına farklı oranlarda hisseler bıraktıklarından, aile işletmesinin mülkiyet yapısı karmaşık bir duruma gelir. İşletmede çalışan ve çalışmayan hissedar ayrımı bu aşamada daha çok ortaya çıkmakta ve aile içi çatışmalar hızlanabilmektedir. Yaşanan anlaşmazlıklar kuzenlerden birinin hisselerini satmak istemesine neden olabilir. Bu tip bir durumda oluşturulacak aile içi piyasasıyla hisselerin aile içinde kalması sağlanabilir. Bu uygulama işletme içersinde ihtiyaç belirmeden önce oluşturulursa, sorunlar işletmeye ve aileye fazla zarar vermeden engellenebilir. Hissedarların hisselerini satış kuralları daha önceden belirlenmelidir. İşletme bu dönemde belirli bir büyüklüğe ulaştığı için sermaye ihtiyacı kişisel katkılarla

giderilmeyebilir. Daha çok büyümek isteyen işletme hisse satışı yoluyla sermaye elde edebilir. Fakat bu durum kimi zaman ailenin işletme üstündeki gücünü yitirmesine neden olabilir.

Kuzen ortaklığında, aile olmanın verdiği güç zayıflayabilir. Her ailenin kendi maddi imkanı ve yaşam tarzı kuzenler arası kıskançlığa kaynaklık edebilir. Yönetim dışında kalan aile üyeleri işletmenin mevcut sorunlarından dolayı yönetimi suçlayabilir ve aileler birbirlerini rakip olarak görebilirler.

Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri: Mülkiyetin evriminde son aşama, sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir. Bu aşamadaki aile işletmelerinde diğer aşamalardan farklı olarak kurumsallaşma büyük oranda sağlanmıştır. İşletmede çalışanların yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Aile işletmesinde akrabalık bağlarından ziyade işletmenin kendisi ön planda yer almaktadır. Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin karakteristikleri şu şekilde sıralanabilir(Atılgan, www.aeri.org.tr):

- İş analizi yapılmış, işi yürütecek kişilerde aranan kriterler, yetki ve sorumluluklar, çalışma koşulları ve işbirliği yapılacak birimler belirlenmiştir.
- Performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme, terfi ettirme, ücret sistemleri kurulmuştur.
- İşletmenin vizyonu ve misyonu, uzun zamanlı mali hedefleri ve ana iş kolları belirlenmiştir.
- İşletmenin şu andaki durumu analiz edilerek, ileride varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenmiştir.

Bunlarla birlikte işletme, müşteri memnuniyeti ve sosyal sorumluluklar gibi alanları da ele almalıdır. Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri seviyesinde, işletmelerin karşılaştıkları bazı sorunlar vardır. Kurumsallaşmanın getirdiği katılıktan ötürü yeniliklere ve değişime direnç olabilir, yönetim ve çalışanlar kuralların ve standartların içinde kaybolabilir. İşletme yönetiminde ve terfilerde aile üyeleriyle eşit haklara sahip olan profesyonel yöneticiler, aile üyeleri tarafından engellenebilirler.

3.1.2. Ailenin evrimi

Aile işletmesinde ailenin evrimi, genç iş ailesi, çocukların işe girişi, birlikte çalışma ve son olarak da bayrağı devretme aşamalarını içerir (Kırım, 2007:17).

Genç İş Ailesi Dönemi: Bu dönemde, ailenin ebeveynleri kırk yaşın, çocukları da onsekiz yaşın altındadırlar (Yıldız, 2006:41). Bu dönemde tipik bir ailenin gelişiminde yaşanan olaylar gerçekleşir. Bu olayları evlenme, ilk çocuğun doğumu, diğer çocukların dünyaya gelmesi ve çocukların okula başlaması şeklinde sıralayabiliriz. Genç iş ailesinde evlilik, psikolojik ve sosyal boyutlarından dolayı oldukça önemlidir. İşletmeye ortak olan eş kurucuyu destekler. Fakat burada dikkat edilmesi gereken eşler arasındaki ilişkinin olduğu gibi işe yansımalarıdır. Bu süreçte eşlerden her ikisi de çalışıyorsa çocuk yetiştirmek aile için oldukça güçtür. Ayrıca girişimci, işlerinin yoğunluğundan dolayı ailesine yeterli vakit ayıramayabilir.

İşe Başlayan Aile Dönemi: İşe başlayan ailenin ebeveynleri otuzbeş ile ellibeş, çocuklar ise onbeş ile yirmi yaşları arasındadırlar (Yıldız, 2006:41). Bu dönemde çocuklar aile işletmesinde çalışıp çalışmayacaklarına karar verirler. Anne ve baba ise işletme stratejilerini ve kendi yaşamlarını gözden geçirmektedirler. Çocukların aile işletmesinde çalışmaya yönelik verecek kararlarında kardeşleriyle olan ilişkileri oldukça önemlidir. Çünkü aile işletmesinde çalışmaya karar verirlerse, yaptıkları iş gereği kardeşleriyle de yakın olmak durumunda kalacaklardır. Bu tercihler doğal olarak işletmenin de geleceğini etkileyecektir.

Birlikte Çalışan Aile Dönemi: Bu dönemdeki belirgin özellik, iki ya da daha fazla neslin aile işletmesinde görev almasıdır. Birinci nesil elli, altmışbeş yaşlarında, ikinci nesil yirmi, kırkbeş yaşlarındadır (Ateş, 2005:36). Birinci nesil aile üyeleri işletme yönetimi konusunda artık oldukça tecrübeli bir konumdadırlar. İkinci nesil üyeler ise artık kararlarını vermişler ve işletmede çalışmaktadırlar.

Birlikte çalışan aile döneminde kuşak çatışmaları olabilmektedir. Bu dönemde kuşaklar arası görüş ayrılıkları işletme yönetimini de olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu

dönemde ikinci nesil de evlenmiş kendi ailelerini kurmuşlar ve anne ve babalarından ayrılmışlardır. Aile bireyleri arasındaki kopukluklar tutarlı ilişkilerle aşılabılır.

Bayrağı Devreden Aile Dönemi: Bayrağı devreden aile döneminde, mülkiyet ve yönetim alanlarında birçok değişim yaşanır. İşletmedeki devretme sorunları aileye de yansır. İşletmede farklı nesiller çalışmaktadır. Bu dönemdeki en önemli sorun yaşlı neslin işten çekilmesi ve bir sonraki nesle liderliği devretmesidir (Yıldız, 2006:42). Fakat bu değişim kolay olmamaktadır. Yaşlı nesil işi bırakmak istemez, yeni nesil ise yönetim için sabırsızlanmaktadır. Bu dönemde hem devretme hem de süreklilik sağlanmalıdır.

3.1.3. İşin evrimi

İşin evriminde söz konusu olan işletmenin gelişimidir. Aile işletmelerinin gelişimi büyüklük ve yapılarının karmaşıklığına bağlı olarak, işe başlangıç, büyüme-biçimselleşme ve olgunluk olarak üç aşamada ele alınabilir (Ateş, 2005:39).

Başlangıç Dönemi: Bu dönem işin kurulduğu ve varlığının korunması için mücadele verildiği bir dönemdir. Kurucu, zamanını, enerjisini ve maddi gücünü işletmeye adanmıştır ve bu durum işletmenin kurucunun yaşamının merkezinde olmasına neden olur. İşletme içinde iletişim kurucu vasıtasıyla sağlanır ve ilişkiler biçimsel olmayan bir şekildedir. Bu dönemde işletmenin temel amacı işletmenin varlığını koruyabilmesidir. İlk olarak işletme ürünü piyasaya sunar, piyasadaki beklentiyi görür (Ateş, 2006:40). Bunun ardından kâr edebilmek için koşulları araştırır ve teknoloji temin eder. Bu evrede aile işletmesinin karşılaştığı bir sorun, kurucunun duygusal yaklaşarak gerçekçi olamaması ve bulunduğu durumu doğru bir şekilde tahlil edememesi olabilir.

Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi: Bu dönemde işletme gelişmeye başlar. Ürün çeşitliliği ve çalışan sayısında artış olur. Büyüme, beraberinde işletmenin ihtiyaçlar doğrultusunda bölümlere ayrılmasını sağlar. İşletme artık kurucu odaklı değildir. Hiyerarşik bir yapı ortaya çıkmaya başlar ve roller daha net olarak belirginleşir. Kurucu sahip olduğu bazı yetkileri profesyonellere devretmeye başlar. Ancak kimi zaman bu tip

bir yetki paylaşımı kurucu için bazı zorluklar yaşamasına sebep olabilir. İşletmenin büyümesiyle nakit yönetimi de önem kazanır. Uzman kişilerin işletmede görevlendirilmesiyle etkin bir finans yönetimi işletmenin nakit yönetiminde ve gelişmesinde başarılı sonuçlar alınmasını sağlayabilir.

Olgunluk Dönemi: Olgunluk döneminde profesyonel yöneticiler belirgin olarak yetki ve sorumluluk sahibidirler. Bu dönemde işletme belirli bir istikrara sahiptir ve işletme büyüme hızı yavaşlamıştır. İşletme başlangıç ve büyüme dönemlerindeki sıkıntıları geride bırakmıştır. Faaliyet gösterdiği sektörde kendine belirli bir yer edinmiştir. İşletme artık farklı bir yapıda ve yerdedir. Bunun için mevcut yapısına uygun yöntemler geliştirip uygulamaya koymalıdır. Olgunluk döneminde yönetim karşılaştığı sorunlar, harcamaların kontrol altına alınması, verimlilik ve büyüme imkanlarının yaratılmasıdır (Koçel, 1993:11).

3.2. Aile İşletmesinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde kişiye bağımlı kalınmadan varlığın sürdürülmesinde profesyonel bir yönetim yapısı önemlidir. Bu profesyonel yapı da işletmenin kurumsallaşmış bir yapıya sahip olabilmesiyle mümkündür. Aile işletmelerinde, ilk iki nesil ayakta kalma mücadelesi verdiği için, kurumsallaşma, yönetimin profesyonelleşmesi ve benzeri olgular geri planda kalmaktadır (Yeşildere, www.turkticaret.net). Bu konulardaki çalışmaların sürekli olarak ertelenmesi ya da gerek yokmuş gibi düşünülmesi de özellikle işletmede nesil değişimi söz konusu olduğunda hem işletme hem de aile için oldukça büyük sorunların doğmasına neden olabilmektedir.

İşletmenin kurumsallaşmasını, sadece işletmenin örgütsel açıdan kurumsallaşması olarak ele almak, konuyu tek taraflı olarak görmektir. Çünkü aile ve işletme kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmelerinin kurumsallaşması da iki yönde mümkün olabilmektedir. Bundan yola çıkarak aile işletmesinin kurumsallaşmasının iki boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi işletmenin kurumsallaşmasıyken ikincisiyse aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır (Türkel ve Yaşa, 2006:620).

3.2.1. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Aile işletmelerinde kurucunun vefatının ya da çalışamaz duruma gelmesinin ardından aile, kurucu dönemindeki başarıları gösterememekte veya işletmeye son vermek zorunda kalmaktadırlar. Böyle bir durumla karşılaşmalarının nedenleri arasında plansız hareket etme, uzun vadeli olarak düşünememe ve aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gerektiği önemin verilmemesi sayılabilir.

Her ailenin kendine has farklı bir yapısı ve kültürü vardır. Sahip olunan bu kültür ve aile yapısı, aile işletmesinin geleceğini ve sonraki nesilleri etkilemektedir. Ailenin sahip olduğu bu kendine özgü yapının devamı ve yeni yetişen nesle aktarılması için aile ilişkilerinde de kurumsallaşmış olması gerekmektedir. Aile ilişkilerinin sistemli bir hale getirilmesi yani kurumsallaşması, aile işletmesi için en önemli hedeflerden biri olmalıdır (Sağlam, 2002:35).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir ve bu süreç içinde yapılması gereken bazı hazırlıklar vardır. Bunlar; aile meclisi, aile anayasasının hazırlanması ve devir planlamasıdır.

Aile Meclisi: Aile işletmelerinde aile bireyleri arasında var olan bağları güçlendirerek varsa bireyler arasındaki sorunları çözecek bir ortamın oluşturulması işletmenin sürekliliği için gereklidir. Aile meclisi, etkili olarak aile iletişiminin değerlendirilmesini ve işle ilgili kararların açıklanmasını sağlayan bir yapıdır (www.fambiz.com). Aile meclisi sayesinde, aile üyeleri arasındaki olumsuz ilişkiler ve kendini ifade edememe gibi sorunların aileye ve işletmeye zarar vermeden engellenmesi çalışılır. Aile meclisi, aile ve işletme arasındaki ilişkiyi yönlendirir (Rouvinez ve Ward, 2005:53). Bu meclis, aile üyeleri arasında özgür bir iletişim ortamının oluşmasını ve bu şekilde aile üyelerinin düzenli bir şekilde bir araya gelmesini sağlar. Aile üyeleri için işletmede çalışabilmenin ön koşulları oluşturulabilir, aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir (Kırım, 2007:37). Aile meclisinin başlıca amacı, aile üyelerinin sahip oldukları değerleri, ihtiyaçları ve aile işletmesinden beklentileri tespit ederek, ailenin çıkarlarını koruyacak bir organ oluşturmak olmalıdır.

Aile meclisin kimlerden oluşacağı yönetim kurulunca kararlaştırılır, tercihen yönetim kurulu üyeleri ve varsa yönetim kurulunda yer almayan kardeşlerin birinci derece akrabalarının katılımı ile oluşur (Fındıkçı, 2008:201). Aile meclisinde alınan kararlar ailenin tüm üyelerini bağlar. Bu mecliste alınan kararlar yönetim kurulu için tavsiye niteliği taşımaktadır. Yönetim kurulu bu kararları dikkate alıp almamak konusunda özgürdür.

Aile Anayasasının Hazırlanması: Aile anayasası, aileye şimdiki ve gelecekteki işlerinin devamlılığını kolaylaştırmak için kurallar ve anlaşmalar oluşturmak amacıyla hazırlanır. Aile işletmelerinin gelecek nesillere devredilmesi için kurumsal yapıya kavuşturulmaları, kurumsallaşmanın oluşturulması için de aile anayasasına gerek vardır (Bozkurt, 2004:14). Aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız kurallardır. Aileye evlilik ya da kan bağıyla katılanların, aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarla ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber olarak kabul edilen, tüm aile bireylerinin uyduğu kurallar ve değerler topluluğudur. (Yıldız ve Balaban, 2008:183). Aile anayasası, yeni nesillerin işletme yönetimine katılımını koşullara bağlamakta bu sayede karışıklıklar ve keyfi davranışlar engellenebilmektedir.

Aile anayasasının önemini ve işletmelere sağladıklarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kavurmacı, www.ekometre.com);

- Hissedarlığı ve işletme yönetimini birbirinden ayırmak.
- Aile içi ve işletme içi iletişimi birbirinden ayırarak sağlıklı bir yönetim şekli uygulamak.
- Kurumsal ve kalıcı bir işletme yapısı kurmak.
- Ailenin vizyon ve değerlerini belirlemek ve geleneklerini korumak.
- Karşılıklı yardımlaşma sağlamak ve güveni sürekli kılmak.
- Aile üyelerinin yönetimde yer alması için gerekli şartları belirlemek.
- Kararların alınması için sistematik yöntemler belirlemek.
- Ailenin işbirliği içinde olduğu kişiler, kurumlar ve kuruluşlarla ilgili ilişkilere ait şartları belirlemek.
- Görev ve otorite devriyle ilgili şartları belirlemek, sonraki nesilleri belirli disiplinler ile yönlendirmek.

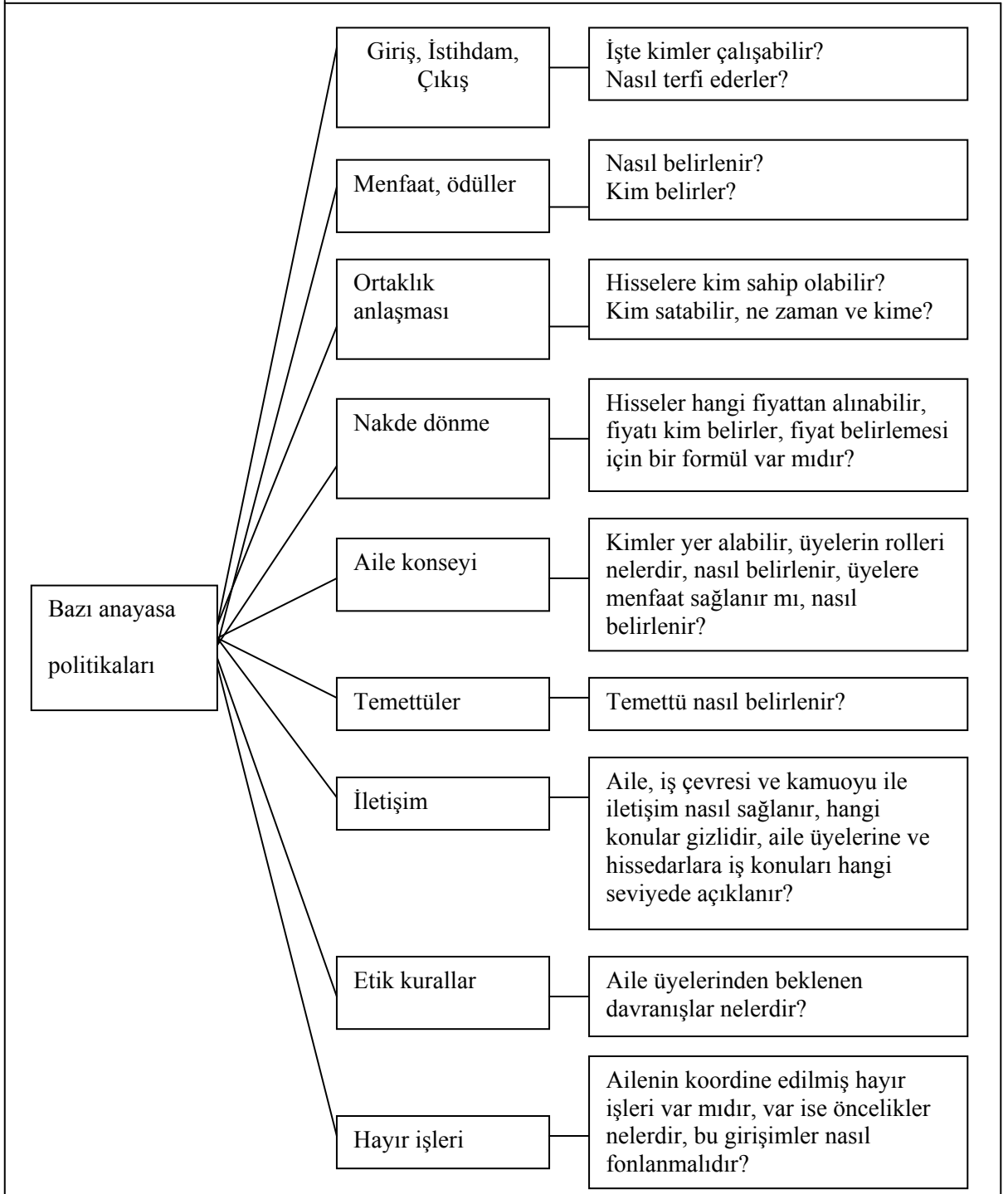
- Varlıkların nasıl korunup, geliştirileceğini belirlemek.
- İşletme içinde liderlik müessesesi ve çalışanların uyacağı alt prosedürleri belirlemek.

Aile anayasası, aile meclisini oluşturan üyelerinin beklenti ve görüşleri doğrultusunda bir uzman tarafından hazırlanır, üyelerin anlaşması sağlanarak imzalanmasıyla yürürlüğe girer (Kavurmacı, www.ekometre.com). Burada önemli olan, anayasanın ailenin ihtiyaç ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmasıdır. Bir aile anayasasında yer alması gereken bölümleri şu şekilde sıralayabiliriz (Yıldız ve Balaban, 2008:184):

- Amaç ve ilkeler.
- Hisse yapısı ve hisse değişim şartları.
- İşletme adının kullanımı.
- Yönetim organları, görevleri, işleyişi ve yönetimin devri.
- İnsan kaynakları hakkındaki düzenlemeler.
- Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi.
- Aile anayasası hakkındaki değişiklikler, yaptırımlar ve prosedürler.

Aile anayasasının başarılı olması işletme yönetiminin gelecek nesillere devir planı, vergi planlaması, işletme değerlendirmesi, hedef belirlenmesi gibi konularda birikime ve bakış açısına sahip olmasını gerektirir (www.deloitte.com). Anayasa politikalarını Tablo 4’de ifade edebiliriz.

Tablo 4. Anayasa Politikaları



Kaynak: Aile Anayasası, www.deloitte.com

Devir Planlaması: Aile işletmesi sahipleri, işletmenin ailelerine ait olarak varlığını korumasını isterler. Birçok zorlukla işletmesini kurup belirli bir büyüklüğe getiren

girişimci için işletme yönetimini devretmek oldukça zor olabilir. Devir aşaması beraberinde hem kurucu hem de aile için bazı sorunları beraberinde getirebilir. Kurucucu, kendisinden sonra işletmenin iyi ynetilemeyeceğini dşunebilir, kendisinden sonra kimin gelmesi gerektiği konusunda zorluk yaşayabilir. Aile ise işletmenin başına geçecek kişi konusunda uyuşmazlık yaşayabilir. Bu ve benzer sorunları hem işe hem de aileye en az zarar verecek şekilde atlatabilmek için önceden devir sürecinin nasıl işleyeceği hazırlanmalı, bir devir planı oluşturulmalı ve yeni nesilden işletme yönetiminde görev alacaklar ileride bulunacakları görevlere yönelik eğitim almalıdırlar. Devir planlaması, ileriki bölümde inceleneneğinden bu bölümde devir planlaması ile ilgili ayrıntıya girilmemiştir.

3.2.2. İşletmenin kurumsallaşması

Aile işletmelerinin varlıklarını koruyarak yeni nesillere aktarabilmeleri kurumsallaşmalarıyla yakından ilgilidir. İşletmenin kurumsallaşması, onun bir sistem halinde varlığını sürdürmesidir. Aile işletmesinin kurumsallaşması, yönetimde his ve duygular yerine akıl, mantık, rekabet temelli hareketle kararlar verilmesidir. Kurumsallaşma düzeyi şu boyutlarda ele alınabilir(Ural ve Balıkcıoğlu, 2004:538-539):

Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi: Kurumsallaşmada aile işletmesinin misyonunun, vizyonunun ve amaçlarının belirlenip herkes tarafından kabul edilmesi önemlidir. Aile işletmesi, vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını açık ve net bir şekilde ortaya koyarak hedeflerine ulaşmada avantajlı hale gelir.

Biçimsellik: Standartlar, iş tanımları ve iş akış şemaları belirlenip uygulanmalıdır. Yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenmezse işletmede kaos ve belirsizlik yaşanabilir. Kurumsallaşmanın bir gereği olan işletmedeki işleyişin belirli kurallara bağlanması biçimsellik boyutuyla sağlanabilir.

Kurucunun yaklaşımı: Kurucu işletmenin bütününü ve geleceğini ilgilendiren alanlara ağırlık verip, alt kademedeki yöneticilerin sorumluluklarına müdahalede bulunmaması da kurumsallaşmadaki diğer bir boyuttur.

Kurucunun tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi: İşletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına ya da güven duyduğu aile üyeleriyle almak yerine işletmedeki diğer yöneticilere de karar alma aşamasında yer vermelidir. Bu sayede işletme patron işletmesi olmaktan çıkmış olur. Aile üyelerinin dışında işletmede çalışan profesyonellere de kararlarda söz hakkı tanınmasıyla işletme kurumsallaşmış bir yönetim anlayışında ilerlemiş olur. Ayrıca alanlarında uzman kişiler sayesinde hata yapma olasılığı da azaltılabilir.

İşletmenin kurucuya bağımlı olmaması: Kurumsallaşmayla birlikte işletmenin girişimcinin yokluğunda da aynı sistem ve işleyiş içinde varlığını sürdürebilecektir. Kurucuya bağımlılıktan kurtulmakla, işletme kurucu sonrası döneme geçişte çok fazla sorun yaşamaz. Aynı zamanda varislerin de işletmede kendilerini gösterebilmeleri ve kendilerine duydukları güvenin artması için bir imkan sağlanmış olur.

Profesyonel yöneticilerin dikkate alınması: İşletmelerde kurumsallaşmanın sağlanması ile profesyonel yöneticilerin aile işletmelerine bakış açıları ve aile işletmelerinin profesyonel yöneticilere yönelik bakış açıları değişecektir (Durur, 2009:23). Aile işletmesi büyümeyle daha karmaşık bir yapıya sahip olacaktır. Yönetimde bilgi ve beceri sahibi insanlara olan gereksinim artacaktır. İşletmenin büyümesi beraberinde profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı artıracaktır. Profesyonel yöneticilerin dikkate alınıp yönetimde söz hakkı tanınmasıyla işletmenin ihtiyaç duyduğu uzman personel gereksinimi karşılanabilir.

Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak: İşletmenin sahip olduğu pazar payı, kârlılığı ve imajı gibi uzun dönemli amaçların varlığı ve bunların aile üyeleri ve profesyonellerce benimsenmiş olmasıdır.

İşletme kültürünün ön planda olması: İşletmede, aile değerlerinin yerine işletme değerlerinin ön planda olması gerekmektedir. Aile değerlerinin ve kültürünün işletmede hakim olması, işletmenin gelişmesinde ve rekabetçi ortamda varlık göstermesinde engel teşkil edebilir. İşletmede, işletme kültürünün hakimiyeti, kurumsallaşma ve işletmenin profesyonel bir yapıya sahip olması için gereklidir.

İnsan kaynakları politikasının varlığı ve düzenli uygulanması: Yönetimin bir ailenin tekelinde olması ve işletmede yükselebilmek için aile üyesi olma gerekliliği kurumsallaşmaya engel oluşturur. İşletmede görevlendirmelerde, iş hakkında eğitim ve yeterli donanımına sahip olma gibi özelliklere dikkat edilmesi işletme devamlılığında önemlidir. İşletmeye aile dışından insan alımı ve eğitimi, konunun uzmanlarınca yapılmalıdır.

Çevre koşullarının dikkate alınması: Kurucunun işletmenin iç ve dış çevre koşullarını dikkate alması kurumsallaşma için önemlidir.

Finans fonksiyonunun sorumluluğunun uzmanlara verilmesi: Finans alanında eğitim almış bir kişi yerine kurucuya ya da onun ailesine yakın bir kişinin bu konudaki işleri yönetmesi kurumsallaşma için bir sorundur.

Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası: Üretim miktarı gibi ürün kalitesi, verimlilik, satış sonrası destek gibi alanlara da önem vermek kurumsallaşma açısından önemlidir. Satış sonrası destek, işletmenin tüketici gözündeki saygınlığında etkili bir faktördür. Kamuoyunda saygın bir işletme kimliği kurumsallaşma için gereklidir.

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramı ve bu kavramla ilgili olarak; kurumsallaşma öğeleri, yaklaşımları ve süreci ele alınmıştır. Ardından aile işletmeleri kavramı üzerinde durulmuş, aile işletmeleriyle ilgili tanımlara yer verilmiştir. Aile işletmelerinin temel özelliklerine değinilmiş, aile işletmelerinin avantajları, dezavantajları, aile işletmelerinde görülen yönetim biçimleri, sistem modelleri ve aile işletmelerindeki statüler açıklanmıştır. Bu bölümün ikinci kısmında ise, aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu incelenmiştir. Bu kapsamda aile işletmesinin gelişiminde geçirdiği evreler ele alınmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması konusu ise, işletmenin ve ailenin kurumsallaşması olarak iki ayrı açıdan ele alınmıştır.

İkinci Bölüm

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri

Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinde yönetimin devri konusu ele alınmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimin devri, işletme devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Özellikle aile işletmelerinde, aile ve işletme kavramlarının iç içe geçmiş olması yönetimin devri konusunu daha da önemli hale getirmektedir. İşletmede yönetimin sağlıklı bir şekilde devamlılığı için, yönetimin devri kendi haline ve zamana bırakılmadan işletme sahipleri tarafından ciddi olarak ele alınmalıdır.

Yönetim devri konusunu aile işletmelerinden önce, genel hatlarıyla işletmelerde insan kaynakları yönetimi açısından ele almak mümkündür. İşletmelerde üst düzey yöneticilik pozisyonları ile önemli kilit pozisyonlar için devir planlaması yapılmalıdır. Literatürde “succession planning” olarak geçen, Türkçe’ye yedekleme planı, yükselme planı gibi isimlerle yer bulan kavram öncelikle açıklanmalıdır. Yedekleme planları insan kaynakları envanterinden yararlanılarak hazırlanır (Özgen ve Yalçın, 2010:86). Yedekleme planlarıyla hazırlanan yedekleme şemaları, yakın gelecekte boşalacak pozisyonları ve potansiyel adayları gösteren ve işletme içi işgücü arzının değerlendirilmesinde kullanılan araç ve yöntemler arasındadır (Uyargil vd., 2008:124). İşletmelerde daha üst görevlere atanma isteğinde olan yöneticilerde söz konusu konumlar için bir yetersizlik varsa, bu durum yedekleme şemaları yardımıyla tespit edilebilir. İhtiyaç duyulan eğitim ve geliştirme çabalarına ağırlık verilerek söz konusu eksiklikler ve yetersizlikler giderilebilir. Bu sayede yönetici ve diğer çalışanlar, sahip oldukları yetersizlikler nedeniyle üst pozisyonlara atanamamadan kaynaklanan özgüven eksikliklerini de gidermiş olurlar. Yedekleme planları ve yedekleme şeması işletmedeki tüm çalışanların terfisinde kullanılmaktadır. İşletmelerde yöneticilik görevleri için ise devamlılık planları söz konusudur. İnsan kaynakları araştırmalarıyla elde edilen bilgiler işletmelerde boşalan yöneticilik konumlarına yapılan atamalarla ilgili değerlendirme işlemlerinde kullanılır. Devamlılık planı, boşalacak yöneticilik görevlerine kimlerin atanacağını önceden belirlenmesini içeren bir süreçtir. Söz konusu plan, uzun dönemde

işletmede görev yapacak kilit konumda olan yönetici ve diğer çalışanları içermektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:85).

Aile işletmelerinde yönetimin devri ise işletmede yeni liderin belirlenmesi açısından önemli olduğu kadar işletmenin kurumsallaşması açısından da önemlidir. Kurumsallaşma, işletmenin tek adam yönetiminden çıkması olarak ele alınabilmektedir. Varlıklarını uzun süre devam ettiremeyip yok olan aile işletmeleri incelendiğinde sonuç, bu işletmelerin kurumsallaşma sürecini başarılı şekilde sonuçlandıramadıklarıdır (Yalçın, Günel, 2004:78). Aile işletmelerinde kurumsallaşmış bir yapının varlığı, yönetimin yeni nesle devrinin planlı yapılması, nesiller değiştikçe işletmelerin varlığını koruyabilme oranını artacaktır. Çünkü kurumsallaşmayla, işletme yönetimine gelme şartları ve yöntemi belirsizlikten arınmış olur. Aile işletmelerinde, kurucunun ölümü ya da yönetimden ayrılmasıyla; işletme sahipliğinin değişmesi, faaliyetlerine son verilmesi gibi durumlarla karşılaşılabilir. Böyle durumları engellemenin yolu, kurucunun yeni nesle işletmeyi kurumsallaşmış olarak devretmesidir. Aile işletmelerinde, ailenin yeni nesil üyelerinin çocukluk dönemlerinde işletmeye gelerek var olan yapıyı gözlemlmeleri ve bazı görevlere sahip olmaları, gelecekte onların işletmeyi sahiplenmelerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu sorumlulukla büyüyen yeni nesil üyelerin işletmeye olan bağlılıkları, kurumsallaşmaya olan bakış açılarını olumlu etkileyecektir. Bu sebeplerden dolayı yönetimin devri, işletmenin kurumsallaşma boyutunun da bir göstergesidir. Ayrıca, yönetim devrinin sağlıklı olarak amacına ulaşabilmesi için gereklidir. Devir konusunda başarı sağlayabilmek için, yönetimin devri konusu, planlı olarak ele alınmalı, süreçleri iyi tespit edilmelidir. Ayrıca devir konusunda gerek işletme içinde gerekse de aile içinde bu sürece karşı bazı engeller yaratılması da olasıdır.

Bu bölümde varis konusuna da yer verilmiştir. Bu bağlamda ele alınacak konular varis odaklı olarak; varisin eğitimi, onun kurucu ve diğer aile üyeleriyle olan ilişkileridir. Ayrıca varisin nasıl seçildiği, seçiminde önemli olan yetenekleri ve varisin gelişimi de bu kapsamda ele alınacaktır. Son bölümde ise vekalet teorisi, profesyonel yönetim ve profesyonel yönetici kavramları incelenmiştir. Aile işletmesinin sürekliliğinin

sağlanmasında ve yeni nesle kurumsallaşmış bir işletme bırakılmasında profesyonel yönetim ve yöneticinin önemi ifade edilmektedir.

1. Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri

Aile işletmelerinde süreklilik konusu belki de tüm aile işletmelerinin karşılaştığı ve aşılması oldukça güç olan engeller arasında bulunmaktadır. İşletmenin, bir aile işletmesi olarak kalabilmesi kurucunun yönetimi gelecek nesillere bırakmak istemesi ve yeni neslin de işletmede görev almak istemesiyle mümkün olmaktadır. Araştırmalar, 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin birinci nesilden ikinci nesle geçebildiğini, bu işletmelerden de ancak yarısının üçüncü nesle aktarılabildiğini göstermektedir (Yalçın ve Günel, 2004:72). Bu dönem gerek aile gerekse de işletme için oldukça güç bir dönemdir. Başka bir ifade ile ikinci nesle kadar var olabilen aile işletmeleri %20'yi geçmemekte, bu yüzdenin de ancak %17'si üçüncü nesle kadar var olabilmektedir (Sağlam, 2002:32). Girişimci, işletmesinin, kendisinin ve ailesinin geleceğini düşünmektedir. İşletmenin belirli bir büyüklüğe gelmesiyle her işe yetişemeyen girişimci, işletmede aile üyelerini de istihdam etmeye başlar. Bu, aile işletmesinin gelişimi ve sürekliliği için gereklidir. Diğer açıdan işletmenin kurumsallaşabilmesi için, yeni nesillerin işletmede söz sahibi olarak varlığı kabul edilmeli ve girişimcinin yetki devrini kabul etmesi gerekmektedir. Kurucunun, yönetim devrinden kaçınması, yeni neslin ve özellikle varisin yetişmesine engel olacaktır. Bu engel, aile işletmesinin kurumsallaşabilmesi önünde bir sorun ortaya çıkaracaktır. Aile işletmesinde nesil değişimindeki dağılma tehlikesini atlatmanın yolu, kurucunun işletmeyi yeni nesle, kişiye bağlı bir işletme olarak değil kurumsallaşmış bir işletme olarak devretmesidir (Müftüoğlu, 2004:120).

Aile işletmelerinin çoğu devir işinin kendiliğinden çözümlenmesi yolunu tercih ederler (Günver, 2002:847). Bundan dolayı aile işletmelerinin çoğunda yönetim devri için herhangi bir plan ya da bu doğrultuda bir çalışma yapılmamaktadır. İşletmede yaşanacak olan bu önemli geçişi planlarken bir sonraki liderin seçiminde önemli olan kriterler belirlenmeli, aile üyelerine ve aileden olmayan çalışanlara bu süreç hakkında

bilgi verilmelidir. Söz konusu lider adayı için gerekli eğitimler de göz önünde tutulmalıdır.

1.1. Devretme Tanımı

Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sadece yeni nesilden işletmeye yöneticiler belirlemek değildir. Yönetimin devri, işletme için yeni bir yol haritası belirlemek ve yeni yönetimin işletmenin varlığının devamını sağlayarak, onu başarılı bir şekilde yönetmesidir. Devir, işletme kurucusunun gücü ve kontrolü yeni nesilden seçtiği bireylere vermesidir (Günver, 2002:847). Bir diğer tanıma göre aile işletmelerinde devir, liderliğin bir aile üyesinden diğer bir aile üyesine geçmesidir (Sharma, Chrisman, Chua, 2003:669). Devirde söz konusu olan sadece gücün, kontrolün ve liderliğin el değiştirmesi değildir. Bu değişimde amaç işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Yönetim devri, mevcut yönetici ile aile fertleri arasında karşılıklı rol uyarlamasıdır (Kula, 2003:679). Başka bir tanımda devir, aile mülkiyetinin amaçları doğrultusunda, işletmenin düzenli olarak ayakta kalması ve sonraki nesillere geçmesi için liderliğin aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Campbell ve Heriot, <http://usasbe.org>).

Devretme beraberinde değişimi de getirir. Bu değişim işletme içinde var olan normlar ve beklentiler üzerinde de köklü değişiklikler yapabilir. Yönetim devrini, işletmenin geleceğine dair vermesi gereken bir sınav olarak da görebiliriz. Eğer bu sınavdan başarısız olunursa girişimcinin ya da işletme sahibinin yaşamı boyunca tüm çabası yok olabilir (Rouvinez ve Ward, 2005:59). Bu nedenle aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi ve girişimcinin yönettiği aile işletmesi konumundan, nesiller arası işletme durumuna gelinebilmesi için, yönetim devrinin sağlıklı ve bilinçli yapılması gerekmektedir. Girişimcinin çok büyük zorluklarla belirli bir noktaya getirdiği işletmeyi yeni yetişen nesle devretmesi girişimci açısından kolaylıkla gerçekleşmeyebilir. Kurucu ya da aile işletmesinin mevcut aile üyesi sahibi, yeni nesle olan güvensizliğinden, emekliliği düşünmediğinden yönetim devrini sürekli ötelemektedir. Burada söz konusu olan diğer çekinceler, kurucular varis dışındaki diğer çocuklarını kırma ya da aile içinde bölünme korkusuna sahip olduklarından, bir sonraki lideri açıklamaktan kaçınmaktadırlar (Ateş, 2009:116).

Pek çok aile işletmesi kurucusu, işletmenin mülkiyetini ve yönetimini aile üyesi bir kişiye devretmek ister, bu aşama bayrağı devretme olarak adlandırılır (Yalçın ve Günel, 2006:74). Bu bayrak yarışı bir süreç olarak da ele alınabilir. Fakat kimi durumlarda aile işletmesinin varlığının sonlanmasında işletme sahibinin vefatının ardından yönetime gelmesi düşünülen aile üyelerinin işletmeye karşı ilgisizliği ya da yönetim için gerekli donanımına sahip olmamaları söz konusudur.

Yönetim devrinden söz etmek için devrin kendisine özgü bazı bileşenlerini ifade etmek gerekir. Yönetim devri üç bileşenden oluşmaktadır (Dascher ve Jens, 1999:2). Bu bileşenler şu şekilde sıralanmaktadır; kurucunun işletmeyi devretme arzusu, bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirecek yeterlilik, bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Kurucunun işletmeyi devretme arzusu: Aile işletmesi kurucusu, işletmenin kuruluşundan itibaren işletmenin tüm faaliyetleriyle yakından ilgilenmiş ve yönetimi kendi elinde bulundurmuştur. Yönetimi devredecek kurucunun işletmeyle olan bağıni aşamalı olarak zayıflatması yönetim devrinin özü olmaktadır (Kula, 2003:678). Kurucunun işletme yönetimini devretmesi onun için kolay olmayabilir. İşletmenin yönetimini devretmek, kurucunun yaşamında belirli bir değişikliğe neden olacaktır. Devrin gerçekleşebilmesi için kurucu, işletmeye duyduğu bağlılığa ve yaşamında meydana gelecek değişikliğe rağmen devretmeyi istemelidir. Bundan dolayı söz konusu bileşende ifade edildiği gibi ilk olarak kurucuda işletmeyi devretme arzusu olmalıdır.

Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirecek yeterlilik: Ailede işletmeyi devralacak yeni nesilde bu görevi yerine getirecek yeterliliğin olması gerekmektedir. Yönetimi devralacak varis, akademik eğitimini tamamlamış, işletme ve onun faaliyet alanları hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır. Ayrıca kurucudan sonra işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için liderlik vasıflarına da sahip olması gerekmektedir.

Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek: Yeni nesil yönetimi devralmaya istekli olmalılar. Aile işletmesinin yeni neslin kariyer hedeflerini

gerçekleştirmesi için uygun koşulların sağlanabildiği bir yer olmalıdır. Genç nesil, kariyer alanı olarak ailelerinden farklı ilgilere sahip olabilir (Dascher ve Jens, 1999:2). Farklı isteklerin olduğu durumda yeni nesil aile işletmesinde çalışmak istemeyebilir ya da çalışsalar dahi bunu isteksiz olarak yaparlar.

1.2. Devretme Planları

İşletmenin devri kaçınılmaz olmasına rağmen devretme planlarını aile içerisinde dile getirmek oldukça zordur. Aile birliğini sağlayan duygusal bağlar ve özellikle Türk kültüründe önemli bir yeri olan aile büyüğüne derin sadakat gibi nedenlerden dolayı devir planı konusu gerek aile içinde gerekse de işletmede görmezden gelinmektedir. Bunun aile içinde gündeme getirilmesiyle kurucu, kendisine işletmede gerek kalmadığını düşünebilir. Fakat göz ardı edilmemesi gereken konu, devir planının işletmenin devamlılığı için gerekli olduğudur. Aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılarından dolayı, işletme yönetimi daha da önemli olmaktadır. Yönetimin diğer nesle devri zamanı geldiğinde, işletmeye kimin liderlik edeceği önemli bir sorun olabilmektedir (Yılmaz, 2005:15). Bu durumda ortaya çıkabilecek sorunlar aile üyeleri arasında yapıcı bir iletişimle çözüme kavuşturulabilir. Ancak sorunların çözümünde en etkin kişi işletmenin kurucusu ya da mevcut yöneticisidir. Kurucu yeni nesle olan güvenini göstermelidir.

Devretme, sadece yönetimin yeni nesle aktarılması olarak görülmemelidir. Bu aynı zamanda işletmenin ileride nasıl şekilleneceğiyle ilgilidir. Burada karşımıza devir planı çıkmaktadır. Devir planı, aile düzenin ve işletme devamlılığının gelecek nesle aktarımının güvenceye alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır (Lansberg, <http://brunnen.shh.fi>). Bu hazırlıklar hem işletmenin hem de ailenin geleceği ile ilgili olmalıdır. Devir planı kendi içinde aşamalardan oluşur. Bu aşamalar şöyle sıralanmaktadır; işletmeyi devralacak varisin belirlenmesi, varisin atama işlemi, devretmenin paydaşlara duyurulmasıdır (Günver, 2004:172). Devir planı sadece kurucu ya da mevcut yönetici ile işletmeyi devralacak kişi arasında değildir. Devir planındaki taraflar aile ve mülkiyet sistemi içerisinde; işletme hissedarı olmayıp işletmede çalışan aile üyeleri, aileden olmayan yöneticiler, işletmede çalışmayan hissedarlar, hem

yönetici hem de hissedar aile üyeleri olmaktadır (Pazarcık, 2003:6). Dolayısıyla devir planı, devrin nasıl gerçekleşeceğini ve taraflarının belirlenmesidir. Devir planı sadece işletmenin geleceğini belirginleştirmez aynı zamanda ailede başarılı bir devir için gerekli bütünleşmeyi sağlar (www.imec.org).

Devir planındaki taraflar kadar söz konusu planda dikkat edilmesi gereken konular da önemlidir. Devir planında olması gereken ve devir planının amaca uygun bir şekilde işleyebilmesi için dikkat edilmesi gereken konuları şu şekilde sıralamak mümkündür (Lansberg, <http://brunnen.shh.fi> ve www.deloitte.com):

- Kurucunun aile işletmesinde çalışmayacağı gelecek dönem için geçerli bir vizyon oluşturulması ve bunun paylaşılması.
- Kurucunun gelecekteki tepe yönetimi takımını ve varisini seçerek bunların eğitilmesi.
- Kurucunun ve ailesinin gelecekteki gelir ihtiyacının ve kurucunun işletmede kaç yıl daha aktif olarak kalmak istediğinin belirlenmesi, çocuklar arasındaki adaletin ve eşitliğin sağlanması.
- Ailenin mal varlığının ve işletme mülkiyetinin varislerce ne şekilde bölüşüleceğini belirleyen miras planının geliştirilmesi.
- Yönetimin mevcut nesilden sonraki nesle aktarımına ilişkin bir süreç tasarlanması.
- İleride edinilecek rollerin getirdiği haklar ve sorumluluklar konusunda aile üyelerinin eğitilmesi.
- Kurucunun eylemlerinin ve planlarının diğer paydaşları nasıl etkileyeceği, onların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasının gerekip gerekmediği.
- Kurucunun ayrılmasıyla işletmenin nasıl etkileneceğinin belirlenmesi.

Devir planında göz önünde bulundurulması gereken bu konular yönetimin devrini, kurucu, aile, varis, işletme ve paydaşlar açısından ele alınması gerektiğini göstermektedir. Devir planı, yönetimin yeni nesle aktarılmasının düzenlenmesi olmakla birlikte bunun en güvenli şekilde yapılmasını da içermektedir. Bundan dolayı söz konusu planda, devir sürecinde kurucunun, ailenin, işletmenin ve paydaşların yönetim devrinden nasıl etkileneceği de göz önünde bulundurulmasıdır.

Aile işletmeleri, aile ve işletme kavramlarının ikisini de içerdiğinden her iki tarafta alınan kararlar aile ve işletme içersinde bazı çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Devir planının hazırlanmasında anlaşmazlıklarla karşılaşmamak için bazı yapıların varlığına ihtiyaç duyulur. Devretme planında uzlaşma sağlanabilmesi için üç yapı gereklidir, bunlar; aile meclisi, yönetim kurulu ve devretme komitesidir (Günver, 2004:173).

Aile meclisi: Bu meclisin görevi, aile içi sorunların konuşulup, ailenin ihtiyaçlarının belirlenmesi işlevini yerine getirmektir. İşletmeyi ve aileyi olumsuz etkilemesini önlemek için aile içinde yaşanan sorunlar bu mecliste çözülür.

Yönetim kurulu: İşletme ile ilgili kararların alındığı ve yönetimle ilgili konuları, tartışılıp karara bağlandığı bir kuruldur.

Devretme komitesi: Devretme planından sorumludur. Bu komite aile ve aile dışı üyelerden oluşmaktadır. Varis olarak seçilen kişinin yeteneklerinin gelişmesi için yetiştirme programı hazırlamak gibi görevleri vardır.

Söz konusu yapılardan aile meclisi ve yönetim kurulu, çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi aile işletmesinde, işletmenin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması için gereklidir. Yönetimin devrinde ise bu yapılar, devir planı için gereklidir.

Kurucunun devir planını hazırlamaktan kaçınmasında, işletme yönetimini kaybedeceği endişesinin etkili olmasıyla birlikte başka faktörlerden de söz etmek mümkündür. Örnek olarak; sağlık, ilgi alanları, kontrol, kendine güven, iletişim, eğitim gibi faktörler devir planlaması için direnci artırdığı gibi direnci azaltan faktörler olarak da ele almak mümkündür. Burada önemli olan, kurucunun, ailenin ve işletmenin herhangi bir faktör karşısındaki durumudur. Örnek olarak sağlık faktörünü ele aldığımızda, kurucunun sağlığı yerindeyse bu durum devir planlaması için direnci artırır. Fakat sağlık problemleri yaşıyorsa bu sefer sağlık, direnci azaltan bir faktör olmaktadır. Devir planlamasına direnci artıran faktörlerle, direnci azaltan faktörler Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Devir Planlamasında Direnci Artıran ve Azaltan Faktörler

DEVİR PLANLAMASINDA DİRENCİ ARTIRAN FAKTÖRLER	DEVİR PLANLAMASINDA DİRENCİ AZALTAN FAKTÖRLER
DEVİR PLANLAMASI	
Sağlık	Sağlık problemleri
Başka ilgi alanlarının bulunmaması	Farklı ilgi alanları
İş veya işletme ile özdeşleşme	İş veya işletmeyle ilgisini kesebilme yetisi
Kontrolü sürekli elinde tutma	Sorumluluğu delege edebilme
Yaşlanma, emeklilik ve ölüm korkusu	Yeni bir yaşam ve kariyer planlaması için fırsat
Kendi kendine öğrenmeden kaçınma	Self- reflection kapasitesi
Teknik destek ve danışmanlık almadan kaçınma	Teknik destek ve danışmanlığa önem verme
Açık iletişimden kaçınma	Dürüst ve bilgilendirici iletişim
Minimum güven	Maksimum güven
İlgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz ve uygun olmayan varis	İşletmede aktif ve gönüllü olarak yer alan yetenekli varis
Minimum eğitim	İş başında eğitim teşvik edilir
Dengesiz güç dağılımı	Paylaşılan güç
Aile içindeki problemler işletmeyi etkiler	Aile dinamikleri işletmeyi ilgilendiren konulardan ayrı tutulmuştur
Çok fazla varis adayı olması	Tek çocuğun varis adayı olması
Gelişimi engelleyen kültürel yapı	Gelişimi teşvik eden kültürel yapı
Örgüt yapısının korunması	Fonksiyonel yapı
Problemsiz çevre	Problemlili çevre
Birçok endüstri gereksinimi	Az endüstriyel ihtiyaç
Özel profesyonel gereksinimler	Minimum profesyonel gereksinimler

Kaynak: Handler ve Kram, 1998'den aktaran Yalçın ve Günel, 2006:79

Bu tabloya göre direnci artıran faktörlerden ilk altısı olan sağlık, başka ilgi alanlarının bulunmaması, iş ve işletme ile özdeşleşme, kontrolü sürekli elinde tutma, yaşlanma, emeklilik ve ölüm korkusu, kendi kendine öğrenmeden kaçınma faktörleri kurucunun kendisi, işletmeye karşı tutumu ve kişiliği ile ilgilidir. Açık iletişimden kaçınma,

minimum güven, uygun olmayan varis, minimum iş eğitimi, dengesiz güç dağılımı, aile içindeki problemler, çok fazla varis adayı olması, gelişimi engelleyen kültürel yapı, örgüt yapısının korunması ise aileyle ve aile-işletme arasındaki ilişki ile ilgili faktörlerdir. Problemsiz çevre, birçok endüstri gereksinimi, özel profesyonel gereksinimler ise işletmeyle ilgili direnci artıran faktörlerdir.

Devir planının amacı, işletmede liderliğin geçişini sağlamaktır. Fakat bu plan tek başına başarılı bir yönetim devri sağlamayabilir (Dirik, 2007:58). Aile üyelerinin yetiştirilişi, aile bireyleri arasında ilişkilerin durumu, işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı ve hedefleri gibi unsurlar devir planını yapısı üzerinde belirleyici faktörlerdir.

1.3. Devir Süreci

Aile işletmelerinde yönetim devri bir süreç olarak ele alınmaktadır. Yönetim devri süreci karmaşık bir yapıda olup, kişisel ilişkisel ve örgütsel seviyede birçok faktörün etkileşimini içermektedir (Kula, 2003:676). Handler bir çalışmada yönetimin devir sürecini üç döneme ayırmıştır; varisin işletmede çalışma öncesi gelişimi, varisin işletmeye dahil olması ve liderliğin devri (Morris, Williams ve Nel, 1996:70). Diğer bir çalışmada ise Churchill ve Hatten, aile işletmesinde babadan oğla devir sürecini hayat halkası yaklaşımıyla tanımlamışlar ve dört aşama tespit etmişlerdir (Churchill, Hatten, 1987:57). Bu aşamalar şu şekildedir:

- İşletme sahibinin aile işletmesinin tek sahibi olduğu dönemi içeren, iş sahibi-yönetici aşaması.
- Yeni neslin eğitimi ve gelişimi aşaması.
- Baba ve oğul arasındaki ortaklık aşaması.
- Sorumlulukların varise aktarılması aşaması.

Devir sürecini ifade eden bu dört madde aynı zamanda aile işletmesinin geçirdiği evreler olarak da ele alınabilir. İlk olarak girişimci tarafından kurulan ve patron merkezli olan işletme, zamanla yeni neslin yetişmesiyle aile üyelerini de bünyesinde barındırmaya başlar. Belirli bir aşamaya gelen yeni nesil üyeleri arasından seçilen varis işletmenin gelecekteki lideri olacaktır. Bu dönemde varis ile kurucu arasında birlikte

Çalışma aşaması başlar. Son evrede ise tüm inisiyatif ve sorumluluk varise geçmiş olur. Bu şekilde patron işletmesi olarak başlayan girişim, geçirdiği bu aşamalarla aile işletmesi kimliğini de daha belirgin olarak taşımaya başlar. Ayrıca, bu aşamalar aile işletmesinin kurumsallaşmaya başlaması için gereklidir. Eğer kurumsallaşma, işletmenin, kurucunun ya da yöneticinin kişisel kararları yerine, belirli bir sistem ve standartlara yönetilmesi olarak tanımlanırsa, söz konusu bu sistem ve standartlar yönetimin yeni nesle devri süreci içinde geçerlidir.

Longenecker ve Schoen'in tasarladığı baba-oğul devri aşaması modelini, yukarıda söz edilen Churchill ve Hatten'in modeline benzetmek mümkündür. Longenecker ve Schoen'in hazırladıkları modelde, devir süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Modelin ilk üç aşaması, varisin işletmede tam zamanlı çalışan bir kişi olarak işe başlamasından önceki dönemi kapsar. nc aşamada, varis yarı zamanlı olarak işletmenin bir çalışanıdır. Son dört aşama, varisin işletmeye daha yoğun katılımının geekleştiği dönemdir. (Longenecker ve Schoen, 1978:4). Söz konusu son dört aşamada varis işletmede tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Bu son dört aşama boyunca varis, işletmede sorumluluklar almaya başlar, aşamalar ilerledikçe sorumlulukları artar ve işletmenin lideri konumuna ulaşır. Yedi aşamanın ne olduğu ve içeriği şu şekildedir:

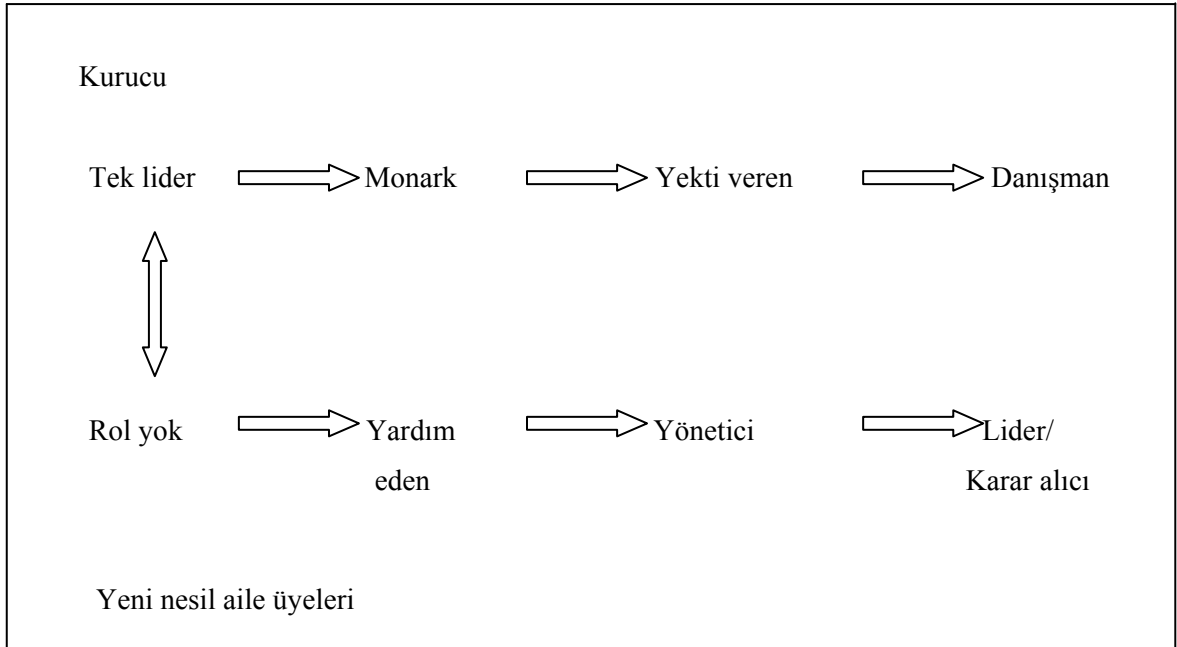
- Varisin örgütün bazı özelliklerini pasif olarak farkında olduğu dönem. Varis aile yeleri tarafından intibak ettirilir.
- Varisin işletmede yarı zamanlı çalışmadan, işletmenin yapısını ve çalışanlarını tanıdığı giriş aşamasıdır.
- Varis işletmede yarı zamanlı olarak çalışmaktadır.
- Varisin işletmede tam zamanlı olarak çalışmaya başladığı fonksiyonel aşamadır.
- Varisin işletmede fonksiyonel sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşamadır.
- Varisin başkanlığı devraldığı erken devir aşamasıdır.
- Varisin fiilen lideri olduğu olgun devir aşamasıdır.

Churchill ve Hatten, devir sürecini tespit ettikleri, dört aşamalı hayat halkası yaklaşımında, kurucunun işletmenin tek sahibi olduğu dönemi de bu süreç içersinde yer vermişlerdir. Ayrıca nc aşama olarak baba ve oğul ortaklığı da tasarladıkları

sürecin bir aşamasıdır. Buna karşılık, Longenecker ve Schoen'in tasarladıkları yedi aşamalı model, varisin örgütün bazı özelliklerini pasif olarak farkında olmasıyla başlar. Yedi aşamalı bu süreçte baba ve oğul ortaklığı mevcut değildir. Süreç, tümüyle varisin işletme içerisinde pasif ve yarı zamanlı olarak çalışmasını ve zamanla bunun tam zamanlı çalışmaya dönüşmesini, varisin işletmede kısmen yetki sahibi olmasını ve sonuçta da işletme liderliğine ulaşmasını içermektedir.

Yukarıda açıklanan üç aşamalı ve yedi aşamalı olan iki ayrı modelden yola çıkarak, aile işletmesinde, yönetim devrinin bir süreç olarak gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır. Varis, ilk olarak işletmeyi ve onun yapısını tanır. Bu aşamada, işletmeye dair ilk bilgileri aile üyelerinden alır. Ardından gelen aşamalarda varis işletmede, yarı zamanlı ve tam zamanlı olarak çalışır. Bu dönemde varise bazı sorumluluklar verilir. Son olarak, varis işletmede lider konumuna ulaşır.

Devir süreci, varis ve kurucu arasında, tarafların sahip oldukları rollerin değişimi olarak da ele alınabilir. Handler (1990:43) devir sürecindeki aile işletmesinin kurucusu ve yeni nesil aile üyelerinin rol düzenlemeleri üzerinde durmuştur. Şekil 2'te devir sürecinde, kurucuyla ikinci neslin karşılıklı rol düzenlemeleri gösterilmektedir.



Şekil 2. Devir Süreci, Kurucu ve Yeni Nesil Aile Üyeleri Arasındaki Rol Düzenlemesi

Kaynak: Handler, 1990:43

Handler'in tasarladığı rol düzenlemesine göre, devir sürecinde aile işletmesinin kurucusu başlangıçta sahip olduğu tek lider rolünden, süreç ilerledikçe daha zayıf rollere sahip olmaktadır. Kurucu başlangıçta tek lider konumundayken varis adayının işletmede herhangi bir rolü yoktur. Varis işletmede yardım eden kişi rolünü üstlendiğinde tek lider konumunda olan kurucu, işletmede monark rolünü üstlenmeye başlar. Bir sonraki aşamada varis, yönetici rolüne sahip olduğunda kurucunun yeni rolü yetki veren olmaktadır. Son rol değişimi ise varisin lider olmasıyla yaşanır. Varis artık liderdir ve kurucu ise işletmede danışman rolündedir. Halef ile selef arasındaki rol değişiminin temelinde lider olma, otorite olma, karar veren olma rollerinin transfer edilmesi vardır. Burada önemli olan, eğer işletme kurucusu, tüm yetkileri elinde bulundurmaya devam ederse bir sonraki dönem olan monarklığa geçemeyeceğidir. Bu durumda, yeni nesil üyesi de yardım eden ve ardından da yönetici konumuna yükselemez. Varisin üzerine aldığı sorumluluklarda başarılı olması, kurucunun yeni rolüne geçmesine olanak tanımaktadır.

Bir aile işletmesinin nasıl yönetildiği, yaşanan aile değerlerine ve bu değerlerin işletmeye nasıl taşındığına bağlıdır (Santiago, 2000:29). Bu açıdan aile değerleriyle, yönetimin devri arasında bir bağlantıdan söz edilebilir. Devir sürecinde, aile değerlerinin göz önünde bulundurulması, sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemlidir. Aile değerleriyle uyumlu olan devir sürecinde, en az çatışma yaşanmakta, aile bağları güçlenmekte ve işletme büyümektedir. Devir süreci, aile değerleriyle uyumsuz ise çözülemeyen çatışmalar, aile bağlarının zayıflığı, işletmenin gelişiminin yavaşlamasına sebep olmaktadır.

Devir planlaması ile devir süreci, birbiriyle örtüşen kavramlardır. Devir planlaması, devir sürecinin başarılı geçmesine olumlu etki sağlar. Devir sürecini amacına uygun bir şekilde tamamlamak isteyen işletmeler, devir planlamasına gereken önemi vermekte ve bu süreçte olması gerekenler doğrultusunda devir planlamasını yapmaktadırlar.

1.4. Devir Sürecindeki Engeller

Yönetimin yeni nesle devrindeki engelleri Alayoğlu dört temel nedene bağlamıştır. Bunlar; kurucudan kaynaklanan, aileden kaynaklanan, çalışandan kaynaklanan ve çevreden kaynaklanan nedenlerdir (Alayoğlu, 2003:94). Kurucudan kaynaklanan nedenler arasında sahip olunan gücü ve kontrolü bırakmada yaşanan isteksizlik, kişisel kimlik kaybı, kıskançlık ve rekabet sayılabilir. Aile ile ilgili nedenler ise, işletmenin kurucusu hayattayken işletmenin geleceği ve devir gibi konuların kültürel nedenlerden dolayı konuşulamamasıdır. Bir diğer neden ise çalışanlardır. Çalışanların kurucuyla olan ilişkilerini koparmadaki isteksizliği, yöneticiler arasında ayrım yapılma korkusu ve biçimsel kontrol oluşturmada ki isteksizlik olarak ifade edilebilir. Çevre konusunda ise, kurucunun kendi yaş dönemindeki diğer aile işletmesi kurucularının çalışıyor olması ve işletmenin müşterilerinin kurucuya olan bağımlılığı sıralanabilir.

Devir sürecinin gerçekleşmesinde işletmeler bazı sorunlarla karşılaşır. Bu sorunlar şu şekilde ifade edilebilir (Güney, 2008:200, Ateş, 2005:120):

- Devir süreci planlanması gereken bir süreç olduğu halde, işletme kurucuları ölünceye dek işletmelerinin başında bulunmak istediklerinden devir planı yapmamaktadırlar.
- Aile işletmelerinde kurucular, kendilerinden sonra yönetimi profesyonel yönetici yerine çocuklarından birisinin devralmasını istemektedirler.
- Daha iyi eğitim ve daha yüksek becerili başka çocukları olduğu halde, babalar genelde büyük erkek çocuğu varis olarak görmektedirler.
- Aile içi çatışmalar devir sürecindeki önemli sorunlardır.
- İşletme kurucusunun ölümüne kadar işletmeyi yönetme isteği, varisi bu pozisyon için vaktinde yetiştirmesine engel olmaktadır.
- Ailenin diğer üyelerinin seçilen varisi uygun bulmaması da aile içinde bazı sorunlara neden olacaktır. Ailenin bazı genç üyelerinin işletmeden ayrılarak kendi işlerini kurmaları da olası bir durumdur.
- Aile işletmeleri ancak devretmemenin maliyeti veya karşılaştıkları sorunlar, devretme maliyetinden daha büyükse devire karar verirler.

- Kurucunun, danışman görevlendirme eğilimde olmaması devir sürecine sahip olma olasılıkları da azalır.
- Aile işletmesinin büyümemesi de devir için diğer bir engeldir. Devrin gerçekleşmesi için işletmenin belirli bir yaşa ve büyüklüğe gelmesi gereklidir.

Devir süreci tüm aile işletmelerinde uyumlu bir şekilde yaşanmayabilir. Genel hatlarıyla bu süreçte aile işletmesinin yaşadığı sorunların kökeninde, devir planının olmaması, var olan planda eksikliklerin olması, kurucu ve varis için danışman desteğinin olmaması ve varisin, aile ve işletme tarafından kabul görmemesidir. İşletme kurucusu ve varis için dış desteğin olmaması durumunda, gerek kurucu gerekse de varis, bu süreç içerisinde hem aile hem de işletme geleceği için gerekli ve sağlıklı adımları atma konusunda tereddütler yaşayabilirler. Bir diğer konu da varisin; kurucu, diğer aile üyeleri ve çalışanlar arasında yeterli itibarının bulunmamasıdır. Böyle bir durum, kurucunun işletmeyi devretmemesine ya da devrettiği halde diğer aile üyeleriyle sorunlar yaşamasına neden olabilir.

1.5. Yönetimin Devri Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Araştırmalar, aile içindeki uyumun aile işletmelerinin gelişiminde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Karademir, Danışman ve Büyükiz, 2006:113). Aile içinde var olan uyumsuzluklar işletmenin sağlıklı bir şekilde gelişmesine engel teşkil edebilir. Söz konusu yönetimin devri olduğunda, bu süreçte ailenin uyumu ve aile üyelerinin ortak hareket etmeleri, işletmenin geleceği ve devir sürecinin olumlu bir şekilde ilerlemesi için önemlidir.

Devir sürecinde bazı sorunlar yaşanmakta ve bunlar sürecin olumlu geçirilmesi için aşılması gerekmektedir. Karşılaşılma olasılığı olan sorunların yanı sıra, devir sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Bir sonraki nesle aktarılan işletmelerin sayısı her nesil değişiminde azaldığından, aile işletmelerinin geleceklerini garanti altına almak için devir sürecini dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Devir sürecini

en az sorunla atlatabilmek için kurucunun şu sorulara cevap araması gerekmektedir (Pazarcık, 2003:6):

- Varis, işletme liderliğı için gerekli olan heyecan ve yeteneğı taşıyor mu?
- Varis, işletmeye ilgi duyması için nasıl motive edilebilir?
- Varisin işletme liderliğine hazırlanmasında nasıl bir eğitim yararlı olacaktır?
- Varisin yetiştirilmesinde ve işletmede terfi ettirilmesinde nasıl bir zaman çizelgesi izlenmelidir?

Devir sürecinin kurucu için başarılı olabilmesi için yukarıda sıralanan sorulara net cevaplar verebilmesi gerekmektedir. İlk soruda vurgulanmak istendiğı gibi, kurucunun varis olarak belirlediğı kişinin işletme yönetimi için istekli olması gerekmektedir. Kurucu, zorluklarla var ettiği işletmesini yine kendisi gibi onu sahiplenebilecek bir varise bırakmak isteyecektir. Varise, ileride işletme yönetimini devralması için gerekli eğitimlerin verilmesiyle birlikte, onun işletmede yer alması gerekliliğinin nedenleri anlatılmalı, kendi kariyer gelişimi için aile işletmesinin uygun olduğı ifade edilmelidir. Varise, işletmenin kuruluş süreçleri anlatılmalı, aile ve işletme kültürü öğretilmelidir. Ayrıca varise, işletme yönetimi için gerek duyacağı akademik eğitim olanakları sağlanmalıdır. Kurucunun cevap bulması gereken son soru olan varisin terfi zamanlarının saptanmasında; varisin performansı, zamanla sahip olacağı tecrübeleri ve kurucunun varisin devir için yeterli düzeye geldiğine karar vermesi etkilidir.

Sağlıklı bir devir süreci kendi içinde birçok faktörü barındırmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken, işletmede devir planının yapılmasıyla birlikte miras planının da hazırlanmasıdır. Ayrıca bu planların kimler tarafından ne zaman hazırlanacağı da dikkat edilmesi gereken bir diğer konudur. Güven, iletişim ve kardeşler arasındaki olası rekabet de devir sürecinde önemli bir yere sahiptir. İşletmenin başına geçecek kişinin sadece patronun seçimine bırakılmaması daha faydalıdır ve aile meclisinin bu seçimde rolünün olması gerekmektedir (Tileylioğlu, 2006:27). İşletme kurucusunun devir işleminin gerekliliğine inanmalıdır. Kurucunun bu sürece olan inancıyla ve yönetim devrini bir nöbet değişimi olarak görmesiyle, devir süreci daha yapıcı olarak işleyecektir. Kurucunun konuya yapıcı yaklaşımıyla birlikte işletme ve aile içinde devrin olumlu gerçekleşmesi için bazı koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir.

Yönetim devrinin başarılı olabilmesi için bazı konulara önem verilmesi gerekmektedir. Söz konusu konuları; kurucuyla ilgili olanlar, varis adaylarıyla ilgili olanlar ve aileyle ilgili olanlar şeklinde üç gruba ayırmak mümkündür. Bu konular şu şekilde sıralanmaktadır (Dyer, 1986'dan aktaran Yalçın ve Günel, 2006:81, Güney, 2008:211):

Kurucuyla ilgili konular

İyi yapılandırılmış sistematik bir devretme planı hazırlanmalıdır. Geçiş işletmenin görece sağlıklı olduğu dönemde gerçekleşmelidir: Eğer işletme bazı sorunlar yaşıyorsa bu dönem yönetimin devri için uygun olmayacaktır. Çünkü işletme yönetiminde söz sahibi olanlar dikkatlerini ve enerjilerini var olan sorunun çözümü için harcayacaklarından devir konusuna yeterli önemi veremeyebilirler.

Yönetimi devreden, devir için varisini erken seçmeli ve emekliliği için bir zaman belirlemelidir: Varisin zamanında belirlenmesi, hem kurucu hem de varis için önemlidir. Varisin erken seçilmesiyle, varis geleceği ile ilgili kararları vermek için zaman kazanmış olur. Ayrıca kurucu emekliliği için bir zaman belirlemelidir. Zamanın belirli olmasıyla, varis ileriye yönelik kariyer planlarını daha net hazırlayabilir. Kurucu da yönetimle ilgili devir teslim konusunda hem işletmeye hem de aile net bir zaman bildirmiş olur.

Kurucu, işletme operasyonlarına aktif müdahalesini zamanla azaltmalı, işletme stratejisini ve politikalarının ortaya konmasında faaliyet göstermelidir: Kurucu adım adım günlük işleri varislere devretmelidir. Bu, varis adaylarının sorumluluk almaları, kendilerini yetiştirmeleri için gereklidir. Kurucunun günlük işlerin yönetimini varis veya varis adaylarına bırakmasıyla, işletmenin geleceğini ilgilendiren kararların alınması için daha çok vakti olacaktır. Diğer taraftan kurucun günlük işleri başkalarına devretmesi yönetimde kurucu merkezli yapıyı zayıflatıp işletmenin kurumsallaşması için gereklidir.

Kurucu ve varis arasında karşılıklı bağımlılığa dayanan ilişki mevcut olmalıdır: Kurucu varisi işletme yönetimi için yetiştireceğinden ve varis de işletme yönetimiyle ilgili gerek duyacağı bilgileri kurucudan alacağından karşılıklı bir bağımlılık gereklidir.

Varis adaylarıyla ilgili konular

Çocuklar kendi istekleri ile aile işletmesinde çalışmayı tercih ederlerse bu durumdan duyulan memnuniyet bildirilmeli, eğer çocukların farklı alanlarda kariyer tercihleri varsa buna da saygı duyulmalıdır: Çocukların ilgi alanlarıyla işletmenin faaliyet alanı örtüşmüyorsa, çocuklar aile işletmesinde çalışmaları için zorlanmamalıdır. Çünkü böyle bir durumda çocuklar arasından seçilen varis ileride sevmediği bir iş yapmak zorunda kalacaktır. Bu durum, onun ve işletmenin başarısını olumsuz etkileyecektir.

Gençler, aile işletmesinde çalışmaya başlamadan önce başka işletmelerde çalışıp deneyim kazanma konusunda teşvik edilmelidir: Çocukların aile işletmesi dışında bir işletmede çalıştırılmasıyla ailenin koruyucu yapısı dışında kalarak iş yaşamı hakkında tecrübe kazanmaları sağlanabilir.

Gençlerin, aile işletmelerinde kendilerini geliştirebilecekleri ve potansiyellerini sergileyebilecekleri bir yetiştirme programına tâbi tutulmaları gerekmektedir: İşletme içi eğitimlerle yeni nesil üyelerinin, işletme ve onun faaliyette olduğu sektörler hakkında bilgi edinmeleri sağlanabilir. Ayrıca gençlere işletmede yarı zamanlı iş imkanı sağlanmasıyla sorumluluk bilinci edinmeleri ve kendilerini geliştirme fırsatı verilir.

Aile ile ilgili konular

Planlamaya, meslektaşlar ve aile üyeleri de katılmalı, erken başlanılmalı ve dış yardımın avantajlarından istifade edilmelidir, aile adilliğe ilişkin aynı görüşleri paylaşmalıdır: Devir planının hazırlanmasına aile üyelerinin katılmasıyla, varis adayının, ailenin üzerinde uzlaşma sağladığı bir kişinin olması sağlanır. Ayrıca, devir planı için çok geç kalınmamalı, kurucu sağlıklıyken ve hayattayken hazırlanmalıdır. Bu şekilde, kurucu varisini belirlemiş, onun yetiştirilmesi için daha çok vakit kazanmış olur. Bunlarla birlikte devir sürecinin işleyişiyle ilgili aile dışından danışmanlardan, profesyonel yöneticilerden yardım almak işletmeye ve aileye olumlu katkılar sağlayacaktır.

Aile bireyleri arasında üst amaçlar paylaşılmalıdır, aile üyeleri arasında güven olmalıdır: Yönetim devriyle söz konusu olan işletmenin geleceği olduğundan, aile üyeleri bu konuyu bir rekabet alanı olarak görmeden işletme çıkarları için bir araya gelmelidirler.

Devir sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da kurum kültürüdür. Eğer devir sorunu, sadece güç ve politik terimler olarak görülürse, geçiş etkili olmayabilir. Başarılı geçiş sürecinin mümkün olması için kurum kültürü iyi anlaşılmalı, analiz edilmeli ve kurucu tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. (Schein, 1983:28).

Yaşamlarını uzun süre sürdüremeyen aile işletmelerinin kısa ömürlü olma nedenlerinden biri, işletmenin kurumsallaşmamış olmalarıdır. Ayrıca kurumsallaşmada önemli yeri olan yönetimin devri süreci yapıcı bir şekilde yaşanmadığından ve işletme kurumsallaşma içerisinde olmadığından işletmenin yeni nesle geçme aşamasında sorunlar yaşanmakta ya da işletme varlığı son bulmaktadır. Bu sebeplerden ötürü devir sürecinde işletmenin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşma düzeyi göz önünde bulundurulmalı, bu konuda eksiklikler varsa giderilmelidir.

2. Aile İşletmelerinde Varis

Varis, ilerleyen zamanlarda işletmenin şu andaki yöneticisinin yerini alarak işletmeyi gelecekte yönetecek olan kişidir (Yıldız, 2008:54). Aile işletmelerinin nesiller arası geçişte yok olma ihtimallerinin yüksekliğinden dolayı, bu tip işletmelerde yönetim daha da hassas bir konudur. Kurumsallaşamamış aile işletmelerinde, kurucunun işin başından ayrılmasından sonra yerine geçecek kişinin varlığı önemli bir sorundur. Eğer aile işletmesi kurumsallaşmış bir yapıya sahipse, kurucu yönetimdeyken işletmeyi kime devredeceğini ve devrin nasıl olacağını önceden belirler. Bu sayede işletmenin yeni nesil üyesine devri en az sorunla gerçekleşir. Varis, işletmenin geleceği açısından oldukça önemlidir. Birçok aile işletmesinde yapılan yanlış, yönetimde yapılacak değişikliğin uzun soluklu bir süreç olarak algılanmayıp, o şekilde hareket edilmemesidir (Yılmaz, 2005:15). Bundan dolayı varis seçimi ve eğitimi, planlı ve dikkatli bir şekilde yapılmalıdır.

2.1. Varisin Seçimi

Varis gelecekte, aile işletmesi yönetiminde en etkin kişi olacağından varisin doğru bir şekilde seçilmesi işletme devamlılığı için oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde varis seçiminde cevap bulunması gereken bazı sorular vardır. Bu sorular şöyle sıralanmaktadır; işletme bir yatırım mı yoksa bir istihdam yeri mi, ailenin birliği için bir araç mı, işletme kârlı olarak varlığına devam etmekte midir? (Brockhaus, 2004:166). Varis seçimi evresinde, yeni nesil yöneticide olması gerekli olan teknik, iletişimsel ve yönetsel beceriler belirlenmekte, seçim evresinden sonra da varisin hizmet içi eğitim planlaması yapılmaktadır (Günver, 2004:173).

Varisin seçiminde uygulanacak kriterler objektif olmalıdır. Bu kriterler: eğitim, teknolojik, yönetim ve finansal alanlardaki yeteneklerdir (Brockhaus, 2004:167). İşletmede varisin seçimi kadar bu sürecin yönetimi de bir diğer önemli konudur. Varisin belirlenmesinde işletmenin bir aday listesine sahip olması gereklidir (Süzer, 2004:184). Bu liste sayesinde belirlenen kriterler doğrultusunda aday liderliğe hazırlanırken, diğer adaylar ise işletmenin diğer bölümlerinin yönetimine getirilebilirler. İyi yönetilen aile işletmelerinde yönetimi devralanın deneyim sahibi olması gerektiği düşünülmektedir, bu da en büyük çocuğun tercih edilme nedenlerindendir (Yavuz, 2007:220). Varis seçiminde etkili olarak görülen bir faktör de erkek çocuğun varis olarak ön planda olmasıdır. Fakat kız çocuklarının, aile işletmelerinde liderlik pozisyonunda olmaları geçmiş yıllara göre artmakta ve geleneksel erkek egemen endüstrilerde, işletmelerde kadın varislerin yönetime gelmeleri çoğalmaktadır (Sonfield ve Lussier, 2004:192). Varis seçiminde tek kişinin karar vermesinden kaynaklanan sakıncalardan kaçınmak gerekir. Bunun için işletmenin iyi kurgulanmış performans yönetim sistemi olmalıdır (Yalçın, 2004:188).

Aile işletmelerinde varis seçimini, varis seçiminin aşamaları ve varisin seçilme zamanı olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. Varis seçimi, aşamaları açısından ele alındığında sekiz aşama söz konusudur. Bu aşamalar variste aranan özelliklerin belirlenmesi, adayların belirlenmesi, adayların yeterliliklerinin tespit edilmesi ve varisin seçilme şekli

Stratejik senaryonun tanımlanması: İşletmenin kurucusu, işletmenin durumuna göre varis seçiminde aradığı kriterleri, seçim sürecini genel olarak belirler.

Variste bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi: Yönetimi devralacak kişinin sahip olması gereken özellikler belirlenmelidir. Sahip olunması gereken özelliklerin önemi ve önceliği işletmeden işletmeye farklılık gösterse de bir variste bulunması gereken bazı temel özellikler belirlenebilir. Uzun dönemli bakış açısı, yaratıcılık, analitik düşünebilme gibi temel özellikler sıralanabilir.

Adaylar hakkında bilgi toplanması: İşletmeyi devralabilecek adaylar belirlenir.

İç adayların belirlenmesi: Aile içinde uygun adayın olması ve görevin aile içinden bir kişiye devrinin istenmesinde aile içinden adaylar belirlenir.

Dış adayların belirlenmesi: Kurucu; ailede uygun adayın olmaması, çocukların isteksiz olması gibi durumlarda yönetim devri için aile dışından adaylar belirleyebilir.

İç adaylar için gelişim planının hazırlanması: Aile içinden adaylar liderlik şartlarına göre belirlendikten sonra, adaylar için gelişim planı hazırlanmalıdır.

Aday yeterliliğini ölçme: Seçim gerçekleştirilirken baştan karar verilen stratejik senaryo ve liderlik şartları doğrultusunda, adaylar yeterlilik açısından testlerden geçirilir.

Seçimde Kullanılacak Yöntemlerin Tespit Edilmesi: İşletmenin sürekliliğini sağlayacak en uygun aday seçilmelidir. Varis seçiminde kullanılan beş yöntemden söz edilebilir. Bu beş yöntemden üçü, işletmede varis olabilecek kişilerin varlığında diğer üçü ise işlemede varis adaylarının olmaması durumunda geçerlidir. İlk yöntemde yönetimi elinde tutan kurucu, kimseye danışmadan varisini belirler. Burada önemi olan varis adayının bilgi ve tecrübesinden ziyade kurucunun güvenini kazanmasıdır. Diğer

Diğer taraftan konuya varis seçiminin zamanlaması açısından bakmak da mümkündür. Bu durumda, erken seçim stratejisi ve geç seçim stratejisi olmak üzere iki seçim stratejisi vardır (Karpuzoğlu, 2001:48).

Erken seçim stratejisinde, varis küçük yaşta belirlenir. Bu şekilde varis işletme ihtiyaçlarına göre yönlendirilebilir. Varisin, işletmenin yapısını ve çalışanlarını tanınması için daha çok zamanı olur. Varis, işletmenin alt kademelerinden başlayarak, yönetim basamaklarını kişisel gayretleriyle çıkarak, karar verme yeteneğini geliştirerek tecrübe kazanır (Garih, 2007: 86). Fakat bu yöntem bazı olumsuz yönlere de sahiptir. Kurucunun, kontrolü varise bırakmada ve işi ona öğretmede zorluk çekmesi durumunda anlaşmazlıklar yaşanabilir. Varisin yaptığı sıradan hatalar, diğer aile üyeleri tarafından, onun başarısızlığı olarak gösterilebilir. Varisin çevre bilgisinin sınırlı olması sonucunda üretimle ilgili riskler yaşanabilir.

Geç seçim stratejisi, işletmede çalışan varisin, iş ile ilgili bilgi birikiminin ve tecrübesinin arttığı noktada uygulanan seçim stratejisidir. Varisin sahip olduğu yetenekler, daha nesnel olarak değerlendirilebilir. Kendisine olan güveninin gelişmesi ve daha fazla bağımsızlık kazanması, yetenekli bir yönetici olduğunun kabul edilmesini sağlar. Bu stratejinin kendine özgü olumsuz yanları vardır. Varisin yetişmesinde uzmanların bilgi ve deneyiminden yeteri kadar yararlanılamaması, uzun süre işletmede çalışanların önüne geçmesinden dolayı dargınlıklar yaşanabilir.

Varis seçiminde kurucu kimi çekincelere sahip olabilmektedir. Kurucu ya da mevcut aile üyesi yönetici, aileden bir kişiyi varis olarak belirlediği halde söz konusu kişi yönetimi devralmak için yeterli isteğe sahip olmayabilir. Varisin seçiminde izlenecek yöntem ve varisin alması gereken eğitimin üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Ayrıca girişimci tarafından belirlenen varisin, ailenin diğer üyeleri tarafından kabul edilmemesi ve bundan kaynaklanabilecek sorunlar da kurucunun sahip olduğu diğer çekincelerdir. Bundan dolayı varisin belirlenmesinde izlenecek yöntemin aile meclisinde karara bağlanıp kurumsallaştırılması amaç olmalıdır (Tikici ve Uluyol, 2006:465). Aile meclisince belirlenen varis seçim yöntemi ve varis, aile üyeleri arasında sorunların yaşanmasının önüne geçecektir.

Varis seçiminde üzerinde önemle durulması gereken konulardan bir diğeri de, varisin ilan zamanıdır. Varisin ilanı, onun daha aktif olarak çalışmasına neden olabileceği gibi, aksi durumla da karşılaşılmasına neden olabilir. Örgüt kültürü ve varis adayının kişiliği, seçilmiş olduklarının duyurulup duyurulmamasında belirleyici olan iki kriterdir (Erdoğan, 2007:172).

İşletmeyi devralacak kişinin aile üyesi mi yoksa dışarıdan bir profesyonel mi olması gerektiği de diğer bir konudur. Aile işletmelerinde yönetimde aile üyesi dışında da kişilerin olabileceği özellikle kurumsallaşma adına kabul görmektedir.

2.2. Varisin Yetenekleri ve Eğitimi

Variste aranan yetenekler; eğitim, aile işletmesinde ve aile işletmesi dışında bir işletmede kazanılan tecrübe, geçmiş işlerinde gösterilen performans olmak üzere belirlenmiştir (Güney, 2008:219). Varisin eğitimle kazandığı yetenekleri, sahip olduğu bilgileri, yeniliklere açık olması ve bu yetenekleri uygulama isteği, sorun çözme becerisi ve kendi alanındaki akademik gelişmeleri takip edebilmesi variste aranan diğer yeteneklerdendir.

Varisin okul yıllarında başlayarak yaz stajları şeklinde işletmeye gelerek var olan yapıyı görmesiyle ya da başka bir işletmede çeşitli görevler üstlenmesiyle tecrübe kazanması sağlanır (Tileylioğlu, 2006:16). Bu uygulamalar sayesinde varis erken yaşta aile

Finansal, pazarlama, stratejik planlama, karar verme yetenekleri, bireyler arası iletişim yeteneği gibi yetenekler işletmenin yeni liderinde olması beklenen yeteneklerdir (Dikmen, Çakınberk, Aksel ve Çakır, 2006:166). Aile işletmesinde doğabilecek çatışmayı çözebilme, bağımsız karar verebilme, çevresindeki bireyleri etkileyebilme gibi yeteneklerin de variste olması beklenmektedir. İşletmeyi yönetecek olan varis, sahip olduğu özgüven ile çevresini etkileyebilecektir. Foster, yönetsel yetenekler, çeşitli işlevsel alanlar hakkında bilgi sahibi olmak kadar, varisin, işletmenin bulunduğu endüstriye özgü bilgi sahibi olması gerektiğini savunmaktadır (İbrahim, Soufani, Poutziouris ve Lam, 2004:477).

Aile işletmelerinde, varisin ileride devralacağı görev için ona verilen eğitim de önemlidir. Aile işletmelerinde, işletmenin devamlılığının sağlanması büyük ölçüde aile üyelerinin gayreti ve bunun için istekli olmalarına bağlıdır. Başarılı aileler, aile üyesinin birey olması ve etkin bir insan olması için eğitime çok zaman ayırırlar (Ward, 2004:121). Aile, işletmede sahip olduğu merkezi konumdan dolayı üyelerin eğitimi de son derece önem kazanmaktadır. İşletmenin başarısı ve devamlılığı için yeni neslin yetiştirilmesine önem verilmeli bir yandan akademik eğitim olanakları sunulmalı bir yandan da iş hayatının içinde yetiştirmeleri sağlanmalıdır (Alayoğlu, 2006:535). Varislere eğitim verilmesi kadar verilen eğitimin içeriği ve onlara sağladıkları da önemlidir. Bu durumda karşımıza eğitimle ilgili dikkat edilmesi gereken bazı konular çıkmaktadır. İşletme kurucusunun, ileride yönetimi üstlenecek varisin eğitiminde dikkat etmesi gerektiği noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Ak, 2008:96):

- Aile bireyleri çocuk yaşlarda işletmeye götürülerek işletme hakkında bilgilendirilmesi önemlidir.

- Çocuğun istediği alanda eğitim alması sağlanmalı, yapmak istediği meslek hakkında bilgilendirici kaynaklar sunulmalıdır.
- Adayın mezuniyetinden sonra başka sektörlerde çalışması sağlanmalı bu şekilde ekip çalışmasını öğrenmesi sağlanmalıdır.
- Diğer sektörlerde çalışsa dahi aile işletmesi hakkındaki kararlarda düşüncesi sorularak işletmeye olan bağının zayıflaması engellenmelidir.
- Aile işletmesine geldiğinde kendi deneyim sahibi olduğu alanda en alt kademede işe başlatılmalı ve kendine güveni sağlanmalıdır.
- Sorumluluklar verilerek risk alması sağlanmalı, ortaya çıkan sonuçları değerlendirmesi için fırsatlar verilmelidir.

Varisin işletme içerisinde yetiştirilmesi ve liderlik için eğitilmesinde mentorluk uygulaması yararlı olabilir. Mentorluğu, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak için deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki kişi arasındaki anlaşma olarak tanımlayabiliriz (Barutçugil, 2004:364). Mentorlukla birlikte karşımıza mentor kavramı çıkmaktadır. Mentor, aynı işletmede bulunan çeşitli kademelerde çalışarak tecrübe sahibi olan, astlarına işletme politikası, gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyer yönlendirmesinde tavsiyelerde bulunan kişidir (Kavraz, www.turizm gazetes i.com). Mentorun yardımıyla varisin, işletmenin bulunduğu sektöre, işletmeye ve işletmenin sahip olduğu kurum kültürüne uyumu daha kolay olabilir. Mentorluk, bir süreç olarak ele alınabilmektedir. Bu süreçte, varisin sahip olduğu gelişim, öğrenme ve performans düzeyi, mentoruyla olan iletişimiyle artırılır (Özkalp, Kırel, Sungur ve Özdemir, 2007:201). Mentorluk, yönetici adayına mesleki olarak yol gösterme eğitiminin dışında da fonksiyonlara sahiptir. Mentorluğun psikososyal yönlerinden söz edebiliriz. Rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek psikososyal fonksiyonlarındadır (Koçel, 2005:26). Rol model olmanın yanında diğer fonksiyon ise lider adayının işletmede kabulünü sağlamaktır.

Aile işletmesi, varise kariyer içinde bir imkan sunar. Bu kariyer gelişimini yaş aralıklarına ve bu yaş aralıklarında varisin işletmeyle olan ilişkisine göre beş döneme ayırmak mümkündür. Ward, işletme yönetimini devralacak adayın kariyer gelişimini yaş aralıklarına göre şu şekilde sınıflandırmaktadır (Carlock ve Ward, 2001:110):

0-18 yaş arası evdeki yetişme dönemi: İşletmeye karşı olumlu bakış açısı, temel eğitim ve iş alışkanlıkları kazandırılır.

18-28 yaş arası aile işletmesi dışındaki eğitimin yer aldığı gençlik dönemi: Akademik eğitim, bireysel yeteneklerin geliştirilmesi ve işletmeyle ilgili deneyimler kazandırılır.

25-35 yaş arası işletmede mentor gözetiminde eğitimin yer aldığı dönem: Fonksiyonel uzmanlık, karar verme, sorun çözme yöntemleri kazandırılır.

30-40 yaş arası lider yönetici adaylığının ilan edildiği dönem: Genel yönetim ve kâr merkezi sorumluluğu verilir.

35-65 yaş arası üst düzey yöneticilerin lideri olduğu dönem: Kişisel gelişim, öz farkındalık ve sürekli eğitimin olduğu dönemdir.

Varisin, söz konusu yaş aralıklarına göre işletmeye karşı sorumlulukları artarken ve kariyer gelişimi ilerlerken, bulunduğu yönetim kademeleri de değişmektedir. Varis, sahip olduğu yetenekler doğrultusunda yönetim kademelerine yerleştirilirken, istekliliği, yetiştirme dönemindeki bulgular, eğitimci, psikolog, danışman gibi uzmanların ve aile meclisinin görüşleri dikkate alınmalıdır (Tikici ve Uluyol, 2006:465).

Genel hatlarıyla varisin yetiştirilmesinde, iki ana yöntem ortaya çıkmaktadır. Bunlar işletme ortamında ya da işletme ortamı dışında olan eğitimlerdir. İşletme ortamında verilen eğitim, planlı olarak ve kıdemli bir yönetici tarafından verilir (Erdoğan, 2004:135). İşletme dışı eğitim olarak da akademik eğitimler, seminerler, danışmanlık şirketlerinin düzenledikleri eğitimler ve sertifika programları varisin eğitiminde yer alabilir. Aile işletmelerinde varisin yetiştirilmesi sürecinin kurumsallaştırılması ve bunun aile anayasasında yer alması gerekmektedir. Bu şekilde aile üyeleri söz konusu süreci kabul ederler. Aynı zamanda, yeni nesil aile üyelerinin eğitilmesi ve yetiştirilmesi varis için olduğu kadar tüm aile bireyleri için de aynı şekilde uygulanan yöntemler ve kurallar haline gelir.

2.3. Varisin Aile İşletmesine Yönelik Tutumu

Kariyer kavramı, bireylerin iş hayatıyla ilgili eylemlerini ve bu eylemlerle ilgili tutum ve davranışlarını kapsamaktadır (Erdoğan, 1999:64). Varis seçimi ve onun için belirlenen kariyer hedefleri, aile ve işletme için önemli olduğu kadar varis için de kritik bir durumdur. Yeni nesil aile üyesinin, kendinden önceki nesli anlama ve saygı seviyesine bağlı olarak başarılı bir devir şansı olacaktır (Yalçın ve Günel, 2006:77).

Varisin aile işletmesini devralma istekliliği ile devir sürecinin başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır (Venter, Boshoff ve Mass, 2005:286). Aileye karşı duyulan hisler de varisin aile işletmesine karşı olan düşüncelerinde etkilidir. Yönetimi devralacak varisin, yönetim devrini istemesi, aile işletmesinin ona mutluluk veriyor olması yönetimde onu başarılı kılacak duygulardandır. Fakat buna karşılık, kurucu yönetim devrini teklif ederken, yeni nesil bununla ilgilenmeyip başka alanlarda var olmak istediğini söyleyebilir (Havunen, www.kobifinans.com.tr). Devir sürecinin başarısında varisin işletmeye bağlılığı önemlidir. Yeni neslin aile işletmesini devralma konusunda sorun olarak gördüğü bir konu, kendisinden önceki nesil ile arasında net bir görüş birliği olmamasıdır. Eğer varisin kurucu ile arasında, işletmenin yönetimi ve geleceği hakkında fikir ayrılıkları varsa bunlar iki taraf arasında giderilmelidir. Çözüme kavuşturulmayan bu sorunlar, varisi işletmeyi devralma konusunda olumsuz karar vermeye itebilir.

İşletmeyi devralacak varisin, geleceği ile ilgili planlarını aile işletmesinde çalışarak elde edebileceğine inanması önemlidir. Bunun için, işletme içerisinde varise tatminkar imkanlar sunulması, varisin aile işletmesi hakkında olumlu düşünceler beslemesinde etkili olabilir. Bu tatmin edici imkanlar işletmenin büyüklüğüne ve olanaklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Kurucu, aile ve işletme çalışanları, varisin işletmeye olan ilgisini arttırmada etkili olabilmektedirler. Varisin aile işletmesine olan ilgisini arttırmak için Iannarelli'nin belirlediği faktörler şu şekilde sıralanabilir (Yalçın ve Günel, 2006:78):

- İşletmede baba ile geçirilen zaman.
- İşletmenin değişik yönlerini keşfetme.
- İşletmede sahip olunan yetenekleri geliştirme.
- Babadan işle ilgili cesaretlendirme ve pozitif yaklaşım.

- Takıma bireysel katkı sağlama.
- Katılım için şans verilmesi.

Söz konusu faktörler, varisin işletmeyi yakından tanınması, kendisinin ondan beklenen görevleri yerine getirme konusunda özgüveninin artmasında ve kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesinde etkili olacaktır.

Varisin psikolojik, eğitim ve tecrübe olarak kendisini hazır hissetmesi devir sürecinin onun açısından olumlu yaşanması için gereklidir. Yaşanılan bu olumlu devir süreciyle birlikte, varisin aile işletmesine olan yaklaşımı da olumlu olacaktır. Ayrıca, aile üyelerinin varise bakış açısı varisin işletmeye ve devir sürecine olan tutumunda belirleyici bir faktördür. Varisliği aile üyelerince kabul görülmez ise, varisin aile işletmesine karşı düşünceleri de olumsuz olacaktır. Aksi durumda ise, aile üyelerince desteklenen bir varisin başarı şansı artacaktır.

2.4. Kurucu ve Varis Arasındaki İlişkiler

Devir sürecinin amacına ulaşabilmesi, zamanlaması ve etkinliği kurucu ve varis arasındaki ilişkiye bağlıdır. İşletmenin kurucusu, yönetimin devri konusunda isteksiz, kararsız davranırsa ya da yeni nesilden işletmede görev alması düşünülen varisler devir konusunda isteksizlerse, devir gerçekleşse dahi işletmenin geleceği kuşkuludur. Kurucu ve varis arasında var olan olumlu ilişkiler varisin işletmeyi devralması için olumlu etkilere sahip olabilir. Aile işletmesinin kurucusu, işletmenin vizyonunun, misyonunun belirlenmesi ve kültürünün biçimlenmesinde oldukça etkilidir. Kurucunun işletme üzerindeki bu etkisi, varisin işletmede sergileyeceği yönetim anlayışı, işletmenin gideceği yön konusunda vereceği kararlar ve işletmeye kazandıracakları değerler üzerinde de etkilidir. Bunun için kurucu ve varis arasındaki ilişkiler devirde etkili olduğu kadar, varisin yönetimi devraldığında yapacağı işleri ve kararları da etkileyecektir.

Kurucu, yönetim devriyle, işletmedeki otoritesiyle birlikte aile üyeleri üstündeki gücünü de kaybedeceğini düşünerek yönetim devrini sürekli erteleyebilir. Bu davranış baba oğul ilişkilerini de etkileyebilir (Levinson, 1971:91). Kurucunun devir konusundaki belirsizliği, varisin işletmede görev alma isteğini azaltabilir. Bundan dolayı, lider ve

Aile işletmesinin kurucusu ve varis arasında güvenin varlığı da ikisi arasındaki önemli bir bağıdır. Güven, kişinin yeteneklerini, düşüncelerini doğru bir şekilde sergileyebilmesidir (Akiş, 2005:17). Kurucu ve varis aralarındaki ilişkinin güven temeline dayalı olması için emek vermelidirler. Eğer bunun için emek verilmezse, güven sarsılır ve ilişki duvarları yıkılabilir (Akiş, 2005:16). Kurucu, varisin sahip olduğu bilgiye ve deneyime güven duymalı ki yönetimi devredebilsin. Kurucu, varisini ümidi olarak görmekte ve kendi yapamadıklarını onun yapmasını ve işletmeyi daha ileri noktalara taşımasını istemektedir (Baykal, 2004:17). Eğer kurucu ve varis arasındaki ilişkide güvenden söz edilemiyorsa, kurucu yönetim devrini erteleyebilir, vazgeçebilir veya yönetimi aile üyesi bir varis yerine dışarıdan alınan bir profesyonele devredebilir. Ayrıca güven duygundan yoksun olan kurucu ve varis ilişkisi, variste özgüven eksikliği sorununu beraberinde getirecektir. Özgüven eksikliği olan lider adayı yönetime geldiği zaman liderlik vasıflarından birinin eksikliğini yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Kurucu, varisin kararlarının sürekli hatalı kısımlarını gösterirse onu engeller ve varis karar vermeye korkar hale gelebilir (Baykal, 2004:19). Eğer lider işletmesi için önemli kararlar alırken doğru bir şekilde hareket edemezse, çevresiyle sağlam ilişkiler kuramaz ve kendisinden bekleneni veremez.

2.5. Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler

Varis en fazla işletme kurucusundan etkilenmekle birlikte, diğer aile üyelerinin de etkisi altındadır. Aile etkisi kavramı, aile kararlarının ve davranışlarının, işletmeyle ilgili konularda sonuç yaratabilmesi olarak açıklanabilir (Semerciöz ve Ayrancı, 2008:163). Ailenin sahip olduğu kültür, aile bireyleri arasında var olan iletişim, üyelerin birbirine olan bağlılığı, aile bireyleri arasında paylaşılan değer yargılarını oluşturabilir. Bu değer yargıları da devir sürecinde etkili olup aile üyelerinin varis hakkında ortak bir tutum sergilemesine neden olabilir. Üyeler arasındaki iletişimin yapısı ve aile kültürü aile işletmesinin geleceğini şekillendirir.

Aile işletmesinde görev alan aile üyeleri için en büyük amaç, işletmenin tepe noktasına ulaşabilmektir. İşletmenin mevcut yöneticisi kendisinden sonra gelecek olan varisi belirlerken, kararı duygusal olarak verirse aile üyeleri arasında çatışma yaşanabilir. Bundan dolayı yönetimin devrinde ailenin tutumu önem kazanmaktadır. Aile bireyleri, seçilen varisten memnun olursa devir sürecini, varisin eğitimi ve gelişimini destekleyeceklerdir. Eğer belirlenen varisten memnun değilse, aksi yönde tutum sergileyebilirler. Aile bireyleri arasındaki değerler güçlendirilerek, olumlu iletim ortamı yaratılarak, karşılıklı dayanışma sağlanarak, ortak amacın işletmenin geleceği olduğu ifade edilebilir. Aile üyeleri arasındaki uyum, devir sürecinin olumlu ilerlemesinde yapıcı bir etki sağlayabilir. Aile üyeleri arasındaki ilişkinin güven temelli olduğu yerde, geçiş sorunsuz meydana gelir (Morris, 1996:78). Eğer aile üyeleri arasında bir uyum söz konusu değilse varisi desteklemeyebilirler ve bu da varisin başarısını azaltabilir. Aynı zamanda varisin işletmede görev almayan aile üyelerinin de saygısını ve desteğini kazanması, onun için faydalı ve otoritesini kurmada etkili olacaktır.

Çok kardeşli ve kalabalık aile işletmelerinde, varisin kim olacağı konusu çok kişinin müdahil olduğu bir konu haline gelmektedir. Yönetim devri sırasında kardeşler arasında sorunlar yaşanabilmektedir (Semerci, 2008:90). Yönetime gelmeyen kardeş işletmenin yeni yöneticisine kırgın olabilir. Yönetim dışında kalan kardeş kendini koruma güdüsü ile hareket etmekte bu da enerji, zaman, para kaybına neden olmaktadır. Kardeşler arasındaki hizipleşme eğilimleri aile ilişkilerini bozmaktadır (Günver, 2006:90).

Yeteneği ve gerekli birikimi olmayan bir kişinin bazı aile üyelerinin baskısıyla işletmenin başına getirilmesi de aile üyeleri ve varis arasında sorunlara neden olabilir. Yetenek ve bilgiden yoksun kişinin yönettiği işletme; yeni yatırımlar yapma, yeni pazarlara girme, hedeflerine ulaşma ve sürekliliği sağlama konusunda zorluklarla karşılaşabilmektedir.

3. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim ve Yönetici

Aile işletmeleri, kurucunun gayretleriyle belirli bir büyüklüğe sahip olmaktadır. Fakat zaman içinde artan iş hacmi, pazardaki beklentilerin çoğalması, rekabetin artması gibi

Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallarla yürütülmesiyle, profesyonelleşme, işlerin yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip kişiler tarafından yerine getirilmesidir (Haşit, 2009:56). Kurumsallaşma işletmenin bütününe ilgilendiren bir yaklaşımdır. Profesyonelleşme de işletmenin yönetilmesiyle ilgili olmaktadır. Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmaya çalışan aile işletmelerinin yönetiminde aile dışından profesyonel yöneticiler olmaktadır. Ayrıca aile üyesi olan yöneticiler de profesyonel yöneticilerin sahip olduğu özelliklere sahip olabilmektedirler.

Aile işletmelerinin kurumsallaşarak sürdürülebilir bir yapıya sahip olması için, yönetimin profesyonel bir yapıya kavuşturulması ve işletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin varlığı gereklidir. Aile işletmelerinde önemli konumlarda aile üyeleriyle birlikte profesyonel yöneticilerin de bulundurulması işletmenin büyümesine ve başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

3.1. Vekalet Teorisi

Aile işletmelerinde kurucunun ve işletmede çalışan aile üyelerinin işletmenin kuruluşunda ve belirli bir büyüklüğe ulaşmasında gösterdikleri özveriler işletmenin varlığını sürdürmede olumlu etkilere sahiptir. Ancak işletmenin gelişimiyle birlikte vekalet sorunları artmaktadır (Dil ve Gümüştakin, 2008:308). Aile işletmesi belirli bir büyüklüğe eriştiğinde, yeni fırsatlardan yararlanmak, rekabet gücünü artırmak, risk alabilmek ve yenilik yapabilmek için profesyonel yönetime geçmesi gerekmektedir. Bu durumda işletmeye aile dışından yöneticiler alınması gerekecektir. Dışarıdan yönetici teminiyle kurucu ve aile üyesi yöneticiler, aile işletmesi üzerindeki otoritelerinin zayıflayacağını ve profesyonel yöneticilerin varlığıyla işletme yönetiminde çatışma yaşayacaklarını düşünebilirler. Bu açıdan aile işletmelerinin vekalet teorisi yaklaşımını dikkate almaları gerekmektedir.

Bir kişi ya da bir grup adına eylemde bulunan bireye vekil, ona vekâlet veren kişi ya da gruba da asil denmektedir (Güvençer, 2008:23). Vekâlet ilişkisinde bir kişinin kendisi adına eylemde bulunması, sahip olduğu yetki ve sorumluluğu belirli bir ücret ve sözleşme dahilinde devretmesidir. Vekalet veren, belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil ise bu sonuçlara ulaşabilmek için gerekli kararları alır ve uygular (Koçel, 2005:358). Eğer taraflar kendi faydalarının maksimizasyonuna öncelik verirse bu durum vekilin her zaman asil için en iyi eylemde bulunmamasına bir sebeptir (Jensen ve Meckling, 1976:308). Organizasyon teorisi açısından konuyu ele alırsak vekalet veren olarak hissedar, üst yönetici, vekil olarak yönetici veya ast çalışan olabilir.

Karar verme yetkisinin devredilmesi bazı problemlere neden olur; yetkiyi veren ile vekilin ilgi alanları farklı olabilir, yetkiyi veren, vekilin hareketlerini kontrol edemez, yetkiyi veren vekilden gelen bilgileri sorunsuz ve maliyetsiz olarak elde edemez Bu konuda karşımıza vekalet maliyeti kavramı çıkmaktadır. Vekalet maliyeti kavramı, sahiplik ile yönetimin ayrılmasından ortaya çıkan maliyet (yöneticiye ödenen maaş, denetleme giderleri, yöneticinin verdiği kararlardan ortaya çıkan kayıplar gibi) olarak karşımıza çıkar (Arslan, webcache.googleusercontent.com).

Vekalet teorisi iki yönde gelişmektedir; pozitivist vekalet yaklaşımı ve vekalet veren vekil yaklaşımı (Eisenhardt, 1989:59). Pozitivist yaklaşımda, vekilin kendi çıkarlarını merkeze alacak şekilde davranmasını engelleyecek kontrol mekanizmasını geliştirmek üzerinde yoğunlaşır. Teorik bir bakış açısıyla, pozitivist akım en çok vekâlet problemlerini çözerek yönetsel yapının tanımlanması ile ilgilenmektedir (Eisenhardt, 1989:59). Vekalet veren- vekil yaklaşımı, temelinde her iki tarafında çıkarları arasında bir denge sağlayacak en uygun ilişki düzenini geliştirmekle ilgilidir.

3.2. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetimde kararlar; işletme sahibinin değer yargılarıyla, bireysel olarak aldığı kararlar yerine belirli kurallara, işletme ihtiyaçlarına, pazar yapısına ve yönetim biliminin öne sürdüğu kurallara göre verilmektedir. Profesyonel yönetim, bu alanda

eğitim almış, bu işi meslek edinmiş ve tecrübe kazanmış kişiler tarafından yönetimin yerine getirilmesidir. İşletmede profesyonel yönetimin olması işletmenin sürekliliği için gereklidir. Profesyonel yönetimle, işletmede çalışanların bulundukları konum hakkında bilgi ve deneyim sahibi olması, görev ve sorumluluk alanlarının belirli olması sağlanır. Profesyonel yönetimde kararlar, uzmanlığına ve yeteneğine göre seçilen bireyler tarafından alınır (Baraz, Besler ve Tonus, 2007:14). Bundan yola çıkarak profesyonel yönetimi, işletme yönetimindeki temel politik kararların ve hiyerarşik kademelerin aile mensubu kişilerden çok, uzmanlığa ve yeteneğe dayalı olarak seçilen kişiler tarafından doldurulmasıyla oluşan bir yönetim olarak tanımlayabiliriz (Şimşek, 2002:10). Profesyonel yönetime sahip bir işletmenin mevcut gereksinimlerini temel alan biçimsel yapıları vardır ve şu özellikleri taşır; yetki devrine izin verilir, bilginin analizi için biçimsel yöntemler vardır, karar alma sürecinde istişare mekanizmasından yararlanılır (Charan, Hofer ve Mahon, 1980:3).

İşletmelerde, işletme sahibinin yönetimde tek söz sahibi olduğu bir yapıdan profesyonel bir yapıya geçiş uzun, zahmetli ve bir takım riskleri olan bir değişim sürecidir (Ulukan, 2006:158). Profesyonel yönetime geçişte atılacak adımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Charan vd., 1980:3, Ulukan, 2006: 158-159):

Mevcut işletme stratejisinin, yapısının ve karar alma sürecinin analizi: İşletme, geçmişinde başarılı performansa olumlu ve olumsuz katkıda bulunmuş faktörleri tespit etmek için stratejisini ve yapısını analiz eder.

İşletmenin karar alma ve bilgi sistemlerinin biçimselleştirilmesi: İşletme biçimsel olmayan yapıdan biçimsel yapıya dönüştürülür. Daha fazla çalışanın karar alma sürecinde yer alabilmesi için istişare süreci başlatılır. Ayrıca çalışanların görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli, karar alma yetkisi biçimsel olarak devredilmelidir. Yeni örgütsel yapıya geçiş hızı önemlidir. Fazla hızlı yapılan geçiş sorun yaratabilir. Bunun için çalışanlara yeni yapının benimsetilmesinin yavaş yapılması daha sağlıklı olur.

Önemli konumdaki personelin seçimi ve eğitimi, orta düzey yönetimin geliştirilmesi: Bu aşama biçimselleştirme faaliyetlerinin sonuçlarının görülmeye başlandığı aşamadır. İşletmenin önemli konumlarında görev alacak personelin seçimi üzerinde durmak, uzun dönemde işletme başarısı için gereklidir.

Değişim Sürecinin İzlenmesi: Geçiş sürecinde işletme faaliyetlerini olumsuz olarak etkileyebilecek unsurlar olabilir. Bunları belirlemek için geçiş sürecini izleyecek bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. İşletme için, net olarak tanımlanmış ve çalışanlar tarafından kabul edilen amaçlar gereklidir. Belirlenen yeni amaçlar çalışanlara net olarak açıklanması, uygulanması ve bundan önceki aşamaların birbirine bağlanması gerekmektedir. İşletmenin başarısı için gerekli bilgilerin ilgili çalışanlar arasında dolaşımı sağlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle bilgi, girişimci ve yakınları tarafından saklanmamalıdır.

Bu yönetim yapısına aile işletmeleri açısından bakacak olursak profesyonel yönetim, işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamaları ve işletme için önemli olan bütün pozisyonlara profesyonellerin yerleştirildiği bir yönetim biçimidir. Profesyonel yönetimde aile üyeleri işletmeyi ilgilendiren stratejik kararların alınmasıyla ilgilenirken aile üyesi olmayan yöneticiler ise işletmenin yönetilmesinden sorumludurlar. Aile işletmelerinde profesyonelleşmeye geçmek için gerçekleştirmesi gereken aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Özcelik, 2006:21-22):

- Karar vermede merkezileşmenin azaltılması.
- Biçimsel bir iş akışı yapısı.
- Koruyucu stratejilerden arınma.
- Açık ve net yazılı kurallar silsilesi.
- Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması.
- Rol belirsizlikleri ve kişisel çıkar çatışmalarından kaçınma.
- Yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlenmesi.
- Eğitim, oryantasyon ve rotasyona önem verilmesi.
- Teknoloji, değişim ve Ar-Ge konularında açık bir yaklaşım.
- Açık ve belirgin departmanlara ayrılma sürecine geçiş.

Yukarıda sıralanan aşamalar aile işletmesinin tek kişiye bağımlılıktan çıkıp, işletme yapısının belirli bir biçimsel yapıya kavuşmasını sağlayacaktır. Ayrıca aile işletmesi kendi içinde kurallara sahip olacak ve görev tanımlamaları net bir şekilde olacaktır. Aile işletmelerinin devamlılığında etkili olan faktörlerden biri, yönetiminin profesyonellere devredilmesidir. İşletmeyi hazırlıksız olarak devralan çocukların işletmede yaşayabilecekleri yönetimle ilgili sorunlara rağmen ailenin merkeziyetçi yönetimdeki ısrarcılığı, işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabilmektedir. Profesyonel yönetimle birlikte aile işletmeleri, aile kurallarını değil, iş kurallarını benimsemek durumundadırlar. Bu şekilde, işletme bir aile işletmesi olsa da aileden bağımsız bir kişilik oluşturmaktadır. İşletme yönetiminde, aile çıkarları ve öncelikleri yerine, işletme çıkarları ve önceliklerini göz önünde tutan bireyler bulunmaktadır.

3.3. Profesyonel Yönetici

Profesyonel yöneticiliğin ortaya çıkması üç aşamadan oluşmuştur (Arslan, 2006:92). Birinci aşama, işletme sahiplerinin işletmenin farklı nitelikleri gerektiren farklı hiyerarşik kademedeki oluştukları ve yönetimin kendine özgü bir uzmanlık gerektiren bir işlev olduğunu kabul etmeleridir. İkinci aşama, işletme sahipliğini ve yönetimini elinde bulunduran girişimcinin denetiminin ve yönetiminin, işletmenin büyüklüğünden dolayı yetersiz kalmasıdır. Bu aşamada girişimci, üretim araçları üzerindeki kontrolünü sürdürmeye devam ederken, üretim üzerindeki denetimini yöneticilere devretmiştir. Üçüncü aşama ise, halka açık anonim şirketler yoluyla üretim araçları üzerindeki mülkiyet, bir kişi ya da grubun tekelinden çıkarak tabana yayılmasıdır.

Profesyonel yöneticiler, bu işi kendilerine meslek edinen ve ücret karşılığında çalışan kişilerdir. Verdikleri kararlarla işletmenin kâr veya zarar etmesine neden olmaktadır. Profesyonel yöneticinin, bu görevi yerine getirebilmesi için, gerekli eğitimi almış, tecrübe sahibi, mesleğinin ve bulunduğu sektörün gelişimini takip eden bir kişi olması gerekmektedir. Bu yöneticiler yetkileriyle, hissedarların alacakları kâr payı, mal ve hizmet fiyatları, çalışanlara ödenen ücret, istihdam ve üretim düzeyi hakkında söz sahibidirler (Şimşek,2002:14). Profesyonel yönetici, işletmenin temsilcisi ve onun kişiselleşmiş somut bir simgesidir (Aytürk, 1999:19). Profesyonel yöneticinin işletmeye

karşı olan büyük sorumluluğundan dolayı, kendi başarısıyla işletmenin başarısı arasında bir paralellik kurulabilir. Aynı zamanda işletmenin yönetimiyle uğraşırken, müşteriler, bankalar, bayiler, hammadde sağlayanlar, rakipler, devlet, yerel yönetimler gibi kurum ve kişilerin amaç ve faaliyetlerini de dikkate alması gerekir (Eren, 1998:7).

Profesyonel yönetici işletmede yönetimi sağlarken çevresiyle başarılı bir iletişim içerisinde olmalıdır. Bu alanda başarılı olabilmesi için yerine getirmesi gereken görevleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2006:29):

Yönlendirme: Görevlerin yapılmasında yol göstermek, destek olmak, çalışanları işlerini yapmaları için cesaretlendirmek.

Önerme: Bir işin başarılmasında fikir ve yöntemler önermek, danışmanlık yapmak, kararlarıyla örnek olmak.

Güçlendirme: Çalışanların yeni şeyler denemesine, hata yapmasına izin vermek, performansı artırmak.

İletişim kurma: Açıklık, güven ve anlayış sağlamak, insanları bir araya getirmek, sorunları çözmek, bağlantılar kurmak, farklı iletişim tarzları kullanmak. Profesyonel yöneticinin sergilediği olumlu iletişim tavrı, işletme içinde çalışanlar arasında ve işletmenin ilişkide olduğu çevrelerde kendisinin ve yönetimini üstlendiği işletmesinin olumlu bir imaja sahip olmasında etkilidir.

Aile işletmeleri geliştikçe ve ikinci neslin işletmeyi devralmasıyla, işletmede yönetim ve işletme sahipliği arasındaki mesafe de açılır. Önceden işletme yöneticileri aile üyeleri olurken, büyümeyle birlikte, yöneticiler dışarıdan temin edilmeye başlanır. Bu şekilde, aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler işletmede üst konumlarda kendilerine yer bulurlar. Profesyonel yöneticilerin sahip oldukları özellikler ve rekabet avantajı sağlamadaki başarıları, aile işletmelerini yönetici kadrolarında bulundurdıkları elemanları profesyonelleştirmeye yöneltmiştir (Hatipoğlu, 2006:67). Profesyonel yöneticilik, aile işletmeleri açısından temel karar organlarında ve hiyerarşik kademelerde uzmanlığa ve yeteneğe göre seçilen kişilerce yürütülmesiyle oluşan yönetim şekli olarak tanımlanabilir (Akdoğan ve Seyrek, 2004:275).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması için gerekli olan adımlardan biri işletmenin aile dinamikleriyle değil işletme dinamikleriyle yönetilmesidir. Diğer bir ifadeyle işletme hedefleri aile hedeflerinden önceliklidir. Artan iş hacmi ve kurucunun yönetimle ilgili konularda yetersiz kalmasıyla aile işletmesi dışarıdan yönetici görevlendirir. Bu sayede işletme yönetiminde, aileden olmanın verdiği duygusal bakış açıları yerine, işletme odaklı ve onun kurallarına göre kararlar veren aile üyesi olmayan bir kişi vardır. Aile üyesi olan yöneticiler, işletmeyi aile bütünlüğünü ve maddi gelir sağlayan bir araç olarak görebilirken, aile üyesi olmayan yöneticiler için işletme, emeklerinin karşılığını aldıkları ve işletme ismiyle statü kazandıkları bir yer olabilmektedir. Bundan dolayı profesyonel yönetici işletmeye karşı duygusal bir bağlılığa sahip değildir. Profesyonel yönetici aile dışından olduğu ve işletmeye duygusal bir bağı olmadığından kararlarında ve uygulamalarında objektif olabilmektedir. Aile işletmesinde profesyonel yöneticiye görev vermenin, piyasa şartları doğrultusunda rasyonel kararlar alma ve gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilme açısından gerekli olduğu söylenebilir (Arslan, 2006: 100-101).

3.4. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Aile işletmelerinde aile üyeleri, işletmenin kurucusu ve yöneticisidirler. İşletme büyüdükçe işletme sahipleri, profesyonel yöneticileri işletmede istihdam etmeye başlarlar. Profesyonel yöneticiler, pazarlama, finans, muhasebe, hukuk, insan kaynakları, reklam gibi konularda sahip oldukları bilgi birikimiyle işletmenin büyümesinde ve kurumsallaşmasında önem sahibidirler (Büyümeşe, Bakan ve Güven, 2004: 311). Her ne kadar profesyonel yöneticiler, bilgi sahibi oldukları konularla işletmenin yönetilmesinde ve büyümesinde pay sahibi olsalar da, aile işletmelerinde bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler.

Genel bir ifadeyle yönetici işletmede karar alan ve bunu uygulayan kişidir. İşletme yönetiminde uzmanlaşmış ve tecrübe sahibi olmuş profesyonel yöneticilerin, işletmede tek hakim olarak girişimcinin olduğu, kendi düşüncelerinin önemsenmediği bir ortamda uzun süreli çalışmaları çok zordur (Şimşek, Akgemci, Çelik ve Öğüt, 2006:439). Profesyonel yöneticilerin aldıkları doğru kararlar, işletme için olduğu kadar profesyonel

yöneticinin başarısı için de önemlidir. Fakat profesyonel yöneticiler karar alan konumunda olmalarından çok kararları uygulayan kişidirler (Büyükmüş, Bakan ve Güven, 2004: 312). Bu durum kararların uygulanması aşamasında sorunlara neden olmaktadır. Profesyonel yönetici, işletmeyle ilgili kararları kendisi almak ya da kararların alınmasına dahil olmak ve eğer aile üyelerinin aldığı kararlar hatalı ise buna itiraz etmek isteyecektir. Böyle bir yetki verilmezse, profesyonel yönetici işletmedeki varlığını sorgulamak durumunda kalacaktır. Aile işletmesi sahipleri kurucu konumunda olduklarından, kendilerini işletmede daha bilgili ve yönetim konusunda daha becerikli olarak düşünebilirler. Bu durumda profesyonel yönetici için başka bir zorluk ortaya çıkar. Bu tip düşüncesi olan işletme sahipleri kendilerinden daha çok bilgi ve deneyime sahip profesyonel yöneticilerle çalışmakla zorlanabilecekleri gibi profesyonel yönetici içinde benmerkezci bir kurucuyla çalışmak zor olabilmektedir. Ayrıca bilgi ve deneyim kökenli böyle bir ayrım, işletmede aile üyesi olan yöneticilerle olmayanlar arasında biz ve onlar ayrımının yaşanmasına neden olabilir. Aile işletmesinde, aile üyelerinin birbirlerine bilgi aktarmayı tercih etmesi işletmedeki profesyonel yöneticinin sorun yaşamasına neden olabilir (Arslan, 2006:106). İşletme yönetimi için gerekli bilgiye ulaşamayan yönetici hatalı kararlar verebilir ya da verdiği kararların sonuçları konusunda öngöründe bulunamayabilir. Ayrıca aile üyelerinin bilgi paylaşımında profesyonel yöneticiyi devre dışı bırakmaları, aile üyeleriyle güven sorunu yaşanmasına neden olabilir. Oysa yönetici aile işletmesinde başarılı olabilmek için işletme yapısını iyi tanımalı değişiklikleri işletme kültürünü ve etkinliğini bozmadan yapabilmesi gerekmektedir (Baharoğlu, 2004:700). Aile işletmesinde görev yapan profesyonel yöneticinin sahip olduğu yetki ve sorumluluklar tam olarak kendisine bildirilmelidir. Görev içeriği ve yetki sınırlarının tam olarak belirlenmemesi durumunda yönetici, yapması gereken işleri ve bu işleri yerine getirirken sahip olduğu yetkileri bilemez. Profesyonel yöneticinin yaşadığı böyle bir belirsizlik, onu istediği sonuçlara varmaktan alıkoyar. Profesyonel yöneticinin, aile üyesi olan yöneticilerle arasında, yapılan iş ve alınan ücret konusunda bir eşitsizliğin olması profesyonel yöneticinin işletmeyle bir sorun yaşamasına neden olabilir (Arslan, 2006:110). Aile işletmelerinde kurucu, kararlarını analizlere göre değil alışkanlıklarına göre vermektedir, bu durum profesyonel yöneticinin işletmede uygulamak istediği standartların ve sistemlerin yerleşmesine engel olmaktadır (Çakır, 2002:67). Kurucunun kişisel kararlarından

kaynaklanan hatalar, işletmeye zarar verebilmekte ve profesyonel yönetici kurucunun keyfi kararlarından kaynaklanan hataları düzeltmek zorunda kalmaktadır. Aile işletmelerinde kan bağına öncelik verilmesiyle performans göstergeleri göz ardı edilmektedir (Alptürk, 2010:5). Bu durum, profesyonel yöneticide memnuniyetsizliğe ve verimsizliğe neden olabilir. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin karşılaştığı bir başka sorun işletmede yönetim devrinin yaşanmasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu durumda profesyonel yöneticinin geleceği belirsizliğe düşmüş olmaktadır. Aile üyeleri arasında yaşanan sorunlar ve işletmenin geleceğine zarar veren aile üyeleri arasındaki rekabet de profesyonel yöneticilerin karşılaştığı başka bir zorluktur.

Çalışmanın bu bölümüne aile işletmelerinin kurumsallaşmasında yönetimin devri konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak aile işletmelerinde yönetimin devri incelenmiş; devir tanımı, planları ve süreci konularına değinilmiştir. Bununla birlikte söz konusu süreçte karşılaşılan engeller ve bu süreçte dikkat edilmesi gereken konulara yer verilmiştir. Bunu takip eden kısımda aile işletmelerinde varis konusu ele alınmıştır. Varisin seçimi, variste aranan yetenekler ve varisin eğitimi konuları açıklanmıştır. Yine aile işletmelerinde varisle ilgili olarak; varisin aile işletmesine yönelik tutumu, varis ve kurucu arasındaki ilişkilerle, diğer aile üyelerinin varisle olan ilişkileri bu kapsamda ele alınmıştır. Son kısımda ise aile işletmelerinde profesyonel yönetim ve yönetici konuları açıklanmıştır. Vekalet teorisi, profesyonel yönetim ve yönetici kavramları incelenmiş, profesyonel yöneticinin aile işletmelerinde yaşadıkları sorunlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü Bölüm
Eskişehir’de Faaliyet Gösteren
Beş Aile İşletmesinde Yönetimin Devri Konusuna İlişkin Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Eskişehir’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucularının ya da mevcut aile üyesi yöneticilerinin, işletmelerinde yönetimin devri hakkındaki uygulamalarını ve bu süreçle ilgili çalışmalarını araştırmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Alt Amaçlar

- a) İşletme kurucusunun ya da aile üyesi yöneticinin, yönetimin yeni nesle devri için varis hakkındaki görüşleri nedir?
- b) Aile işletmesi kurucusunun ya da mevcut aile üyesi yöneticisinin işletmenin geleceği konusundaki düşünceleri nelerdir?
- c) Gelecek nesle yönetimin devredilmesi için ne tür planlar yapılmaktadır?
- d) Devir süreci nasıl yönetilmektedir?

2. Araştırmanın Önemi

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında işletmenin sürekliliğinin sağlanması için yönetimin yeni nesillere devrinin çok önemli olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmalar, ülkemizde aile işletmelerinde üçüncü nesile kadar var olanlarının sayısının çok az olduğunu tespit etmektedir. Başarılı bir devrin gerçekleşmesi için, göz önünde bulundurulması gereken faktörler ve yerine getirilmesi gereken uygulamalar söz konusudur. Bu faktörlerden ve uygulamalardan yoksun bir devir, aile ve işletme içinde anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı yönetimin devri hem aile hem de işletme için zor ve dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Araştırma aile işletmelerinde, devir sürecinin nasıl işlediği, kurucunun veya mevcut aile üyesi yöneticinin devir konusuna nasıl baktığı, aile işletmesinde devir planlamasının varlığı, varisin nasıl yetiştirildiği konularını incelediğinden önemlidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmaya katılan işletmeler ve veri toplama yöntemi yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı, tümevarım analizi modelidir. Niteliksel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:39). Bu araştırma türünde amaç, bilinen bir durumla, olayla ilgili değişkenlerin özelliklerini ortaya koymaktır (Saruhan ve Özdemirci, 2005:114). Nitel araştırma, istatistiksel prosedürler olmaksızın bulguların üretildiği araştırmadır. Araştırmanın literatürüne göre, nitel araştırmanın bölümleri şu şekildedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 238):

Veri: Mülakat, gözlem, anket gibi değişik kaynaklardan elde edilebilir.

Analitik ya da yorumlayıcı prosedürler: Bu prosedürler bulgulara, teorilere ulaşmak için kullanılır ve verilerin kavramsallaştırılmasını içerir.

Yazılı ya da sözlü raporlar: Söz konusu raporlar bilimsel düzeydeki dergilerde, konferanslarda sunulabilir ve tezlerde yayınlanabilir.

Bu araştırmada, niteliksel yöntem kullanılmış, veriler görüşme ve anket yoluyla toplanmış ve niteliksel olarak analiz edilmiştir. Bu sayede kendisiyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerini irdeleme imkanı elde edilmiştir.

3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırma kapsamında yer alan işletmeler belirlenirken çalışmanın konusu gereği işletmelerin aile işletmesi olması ilk şart olarak belirlenmiştir. İşletmenin aile işletmesi olarak belirlenmesinde çalışmanın önceki bölümlerinde verilen aile işletmesi tanımları

esas alınmıştır. Eskişehir’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin tespiti, Eskişehir Sanayi Odası’na kayıtlı işletmeler içerisindeki aile işletmesi olanların belirlenmesi yoluyla yapılmıştır. Araştırmada aile işletmeleri söz konusu olduğundan, kamu iktisadi teşebbüsleri araştırmanın dışında tutulmuştur.

Araştırmaya dahil edilen aile işletmelerinde kurucu ya da mevcut aile üyesi yönetici, işletmenin yönetiminde bulunmakla beraber; çocuğu, çocukları veya yeğenleri de işletmede çalışır durumdadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında seçilen aile işletmelerinde yönetimin devri için varis adayları mevcut ya da belirlenen bir varisin yetiştirilmesi söz konusudur. Diğer bir ifadeyle işletmede birinci nesil yönetimi söz konusuysa da ikinci nesil de işletmede görev almaktadır. Aile işletmesinin kurucularının ya da mevcut aile üyesi yöneticilerinin araştırmaya dahil edilmesinin nedenleri ise; yönetim devrinin bu kişiler tarafından yapılacağı ve varisin seçimi, eğitimi konularında bu kişilerin esas söz sahibi olmalarıdır. Ayrıca özellikle kurucu konumundaki kişiler, işletmeyi kurarak onu bir aile işletmesi haline dönüştürmüşlerdir. Kurucular, işletmelerine karşı daha hassas olmakta ve işletmeyi yaşamlarının merkezinde konumlandırmaktadırlar. Bu durum yönetimin devri konusunda, bu kişileri genel olarak daha tutucu yapmakta, yönetimin devrini ötelemelerine ya da görmezden gelmelerine neden olmaktadır. Karşılaşılan bu durum, kurucunun yönetim devri konusuna bakışını, varisi yetiştirmesini, ondan beklentilerini ve yönetimin devri zamanını etkilemektedir.

Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlk hedefte on işletme tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilk olarak telefonla ulaşılmıştır. Yapılan telefon görüşmelerinde araştırmanın amacı ve yapılmak istenen görüşmede yöneltilecek sorular ve cevaplanması istenen anket hakkında bilgi verilmiştir. Yine yapılan telefon görüşmelerinde neden aile işletmesi kurucusu ya da mevcut aile üyesi yöneticisi ile görüşülmesi gerektiği açıklanmıştır. Yapılan görüşmelerde, bir aile işletmesinde iş yoğunluğu nedeniyle görüşme isteği reddedilmiş, bir aile işletmesinin mevcut aile üyesi yöneticisinin il dışında olduğu bilgisi verilmiştir. Kendisi ile iletişime geçilen bir kurucu, görüşmeyi kabul etmesine rağmen yapılan ikinci bir gözlemden işletmenin aile işletmesinden çok tek kişi yönetiminde bir işletme olduğu anlaşılmıştır. İki işletme ise görüşmeyi kabul edip

görüşme zamanı için bir bilgi vermemiştir. Bundan dolayı söz konusu işletme araştırma kapsamından çıkarılmıştır. İletişimde bulunulan işletmelerden beşi görüşmeyi kabul etmişlerdir. Diğer aile işletmeleriyle tekrar ulaşılmaya çalışılsa da görüşme talepleri aynı gerekçelerle kabul edilmemiştir.

Görüşmeyi kabul eden aile işletmeleri görüşme sorularını ve anketi e-mektup olarak istemişler ve daha sonra yine e-mektup yoluyla görüşme saatini ve yerini bildirmişlerdir. Araştırma, dört sektörden beş aile işletmesiyle yapılmıştır. Bu aile işletmelerinden ikisi gıda sektöründe diğerleri ise, hazır beton, konfeksiyon ve makine imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Aşağıda araştırma kapsamında yer alan; gıda, hazır beton, konfeksiyon ve makine imalat sektöründe yer alan işletmelerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Küpeliler A.Ş.

Küpeliler A.Ş. 1981 yılında Eskişehir'de inşaat malzemeleri pazarlaması alanında Hasan ve Nadir Küpeli tarafından kurulmuştur. Çimento ve inşaat malzemeleri satımıyla ticari hayatına başlamıştır. 1993 yılına kadar Hasan - Nadir Küpeli ortaklığı ile devam eden işletme, 1993'te ilk Anonim Şirket olan Küpeliler A.Ş.'ni takiben, bugün, sekiz milyon Amerikan Doları ödenmiş sermayesi ile beş farklı şirkete sahiptir.

Bu şirketler kuruluş tarihlerine göre 2000 yılında Hazır Beton Tesisi, 2001 yılında Küpeliler Boru Fabrikası, 2002 yılında ahşap ambalaj fabrikası, 2003 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin New York şehrinde HNK Design Limitet Şirketi'dir. 2004 yılında ise Simav Sunta'nın işletmesi Küpeliler tarafından devralınmıştır. 2005 yılında Nissan Otomotiv Bölge Bayiliği hizmete girmiştir. 2006 yılında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan Suntasan Orman Ürünleri Fabrikası Küpeliler bünyesine dahil edilmiştir.

Şensarı Kollektif Şirketi

1929 yılında demir doğrama ve ziraat aletleri imalatıyla faaliyete başlayan Rıza Şensarı, 1956 yılında distribütörlüğe, asfalt tankı imalatına ve bu tecrübelerinden faydalanarak;

1958 yılında asfalt plenti ve ilgili ünitelerin imalatını gerçekleştirilmeye başlamıştır. 1968 yılında oğulları Ahmet ve Hulusi Şensarı'nın katılımlarıyla büyümesini artırarak Şensarı Kollektif Şirketi olarak tescil edilmiştir. 1989 yılından beri de Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 2000 metrekare kapalı, 8000 metrekare açık alanı bulunan fabrikada üretimlerini sürdürmektedir. Şirketin kuruluşundan bu yana teknolojik gelişmelere paralel olarak üretimini Avrupa Standartları'na ve ISO 9001:2000 Standartları'na uygun şekilde geliştirmeye devam etmektedir.

Erdoğan Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1955 yılında yemeklik yağ ticaretiyle faaliyetlerine başlayan işletme, 1974 yılında ikinci nesil yönetime geçmiştir. Eskişehir Toptancılar Sitesi'nde gıda ürünleri distribütörlüğünün yanı sıra reçel imalatına başlayan firma, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmasıyla birlikte reçel çeşitlerini artırmış ve üretim teknolojisini de yenilemiştir. Ayrıca Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulan yeni tesisle birlikte; tahin, pekmez ve helva üretimine başlayan firma bu sayede, Erdoğan markasına sahip ürün sayısını da artırmıştır. Firma ürünlerini; helva grubu, reçel grubu ve tahin-pekmez grubu olarak üç ana grupta tüketici beğenisine sunmaktadır. Erdoğan Gıda Sanayi, altı çeşit reçel, beş çeşit helva, tahin ve pekmez üretmektedir.

Sarar Giyim Sanayi A.Ş.

1944 yılında Abdurrahman Sarar tarafından 13 metrekarelik terzi dükkanı ile temelleri atılan işletme bugün, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 90 bin metrekareli alana kurulu üç fabrikası, Eskişehir Kütahya yolu üzerindeki 60 bin metrekarelik alana kurulu Sarar Basma- Boyama- Ev Tekstili Fabrikaları ve Sarar Gömlek Fabrikası ve İstanbul Bomonti'deki Sarar Kadın Hazır Giyim İşletmesi'yle tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedir. Sarar ürünleri kendi markası ve başka markalar adı altında dört kıta, yirmisekiz ülke için üretilmektedir. 1996 yılında Eskişehir'de faaliyete geçen Sarar Basma ve Boyama Fabrikası'nın günlük üretim kapasitesi 60000 mt.'dir. Sarar Basma ve Boyama Fabrikası aynı zamanda ev tekstili konusunda da üretim yapmaktadır. Bu fabrika toplam üretiminin %40'ını A.B.D., Yunanistan, Rusya, Lübnan, Mısır, İsrail ve İran'a ihraç etmektedir.

Kükre Gıda A.Ş

Kemal Kükre 1915, yılında Eskişehir’deki evinin bodrum katında üretime başlamıştır. 1999 yılı Kemal Kükre markası için dönüm noktası olmuştur. Kükre ailesi, işletmeyi Gülel ailesine devretmiştir. Bugün Eskişehir çıkışı Kütahya yolu üzerinde 23.000 metrekarelik alanda son teknolojinin kullanıldığı üretim prosesi, Türkiye’de alkol sirkesi üretiminde en büyük yatırımlardan birine sahiptir. Bu yeni teknoloji, şu an dünyada sirke konusunda mevcut olan en üst düzeydeki teknolojiyi kapsamaktadır. Aynı zamanda alkol sirkesinde Türkiye’nin ilk Kosher Belgesine sahip işletmelerinden biridir. 2002 yılında ürün çeşitlerine sirke ve limon sosunun yanı sıra şalgam suyu, soya sosu, nar ekşisi, meyve konsantresi, acı sos, sarımsak sosu, balzamik sirke, hurma sirkesi, vişne sirkesi ve turşuyu da eklemiştir. Aynı zamanda bu tarihten itibaren yönetim organizasyonunda ve kalite anlayışında da toplam kalite yönetimi felsefesini rehber edinmiştir. Ürünlerini tüketiciye Türkiye genelinde 81 ildeki bayileri ve zincir mağazalar aracılığıyla ulaştırmaktadır.

Tablo 6. Aile İşletmelerine İlişkin Bilgiler

	Erdoğan	Şensarı	Küpeliler	Sarar	Kükre
İşletmeniz hangi yılda kurulmuştur?	1955	1929	1981	1944	1915 (1999 yılında Gülel ailesi)
İşletmenizin yasal statüsü nedir?	Anonim Şirket	Kollektif Şirket	Anonim Şirket	Anonim Şirket	Anonim Şirket
İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?	Gıda ve İhtiyaç Maddeleri	Asfalt Plenti	Orman Ürünleri ve İnşaat	Hazır Giyim	Gıda
İşletmenizin mülkiyet durumu nedir?	Tümüyle aile üyeleri arasında ortaklık	Tümüyle aile üyeleri arasında ortaklık	Tümüyle aile üyeleri arasında ortaklık	Tümüyle aile üyeleri arasında ortaklık	Tümüyle aile üyeleri arasında ortaklık
Şu anda işletmeniz en üst düzeyde ailenin kaçınıcı nesli tarafından yönetilmektedir?	2. nesil	3. nesil	1. nesil	2. nesil	1. nesil
Yönetim kurulunuzda aile üyesi olan kaç üye bulunmaktadır?	4	2	3	3	3
Yönetim kurulunuzda aile üyesi olmayan kaç üye bulunmaktadır?	1	0	0	0	0

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmada, gözlem, görüşme, ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:39). Bu araştırmanın verileri görüşme yöntemi ve anket ile toplanmıştır. Görüşme, araştırılan konu hakkında ilgili kişilerden sorular vasıtasıyla bilgi almadır (Bal, 200: 142). Anket ise, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda olan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak açıklanabilir (Saruhan vd., 2005:68). Görüşme yönteminde, belli bir kişiyle yapılan ve önceden hazırlanan sorular sorulmakta, gerektiğinde yeni sorular eklenebilmektedir. Bu yöntemin seçilmesinin nedenleri şu şekilde açıklanabilir:

- Görüşme yönetiminin araştırma yapana esneklik sağlamaktadır. Bu esneklik sayesinde önceden belirlenen soruların yanı sıra ek sorular da sorulabilir. Yanlış anlaşılan bir soru olduğunda soru tekrar ya da değişik şekilde sorulabilir.
- Araştırmacı duruma hakimdir ve görüşme yüzyüze yapılmaktadır.
- Görüşme yönteminde, soruların önceden belirlenen bireylere yüzyüze sorulmasıyla, araştırmanın amaçları ve süreci ile ilgili yeterli açıklama yapmaya imkan sağlamaktadır.

Görüşmeler, uygulanan kuralların katılığına göre; yapılanmış, yarı yapılanmış ve yapılanmamış olarak üçe ayrılabilir (Karasar, 1996:167). Yapılanmış görüşme, önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulacağını, hangi verilerin toplanacağını ayrıntılı olarak belirleyen ve görüşme planının olduğu gibi uygulandığı görüşmedir. Görüşmecinin sahip olduğu hareket özgürlüğü en düşük düzeydedir. Cevapların denetimi ve sayısallaştırılmasının kolay olmasına rağmen görüşme tekniğinden beklenen anlam çıkarma ve içtenliğin sağlanması olanakları sınırlıdır. Yapılanmamış görüşmede, görüşmecinin büyük bir hareket ve yargı serbestliği vardır. Sorular önceden ana hatlarıyla hazırlanmıştır ancak, görüşmenin seyri doğrultusunda yeni sorular sormak gerekebilir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi güçtür. Yarı yapılanmış görüşmede, görüşmecinin ana hatlarıyla izleyeceği yol bellidir. Ancak soruları cevaplayanın ilgisine ve bilgisine bağlı olarak ana hatlar içerisinde farklı sorular

sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Yarı yapılanmış görüşmeler, yapılanmış görüşmelerle yapılanmamış görüşmeler arasındadır.

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanmaktadır. Görüşme yapılan kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur. Kişinin sorulara isteği genişlikte cevaplaması kısıtlanmaz.

3.3.1. Görüşme kılavuzunun hazırlanması

Görüşme kılavuzu, görüşmecinin kaynak kişiyle karşılaşmasıyla başlayıp, ayrılmasıyla son bulan görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir (Karasar,1998:169). Görüşmeyi yapacak olanın kendisini nasıl tanıtacağı, amacını nasıl açıklayacağı, görüşme yapılan kişiden beklenenlerin neler olduğunu açıklaması, görüşme kaydının nasıl olacağının açıklanmasını içerir (Bkz. Ek 1).

Araştırmacı, kendisini Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda tezli yüksek lisans ğrencisi olarak tanıtılmıştır. Görüşmeden elde edilecek verilerin yüksek lisans tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir. Araştırmacı, görüşme yapılan kişilere aile işletmesinin yönetimin devri ve bu devir için varsa yapılan hazırlıkların neler olduğu konusundaki görüşlerini almak olduğunu ifade etmiştir.

Görüşme yapılan kişilere, soruların araştırmacı tarafından okunacağı, soruları görüşmeye başlamadan önce okuyabilecekleri bildirilmiştir. Verilerin sağlıklı ve eksiksiz olarak gerçekleşebilmesi için, görüşmenin ses kayıt cihazına kaydedilmesi için izin alınmıştır. Söz konusu ses kayıtlarının ve dökümlerinin araştırmacı dışında bir kişi tarafından dinlenmeyeceği ve dökümlerinin okunmayacağı ifade edilmiştir. Görüşülen kişilere, kod isim verilerek araştırma sonuçlarının açıklanacağı bildirilmiştir.

3.3.2. Görüşme ve anket sorularının belirlenmesi

Görüşme amacı ile hazırlanan sorularda aranan özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz; herkesin anlayabileceği bir dile sahip olmalı, sorular tek amaçlı ve varsayimsız olmalı, kaynak kişinin verebileceği verileri içermeli ve yansız olmalı (Karasar, 1998:168). Araştırmada kullanılacak soruların hazırlanmasında bu özellikler dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler için hazırlanan sorular, konuya ilişkin verileri almaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında kurucunun ya da mevcut aile üyesi yöneticisinin kendisinden sonra işletmenin geleceğine bakışı, varis yetiştirme, yönetimin devri ve devir sonrası kurucunun ve mevcut aile üyesi yöneticinin işletmeyle olan bağlantısının ne olacağı temel konularına ilişkin düşünceleri ve uygulamalarının öğrenilmesi esas alınmıştır. Bu kapsamda 11 soru hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında Deloitte Türkiye'nin www.deloitte.com adresinden temin edilen Aile Şirketleri Araştırması 2010 ve Şirket Yönetiminin Gelecek Nesillere Devrinin Planlaması adlı belgelerden yararlanılmıştır. Görüşme soruları bir uzman tarafından incelenerek, soruların konuyu kapsayıp kapsamadığı, soruların anlaşılır olup olmadığının tespiti için kontrol etmesi istenmiştir. Bu çalışma sonucunda, soru maddelerinin geçerliliği saptanmış ve sorular yeterli görülmüştür.

Görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen sorular aşağıda verilmiştir:

Görüşme Soruları:

1. Çalışmayı bıraktığınızda, aile işletmenize ne olacak?
2. İşletmenin aile içinde kalmasını mı istiyorsunuz? Aile üyeleri bu konu hakkında ne düşünüyor?
3. Yalnızca kendi yeriniz için değil, aile işletmesinde önemli konumdaki diğer yönetici pozisyonları için de belirlediğiniz varisler var mı?
4. Sizden sonra aile işletmesinin yönetimini devralacak olan kişi ne tür bilgi ve deneyime sahip olması gerekir ki işletmeyi yaşatabilsin?
5. İş devralacak olan varis siz emekliye ayrıldığınızda hazır olacak mı, yoksa geçiş sürecinde dışarıdan bir yöneticiye ihtiyaç duyacak mısınız?
6. Yönetimin devri sürecinde yapılması gerekenleri kime danışacaksınız?

7. Aile işletmesinin yönetimini sizden sonraki nesillere planlı olarak devredilebilmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için ne tür planlarınız var?
8. Devir planınız sabit varsayımlar üzerine mi kurulu yoksa dönemin şartlarına göre değişebilir mi?
9. Sizce devir planını uygulamak için doğru zaman nedir?
10. Sorumlulukları açık ve net olarak tanımlanan bir yönetim kurulunuz var mı?
11. Emekli olduğunuzda tamamen aile işletmesinden ayrılacak mısınız, yoksa kısmen bir rol oynayacak mısınız?

Anket, bilgi istenen kişinin kendisinin dolduracağı soru kağıdıdır (Bal, 2001: 144). Hazırlanan ankette 32 soruya yer verilmiştir (Bkz. Ek 4). Hazırlanan anket, görüşmede olduğu gibi konuya ilişkin verileri almaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Uygulanan ankette, aile işletmesinin statüsü, ailenin sahip olduğu hisse sayısı, yönetim kurulunda bulunan aile üyesi ve aileden olmayan üye sayısı, yönetim devri konuları hakkında bilgi sağlanmasını amaçlayan sorular sorulmuştur. Anketin hazırlanmasında Arif YILDIZ ve Rıdvan GÜNEL tarafından yazılan yüksek lisans tezlerinde var olan anket sorularından yararlanılmıştır.

3.3.3. Görüşmenin yapılması

Görüşmeler aile işletmesi kurucuları ya da mevcut aile üyesi yöneticilerle, onların uygun gördükleri zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Veriler 9.5.2010- 19.7.2010 tarihleri arasında toplanmıştır. Tablo 7’de görüşme yapılan kişiler için ayrılan ses dosyası numarası, görüşme tarihi, görüşmenin yapıldığı yer ve görüşmenin yapıldığı şehir yer almaktadır.

Tablo 7. Görüşme Takvimi

Kod İsim	Tarih	Şehir	Görüşmenin Yapıldığı Mekan	Ses Dosyası No
İsmet SOYLU	09.05.2010	Eskişehir	Ofis	1
Ozan COŞER	12.05.2010	Eskişehir	Ofis	2
Mehmet TUFAN	23.05.2010	Eskişehir	Ofis	3
Süleyman DOĞRU	13.07.2010	Eskişehir	Ofis	4
Hakan ARMAN	16.07.2010	Eskişehir	Ofis	5

Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından yapılmış ve yüzyüze olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde, görüşme yapılacak kişiye araştırmacının, aile işletmelerinde yönetimin devriyle ilgili düşünceleri ve uygulamaları hakkında olduğu tekrarlanmıştır. Görüşme yapılan aile işletmesi kurucusu veya mevcut aile üyesi yöneticisine, verilerin kaydı sırasında hata olmaması ve görüşme akışının sağlıklı olabilmesi için, görüşmenin ses kayıt cihazına kaydedileceği bildirilmiştir. Bu kayıtların ve dökümlerinin araştırmacı ve bir uzmanın dışında bir kimse tarafından dinlenemeyeceği ve okunamayacağı ifade edilmiştir. Görüşmeler sırasında onbir soru sorulmuş ve otuziki sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Her bir görüşme yaklaşık otuz dakika sürmüştür. Görüşme yapılan yere birinin girmesi, görüşme yapılan kişinin telefonunun çalması gibi nedenlerle görüşmeye ara verilmek zorunda kalındığında ses kayıt cihazı kapatılmış ve ara verilen zamanlar görüşme süresine dahil edilmemiştir.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucusu ya da mevcut aile üyesi yöneticilerinin söyledikleriyle sınırlıdır. Görüşmeler sırasında ses kaydı yapılması görüşülen kişinin düşüncelerini açıkça dile getirmesine bir engel olarak düşünülebilir. Araştırmaya katılan aile işletmesi sayısının düşük olduğu düşünülebilir. Ancak görüşülen kişiler işletmenin tepe yönetiminde bulunan insanlar olduğundan ulaşılması çok zor olan kişilerdir. Bu durum aynı zamanda, eksik kalan bilgilerin giderilmesinde kendilerine tekrar ulaşmayı da imkansız hale getirmektedir.

5. Verilerin Analiz Edilmesi

Verilerin analizi, verilerin dökümü ve verilerin analizi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Her grupta gerçekleştirilen işlemler şu şekildedir:

5.1. Verilerin Dökümü

Görüşmeler tamamlandıktan sonra, ses kayıtları sırayla bilgisayara aktarılmış ve her görüşme için ses dosyası numarası verilmiştir. Daha sonra ses kayıtları düzenli olarak yazılı hale getirilmiştir. Yazılı hale getirilen dokümanlar görüşme tarihi, görüşmenin yapıldığı kişinin ismi, görüşme yeri, görüşme yapılan işletme adı bilgilerini içeren etiketlerle ayrı ayrı dosyalanmışlardır.

Veri analizine geçilmeden önce verilerle ilgili bir güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada alanla ilgili bir uzman seçilmiştir. Güvenilirlik çalışması için tesadüfi olarak üç ses kayıt dosyası seçilmiş ve bu dosyaların kopyası ve görüşme dökümleri uzmana verilmiştir. Daha sonra uzmanın yaptığı çalışmayla, araştırmacının yaptığı çalışma karşılaştırılmıştır.

5.2. Verilerin Tümevarım Yoluyla Analiz Edilmesi

Nitel araştırmada, doğruluğu ve yanlışlığı test edilmek üzere önceden belirlenmiş bir kuram veya hipotez yoktur ve nitel araştırmada tümevarım ilkesi hakimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:47). Araştırmada verilerin analizi tümevarım analizi yöntemiyle yapılmıştır. Söz konusu analiz, analizin kategorilerinin, kodların ve temaların tümüyle verilerden oluşturulmasını ifade etmektedir.

5.2.1. Verilerin kodlanması ve verilerin dosyalanması

Araştırmada, görüşme soruları göz önünde bulundurularak, aynı konuyla ilgili bilgilerden oluşan kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra kategorilere farklı harfler

verilerek kodlanmıştır. Verilerin okunmasının ardından, verilerin başına dönülerek, uygun kodlar uygun satırlara yerleştirilmiştir.

Her veri sayfası uygun şekilde kodlandıktan sonra bir kodlama klasörü oluşturularak, her birinin üzerinde bir kod yazılı olan kodlama dosyaları yerleştirilmiştir.

Belirlenen kategoriler ve kodlar şu şekildedir:

V.A.E.= VARİSİN AKADEMİK EĞİTİMİ

V.İ.E.= VARİSİN İŞLETME İÇİ EĞİTİMİ

G.A.T.= GÖZETİM ALTINDA TUTMA

P.Y.= PROFESYONEL YÖNETİCİ

A.S.D.= AİLE SAHİPLİĞİNİN DEVAMI

Y.N.G= YENİ NESİLE GÜVEN

E= EMEKLİLİK

D.H.= DANIŞMANLIK HİZMETİ

D.P.= DEVİR PLANI

İ.D.= İŞLETMENİN DEVAMLILIĞI

5.2.2. Temaların oluşturulması

Toplanan verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırılması yeterli olmayıp kodlama dosyalarından temalar oluşturulmuştur. Temalar, kendileriyle görüşülen kişilerin görüşme esnasında kullandıkları ifadelerden, verilerde yer alan bilgilere isimler verilmesiyle oluşturulmaktadır. Bu aşamada, kodlama dosyaları ele alınmış ve dosyada yer alan veriler okunarak aynı başlık altında toplanacak verilere birer başlık verilmiştir. Temalar oluşturulduktan sonra bir uzman ve araştırmacı rasgele bir kodlama dosyasıyla ilgili temalar oluşturmuşlar ve daha sonra elde edilen veriler karşılaştırılmıştır. Görüş birliği sağlanan yerler bırakılmış diğer yerler uzman ve araştırmacının görüş birliği sağlayabileceği şekilde yeniden düzenlenmiştir. Yedi tema oluşturulmuştur. Bu aşamalar neticesinde veri analizi tamamlanmış ve araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır.

6. Bulgular

Bulgular bölümünde, kendileriyle görüşme yapılan kurucu veya mevcut aile üyesi yöneticilerin verdikleri bilgilerden elde edilen ve araştırmanın bulgularını oluşturan yedi tema ve bunların alt temaları yer almaktadır. Araştırmanın bulgularını oluşturan yedi tema şunlardır:

1. Varislerin devir için yeterli olması.
2. Ailenin işletmeye bakışı.
3. Yönetimin devri hakkındaki görüşler.
4. Emeklilik ve sonrası işletmede üstlenilecek görevler.
5. Devir sürecinde varisi gözetim altında tutmak.
6. Devir sürecinde profesyonel yönetici görevlendirmek.
7. Devir sürecinde danışman desteği sağlanması.

Bulgularda kurucuların ya da mevcut aile üyesi yöneticilerin görüşleri kendilerine verilen kod isimlerinin baş harfleriyle ifade edilmiştir. Kod isimler ve baş harfleri şu şekildedir:

İsmet SOYLU	İ.S
Mehmet TUFAN	M.T
Ozan COŞER	O.C
Süleyman DOĞRU	S.D
Hakan ARMAN	H.A

6.1. Varislerin Devir İçin Yeterli Olması

Görüşme yapılan aile işletmesi kurucularının varislerin devir için yeterli olması hakkında farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu iki alt tema altında incelenebilir:

6.1.1. Varisin İşletme Yönetimi İçin Eğitilmesi

6.1.2. Varislere Güven Duymak

Aşağıda her bir alt temanın kaç kurucu veya mevcut aile üyesi yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

6.1.1. Varislerin İşletme Yönetimi İçin Eğitilmesi	5
6.1.2. Varislere Güven Duymak	4

6.1.1. Varislerin işletme yönetimi için eğitilmesi

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurularından ve mevcut aile üyesi yöneticilerinden beşi (İ.S, M.T, O.C, S.D, H.A) varise gerekli eğitimin kazandırılmasıyla ilgili görüş bildirmiştir. İ.S, büyük oğlunun yedi-sekiz yıllık bir iş tecrübesi olduğunu, ancak oğlunun üniversiteye gitmek istemediğini ifade etmiştir. Küçük oğlunun İngilizce İşletme eğitimi aldığını ifade etmiştir. İ.S “hem iş hem okul hayatındaki tecrübenin birleştirmesinin en güzel tecrübe” olacağını belirtmiştir. “Çocukları, babaları zamanında ne yaptı diye tecrübe sahibi olmuşlarsa iyi dinlemişlerse onu uygulayacaklardır” sözleriyle varisin işletme ortamında eğitilmesi hakkındaki görüşlerini ifade etmiştir. M.T, çocukları kendilerine göre, kendi yanlarında yetiştirdikleri söylemiştir. Çocukları okulda eğitimle birlikte, “kendi yanlarında çekirdekten yetiştirdiklerini” belirtmiştir. İşletme yönetiminde görevli olan damadının işletme eğitimi aldığını, abisinin çocuklarının da işletme ve makine mühendisliğinde eğitimlerinin sürdüğünü ifade etmiştir. M.T. çocukların kendi iş kollarıyla ilgili alanlarda üniversite eğitimi almaları gerektiğini vurgulamıştır. Kendisiyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucularından O.C’de varisin işletme yönetimi için eğitilmesinde, çocukları küçük yaşlardan itibaren “işin içersine sokarak, çocukların, onların yaptıklarından ders almaları, kendi yaptıklarından hatalı, eksik bulduklarını fiili olarak daha güzelini yapmalarını” yönetimi teslim etmek için yaptıkları bir hazırlık olarak gördüğünü söylemiştir. Bununla birlikte O.C, çocuklarını kendi şirketlerine almadan önce başka şirketlerde birkaç yıl çalıştırıp, oradaki disiplini, insanların birbirleriyle olan münasebetini görmeleri ve ondan sonra kendi ailelerinin işlerine daha çok sarılmaları için başka yerlere gönderdiklerini de vurgulamıştır. Diğer bir aile üyesi yönetici olan S.D, işletmeleri için en önemli şeyin tecrübe olduğunu, şu anda yönetimi devralan varisin ve diğer çocukların fabrikada “doğup büyüdüklerini”, fabrika ortamını bildiklerini dile getirmiştir. Ayrıca, S.D çocukların iyi birer eğitim almalarını planladıklarını ifade etmiştir. Eğitim aşamasıyla birlikte tatillerde fabrikaya gelerek

çalıştıklarını ya da bazı konularda kendilerine doğrudan bilgi verildiğini söylemiştir. Kendisiyle görüşülen bir diğer aile üyesi yönetici olan H.A, çocukların üniversite eğitimi boyunca işletmeye gelerek ve okul bitiminden sonra kısa bir süre başka bir işletmede çalıştırılmak yoluyla çocukların yetiştirildiğini ifade etmiştir.

6.1.2. Varislere güven duymak

Görüşme yapılan yöneticilerden dördü (İ.S, M.T, S.D ve H.K) varislere güven duyulması hakkında görüş bildirmişlerdir. İ.S, kendisinden sonra oğlunun işletmeyi devam ettireceğine emin olduğunu; kendisinden, işletmeden aldığı ahlaktan, iş bilgisinden dolayı yalnız başına kaldığında muhakkak bir veya iki sefer hatalı karar vereceğini ama üçüncü ve dördüncüde kendisini toparlayacağına emin olduğunu söylemiştir. M.T emekli olduklarında da işletmeye gidip geleceklerini ancak bunun yeni yönetime güven duymadıklarından değil, onları rahatlatmak için olacağını ifade etmiştir. Varislere güven duyma hakkında S.D, gerekli olduğu zaman birtakım işleri çocukların karar alarak iyileştirmeye çalıştıklarını ve onların düşünceleri var mı yok mu, özellikle muhasebe ve finans alanında, bilgileri kendilerine sorulduğunu ifade etmiştir. Kardeşlerinin çocukları olduğunu, bu çocuklardan birinin işletmenin bayan giyimi bölümünden sorumlu olduğunu, diğer çocuğun “Düsseldorf”daki şirketin başında olduğunu ve Avrupa operasyonlarını yürüttüğünü” belirtmiştir. H.A ise kurum kültürüyle yetişmiş, yöneticilik, bilgi beceri ve deneyimine sahip olan ve aile meclisince kurucunun halefi olarak seçilen kişinin işletmeyi daha ileriye götüreceğini söylemiştir. Ayrıca bu dört kişi kendilerinden sonra işletmelerinin varlığını sürdüreceğine emin olduklarını ifade etmişlerdir.

6.2. Ailenin İşletmeye Bakışı

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucuları veya mevcut aile üyesi yöneticilerin, ailenin işletmeye bakışı konusunda farklı görüşleri vardır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilir:

6.2.1. İşletmede Aile Sahipliğinin Devamı

6.2.1.1. Aile Sahipliğinin Devamını İstemek

6.2.1.2. Aile Sahipliğinin Dışına Çıkmak

6.2.2. Çocukların Aile İşletmesinde Görev Alma İsteği

Aşağıda her bir alt temanın kaç aile işletmesi kurucusu ve mevcut aile üyesi yöneticisi tarafından belirlendiği gösteren frekans dağılımı yer almaktadır.

6.2.1. İşletmede Aile Sahipliğinin Devamı	
6.2.1.1. Aile Sahipliğinin Devamını İstemek	4
6.2.1.2. Aile Sahipliğinin Dışına Çıkmak	1
6.2.2. Çocukların Aile İşletmesinde Görev Alma İsteği	1

6.2.1. İşletmede aile sahipliğinin devamı

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucularından veya mevcut aile üyesi yöneticilerin beşi (İ.S, M.T, O.C, S.D, H.A) işletmeye ailenin sahip olması hakkında farklı görüşler bildirmişlerdir. Söz konusu bu görüşleri, aile sahipliğinin devamını istemek ve aile sahipliğinin dışına çıkmak olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

6.2.1.1. Aile sahipliğinin devamını istemek

Görüşme yapılan aile işletmesi kurucularından dördü (İ.S, M.T, S.D, H.K) işletmelerinin aile sahipliğinde kalmaları yönünde görüş bildirmişlerdir. İ.S büyük oğlunun işletmede çalıştığını, küçük oğlunun da eğitimini tamamladıktan sonra işletmede çalışmasını istediğini söylemiştir. Bu kişilerden M.T sahibi oldukları işletmenin çok eski olduğunu o yüzden dağılmasını istemediklerini ifade etmiştir. S.D. aile üyelerinin hepsinin kurumsal bir şirket istediklerini ama şirketin aile içinde olmasını istediklerini ifade etmiştir. Organizasyon yapısında aile üyelerine yer verildiğini ama bu aile üyelerinin gerekli yetkinliklere sahip olarak orada olmasının ve işletmenin aile içinde kalmasının istendiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde H.A'da işletmenin aile içinde başarılı yaşamını sürdürmesinden yana olduğunu söylemiştir.

6.2.1.2. Aile sahipliğinin dışına çıkmak

Kendileriyle görüşülen kişilerden bir aile işletmesi kurucusu (O.C), kendilerinde “asla ve asla yabancı ortakla çalışmayacağız” diye bir düşüncenin olmadığını uygun şartlar olursa kesinlikle yabancılarla ortaklık kurulabileceğini ve yönetimi paylaşabileceklerini ifade etmiştir. O.C, bunun daha bile iyi olacağını söylemiştir. Tek bir aile olunca şirket yöneticilerinin temelden geldikleri için birçok konuda sorgulanmadıklarını, herkesin sorgulanması gerektiğini, kim doğru yapıyorsa onun peşinde olmak gerektiğini vurgulamıştır. İki kardeş, baba oğul beraber çalışıyorsa, birisinin yaptığı hatayı diğeri aile ve sevgi bağlarından dolayı hoş görebildiğini ama bunları hoş görmeye ticarete yer olmadığını söylemiştir. Kendisinin sürekli hatalı işler yaptığında soyadından dolayı ailenin buna ses çıkarmamasının doğru bir yaklaşım olmadığını dolayısıyla yabancı ortak olduğu zaman farklı seslerin çıkabileceğini ifade etmiştir.

6.2.2. Çocukların aile işletmesinde görev alma isteği

Kendileriyle görüşme yapılan kuruculardan biri (M.T), çocukların aile işletmesinde görev almalarıyla ilgili olarak, piyasada herkes durgunluk yaşarken kendilerinin böyle bir sıkıntı görmediklerini bundan dolayı, çocukların bu durumu gördüklerinden onların da işi devam ettirmek istediklerini söylemiştir.

6.3. Yönetimin Devri Hakkındaki Görüşler

Görüşme yapılan kişilerin yönetimin devri hakkında farklı görüşleri bulunmaktadır. Bunlar şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.3.1. Devir Planına Sahip Olmak

6.3.2. Kurucunun Devir Zamanı Yaklaşımı

Aşağıda söz konusu alt temaların kaç aile işletmesi kurucusu veya mevcut aile işletmesi yöneticisi tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.3.1. Devir Planına Sahip Olmak	2
6.3.2. Kurucunun Devir Zamanı Yaklaşımı	5

6.3.1. Devir planına sahip olmak

Kendisiyle görüşme yapılan kişilerden ikisi (O.C, S.D) aile işletmelerinde, devir planına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu kişilerden biri olan O.C, işletmeyi emin ellere teslim etmek için bugünden hazırlık yaptıklarını söylemiştir. Öncelikle kendilerinden sonraki neslin işin içine bir an önce girip; hangi ticareti hangi şartlarda yaptıklarını, kimlerle ne konuştuklarını, ne gibi tedbirler, garantiler aldıklarını bunları kendileriyle beraber yaşamalarını, ondan sonra kesintisiz bir şekilde işin onlar ayrıldıktan sonra devam etmesini istedikleri söylemiştir. “Planlamada birden bıçakla keser gibi işten ayrılmanın olmayacağını ama öncelikle örneğin haftada altı gün geldikleri işte beş gün, dört gün, üç gün derken yavaş yavaş arayı uzatarak işletmeye olan zaman ayırmayı azaltacaklarını planlarının ve hedeflerinin böyle olduğunu” ifade etmiştir. “Ben artık emekli olayım, işin başına gel otur dendiği zaman varisin akvaryumdan çıkmış balık gibi olacağını” söylemiştir. Ayrıca devir planının, şartlarına göre değişebileceğini belirtmiştir. S.D ise devir için planlanan bazı şeylerin olduğunu söylemiştir. Öncelikle varisin, bir eğitim aşamasından geçerek ondan sonra tecrübesine tecrübe katacağını ifade etmiştir. Şimdiki CEO’nun bu aşamalardan geçtikten sonra CEO’luğunun ilan edildiğini, bunun belirli bir planının olduğunu bir sürecin tanımlandığını ve bu sürecin tamamlanmasından sonra geçiş yapıldığını belirtmiştir. Üç kardeşin yerine kimin geçeceğini belli olduğunu, üç kardeşten tek çocuğa geçiş olduğunu söylemiştir. Bir kardeşin finans muhasebe, satışla ilgiliyken, birinin koleksiyon hazırlama, tasarım, satın alma ve benzeri konularla ilgilendiğini bunların hepsinin şu anda CEO’da toplanmış olduğunu ifade etmiştir. Devir sürecinde işin nasıl yapılacağı, nasıl organize edileceğiyle ilgili bilgilerin kendilerinin verdiğini ve CEO’nun işbaşı yapmış olsa da sürecin devam ettiğini söylemiştir. Ayrıca S.D, dönemin şartları da koşulları etkileyeceğini ama bu sürecin en fazla dört ay ileri ya da geri atmasına neden olabileceğini söylemiştir.

6.3.2. Kurucunun devir zamanı yaklaşımı

Görüşme yapılan aile işletmesi kurucuların veya mevcut aile üyesi yöneticilerinin beşi devir zamanı hakkında belirli bir tarih belirlemediklerini, varisin hazır olduğu zaman yönetimin devrini gerçekleştireceklerini söylemişlerdir. Örnek olarak kendisiyle görüşme yapılan S.D, yönetim kurulu üyelerinin yaşı gereği, CEO'nun kazandığı tecrübe senelerle ifade edildiği, çocukluğundan beri burada yer aldığı için çok uzun senelerden bahsedildiğini, doğru bir zaman olduğunu söylemiştir. CEO'nun hem üniversitede okumasıyla hem de burada çalışmasıyla yönetim devir planının yürürlüğe girdiğini ifade etmiştir. İ.S, “ölünceye kadar işletmenin başında olacağını, sağ olduğu müddetçe devretmeyeceğini, gözlerini yumduğu zaman çocuklarının devralacağını” söylemiştir. O.C, konu aile içerisinde bir kişinin yönetime gelmesiyle, herkesin bir hedefi olduğunu söylemiştir. Kendisinin daha aktif çalışmadığı bir dönemde “yakınlarının gelip burada şunu yapsın, işleri idare etsin diye düşündüğü zaman yakınlarında ya da güvenmeye çalıştığı kişilerde kendisiyle ilgili bir gayret olmadığını” ifade etmiştir. O.C kendilerinde yetki verilmez alınır mantığı olduğunu, birisine yetki vermenin doğru olmadığını, onun o yetkiyi alması gerektiğini, isterse yetkinin kişinin önünde toplanabileceğini söylemiştir.

6.4. Emeklilik ve Sonrasında İşletmede Üstlenilecek Görevler

Kendileriyle görüşülen aile işletmesi kurucuları veya mevcut aile üyesi yöneticileri emeklilik ve emeklilik sonrasında işletmede üstlenilecek görev konusunda farklı bakış açılarına sahiptirler. Sahip olunan görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.4.1. Emeklilik

6.4.2. Emeklilikte İşletmede Üstlenilecek Görev

6.4.2.1. İşletmede Aktif Görev Almak

6.4.2.2. İşletmede Pasif Görev Almak

Aşağıda her bir alt temanın kaç kurucu veya mevcut aile üyesi yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımı yer almaktadır.

6.4.1. Emeklilik	5
6.4.2. Emeklilikte İşletmede Üstlenilecek Görev	
6.4.2.1. İşletmede Aktif Görev Almak	2
6.4.2.2. İşletmede Pasif Görev Almak	3

6.4.1. Emeklilik

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletesi kurucularının beşi de bu konu hakkında görüş bildirmişlerdir. İ.S, kendisinin “mezarda emekli olacağını” söylemiştir. O.C “son nefesine kadar başta olmak” diye bir şeyin olmadığını, mümkün olan en uygun zamanda aileden gelen yöneticilerin o işte yetenekleri var ise devretmek istediğini ifade etmiştir. M.T, babalarının “ölünceye kadar işyerine geldiğini”, kendilerinin de aynı şeyi yapacaklarını, yaptıkları işte bazı şeyleri “tırnaklarıyla elde ettiklerini” vurgulamıştır. Emekli olup tümüyle ayrılmayı düşünmediklerini söylemiştir. Bu konuyla ilgili S.D’de diğer aile işletmesi kurucularının ifadelerine benzer görüşler bildirmiştir. S.D, yönetim kurulundaki görevini bıraktığında işe gidip gelmeye devam edeceğini burasının bir aile şirketi olduğunu ifade etmiştir. H.A’da “sanayicinin emekli olmayacağını” ifade etmiştir.

6.4.2. Emeklilikte işletmede üstlenilecek görev

Kendileriyle görüşme yapılan beş kişi, emekliliklerinde işletmede üstlenecekleri görev hakkında görüşlerini bildirmişlerdir. Kurucunun veya mevcut aile üyesi yöneticisinin emeklilikte üstlenecekleri görevleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

6.4.2.1. İşletmede aktif görev almak

Görüşme yapılan beş aile işletmesi kurucusu veya mevcut aile üyesi yöneticiden ikisi (İ.S, O.C) aile işletmesinde emekli oldukları halde aktif olarak görev almaya devam edeceklerini ifade etmişlerdir. İ.S, “yapı olarak duramayacağını, müdahale etmeden olmayacağını” belirtmiştir. Ayrıca, resmi olarak işletme başında olmasının sağlığıyla ilgili olduğunu sağlığı oldukça işletmede olacağını söylemiştir. O.C, emekli olunca

tamamen işletmeden ayrılmayı düşünmediğini ifade etmiştir. Daha az çalışmayı, mesai saatlerinin daha kısa olması düşündüğünü, daha az stresle karşılaşmak istediğini söylemiştir. Ama “bütün işi bırakalım da emekli olalım” diye bir şeyin olmadığını vurgulamıştır.

6.4.2.2. İşletmede pasif görev almak

Kendileriyle görüşülen kişilerden üçü (M.T, S.D, H.A) aile işletmesinde emekli olduktan sonra aktif olarak çalışmak yerine deneyimlerini aktarmak ve varisin olası sorularına cevap vermek için işletmeye geleceklerini ifade etmişlerdir. Bu kişiler, sadece deneyim aktarmak için işletmede var olacakları ve aile işletmesinin yönetimine müdahil olmayacakları için üstlenecekleri görevi pasif görev olarak tanımlamak mümkündür.

M.T, emekli olunca, resmi bir görevinin olmayacağını ama daha çok çocuklarına yardım için işletmede bulunacağını ifade etmiştir. S.D, emekli olunca, gezi, inceleme, gözlem kapsamında değerlendirme, gidişatı kontrol gibi bir görevinin olacağını ama müdahale olarak çok fazla yer almayacağını söylemiştir. H.A’ da benzer şekilde icraya girmeden deneyimlerini ailesine aktarmayı düşündüğünü ifade etmiştir.

6.5. Devir Sürecinde Varisi Gözetim Altında Tutmak

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucuları ve mevcut aile üyesi yöneticileri, varisi gözetim altında tutmakla ilgili ortak fikir sergilemişlerdir.

Kendileriyle görüşme yapılan kişilerin beşi de çocuklarının tatillerde fabrikaya gelerek çalıştıklarını, okul bitiminde de tam zamanlı olarak fabrikada çalışmaya devam ettiklerini söylemişlerdir. Bu konuda S.D, işletmesinin şu andaki CEO’su olan yeğeninin okulu bitirdikten sonra beş altı yıl Avrupa operasyonlarını yönettiğini ama bir CEO olarak değil bir çalışan olarak bunu yaptığını ifade etmiştir.

6.6. Devir Sürecinde Profesyonel Yönetici Görevlendirmek

Aile işletmesinde görüşme yapılan kişilerden ikisi profesyonel yönetici istihdamına gerek olduğunu söylemiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerden biri (M.T) geçiş sürecinde dışarıdan yönetici almayı düşündüklerini ifade etmiştir. Çocuklarının okulda eğitim aldıklarını, kendi yanlarında yetiştiklerini ama geçiş sürecinde bir desteğe ihtiyaç duyabileceklerini söylemiştir. M.T profesyonel yöneticiye uzun dönem ihtiyaç duymayacaklarını, bir buçuk yıl gibi bir sürenin kendileri için yeteli olacağını belirtmiştir. Bir diğer aile işletmesi kurucusu (O.C) kendilerinin şimdiden profesyonel yöneticilerle çalıştıklarını, kendi soyadlarından birisi işletme yönetimindeyse rahatsızlıklar, gevşeklikler olduğunu söylemiştir. Profesyonel yöneticilerde böyle bir sorun olmadığını, işletmelerini %80-85 oranında kurumsallaştırıp daha ileri gitmeyi planlamadıklarını ifade etmiştir.

6.7. Devir Sürecinde Danışman Desteği Sağlanması

Kendileriyle görüşme yapılan kişiler devir sürecinde danışman desteği sağlanmasıyla ilgili farklı görüşler açıklamışlardır. Bu görüşler şu alt başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.7.1. Kurucunun Tecrübelerinden Yararlanmak

6.7.2. Dışarıdan Danışman Temin Etmek

Aşağıda her bir alt temanın kaç kurucu tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.7.1. Kurucunun Tecrübelerinden Yararlanmak	5
6.7.2. Dışarıdan Danışman Temin Etmek	2

6.7.1. Kurucunun tecrübelerinden yararlanmak

Görüşme yapılan aile işletmesi kurucuları ve mevcut aile üyesi yöneticilerinin beşi yönetimin devri sürecinde kendilerinin sahip oldukları deneyimler ve bilgilerle yönetim devrini gerçekleştirebileceklerini söylemişlerdir. Örnek olarak, kendisiyle görüşülen O.C, kendi kültürlerinin yaşadıkları tecrübelerin ışığında, işin akışında doğrudan doğruya devir sürecine ulaşacaklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde İ.S, geçiş dönemin de kendisinin elinden geldiğince yardımcı olacağını söylemiştir.

6.7.2. Dışarıdan danışman temin etmek

Görüşleri alınan beş aile işletmesi kurucusu devir sürecinde kendi tecrübelerinin etkin olacağını dile getirmekle birlikte iki aile işletmesi kurucusu veya mevcut aile üyesi yöneticisi (S.D, H.A) dışarıdan danışman desteği alacaklarını ifade etmiştir. Bu yöneticilerden S.D, fabrikasında zaten danışmanların olduğunu benzer şekilde H.A’da yönetim devrinde, yönetim danışmanının bu konuda hareket planını çizdiğini ifade etmiştir.

7. Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde bulgulardaki tema ve alt temalara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Temalara ilişkin değerlendirmeler yapılırken, araştırmanın alt amaçları dikkate alınarak hangi temaların hangi alt amaçlar altında yer alabileceği konusunda karar verilmiş, daha sonra her bir alt amaca ilişkin yorumlar yapılmıştır. Tablo 8’de temaların hangi alt amaçlar altında değerlendirildiği verilmektedir.

Tablo 8. Alt Amaçlar ve Temalar

İŞLETME KURUCUSUNUN YÖNETİMİN DEVRİ İÇİN VARİS HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ	• Varislerin Devir İçin Yeterli Olması
KURUCUNUN İŞLETMENİN GELECEĞİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ	• Ailenin İşletmeye Bakışı
DEVİR PLANLARI YAPILMASI	• Yönetimin Devri Hakkındaki Görüşler • Emeklilik ve Sonrasında İşletmede Üstlenilecek Görevler
DEVİR SÜRECİNİN YÖNETİLMESİ	• Devir Sürecinde Varisi Gözetim Altında Tutmak • Devir Sürecinde Profesyonel Yönetici Görevlendirmek • Devir Sürecinde Danışman Desteği Sağlanması

İşletme kurucusunun yönetimin devri için varis hakkındaki görüşleri: Varisin devir için yeterli olması teması, kurucunun yönetimin devri için varis hakkındaki görüşleri altında değerlendirilebilir.

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucusu veya mevcut aile üyesi yöneticilerinden beşi de varislerin devir için yeterli olması için, onlara işletme yönetimi için eğitim verdiklerini ifade etmişlerdir. Söz konusu eğitim, yeni nesil aile üyelerinin işletmede erken yaşlarda çalıştırılmaya başlanması ve işletmenin faaliyet alanlarıyla ilgili konularda eğitim almaları şeklindedir. Varislerin erken yaşlarda işletmede tatil zamanlarında ve okuldan arta kalan zamanlarda çalıştırılması, işletmeyi, işletmedeki işleyişi, işletmenin paydaşları olarak tanımlanan çalışanlar, hissedarlar, diğer aile üyeleri, tedarikçiler, dağıtım kanalları ve müşterilerle olan ilişkinin nasıl yürüdüğünü

öğrenmeleri, bu paydaşların da gelecekte aile işletmesinin yönetimini devralacak kişiyi tanımaları açısından önemlidir. Ayrıca varislerin erken yaşta çalışmaya başlamaları, hata yaptıklarında, hatalarını daha çabuk düzeltmeleri içinde bir avantaj olacaktır. Ayrıca yine bu beş yönetici çocuklarına akademik eğitim için fırsat sağladıklarını söylemişlerdir. Varislerin aldıkları, alacakları akademik eğitim onların işletme yönetimi ve faaliyette bulundukları alanlar hakkında bilimsel ve çağdaş yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Kurucunun yönetimin devrinde varis hakkındaki görüşlerinde, onlara duydukları güven de oldukça önemlidir. Çünkü aile işletmesi, kurucunun hayatını adadığı bir uğraştır ve onu kendi çocuğu da olsa devretmek kurucu için oldukça güçtür. Görüşme yapılan kişilerden dördü varise duyulan güven hakkında görüş bildirmiş ve varislerine güven duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu güvenin kaynağı olarak da kurum kültürü, kurucudan aldıkları eğitim, erken yaşta işletmede çalışmaya başlamaları, bazı konulara karar verme yetkileri olduğundan tecrübe sahibi olmaları gösterilebilir.

Sonuç olarak, görüşme yapılan beş kurucunun tamamı yönetimin devri için varislere işletme içi eğitim vermekte, akademik eğitim olanağı sağlamaktadırlar ve bunun önemini bilincindedirler. Güven konusunda sadece bir aile işletmesi kurucusu olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım sergileyememiştir.

Kurucunun işletmenin geleceği hakkındaki düşünceleri: Kurucu için aile işletmesinin, onun hayatının büyük bir bölümü ve hayatının merkezi olduğu söylenebilir. Bundan dolayı, kurucular işletmelerinin geleceği için olumlu düşüncelere sahip olmak isterler. Kendileriyle görüşme yapılan kurucular veya mevcut aile üyesi yöneticiler, farklı şekillerde işletmelerinin kendilerinden sonra varlıklarını koruyacaklarını dile getirmişlerdir. Burada aile işletmesinin varlığını gelecekte de koruyabilmesi için iki yol vardır. Bunlardan ilki işletmenin yine aileye ait olarak var olması diğeri ise aile dışından kişilerle ortaklıklar kurulması veya işletmenin tümüyle ailenin elinden çıkmasıdır. Görüşme yapılan kuruculardan dördü işletmenin aileye ait olarak kendilerinden sonra devam edeceğini söylemiştir. Bu yaklaşımı sergileyen kurucuların konuyu aile olmanın verdiği duygusallıkla ele aldıkları görülmektedir.

Kurucuların işletmelerinin geleceği hakkındaki düşüncelerinde, ailenin işletmeyi sürdüreceği fikri egemendir. Bu durumda da işletmenin kurucunun çocukları, yeğenleri arasından seçilen bir varise devri söz konusu olmaktadır. Ancak bu durumda, çocukların aile işletmesinde görev alma isteği göz önünde bulundurulmamaktadır. Bu konuda sadece bir aile işletmesi kurucusu, çocukların aile işletmesinde çalışmak istedikleri hakkında görüş bildirmiştir.

Sonuç olarak, görüşmelerden elde edilen veriler, kurucunun veya mevcut aile üyesi yöneticinin işletmenin geleceği hakkında olumlu düşünceleri olduğu, kendilerinden sonrada aile işletmesinin varlığını sürdüreceğine inandıkları yöndedir. Fakat burada dikkat çeken nokta dört kurucunun işletmenin aile içersinde kalması konusunda ısrarcı olmasıdır. Bu durum, aile egemenliğinin devamını sağlasa da işletmenin büyümesi yönünde aile dışı ortakların kabul edilmemesi düşüncesi bir engel oluşturabilmektedir. Kendisiyle görüşme yapılan bir aile üyesi yönetici, iki oğlunun olduğunu büyük oğlunun işletmede çalıştığını, küçük oğluya ise işletmede çalışmayı isteyip istemediği konusunda konuşmadığını söylemiştir. Oysa kurucunun ya da mevcut aile üyesi yöneticinin işletmenin geleceğiyle ilgili olarak varis adaylarıyla konuşmadan işletme geleceği hakkında sağlıklı bir tutum sahibi olması zordur. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da, varis seçimlerinde çocukların işletmede görev almayı isteyip istemedikleridir. Eğer varisler, işletmede çalışmak istemiyorlarsa, kurucunun zorlamasıyla yapılan bir görevlendirme, devir gerçekleştiğinde varisin yönetimde başarısız olmasına ve işletmeninde bundan kötü bir şekilde etkilenmesine neden olabilir.

Devir planları yapılması: Bulgularda yer alan, yönetimin devri hakkında görüşler, emeklilik ve sonrasında işletmede üstlenilecek görevler temaları, devir planları yapılması alt amacı altında değerlendirilebilir.

Devir planıyla, devir sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi, devrin gerçekleşmesinde atılacak adımların önceden belirlenmesi mümkün olduğundan, yönetim devrinin söz konusu olduğu aile işletmelerinde bu planın bulunması gerekir. Kendileriyle görüşme yapılan kurucuların, devir planının önemini bilincinde oldukları görülmektedir. Görüşme yapılan mevcut aile üyesi işletme yöneticisi, hiçbir planlarının olmadığını ve bütün

eksikliklerinin bu olduğunu vurgulamıştır. Kendisiyle görüşme yapılan beş aile işletmesi kurucusundan sadece ikisi devir planlarının olduğunu söylemiştir. Aile işletmelerinde her ne kadar bu planın önemi bilinse de, geri kalan üç aile işletmesinde devir planının olmaması, kurucuların devir sürecini günün koşullarına göre hareket ederek gerçekleştirme eğiliminde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yapılan görüşmelerde devir planına sahip olduğunu söyleyen işletmeler, devir planlarının; varisi işletme ortamında yetiştirmek, varise işletmeyle ilgili konularda artan bir sorumluk yüklemek, kurucunun zamanla mesaisinin ve sorumluluğun azalması buna karşılık varisin mesainin ve sorumluluğunun zamanla artırılması şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak iyi bir devir planında ilgili tarafların kimler olduğu belirlenmeli ve uzlaşmanın sağlanması için aile meclisi, yönetim kurulu ve devretme komitesi gibi kurullar oluşturulmalıdır. Görüşmede devir planı olduğunu söyleyen iki kurucuda, planlarında söz konusu tarafları belirlediklerine ve ilgili kurulları oluşturduklarına ilişkin ifadelere rastlanmamıştır. Yönetim kurulları anonim şirketler için kanuni bir zorunluluktur. Görüşme yapılan işletmeler bu yapıya sahip olduklarından yönetim kurulları bulunmaktadır. Fakat devir planının hazırlanmasında bu kurulun herhangi bir çalışması olduğu belirtilmemiştir.

Kurucular, emeklilik ve sonrasında sahip olacakları görevler konusunda da görüşlerde bulunmuşlardır. Aile işletmesinin kurucudan sonra da varlığını devam ettirebilmesi ve aile işletmesinin kurumsallaşabilmesi için, kurucu belirli bir yaşta ve sağlıklı yerindeyken yönetimi bırakmalı ve yerini varise devretmelidir. Aile işletmelerinin geleceği için önemli olan ve tek kişiye bağımlı olmadan, sistemli bir yapıya sahip olmaları için yönetimin devri ve kurucunun emekliliği dikkat edilmesi gereken konulardandır. Söz konusu beş kişi de emeklilik hakkında görüş bildirmiştir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken iki aile işletme kurucusunun emeklilikten sonrada işletmede aktif olarak çalışacağını ifade etmeleridir. Böyle bir durumda da devir planının sağlıklı olarak uygulanması oldukça zordur.

Sonuç olarak, görüşme yapılan aile işletmelerinde gelecekle için önem taşıyan devir planı sadece iki işletmede vardır. Ancak, onlarında devir planında olması gereken bir çok konudan yoksun oldukları kurucuların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu durumda

görüşülen aile işletmelerinde devir planı konusunda büyük eksiklerin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kurucuların emeklilik zamanını tam olarak belirlememeleri ya da ömür boyu işletmede aktif olarak çalışmak istemeleri devir planının uygulanmasında ve yönetim devri önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Devir Sürecinin Yönetilmesi: Devir sürecinde varisi gözetim altında tutmak, profesyonel yönetici görevlendirmek, devir sürecinde danışman desteği sağlanması adlı temalar devir sürecinin yönetilmesi amacı altında değerlendirilebilir.

Kendileriyle görüşme yapılan aile işletmesi kurucularının veya mevcut aile üyesi yöneticilerinin beşinin de varisi gözetim altında tutmakla ilgili ortak bir fikre sahip oldukları anlaşılmaktadır. Varisi gözetim altında tutmak onu devir öncesi işletmede çalıştırmakla mümkün olabilmektedir. Bu şekilde kurucu; varisin hatalarını, eksik yönlerini görebilmekte ve bunları düzeltmesi için onu uyarmakta ve ona yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte varisi gözetim altında tutarak onun yeteneklerini geliştirmesi, özgüven kazanması için de fırsatlar sunabilmektedir. Kurucuların tümü bu şekilde varise tecrübelerini, işletme kültürünü aktarabildikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Devir sürecinde, devrin başarısında ve aile işletmesinin kurumsallaşmasında etkili olabilecek bir faktör olan profesyonel yönetici çalıştırmak, görüşme yapılan aile işletmelerinin sadece ikisinde dile getirilmiştir. Profesyonel yönetici, devir sürecinin yönetilmesinde işletmeye katkı sağlayabileceği gibi bu dönemde varise mentor olarak da yardımcı olabilir. Ayrıca profesyonel yönetici yönetimde aile dışı bir birey olarak, gerek aile işletmesinin kurumsallaşması gerekse de işletmenin profesyonel yönetim yapısına kavuşması için oldukça önemli görevleri yerine getirmektedir. Görüşme yapılan kuruculardan birisi aile dışından olanların talimatları eksiksiz uyguladıklarını, aile içersinden kişilerle sorunlar yaşadıklarını, aile üyesi olanların işe geç gelip erken gittiklerini, bazı şeyleri çok ciddiye almadıklarını söylemiştir. Ayrıca aynı kurucunun profesyonel yöneticilerle işletmeyi kurumsallaştırma gayretinde olduğunu vurgulaması, aile işletmesi kurusu olarak devir süreci ve kurumsallaşma için profesyonel yöneticinin öneminin bilincinde olduğunu ispatlar niteliktedir.

Kendisiyle görüşme yapılan kişilerden, devir sürecinin yönetilmesinde dışarıdan danışman temin etmek yerine, bu süreci kendi bilgileri ve tecrübeleri ile geçirecekleri sonucuna varılmaktadır. Bu kişilerden birinin danışman desteği konusunda görüşlerini ifade ederken kendisinin elinden geldiğince yardımcı olacağını, kendisiyle aynı işi yapan dostlarına danışacağını söylemesi, devir süreci konusuna ne kadar sığ bir şekilde yaklaştığını açıklar niteliktedir. Oysa aile işletmesinde aile üyesi olarak yöneticilik yapan bir kişi, kendisinin belirli bir noktadan sonra varise yardımcı olamayacağını, uzman olan bir kişiden yardım alması gerektiğini bilmesi gerekir. Aile işletmelerinin kendine özgü yapıları o işletmeye özgü bir takım durumları ortaya çıkarmaktadır. Bunlar sadece işletmede görev yapan aile üyesi yöneticiler tarafından bilineceğinden, devir sürecinin yönetilmesinde kurucunun ya da aile üyesi yöneticilerin birinci derece etken kişiler olması gerekebilir. Ancak devir süreci gibi işletmenin geleceğini belirleyen bir konuda tüm işleyişin yönetilmesinin kurucu tarafından yapılması da birçok sakıncayı beraberinde getirir. Bunun için devir sürecinin bir danışman tarafından yürütülmesi olumlu sonuçların alınması için gereklidir. Devir sürecinde dışarıdan danışman teminine sadece iki aile işletmesi yöneticisi değinmiştir. Bu durum danışman desteğinin, görüşme yapılan aile işletmeleri tarafından görmezlikten gelindiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak devir sürecinin yönetilmesi, aile işletmelerinde genel olarak kurucunun tecrübelerine bağlı olarak yürütülmektedir. Dışarıdan danışman desteği sağlanmasına sadece iki aile işletmesi kurucusunun olumlu yanıt vermesi danışman desteğinin genel olarak önemsenmediğini göstermektedir. Yine bu süreçte danışman desteğinde olduğu gibi profesyonel yönetici istihdamı da genel olarak aile işletmelerinde kabul görmemektedir. Bu yaklaşımlar, devir sürecinin amaca uygun olarak işleyişini tehlikeye atabilmektedir. Ayrıca kurucu ve mevcut aile üyesi yöneticilere uygulanan ankette işletmelerinin gelecekte var olması için aldıkları önlemler sorulmuştur. Yöneticiler işletmenin geleceği için misyon, vizyon çalışmaları yaptıklarını ve stratejik planlar hazırladıkları ifade etmişlerdir. Sadece bir işletme yetki devrinde bulunduğunu belirtirken, iki işletme varis planına sahip olduklarını vurgulamıştır. Bu sonuca göre kurucular ve mevcut aile üyesi yöneticiler, işletmelerinin amaçlarını ve geleceklerini hazırlamak için gerekli adımları atmaktadırlar ve gerekli planlara sahiptirler. Ancak aile işletmesinin kendine özgü yapısı, işletme yönetimi için bir varisin belirlenmesini ve

yetiştirilmesini gerektirmektedir. Aile işletmesi sahipleri, işletmelerinin geleceklerini planlarken yönetim devri için gerekli planları göz ardı etmektedirler.

Sonuç ve Öneriler

Aile işletmelerinin bulundukları ülkelerinin ekonomilerinde sahip oldukları yer, bu yapıdaki işletmelerin varlıklarını daha da önemli bir hale getirmektedir. Küreselleşmenin getirdiği ortam, rekabet kurallarının katılaşması, teknolojik yeniliklerin üretim araçlarını sürekli değiştirmesi, işletmelerin varlıkları için zorlu bir ortam var etmektedir. İşletmeleri açık sistemler olarak ele almak mümkündür. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle etkileşim içersinde olmak durumundadırlar. Çevreden sağladıkları girdileri kullanarak çıktı elde ederler. Bu aşamada örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmeleri ve ihtiyaç duydukları girdileri elde edebilmeleri için kültürel çevreyle de etkileşim içersinde olmaları gerektiği karşımıza çıkmaktadır. Girdiler arasında insan gücü, teknoloji ve bilgi çevre kültürünün yoğun etkisi altındadır. Aynı şekilde işletmenin sahip olduğu kültür de kültürel çevreyle ilişki içersindedir. Dışarıdan alınan kültürel girdiler işlenir ve yeniden çevreye verilirken çevresel kültür örgütlerin çıktılarıyla zenginleşir ve tekrar örgüt kültürünü etkiler. Bu şekilde çevre ve işletme arasında bir döngü ortaya çıkar. Açık sistem yaklaşımına göre örgütler, çevreyle değişimde bulunup yaşamlarını sürdürürler. Örnek olarak işletme çevreden aktarılan bilgileri kendi bünyesine katar, kendi kültürünü zenginleştirir ve bu şekilde çevreye sunduğu çıktıların niteliğini artırmış olur. Çevrenin kurumsallaşmış olması, söz konusu etkileşimle işletmelerin kurumsallaşması üzerinde etkili olacaktır.

Küresel gelişmelerle birlikte aile işletmeleri kendilerine özgü yapılarından dolayı bazı özel durumlarla ve sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu durumlar, onların gelecekları konusunda bazı kararlar almalarını, bazı uygulamaları yürürlüğe koymalarını gerektirmektedir. Aile işletmeleri, aile ve işletme kavramlarını bünyelerinde barındırırlar. Genellikle aile büyüğü ya da bir aile üyesi tarafından kurulan işletme, merkeziyetçi yönetim anlayışıyla varlığını devam ettirmek eğilimindedir. Ancak bu yapı, işletme belirli bir büyüklüğe ulaştığında yönetimi zorlaştırmakta, kurucuyu yetersiz hale getirmektedir. İşletmenin sahip olduğu merkeziyetçi yapıdan çıkıp belirli kurallara ve sistemlere sahip olabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşma hem yönetim için hem de işletmenin belirli kalıplara, iş yapış yöntemlerine sahip olabilmesi için gereklidir. Aile işletmelerinin karşılaştığı diğer

zorluk, kurucu yaşlanıp çalışamaz duruma geldiğinde ya da beklenmedik bir anda ölmesiyle yönetim boşluğunun yaşanmasıdır. Kurumsallaşmayla, yetkilerinin bir kısmını devreden, belirli kuralları işletmede uygulayan kurucu kendisinden sonraki dönemi de bir ölçüde belirlemiş olur. Söz konusu dönem için, aile işletmesinde yönetimin devri amacıyla devir planı hazırlanmalı, devir süreci belirlenmeli, yeni nesil aile üyelerinden varis ya da varisler belirlenip onların yetişmesi için eğitim programları hazırlanmalı ve aile bu dönemle ilgili olarak bilgilendirilmelidir. Bunların amaca uygun ve sağlıklı olabilmesi için işletmede kurumsallaşma çalışmaları olması gereklidir. Çünkü yönetimin devri de kurumsallaşma içinde değerlendirilmelidir.

Aile işletmelerinde işletme kurucusu veya mevcut aile üyesi yöneticileri ile profesyonel yöneticiler arasındaki güven ortamının yaratılması da oldukça önemlidir. Türk kültürünün kendine özgü yapısı ve genel olarak kararların gelenekler göz önüne alınarak verilmesi ailelerin işletmelerini yönetirken de kendini göstermektedir. İşletme sahiplerinin, yönetime ve kararlara egemen olamama korkusu profesyonel yöneticilere güven duymamaya neden olabilmektedir. Ya da mevcut aile üyesi yöneticisi, kurucu aile büyüğünden öğrendiği şekilde dönemin gereklerini göz önüne almadan işletmeyi yönetmek istemektedir. Bu durumda profesyonel yöneticilerin, işletmeyi benimseyememelerine ve kariyerleriyle ilgili güven sorunu yaşamalarına neden olmaktadır. Bunlarla birlikte bu durum, ülkemizdeki aile işletmelerindeki örgüt kültüründe güven eksikliğinin olmasına neden olmaktadır. Bu sorun, profesyonel yönetim ve kurumsallaşma önünde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada Eskişehir’de özel sektörde faaliyet gösteren beş aile işletmesinin kurucularının ya da mevcut aile üyesi yöneticilerinin aile işletmesinde yönetimin devri konusunda görüşlerinin incelendiği bir araştırmaya yer verilmiştir. Yapılan araştırma ile kendileriyle görüşme yapılan beş aile işletmesi kurucusunun veya mevcut aile üyesi yöneticisinin ifadelerinden yönetimin devrinde yapılması gereken uygulamalardan bazılarını etkinlikle yerine getirdikleri, bazılarını ise yerine getiremedikleri anlaşılmıştır. Bulgular, yönetimin devri için varislerin eğitildiklerini göstermiştir. Bu eğitim, hem işletmede çalışarak işletmeyi ve işi tanımak ve öğrenmek hem de akademik ortamda eğitim almak olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca kurucular, varislerine güven

duymakta, işletmenin onlar tarafından aileye ait olarak varlığını sürdüreceğine inanmaktadırlar. Bulgular, devir sürecinde kurucunun varisin yanında yer alarak ona kendi tecrübeleriyle ve bilgisiyle yol göstereceği ve işletmenin yöneticisi olarak varisi destekleyeceği yönündedir. Ancak bulgular, kurucunun ya da mevcut aile üyesi yöneticisinin belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiş bir devir planına sahip olmadıkları ve buna gerek görmedikleri yönündedir. Görüşleri alınan kişilerden sadece iki kurucu devir planına sahip oldukları yönünde görüş bildirmiştir. Ayrıca kurucuların belirli bir devir ve emeklilik zamanı belirlemedikleri anlaşılmıştır. Elde edilen bulgular, kuruculardan sadece ikisinin devir sürecinde profesyonel yönetici görevlendireceği yönündedir. Buna benzer şekilde iki kurucu danışman desteği alınacağından söz etmiştir. Son olarak bulgular, kurucunun ya da mevcut aile üyesi yöneticisinin tamamının emekli olduktan sonra aktif olarak ya da pasif olarak işletmede olacaklarını destekler niteliktedir.

Bu sonuçlara göre, kurucuların aile işletmelerinde yönetimin devriyle ilgili olarak varislerinin eğitilmesinin ve yönetici olarak yetiştirilmesinin öneminin farkındadırlar. Ancak söz konusu sonuçlar, yönetim devrinde gerekli olan devir planı, devir sürecinin nasıl işleyeceğinin belirlenmesi ve devir planını hazırlaması gereken kurulların gerekliliğini dikkate almadıklarını göstermektedir.

Aile işletmelerinde yönetimin devri için varislerin belirlenmesi ve yetiştirilmesi önemli olmakla birlikte bu kişilerin yönetimi devralmalarında yol gösterici ve hazırlayıcı unsurları içerisinde barındıran, devir planının olması ve devir sürecinin hazırlanması, devrin öncesinde ve sonrasında doğabilecek sorunları engellemek için gereklidir. Kurucu, her ne kadar işletmeyi var eden kişi de olsa ömrünün sonuna kadar işletmede çalışmak istemesinin, yönetimin devrinde ve varisin işletmenin başına geçmesinde en büyük engellerden biri olduğunu unutmamalıdır. Bu durum aynı zamanda merkeziyetçi yapıyı devam ettirecek, profesyonel yönetimin yerleşmesine izin vermeyecek ve kurumsallaşmayı ortadan kaldıracaktır. Ayrıca yönetim devrinin daha etkili ve amaca uygun bir şekilde gerçekleşmesi için danışman desteği sağlanmalı, aile işletmesinde profesyonel yöneticilere görev verilmelidir. Profesyonel yöneticilerin varlığının, işletmenin kurumsallaşması için gerekli olduğu da bilinmelidir. Ayrıca kurunun varisine

kurumsallaşmış bir işletme bırakması işleminin sürekliliği için gerekli olduğu da unutulmamalıdır.

Aile işletmelerinde yönetimin devri konusunu temel alan ileriki çalışmalarda araştırma kapsamına daha çok sayıda aile işletmesi dahil edilebilir. Bu işletmelerde yönetim devri konusu incelenirken kurucu veya mevcut aile üyesi yöneticisiyle birlikte devir için seçilen varis veya varis adayları da yapılan görüşmelere dahil edilebilir. Ayrıca kurumsallaşma kapsamında yönetimin devri konusu için aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin görüşleri de incelenebilir. Görüşme tekniğinden farklı tekniklerle veri kullanılarak yönetimin devri uygulamalarının değerlendirilmesi önerilebilir.

Ekler Listesi

	Sayfa
EK 1: Görüşme Kılavuzu.....	123
EK 2: Görüşme Formu.....	124
EK 3: Verilerin Görüşme Formuna Dökümü.....	125
EK 4: Anket.....	130

Ek 1. Görüşme Kılavuzu

Sayın Yönetici;

Bu çalışma; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Rahman Oğuz KIRAY tarafından yürütülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yüksek lisans “**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri**” konusunda aile işletmeleri kurucuları ya da mevcut aile üyesi yöneticiler arasında işletmenin yeni nesle devri konusunda görüşlerini ve çalışmalarını belirlemektir.

Elde edilecek sonuçların, lisans ve yüksek lisans düzeyinde araştırma yapanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma nitel yöntemle dayalı olduğu için kısa süreli bir görüşme yapılmak istenmektedir. Görüşme, izin verildiği takdirde kayıt edilecek ve elde edilen veriler işletme ve yönetici ismi verilmeden analiz edilecek ve saklı tutulacak, işletmenin herhangi bir çalışanına ya da diğer bir işletme üyesine kesinlikle açıklanmayacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkı ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Rahman Oğuz KIRAY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 2. Görüşme Formu

Kod isim:

1. Çalışmayı bıraktığınızda, aile işletmenize ne olacak?
2. İşletmenin aile içinde kalmasını mı istiyorsunuz? Aile üyeleri bu konu hakkında ne düşünüyor?
3. Yalnızca kendi yeriniz için değil, aile işletmesinde önemli konumdaki diğer yönetici pozisyonları için de belirlediğiniz varisler var mı?
4. Sizden sonra aile işletmesinin yönetimini devralacak olan kişi ne tür bilgi ve deneyime sahip olması gerekir ki işletmeyi yaşatabilsin?
5. İş devralacak olan varis siz emekliye ayrıldığınızda hazır olacak mı, yoksa geçiş sürecinde dışarıdan bir yöneticiye ihtiyaç duyacak mısınız?
6. Yönetimin devri sürecinde yapılması gerekenleri kime danışacaksınız?
7. Aile işletmesinin yönetimini sizden sonraki nesillere planlı olarak devredilebilmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için ne tür planlarınız var?
8. Devir planınız sabit varsayımlar üzerine mi kurulu yoksa dönemin şartlarına göre değişebilir mi?
9. Sizce devir planını uygulamak için doğru zaman nedir?
10. Sorumlulukları açık ve net olarak tanımlanan bir yönetim kurulunuz var mı?
11. Emekli olduğunuzda tamamen aile işletmesinden ayrılacak mısınız, yoksa kısmen bir rol oynayacak mısınız?

Ek 3. Verilerin Görüşme Formuna Dökümü

Kod isim: Ozan COŞER

Görüşme Soruları:

1) Çalışmayı bıraktığınızda, aile işletmenize ne olacak?

Öncelikle bırakmadan önce işletmeyi emin ellerle teslim etmek için bu günden hazırlık yapıyoruz. Bunlardan bir tanesi bizden sonra gelecek nesilleri, kendi çocuklarımızı küçük yaşlarda işin içersine girerek, bizim yaptıklarımızdan ders almaları, bizim yatıklarımızdan hatalı eksik bulduğu yönleri fiili olarak işin içersine girerek tespit ederek daha güzeli yapmaları. Onun için biz bu günden ve profesyonel yöneticilerle çalışıp, raporlamaları verilen talimatları çok hızlı bir şekilde yerine getiriyor mu getirmiyor mu diye kontrol etmek gerekiyor. Bunun için, bu yüzden böyle bir hazırlığımız var. Çünkü aile dışından olanlar talimatları eksiksiz harfiyen uyguluyor ama aile içerisinden kişilerle böyle bir sorun var. Küpeli soyadından birisi işletmenin yönetimindeyse suistimaller demiyorum ama rahatlıklar gevşeklikler oluyor. İşe geç geliyor erken gidiyor. Ya da bazı şeyleri çok ciddiye almıyor. Ama profesyonel yöneticilerle böyle bir sorun olmuyor. İşletmeyi de % 80-85 dolaylarında kurumsallaştırıp daha ileriye gitmemeyi planlıyoruz. Bazen kurumsallaşma da zarar verebiliyor. Aile işletmelerinde dünya genelinde böyle bir yaklaşım var. Yani babadan oğla geçen bir yapıda, babanın karakteri ya da onun becerileri oğlunda, kızında yoksa sorun oluyor. Ya da babadan daha fazla çalışmak isteyen daha hırslı olan, daha farklı becerileri olan bir nesilse o da daha farklı oluyor. Ama ağırlıklı olarak babadaki gayret çocukta olmuyor. Baba daha sıkıntılı bir dönemden gelmişse, maddi zorlukların içerisinden gelip, bir şirket kurup onu yönetip büyüttü ise çocuklarda bu sıkıntıları hiç çekmediği için bir rehabet oluşuyor. Biz artık çocuklarımızı şirkete sokmadan önce başka şirketlerde staj gibi ama staj değil birkaç yıl çalıştırıp oradaki disiplini oradaki inanların birbirleriyle olan münasebetini görsünler ondan sonrada kendi işlerine ailenin işlerine daha çok sarılsınlar diye başka yerlere gönderiyoruz.

- 2) İşletmenin aile içinde kalmasını mı istiyorsunuz? Aile üyeleri bu konuda ne düşünüyor?

Böyle bir kararımız şimdilik yok, yani düşüncemiz de yok. İşletme ile içinde mi kalsın yoksa yabancı ortaklarla bu işi büyütelim, böyle bir kararımız yok. Ama şu da yok, biz asla ve asla yabancı ortaklarla çalışmayız. Sadece biz ailenin içerisinde soyadı aynı olanlarla çalışırız diye bir düşüncemiz hiç yok. Uygun şartlar olursa kesinlikle yabancılarla kesinlikle ortaklık kurulabilir, yönetimi de paylaşabiliriz. Hatta daha bile iyi oluyor. Çünkü özellikle raporlamalar yabancı ortak olduğu zaman çok daha sağlıklı oluyor. Tek aile olunca şirketin yöneticileri temelden geldikleri için birçok konuda sorgulanmıyorlar. Bu doğru değil, herkesin sorgulanması gerekiyor. Ama bu işin doğasında var. Örneğin iki kardeş, baba oğul beraber çalışıyorsa, birisinin yaptığı hatayı diğeri aile ve sevgi bağlarından dolayı hoş görülebiliyor. Ama ticarette bunları hoş görmeye yer yok. Doğruyu kim yapıyorsa onun peşine olmak gerekiyor. Kendi adıma sürekli hatalı işler yapıyorsam ve aile de buna ses çıkarmıyorsa bu doğru bir yaklaşım değil. Bunu doğru bir şekilde yapmamız gerekiyor. Dolayısıyla yabancı ortaklık olduğu zaman farklı ses çıkabilir. Ama aile genelde farklı ses çıkmıyor.

- 3) Yalnızca kendi yeriniz için değil, aile işletmesinde önemli konumdaki diğer yönetici pozisyonları için de belirlediğiniz varisler var mı?

O biraz da kişinin orasını istemesi, hak etmesi sonucunda oluşuyor. Bu yüzden ben şunu yapayım, oraya bu kişi gelsin, buraya bu kişi gelsin diye düşünmeniz çok şey ifade etmiyor. Bazen çok yanılabiliyorsunuz. Birilerini şu makama, şu koltuğa oturtayım diye düşünüyorsunuz ama o kişi sizi çok yanıltabiliyor. Konu aile içersinden bir kişinin yönetime gelmesiyse, herkesin bir hedefi var, ben daha aktif çalışmadığım bir dönemde yakınlarım gelsin burada şunu yapsın, bunu yapsın, işleri idare etsin diye düşündüğüm zaman yakınlarımla ya da güvenmeye çalıştığım kişiyle, sizinle ilgili hiçbir gayret olmuyor. Bazen sizin yaptığınız işleri istemiyor. Diyor ki ben böyle çalışmak istemiyorum. Çünkü nesil farkı oluyor. Benim yaşadığım çağla, Türkiye'nin ekonomik ve

kültür durumuyla bugünkü gençlerin yaşadığı Türkiye arasında ciddi farklar var. Kendi işimiz için söylüyorum inşaat malzemeleri, orman ürünleri yapıyoruz. Benim için onlar birinci derecede önemli işler. Ama benim çocuğum sözceliği bizimle hiç ilişkisi olmayan, bizim kültürümüze çok yakın olmayan yat işi isteyebiliyor. Veya başka bir sektörü, otomobil yada bilişim sektörü gibi bizim tecrübemizin olmadığı işleri isteyebiliyor. Dolayısıyla sorduğunuz sorunun yanıtı çok net olmuyor. Onların neye karar verecekleri çok belli değil. Çünkü benim istediğimi, yani baba mesleğini yapmak istemeyen çıkabiliyor. Bunu da zaman gösteriyor. Yetki verilmez alınır mantığı var bizde. Birisine yetki vermek çok doğru değil, onun o yetkiyi alması gerekiyor.

-)Hem kişi hem de işletme için öncen karar vermek doğru olmaz mı?
İsterse yetki otomatik olarak önünde toplanacaktır. Ama bunu istemesi lazım. Kendisi ben çok mesuliyet almayayım veya rahat bir hareketim olsun, rahat bir yaşantım olsun mantığı ile çalışırsa o yetki de çıkıp gelmiyor zaten.

- 4) Sizden sonra aile işletmesinin yönetimini devralacak olan kişi ne tür bilgi ve deneyime sahip olması gerekir ki işletmeyi yaşatabilsin?

Birincisi dil bilmeli, ikincisi bir miktar paranoyak olmalı. Paranoyak derken her işin, her ticaretin altından bir olumsuzluk çıkabileceğini düşünmeli. Asla çok kâr getirecek işlerle uğraşmamalı. Çünkü çok kâr getirecek işlerle uğraştığınız zaman %80-90 onun altından bir hinlik çıkar. Bizim felsefemiz az kârlı olsun ama mutlaka onun kârı olsun. Çünkü çok macera arayan kişiler var. Çok yüksek kârlı işlerde çok kısa sürede bir an evvel zengin olmak veya çok para kazanmak hevesi oluyor ama bunların tamamına yakını ya da büyük bir kısmı hüsrarla sonuçlanıyor. Böyle bir maceracı kişilik olmamalı. Emin adımlarla işine sahip çıkmalı. Tekrar ediyorum birazcık paranoyaklık çok önemli. Gelecekte paranoyak olmayan şirket yöneticilerinin şirketlerinin ayakta kalmalarının çok zor olduğunu düşünüyorum.

- 5) İŖi devralacak olan varis siz emekli olduğunuzda hazır olacak mı, yoksa geiŖ sürecinde dıŖarıdan bir yöneticiye ihtiyaç duyacak mısınız?

Hazır olmak durumunda. Hatta biz onların hazır olduğu dönemde emekli olmalıyız. Onların artık rŖtn ispatlaması, babası tarafından, yakınları tarafından görüldükten sonra ancak biz emekli olabiliriz. Ben artık emekli olayım iŖin baŖına gel otur dediğimiz zaman akvaryumdan ıkmıŖ balık gibi olur. Henüz sorumluluk almamıŖ, kiŖilik oturmamıŖsa bu sefer iyi giden iŖleri de engelleyebilir. Dolayısıyla böyle bir Ŗey olmamalı onun içinde öncelikle kiŖinin o iŖe hazır olduğunu artık babasının sağlığında hata da yapacaksa onların daha kolay savulabilmesi için bizim sağlığımızda çocukların iŖin içinde olmaları gerekiyor. Böylece hata da olursa biz hayattayken onu dzeltebilelim. Biz öldükten sonra hata yaparlarsa onun telafisi güç olur.

- 6) Yönetimin devir sürecinde yapılacak iŖleri kime danıŖacaksınız?

Kendi kültürümüz, yaŖadıėımız tecrübeler ıŖıėında zaten iŖin akıŖında doğrudan doğruya ona ulaŖıyoruz. İŖin akıŖ süreci doğrudan yönetimin devir Ŗeklini doğrudan oluŖturuyor.

- 7) Aile iŖletmesinin yönetimini sizden sonraki nesillere planlı olarak devredilebilmesi ve iŖletmenizin sürekli liğinin sağlanabilmesi için ne tür planlarınız var?

Öncelikle bizden sonraki nesil iŖin içine bir an önce girip hangi ticareti hangi Ŗartlarda yapıyoruz, kimlerle neleri konuŖuyoruz, ne gibi tedbirler, garantiler alıyoruz, bunları bizimle beraber yaŖamalarını, ondan sonrada kesintisiz bir Ŗekilde iŖin biz ayrıldığımız zaman devam etmesini istiyoruz. Planlamada birden bıçakla keser gibi iŖten iŖten ayrılmak yok. Ama öncelikle örneğin haftada altı gün geldiğimiz iŖte beŖ gün, dört gün, üç gün derken yavaŖ yavaŖ arayı uzatarak iŖletmeye olan zaman ayırma azaltılacak. Plan, hedef böyle.

- 8) Devir planınız sabit varsayımlar üzerine mi kurulu yoksa dönemin şartlarına göre değişebilir mi?

Dönemin şartlarına göre değişebilir.

- 9) Sizce devir planını uygulamak için doğru zaman nedir?

Devretmeyi planladığımız kişilerin bizce yeterli olduklarını gördüğümüz zaman. Ama son nefesimize kadar başta olacağız diye bir şey yok. Mümkün olan en uygun zamanda en kısa zamanda aileden gelen yöneticilerin o işte yetenekleri var ise devretmek, yetki paylaşmak hedeflerimiz arasında

- 10) Sorumlulukları açık ve net bir şekilde tanımlanmış bir yönetim kurulunuz var mı?

Var. Hangi yönetici, hangi işle sorumlu olduğu tam olarak var.

- 11) Emekli olduğunuzda tamamen aile işletmesinden ayrılacak mısınız, yoksa kısmen bir rol oynayacak mısınız?

Ben düşünmüyorum. Ama daha az çalışma, mesai saatlerinin daha kısa olmasını düşünüyorum. Daha az stresle karşılaşmak istiyorum. Ama bütün işi bırakalım da emekli olalım diye bir şey yok. Onursal başkanlık, yönetim kurulu üyeliği olur ama aktif görev aza olur ya da olmaz.

Ek 4. Anket

Kod isim:

- 1) Cinsiyetiniz () KADIN () ERKEK
- 2) İşletmeniz hangi yılda kurulmuştur? (.....)
- 3) İşletmenizin yasal statüsü nedir?
(a) Anonim Şirket (b) Limited Şirket (c) Kollektif Şirket (d) Tek Şahıs Şirketi
(e) Diğer
- 4) İşletmeniz kaç ortaktan oluşmaktadır?
(a) 2-5 (b) 6-10 (c) 11-50 (d) 51-249 (e) 250 ve üzeri
- 5) İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?
(a) 1-9 (b) 10-49 (c) 50-250 (d) 250'den fazla
- 6) İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
(.....)
- 7) İşletmenizin aidiyet durumu nedir?
(a) Tek bir aile üyesi işin tek sahibi
(b) Tümüyle aile üyeleri arasında ortaklık
(c) Birden fazla aile arasında ortaklık
(d) Halka açık ortaklık
(e) Diğer (.....)
- 8) Aile üyelerinin işletmedeki hisselerin toplamı ne kadardır?
(a) % 50- 74 (b) %75-99 (c) %100

9) Şu anda işletmeniz en üst düzeyde ailenin kaçınıcı nesli tarafından yönetilmektedir?

1. nesil, 2. nesil kurucunun çocukları, 3. nesil kurucunun torunları

olarak düşünüp yanıtlayınız.

(a) 1. nesil (b) 2. nesil (c) 3. nesil (d) 4. nesil

10) İşletmenizde kaç aile üyesi çalışmaktadır?

(a) 1-5 (b) 6-10 (c) 11-20 (d) 21-50 (e) 50'den fazla

11) Aile üyelerinin aile işletmesinden önce başka bir yerde çalışması teşvik ediliyor mu?

EVET ()

HAYIR ()

12) İşletmenizde yönetici kademesinde aileden olan ve olmayan kaç kişi yer almaktadır?

Aile Üyesi (.....)

Aile Üyesi Olmayan (.....)

13) İşletme yönetimini devretmeyi düşünüyor musunuz?

EVET ()

HAYIR ()

Cevabınız HAYIR ise 21. soruya geçiniz.

14) Yönetimi neden devretmek istiyorsunuz?

(a) Yaşlandığım için

(b) İşten sıkıldığım için

(c) İş kârlı olmadığı için

(d) Kendime ve aileme daha çok zaman ayırabilmek için

(e) Sağlık sorunları nedeniyle

(f) İşletmenin büyümesi için

(g) Diğer (lütfen belirtiniz) (.....)

15) Yönetimi kaç yıl içerisinde devretmeyi düşünüyorsunuz?

(a) 1-5 yıl (b) 6-10 yıl (c) 11-20 yıl (d) 20 yıldan fazla

16) Yönetimi devralacak kişinin işletmedeki ilk görevi nedir? Lütfen yazınız.
(.....)

17) Yönetimi devralacak kişi

- (a) İşletmede çalışıyor
- (b) Başka bir işletmede çalışıyor
- (c) Eğitimine devam ediyor
- (d) Diğer (.....)

18) Yönetimi devralacak adayın eğitim durumu nedir? Lütfen yazınız.

(.....)

19) Sizden sonra işletme yönetimini kimin üstlenmesini istersiniz ?

- (a) Çocuklarımla
- (b) Kardeşlerimin
- (c) Yeğenlerimin
- (d) Diğer (lütfen belirtiniz) (.....)

20) Aile işletmesinin yönetimini sizden sonra aile içinden birine mi ya da aile dışından birine mi devretmeyi düşünüyorsunuz?

- (a) Aile içinden birine
- (b) Aile dışından birine

21) İşletmenin benden sonra varlığını sürdürebilmesi için

- (a) Satılmasının gerektiğine inanıyorum
- (b) Ailede kalması gerektiğine inanıyorum
- (c) İşçilere devredilmesinin gerektiğine inanıyorum
- (d) Diğer (lütfen belirtiniz) (.....)

22) Yönetim kurulunuzda aile üyesi olan kaç üye bulunmaktadır? Lütfen yazınız

(.....)

23) Yönetim kurulunuzda aile üyesi olmayan kaç üye bulunmaktadır? Lütfen yazınız
(.....)

24) Gelecekte işletmenin başına geçmesi için birini hazırlıyor musunuz?

EVET ()

HAYIR ()

25) Devir planlaması için dışarıdan yardım almayı düşünür müsünüz?

EVET ()

HAYIR ()

26) İşletmenin yönetimini kız veya erkek çocuklarından hangisine devretmeyi düşünüyorsunuz?

(a) İlk çocuğuma (b) Erkek çocuğuna (c) Kız Çocuğuna (d) Hangisi yetenekli ise

(d) Diğer (.....)

27) Aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan, gelecek 5 yıl içerisinde genel müdür, yönetim kurulu başkanı, şirket yöneticisi olma potansiyeli olan kaç kişi vardır?

Belirli bir kimse yoksa “0” yazınız.

(a) Aile üyesi olan kişi sayısı (.....) (b) Aile üyesi olmayan kişi sayısı (.....)

28) İşletmenizin başarısında aşağıdaki etkenlerden hangisi önceliklidir?

Lütfen önem sırasına göre sıralayınız

(a) Aile bağları ()

(b) Kurumsallaşma ()

(c) Kendi alanında akademik eğitim görmüş kişilere yönetimde görev verme ()

(d) İşletme içinde olumlu iletişim ortamının varlığı ()

(e) Yatırımların öz kaynaklara dayanması ()

29) İşletmenin önemli noktalarında aile üyelerinden birinin olmasının gerektiğini düşünüyor musunuz?

EVET ()

HAYIR ()

30) İşletmenin üst yönetiminde, hissedar yönetici ya da bu konuda eğitim görmüş profesyonel bir yöneticinin bulunması konusundaki düşünceniz nedir?

- (a) Hissedar yönetici ()
- (b) Profesyonel yönetici ()
- (c) Profesyonel ve hissedar yönetici birlikte ()

31) Bir nesil sonra işletmenizin aynı başarıyla var olacağını düşünüyor musunuz?

EVET () HAYIR () KUŞKULUYUM ()

32) İşletmenizin gelecekte de var olabilmesi için ne gibi önlemler alıyorsunuz?

- (a) Reorganizasyon
- (b) Mülkiyet planı
- (c) Misyon ve vizyon çalışması
- (d) Stratejik plan
- (e) Halka açılma
- (f) Yetki devri
- (g) Varis planı
- (h) Aile üyelerinin iş tanımları
- (ı) Eğitim
- (i) İhtiyat fonu ayırma
- (j) Hiçbiri
- (k) Diğer (.....)

Kaynakça

Kitaplar

- Ak, B. (2006). Aile işletmelerinde çatışmalar ve çözüm önerileri Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirme. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 145-154). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- _____. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında gelecek nesillerin eğitiminin rolü. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 91-99). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Akdoğan, H. ve Seyrek, İ. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilik ve Çorum örneği. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 275-285). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Alacaklıoğlu, H. *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri*. İstanbul: Kaizen.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- _____. (2006). Aile işletmelerinde genç neslin ve lider adayının yetiştirilmesinde mentorluk (mentoring) uygulamalarının rolü ve önemi. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 534-544). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: spss uygulamalı* (4. baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik* (1. baskı). Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Ateş, R. (2009). *Yarının aile şirketleri 101 kritik soruya yanıt*. İstanbul: İnno Yayıncılık.
- Aydınlık, A. ve Karagülle, A. (2006). Tekstil (iplik) sektöründeki bir aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir uygulama. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 58-63). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı: başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri* (3. baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Baharoğlu, Ü. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin yeri. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (698-701). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.

- Baraz, B.; Besler, S.; Tonus, Z. (2007). *Yönetim ve yöneticilik*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayınları.
- Barney, B. J. ve Hasterly, S. W. (2006). *Strategic management and competitive advantage* (1. baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi* (1.baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, A.N. (2004). *Mektuplarla aile şirketlerinde kurumsallaşma babalar oğullar ve kızlar* (2.baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri* (1. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Büyükmeşe, T.; Bakan, İ., Güven, M. (2004). Aile işletmelerine profesyonel yöneticinin önemi. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *1.Aile işletmeleri Kongresi* (ss. 307-313). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Carlock, R. S. ve Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business, parallel planning to unify the family and business* (1.baskı). New York: Palgrave.
- Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in action* (2. baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Çelik, A.; Soysal, A.; Alıcı, S. (2004). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 189-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Demirel, E. ve Akbıyık, N. (2009). Girişimcilik kavramı ve ortaya çıkışı. Ed: M. Tikici ve A. Aksoy, *Girişimcilik ve küçük işletmeler*. (s.5-67). Ankara: Nobel Yayın.
- Develioğlu, M. (2010). *İşletmelerde kurumsallaşma ve kurumsal iletişimin önemi* (1.baskı). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Dikmen, Ç.; Çakınberk, A.; Aksel, İ.; Çakır, A. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde varisten beklenen özelliklerin belirlenmesi: İstanbul örme sanayicileri derneği üyelerine bir uygulama. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 162-173). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Dil, M. ve Gümüştekin, G.E. (2008). Vekalet teorisinin aile işletmelerine katkıları ve model önerisi. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *3. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 301-312). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Erben, G. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile işletmeleri ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

- _____. (2007). *Aile işletmeleri yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi* (2. baskı). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon* (4. baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile şirketleri* (3. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Garihi, Ü. (2007). *Yönetim ilkeleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama-. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 20-32). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Genç, K. ve Deryal, Y. (2006). Orta ve doğu Karadeniz’de aile işletmelerinde yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin bir araştırma. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 399-410). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Gerber, E. (1997). Girişimcilik tutkusu, küçük işletmeler niçin batıyor nasıl büyür? (Çev: T. Keskin). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güney, S. (2008). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, B. (2002). Türk aile işletmelerinde gelecek kuşak yöneticilerinin özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayına Hazırlayan: F. Erdem, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss.847-848). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- _____. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *1.Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 169-177). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- _____. (2006). Aile işletmeleri ve gelecek kuşak aile bireylerinin eğitimi. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 89-95). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim: Eskişehir ticaret ve sanayi odaları işletmeleri üzerine bir uygulama*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- İlter, M. H. (2001). *Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kobi’lerin yönetim sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Jaffe, T.D. (1991). *Working with ones you love: strategies for succesful family business* (1.baskı). Berkeley, California: Conari Press.
- Karademir, B.; Danışman, A.; Büyükiz, B. (2006). İşletmelerin yaşam seyrinde ailenin rolü. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 109-119). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi* (8. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kaya, H. (2005). Kaleyi sağlamlaştıran komutan. Ed: E. Acarer, *Genç girişimcilerin başarı sırları*. (s.47-48). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. (2006). Aile işletmelerinde dönüşüm ihtiyacı: bir yöntem önerisi olarak “spiritüallite”. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 350-363). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kırım, A. (2007). *Aile şirketlerinin yönetimi* (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (1993). *Büyüyen işletmelerde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- _____. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10.baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kula, V. (2003). İşletmelerde yönetim devri planlaması: aile işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayına Hazırlayan: M.K. Çongar, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 675-692). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi* (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Longenecker, G. J.; Moore, W. C.; Petty, W. J. (2006). *Small business management: an entrepreneurial emphasis*. Australia: Thomson/South-Western.
- Massie, J. (1983). İşletme yönetimi. (Çev: Ş. Öz-Alp, H. Seçim, vd.). Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.
- Morgan, T.C. (2009). Psikolojiye giriş. (Çev: O. İmamoğlu). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (2004a). Türkiye’de girişimciliğin değerlendirilmesi. Ed: Y. Odabaşı, *Girişimcilik*. (s.161-186). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- _____. (2004b). *Girişimcilik ve kobiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik bir yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları.
- Özkalp, E.; Kirel, Ç., Sungur, Z.; Özdemir, A. (2007). Yöneticiler mentorluk fonksiyonları açısından kendilerini nasıl değerlendiriyorlar? bir işletme incelemesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 201-209). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Özler, D.; Özler, H.; Gümüştekin, G. (2006). Aile işletmelerinde nepotizme kuramsal bir bakış. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 271-279). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Rouvinez, K. D. ve Ward, L. J. (2005). *Family business key issues* (1. baskı). New York: Palgrave Macmillan.
- Sağlam, N. (2006). Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri. Yayına Hazırlayan: T.Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 499-510). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2005). *Bilim, felsefe ve metodoloji: araştırmada yöntem problemi (spss uygulamalı)* (1. baskı). İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Semerci, B. (2008). Miras: öncesi, hayal kırıklıkları ve sonrası. çözüm var mı? Yayına Hazırlayan: T.Koçel, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 89-90). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Semerciöz, F. ve Ayrancı, E. (2008). Aile işletmelerinde, ailenin işletme üzerindeki etkisi ve yöneticinin finansal performans tatmini ile ilişkisi. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.161-176). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. baskı). Konya: Güney Ofset.
- Şimşek, M.Ş.; Akgemci, T.; Çelik, A.; Ögüt, A. (2006). Aile işletmelerinde güç odakları araştırması. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 434-446). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tikici, M. ve Uluyol, O. (2006). Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında “lider-yönetici” önerisi. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.459-468). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tileylioğlu, A. (2006). Aile şirketleri. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 15-22). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Türkel, S. ve Yaşa, E. (2006). Aile işletmeleri ve kurumsallaşma süreci (Mersin ili örneği). Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (614-622). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ulukan, C. (2006). Aile işletmeleri ve profesyonel yönetim anlayışı. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 155-160). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ural, T. ve Balıkçioğlu, B. (2004). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 534-546). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Dünder, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması* (2. baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.325-332). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the family business 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business* (1.baskı). New York: Palgrave Macmillan.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.72-78). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar üzerine Adana ilinde yapılan bir çalışma. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (72-88). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. (2008). *Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya'da aile işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2008). Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.181-190). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Dergiler

- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Akiş, Y. (2005). Örgütsel kalıcı liderlik. *CEO's Üst Düzey Yöneticilerin İş ve Yaşam Dergisi*, (17), 16-20.
- Aydın, N. (1985). Aile şirketleri ve aile şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunları (Eskişehir aile şirketlerinde bir uygulama). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 81-123.
- Bozkurt, R. (2004). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması-5. *Anahtar Dergisi*, (192), 14.
- Bozkurt, R. (2005). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması-7. *Anahtar Dergisi*, (194), 15.
- Dascher P.A. ve Jens, W.G. (1999). Family business Succession Planning. *Business Horizons*, 42(5), 2-4.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 143-168.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Engin, O. (2003). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma. *Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası Dergisi*, (188), 38-40.
- Erdoğan, N. (1999). Kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdama etkileri. *Mercek Dergisi*, (16), 63-72.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Karabulut, T. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi kobiler üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 643-676.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Özkara, B. (2000). Kurumsallaşma teorisinde örgütsel değişim sorunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-17.

- Pazarcık, O (2003). Aile şirketleri- tanımı, önemi, yapısı değişim ve devir planı gerekleri. *Anahtar Dergisi*, (178), 4-7.
- Sağlam, N. (2002). Aile şirketlerinde yeniden yapılanma. *Sanayide Yeni Ufuk, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, (22), 32-38.
- Süzer, H. (2004). Velihtını zamanında seç. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, (11), 182-188.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Tileylioğlu, A. (2006). Şirketlerde süreklilik. *Asomedy, Ankara Sanayi Odası Dergisi*, (Mart-Nisan), 27.
- Toprak M.A. (2003). Kurumsallaşma sürecinde strateji- kültür etkileşimi. *Anahtar Dergisi*, (180),4-5.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi*, (18), 337-353.
- Yalçın, M. (2004). Veliht seçmenin maliyeti çok yüksek oluyor. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, (11), 188.
- Yavuz, H. (2007). En iyi veliaht büyük oğul. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, (5), 214-222.
- Yılmaz, P. (2005). Ailenin gücü adına. *CEO's Üst Düzey Yöneticilerin İş ve Yaşam Dergisi*, (17), 14- 15.

Tezler

- Arslan, E. (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 29 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Atlı, H. (2007). Aile şirketlerinde genç neslin kurumsallaşmaya bakış açısı üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 13 Nisan 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Bilgin, N. (2007). Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 13 Nisan 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>

- Çakır, T. (2002). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 14 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Dirik, T. (2007). Aile işletmelerinde devir süreci: kurucu yönetici ve varislerin bu süreçten duydukları tatmin düzeyi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 13 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Durur, E. (2009). Aile işletmelerinde stratejik yönetim ve finansal planlama, Gaziantep ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 12 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Günel, R. (2005). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 13 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Güvençer, Ü. (2008). Vekalet teorisi:firma performansına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 14 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Hatipoğlu, M. (2006). Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticilerle profesyonel finans yönetici çatışmaları, bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 29 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Özçelik, Z. (2006). Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile uluslararasılaşma sürecine geçiş: Kayseri örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 12 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Özuysal, H. (2006). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasanın önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 15 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Sungurtekin, P. (2008). Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ve bir uygulama örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 10 Nisan 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>
- Yıldız, A. (2006). Aile işletmelerinde sürekliliğin ölçülmesi ve derin değerlendirilmesi

Konya'daki aile işletmeleri üzerine yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 13 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr>

İnternet Kaynakları

Alptürk, E. (2010). *Aile Şirketleri*. 12 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.bursaissektoru.com/size-ozel/makaleler/88-aile-sirketleri.html>

Ararat, M. *Girişimcilikten Kurumsallaşmaya*. 30 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.sabanciuniv.edu/HaberlerDuyurular/Documents/DD20051118103335/ISO2004kongreoturum-1.doc>

Arslan, A. T. (2009). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve stratejik plan hazırlama süreci*. 19 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qtMozTpbytYJ:web.org.m.gov.tr/birimler/merkez/StratejiGelistirme/Dokumanlar/Alper%2520Sunu%25206-8%2520Ekim%2520Antalya%2520son.ppt+vekalet+teorisi&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

Atılğan, T. *Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç*. Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri. 10 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.aeri.org.tr/PDF/106-SPPMD3.pdf#PAGE=108>

Batlaş, A. *Girişimciliğin ardındaki insan profili*. KobiFinans, 30 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020101/8135

Beehr, T.A.; Drexler, J.A.; Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behaviour*, (18), 297-312 26 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.jstor.org/stable/3100146>

Brockhaus, R.H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177 26 Nisan 2004 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://fbr.sagepub.com/content/17/2/165.full.pdf+html>

Campbell, D.N. ve Heriot, C.K. Which family-controlled business remain-family controlled? a resource based approach. *United States Association for small business and entrepreneurship*, 30 Aralık 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2002proceedings-06.pdf>

- Charan, R.; Hofer, C.W.; Mahon, J.F. (1980). From entrepreneurial to professional management: a set of guidelines. *Journal of Small Business Management*, 18(1), 1-10 16 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: [http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=2&hid=106&sid=4807dcef-8d36-4932-b84f-2f64af5b5c%40sessionmgr110&bquery=\(JN+%22Journal+of+Small+Bussiness+Management%22+AND+DT+19800101\)&bdata=JmRiPWJ0eXBIPTEmc210ZT11Ag9zdC1saXZ1](http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=2&hid=106&sid=4807dcef-8d36-4932-b84f-2f64af5b5c%40sessionmgr110&bquery=(JN+%22Journal+of+Small+Bussiness+Management%22+AND+DT+19800101)&bdata=JmRiPWJ0eXBIPTEmc210ZT11Ag9zdC1saXZ1)
- Churchill, N.C. ve Hatten, K.J. (1987). Non-marked-based transfers of wealth and power: a research framefork for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64 13 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=105&sid=d2c b4b28-7e34-42d7-a69f-93f03ff12eac%40sessionmgr111>
- Distelberg, B. ve Sorenson, R.L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: a focus on values, resource flows and adaptability. *Family Business Review*, (22)1, 65-81 26 Nisan 2004 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://fbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/1/65>
- Filiz, A. *Çalışanların yönetime katılmasına kalite ve verimlilik açısından yaklaşım*. Biymed, 14 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale24.htm>
- Gersick, K.E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. (1999). Stages and transitions:managing change in the family business. *Family Business Review*, (12)4, 287-297 26 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://fbr.sagepub.com/content/12/4/287.full.pdf+html>
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51 13 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=105&sid=2df 877db-187d-48e3-b1fa-1aefeb0dcdae%40sessionmgr113>
- Havunen, J. *Şirketleri babadan oğla devrederken nelere dikkat etmeli?* KobiFinans, 15 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/15016
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, (4), 175-211 7 Ağustos 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf>
- Ibrahim, A.B.; Soufani, K.; Poutziouris, P.; Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education +Training*, 46(8/9), 474-480 6 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0040-0912&volume=46&issue=8>

- Kavurmacı, İ. *Aile anayasası hazırlamak için 367 oy gerekmiyor*. Ekometre Online, 18 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.ekometre.com/get_Article.asp?article_id=1665
- Kavraz, M. *Sektörel eğitime farklı bir bakış açısı*. 28 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.turizm gazetesi.com/article/article.aspx?d=34583>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. 26 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://brunnen.shh.fi/portals/studymaterial/2008-2009/helsingsfors/Foretagandeochforetagsledning/1848/material/exercises/116TheSuccessionConspiracy.pdf>
- Longenecker, J.G. ve Schoen, E.S. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6 12 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&hid=105&sid=300188d1-a6b9-4cd4-b264-3efcd6a5135a%40sessionmgr111>
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal Of Sociology*, 83(2), 340-363 18 Haziran 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?filter=&Query=institutionalized+organizations%3A+formal+structure+as+myth+and+ceremony&wc=on&acc=on>
- Morris, M.H.; Williams, R.W.; Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3). 68-81 21 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1355-2554&volume=2&issue=3>
- Özel, N. (2008). Kobi’lerde işgörenlerin örgütsel ve bireysel amaç algılamaları ve bunun sonuçları üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84 17 Ağustos 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2008-2/2008_2_4.pdf
- Santiago, A.L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15-35 25 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://fbr.sagepub.com/content/13/1/15.full.pdf+html>
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28 29 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=105&sid=3dcdeb2-eeb5-4822-a3ee-3f3fbb669784%40sessionmgr114>
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, C.H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15 21

Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
<http://fbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/1/1>

Sonfield, M.C. ve Lussier, R.N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: a comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202 12 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://fbr.sagepub.com/content/17/3/189.full.pdf+html>

Soylu, R. (2003). *Ülkemiz aile şirketlerinin yapısı*. 15 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_2.htm

Us, A. T. *Aile şirketleri ve yönetim*. Kalder, 30 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&trempe=®ID=2

Venter, E.; Boshoff, C.; Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized. *Family Business Review*, 18(4), 283-303 16 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://fbr.sagepub.com/content/18/4/283.full.pdf+html>

Yeşildere, M. *Aile şirketleri üçüncü kuşaktan sonra zorlanıyorlar*. 17 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.turkticaret.net/business_center/haber.phd?pid=22

Deloitte Türkiye. Aile anayasası. 18 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_fbs_insert_AileAnayasasi_090210.pdf

Deloitte United Kingdom. Succession planning. 25 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/services/tax/entrepreneurial-business/06a13b531a2fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Dış Ticaret Müsteşarlığı. Kurumsallaşma ve ISO 9000 kalite yönetim sisteminin kurumsallaşmadaki yeri. 20 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/sibel.doc>

Establishing a Family Council The Jim Moran Institute for Global Entrepreneurship. 28 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/jmi-2002030602.html&Keywords=familycouncil&Buton=fambiz>

IMEC business improvement specialists. All In the Family, Succession Planning for Family Businesses. 30 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.imec.org/imec.nsf/All/Succession_Planning_Family_Businesses?OpenDocument

KobiFinans. Aile şirketlerinin sahip oldukları avantajlar nelerdir? 5 Şubat 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/484

University of Alberta Scholl of Business. Cousin Consortium, What is a Cousin Consortium? 15 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://apps.business.ualberta.ca/abfi/cousin_consortium.htm