

**PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN
AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR:
ESKİŞEHİR'DEKİ AİLE İŞLETMELERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ceren ONGAR

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2011

**PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN
AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR:
ESKİŞEHİR'DEKİ AİLE İŞLETMELERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ceren ONGAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşlemecilik Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Elif DAĞDEMİR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü


Ağustos, 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ceren ONGAR'ın "Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 26 Ağustos 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Uluslararası İşletmecilik)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Elif DAĞDEMİR
Üye : Doç.Dr.Güler GÜNŞOY
Üye : Yard.Doç.Dr.Özlem OKTAL

İmza



Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR: ESKİŞEHİR'DEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ceren ONGAR

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011

Danışman: Doç. Dr. Elif DAĞDEMİR

Türkiye ve dünya ekonomisinde büyük paya sahip olan aile işletmeleri aynı zamanda bu ekonomiler için itici güç durumundadırlar. Son yıllarda artan rekabet şartlarına uyum sağlayabilen ve varlığını sürdürebilen aile işletmeleri istihdam yaratmakta ve ülke ekonomilerinin gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadırlar. Varlığını sürdüremeyen aile işletmeleri ise kapanmak ya da el değiştirmek durumunda kalmaktadır. Türkiye ekonomisinin %95'ini oluşturan aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi pek çok unsura bağlıdır. Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması ve yönetim fonksiyonlarının düzgün işlemesi açısından kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş, en önemli unsurlardır. Ancak, aile işletmelerinde işletme kültürünün aile kültüründen etkilenmesi, profesyonel yöneticilere karşı olan güvensizlik, yetki devrinden kaçınılması ve nepotizm gibi uygulamalar, bu sürecin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durum profesyonel yöneticilerin, asıl görevleri olan yönetim fonksiyonlarını gerektiği şekilde yerine getirememelerine ve işletme içerisinde aileden olan yöneticilerle sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu çalışma, Eskişehir'deki uluslararası alanda faaliyet gösteren ve kurumsallaşmış oldukları varsayılan aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları sorunların tespit edilmesine yönelik olarak yapılmış bir nicel araştırmadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, profesyonelleşme, profesyonel yönetici sorunları.

Abstract

Master Thesis

PROBLEMS THAT PROFESSIONAL MANAGERS FACE IN FAMILY BUSINESS ENTERPRISES: A SURVEY ON THE FAMILY BUSINESS ENTERPRISES IN ESKİŞEHİR

Ceren ONGAR

Department of Business Administration

Section of International Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August 2011

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Elif DAĞDEMİR

Family business enterprises which have a big share on the Turkish economy as well as the world economy are the driving forces of these economies. Those which can comply with the increasing competition and have sustainability create employment and help to increase the national income. The rest, which cannot ensure their sustainability are closed or sold. The sustainability of the family business enterprises which comprise the 95% of the Turkish economy depends on various factors. The most important factors in ensuring the sustainability and well-functioning of the management functions in family business enterprises are the institutionalism and the transition to professional management. Nevertheless, the affection of the business culture from the family culture, the distrust to the professional managers, the hesitation in the delegation of the authority and nepotism has a negative impact on this process. These circumstances avoid the professional managers in performing their managerial functions properly and lead to problems with the managers from the family. This study is a quantitative research in order to determine the problems of the professional managers who are working in family business enterprises that are supposed to be institutionalized and international in Eskişehir.

Key words: Family business enterprises, professionalization, professional manager problems

Özgeçmiş

Ceren ONGAR

İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Bölümü
Yüksek Lisans

Eğitim

Yüksek Lisans	2009 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bölümü
Lisans	2002 Uludağ Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü
Lise	1998 Eskişehir Muzaffer Çil Anadolu Lisesi, Türkçe Matematik Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri / yılı: Eskişehir / 15.10.1984 **Cinsiyet:** Kadın **Yabancı Dil:** İngilizce

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Özgeçmiş.....	v
Şekiller ve Tablolar Listesi.....	x
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Aile İşletmesi Kavramı ve Temel Özellikleri

1.Aile İşletmelerinin Tanımı ve Temel Özellikleri	3
1.1.Aile İşletmelerinin Tanımı	3
1.2.Aile İşletmelerinin Yapısal Özellikleri.....	7
1.3.Aile İşletmelerinin Yönetimsel Özellikleri	11
1.3.1.Aile işletmelerinde yönetim biçimleri	12
1.3.1.1.Merkeziyetçi (paternalist) yönetim	12
1.3.1.2.Katılımcı (participate) yönetim	13
1.3.1.3.Profesyonel yönetim.....	13
1.3.2.Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanışı.....	15
1.3.2.1.Aile işletmelerinde planlama.....	15
1.3.2.2.Aile işletmelerinde örgütlenme (organizasyon) ve insan kaynakları .	17
1.3.2.3.Aile işletmelerinde yürütme	19
1.3.2.4.Aile işletmelerinde koordinasyon	21
1.3.2.5.Aile işletmelerinde denetim.....	22
1.4.Aile İşletmelerinin Türleri	25

1.4.1.Tek patronlu (birinci nesil) aile işletmeleri.....	25
1.4.2.Kardeş ortaklı aile işletmeleri.....	26
1.4.3.Geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu)	28
1.4.4.Sürekli başarılı olabilen aile işletmeleri.....	29
2.Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri	30
2.1.Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi.....	31
2.2.Büyüme ve Genişleme Dönemi	31
2.3.Doyum (Olgunluk) Dönemi.....	32
2.4.Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi	33
3.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci.....	34
3.1.Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	36
3.2.İşletmenin Kurumsallaşması	38

İkinci Bölüm

Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğe Bakış ve Profesyonel Yönetici Sorunları

1.Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetici Algılaması.....	42
1.1.Yönetici Kavramı.....	43
1.1.1.Aile işletmelerinde yönetici kaynak şekli.....	43
1.1.1.1.Kan bağı (akrabalık)	43
1.1.1.2.Profesyonel yöneticilik.....	44
1.2.2. Aile işletmelerinde girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin özellikleri.....	45
1.1.2.1.Girişimcilerin özellikleri.....	46
1.1.2.2.Profesyonel yöneticilerin özellikleri	47
2.Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Algısıyla Profesyonel Yöneticilik Örnekleri....	51
3.Aile İşletmelerinde Yaşanan Profesyonel Yönetici Sorunları.....	53

3.1.Örgüt İçinde Yaşanan Sorunlar	54
3.1.1.Ekip çalışması.....	54
3.1.2.Bilgi akışı.....	55
3.1.3.Çatışmalar.....	56
3.2.Aile Üyeleri İle Yaşanan Sorunlar	59
3.2.1.Güvensizlik.....	59
3.2.2.Performans değerlendirmesi ve iş – ücret dengesi.....	60
3.2.3.Yönetime katılım.....	61
3.2.4.Karar alma	61
3.2.5.Yönetim devrindeki belirsizlikler	62
3.3.Yönetim Fonksiyonunun Uygulanışından Kaynaklanan Sorunlar	63
3.3.1.Planlama sorunları	64
3.1.2.Örgütlenme sorunları	65
3.3.3.Yürütme sorunları	66
3.3.4.Koordinasyon sorunları	68
3.3.5.Denetim sorunları	69
3.4.Diğer Sorunlar.....	71

Üçüncü Bölüm

Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar Üzerinde Eskişehir’de Bir Araştırma

1.Araştırmanın Konusu ve Amacı	76
2.Araştırmanın Kapsamı.....	76
2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	77
2.2.Araştırmanın Yöntemi	78

3.Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması.....	79
3.1.Güvenilirlik Analizi	79
3.2.Frekans ve Crosstab Analizleri	80
3.2.1.Araştırma sonuçlarının demografik bulguları.....	80
3.2.2.Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarına yönelik bulgular	83
3.2.3.Araştırma bulgularının yorumlanması.....	98
Sonuç ve Öneriler.....	104
Ekler	107
Kaynakça	117

Şekiller ve Tablolar Listesi

Sayfa

Şekil 1: Aile İşletmelerinde Üç Terimin Ara Kesişimi.....	5
Şekil 2: Aile İşletmelerinin Yapısını Gösteren Üçlü Daire Modeli.....	7
Tablo 1: Aile ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar.....	8
Tablo 2: Aile Odaklı Yönetim ve İşletme Odaklı Yönetim Arasındaki Farklar.....	13
Tablo 3: Yönetim Fonksiyonlarının Profesyonel Yönetim ve Aile İşletmelerinde Yönetim Açısından Karşılaştırılması.....	22
Tablo 4: Profesyonel Yönetim Tarzı ve Girişimci Yönetim Tarzının Karşılaştırılması.....	49
Tablo 5: Durum Süreci Özeti.....	79
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi.....	79
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bulguları.....	80
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet – Çalışma Süresi Crosstab Analizi.....	81
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu – Çalışma Süresi Crosstab Analizi.....	82
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet – Öğrenim Durumu Crosstab Analizi.....	83
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	84
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur’ – Çalışma Süresi Crosstab Analizi.....	85

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Yönetim Kurulunca Alınan Kararlardan Üst Yönetimde Çalışan Profesyonel Yöneticiler Haberdar Edilmektedir.’ Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizi.....	86
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur.’ – ‘Yönetim Kurulunca Alınan Kararlardan Üst Yönetimde Çalışan Profesyonel Yöneticiler Haberdar Edilmektedir’ Crosstab Analizi.....	87
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin‘Performans Değerlendirilmesi Konusunda Objektif Bir Yaklaşım Bulunmaktadır.(Aileden Olan Yöneticilerle Eşit Standartlarda Değerlendirilme Yapılmaktadır.) Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizi.....	88
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin‘İşletmede İş Tanımları, Görev, Yetki ve Sorumluluk Alanları Kesin Bir Şekilde Belirlenmiştir.’ Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizleri.....	89
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin‘İşletmenin Denetimi Bağımsız Denetim Kuruluşları Tarafından Yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	89
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Farklı Departmanları Arasında Uyum Söz Konusudur.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	90
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmede İş Ücret Dengesi Konusunda Adaletli Bir Dağılım Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	91

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Aileden Olan Yöneticiler İle Profesyonel Yöneticiler Arasında Bilgi Paylaşımı Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizleri.....	92
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletme İçerisinde Ekip Çalışması Yapılmakta ve Ekip Ruhu Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	92
Tablo 22: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletme Sahibi Kurumsal Yönetim Sürecinde Tek Karar Mekanizmasıdır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	93
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Aile İçinde Olan Kuşak Çatışmalarından Dolayı Profesyonel Yöneticilerin Çalışma Verimliliği Düşmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	94
Tablo 24: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Profesyonel Yöneticiler İçeri Kariyer Planlaması Yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	94
Tablo 25: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Profesyonel Yöneticiler İçeri Gerekli Hizmet İçeri Eğitimler Sağlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	95
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Bir Sonraki Kuşağı Devrinde Belirsizlikler Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	95
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Profesyonel Yöneticiler ve Aile Üyeleri Arasında Karşılıklı Güven ve İşbirliği Temelinde İlişkiler Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	96

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Planlama Sürecinde Profesyonel Yöneticiler Etkin Bir Şekilde Görev Almaktadırlar.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	97
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Profesyonel Yöneticiler İçin İş Güvencesi Mevcuttur.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	97
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Sosyal Haklar Konusunda Profesyonel Yöneticiler İle Aileden Olan Yöneticiler Arasında Eşitlik Söz Konusudur.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri.....	98

Kısaltmalar Listesi

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGMER	Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
A.Ş.	Anonim Şirket
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
İ.İ.B.F	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
M.Ü.	Marmara Üniversitesi
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği
TMK	Türk Medeni Kanunu
Vol	Volume

Giriş

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

Son yıllarda meydana gelen teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle yurt içi pazarlarda kâr yönünden tıkanıklık yaşayan işletmeler, yurt dışına açılma eğilimi göstermektedirler. Bu durum işletmelere hem yurt içindeki hem de yurt dışındaki pazarlarda rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için profesyonelleşmenin bir zorunluluk olduğunu göstermiştir. Profesyonel yönetim, gerekli eğitimleri almış ve yeterli donanım ve beceriye sahip, yönetim işini kendisine meslek edinmiş kişiler tarafından yürütülmesi gereken bir süreçtir. Ancak aile işletmelerinde, profesyonelleşmenin bir gereği olarak yönetimin profesyonel yöneticilere (kısmen bile olsa) devredilmesinde ciddi problemler yaşanmaktadır. İşletme sahipleri yetki devrinden kaçınmakta ve bu durumda profesyonel yöneticilerin hareket alanını sınırlamaktadır.

Söz konusu çalışmanın amacı, Eskişehir'deki aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin ne gibi sorunlar yaşadıklarını tespit etmeye çalışmak ve çözüm önerileri sunmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmesi kavramı ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin yapısal ve yönetsel özellikleri üzerinde durulmuştur. Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanışlarında farklılıklar olduğu gibi, yönetim fonksiyonu süreçlerinin işleme konusunda da, işletme sahiplerinin etkileri görülmektedir. Bu nedenle işletmenin yönetiminde bulunan ailenin hangi yönetim tarzını benimsediği önem kazanmaktadır. Birinci bölümün devamında, aile işletmelerinin türleri ve gelişim evreleri aktarılmaya çalışılmış; aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, ailenin ve işletmenin kurumsallaşma süreçlerinin

aile üyeleri tarafından eş zamanlı olarak gerçekleşmesi için çaba sarf edilmesi gerekliliğinin üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, aile işletmelerinde profesyonel yöneticilik kavramı tanımlanmış; girişimciler ile profesyonel yöneticiler arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci bölümün devamında, Türkiye'deki aile işletmelerinin genel olarak profesyonel yöneticiliği nasıl algıladığı konusu irdelenmiş ve örnekler ile anlatılmaya aktarılmıştır. Son olarak, profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin yönetiminde yaşadıkları sorunları; örgüt içinde yaşanan sorunlar, aile üyeleri ile yaşanan sorunlar ve yönetim fonksiyonlarının uygulanışından yaşanan sorunlar olarak sınıflandırılmıştır. Kuşak çatışmaları, güç kavgaları, nepotizmden kaynaklanan sorunlar gibi daha çok aile işletmelerinin kendine has yapısı nedeniyle çıkan sorunlar, diğer sorunlar başlığı altında anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, Eskişehir'de bulunan, uluslararası alanda faaliyet gösteren ve yüz kişiden fazla çalışanı bulunan aile işletmelerinde araştırma yapılmış, profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin yönetiminde yaşadıkları sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan tespitler sonucunda çözüm önerileri sunulmuştur. Araştırmanın uygulanmasında nicel araştırma yöntemi seçilmiştir. Ek olarak, anketlerin yöneticilere uygulanması sırasında kısa görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Birinci Bölüm

Aile İşletmesi Kavramı ve Temel Özellikleri

1.Aile İşletmelerinin Tanımı ve Temel Özellikleri

Aile işletmelerinin tanımlanması konusunda genel olarak kabul görmüş bir tanım birliği bulunmamaktadır. Yapılan tanımlar ülkelerin gelişmişlik ve sanayileşme düzeylerine, ilgili mevzuatlarına, işletmelerin bağlı oldukları iş kollarına ve üretim tekniklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

1.1.Aile İşletmelerinin Tanımı

Küreselleşen günümüz dünyasında işletmelerin kapalı bir sistemde, çevreden bağımsız olarak faaliyet göstermeleri mümkün değildir. Diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri de değişen ve sürekli gelişen bu sisteme uyum sağlamak zorundadırlar. Aile işletmeleri, işletme türleri arasında en karmaşık olandır ve bu işletmelerde işletme sahipliğinin, kontrolünün ve yönetimin birbiri içine geçmiş oluşunun yarattığı operasyonel ve stratejik sorunlar da, bu karmaşıklığı daha körüklemektedir.

İşletmenin ölçeği ne olursa olsun, dünyada ve Türkiye’de kamu sektörü dışındaki işletmelerin büyük bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmesi kavramının ABD’de otuz yıldır, Avrupa’da ise on yıldır kullanıldığı düşünüldüğünde, aile işletmesi kavramı üzerinde ortak bir görüş birliğine varılamadığı göze çarpmaktadır. ABD’deki Aile İşletmeleri Enstitüsü (US Family Firm Institute) yaklaşık on yıllık bir geçmişe sahiptir. Lozan’daki Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (Family Business Network) ise 1990 yılında kurulmuştur (Güney, 2008: 97, 98).

En basit şekli ile aile işletmeleri, aile içinde bir kuşaktan diğerine devredilebilen işletmeler olarak tanımlanabilir. Aile işletmesi kavramı ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım yapılmıştır. Öz-alp (1971: 64), aile reisinin veya geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunmasını, o işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilmesi için yeterli kabul etmektedir. Poutziouris, Wang ve Chan (2002: 384) aile büyüğü ya da aileden herhangi bir bireyin ailenin geçimini sağlamak veya kâr etmek amacı ile kurduğu, ilerleyen aşamalarda yönetimde aile üyelerinin yer aldığı işletmeleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır. Alcorn'a göre (1986: 27), aile işletmelerinde aile girişimci, işletme sahibi, işletmenin yöneticisi ve patronudur. Getz ve Nelson (2004: 18) sadece bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlanmışlardır. Upton ve Petty'e göre ise (2000:31) iki veya daha fazla aile üyesinin sahipliği ve işletiminde olan işletmelere aile işletmesi denmektedir. Orion, Zuiker, Danes, Stafford, Heck ve Duncan (2003: 440) aile işletmelerini, birbirileri ile kan bağı, evlilik veya evlat edinme gibi yollarla ilişkileri bulunan aile üyelerinin sahipliğinde olan ve yönetilen işletmeler olarak tanımlamışlardır. Reid (2000: 246) bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için, işletmenin stratejik noktalarında aile bireylerinin bulunması, bu noktalarda aile bireylerine aile bağlarına göre öncelikli görevler verilmesi ve işletmenin pazarda aile işletmesi olarak tanınması gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Taşlıyan'a göre (2004: 562) bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren dört unsur bulunmaktadır:

1. Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. Şimdiki ya da daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.
3. İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişmektedir.
4. Aileye mensup birinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu etkiler.

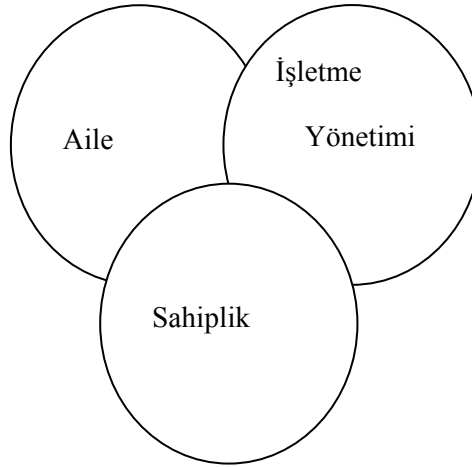
Koçel'e göre (2004: ix, x), aile işletmeleri, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkilerin ele alınıp incelendiği bir işletmecilik konusudur. Bu ilişkileri psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuki, ekonomik, sosyal, siyasal birçok yönü vardır. Baraz (2010: 26) aynı aile üyelerinin sahibi oldukları işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Bu işletmelerin bazılarında aile yönetimi bizzat elinde tutar, yürütür. Bazılarında ise yönetim profesyonellerin elindedir. Aile sadece gözetim ve denetim yapmaktadır. Karpuzoğlu'na göre (2000: 7) aile işletmesi, ailenin mirasının dağılmasını önlemek ya da ailenin geçimini sağlamak için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerini çoğunlukla aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin istihdam edildiği işletmedir. Rosenblatt'a göre (1990: 4, 5) aile işletmeleri, işletme sahipliğinin çoğunluğunun tek bir ailede olması ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimci olduğu işletmedir. Chau, Chrisman ve Sharma (1999: 19) aile işletmelerini, aile reisinin ya da ailenin geçimi ile sorumlu olan kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletme yönetiminde çalışıyor olması koşulunu sağlayan işletmeler olarak tanımlamışlardır. Türk Medeni Kanunu'nun (TMK) 373. Maddesi, "Hısımlar, kendilerine geçen mirasın tamamı veya bir bölümüyle ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle aralarında bir aile malları ortaklığı kurabilirler." şeklinde belirtmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde; aile işletmesi aile bireyleri tarafından kurulmuş bir işletmedir. Bunun dışında, TMK'nın 384. Maddesinde ise kazanç paylı aile malları ortaklığı hakkında bilgi vermektedir: "Ortaklar, aralarında yapacakları sözleşme ile yıllık kazançtan kendilerine belli bir pay verilmesi kaydıyla ortaklığın temsilini ve ortaklığın mallarının işletilmesini içlerinden birine bırakabilirler."¹ Holland ve Boulton ise (1984: 6) aile işletmelerinin karakteristiğine göre, işletmeyi mali açıdan destekleyen kişinin, işletme yöneticisi, ortağı veya CEO'su olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca mali açıdan işletmeyi destekleyen kişinin ailesi de aynı zamanda bu işletmede görev alabilmektedirler. Miller ve Simmons ise (1992:17), aile işletmelerinde baskın olan karakterin girişimci olduğunu ve girişimcinin organizasyonda kontrol ve karar verme noktasında en yetkili kişi olduğunu belirtmişlerdir.

¹ Türk Medeni Kanunu. <http://hukukcu.com/bilimsel/genelkanunlar/4721.htm>. (Erişim Tarihi:08.06.2011)

Taguri ve Davis (1992: 62) aile işletmelerinin kuruluşunda beş önemli amaç olduğunu tespit etmişlerdir.

1. İş güvenliğini desteklemek,
2. Personel gelişiminde ve toplumun sosyal açıdan ilerlemesinde bir araç görevi üstlenmek,
3. Kaliteli ürünler geliştirmek,
4. İşletme sahipleri için fayda ve finansal açıdan güvenlik sağlamak,
5. Çalışanlarının gurur duyabileceği bir işletmeye sahip olmak.

Gersick, Davis ve Hampton'a göre aile işletmeleri, işletme, sahiplik ve aile terimlerinin ara kesişimi ile elde edilmektedir.



Şekil 1: *Aile İşletmelerinde Üç Terimin Ara Kesişimi*

Kaynak: K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton (1997). *'Generation to generation' life cycles of the family business*. Boston: Harvard business school press, s. 4, 5.

Hulshoff'a göre (2001: 5), aile işletmelerinin işletmeler içerisinde özel bir yere sahip olmasının nedeni, aile ve iş hayatının bütünleştirilememesi nedeniyle diğer işletmelerden daha farklı yapısal ve yönetsel özelliklere sahip olmasıdır.

Aile işletmeleri ile ilgili verilen tanımlar değerlendirildiğinde, şu ortak noktalara ulaşılabilmektedir.

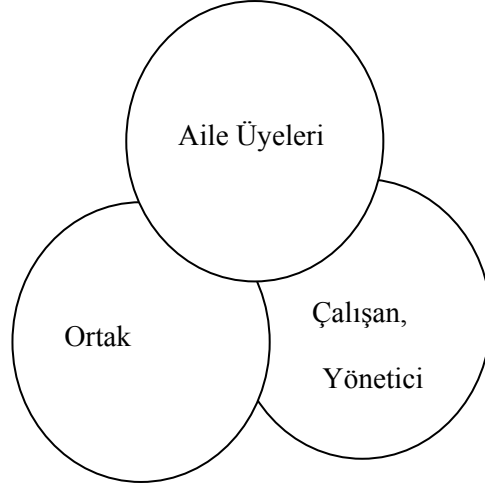
- Aile işletmeleri, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile işletmelerinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet sadece aileye aittir.
- Aile işletmeleri çoğu zaman elde bulundurulanan varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulmuşlardır.
- Aile işletmeleri çoğu zaman karar vericilerin aynı aileden olduğu işletme biçimidir.

Kets de Vries'e göre ise aile işletmelerindeki özgürlük anlayışı, diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir. Çalışma saatlerinde, izin kullanmada, finansal kullanımlarda daha esnek bir yapıya sahiptirler. Aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha informal örgütlerdir. Informal örgüt olmanın avantajı, karar alma ve uygulama aşamasında büyük esnekliğe sahip olmaktır.²

1.2.Aile İşletmelerinin Yapısal Özellikleri

İşletmeler, ekonomik fonksiyonları, faaliyet konuları, sermaye sahipliği ve hukuki yapıları bakımından sınıflandırılmaktadırlar. Aile işletmeleri, sermaye sahipliği bakımından sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadırlar. Sermaye sahipliği bakımından sınıflandırmayı üçe ayırarak incelemek mümkündür: Özel işletmeler, kamu işletmeleri ve karma işletmeler (Öz-alp vd. , 1998: 21, 23). Özel işletmeler, sermayenin tamamının özel kişilere ait olduğu işletmelerdir. Aile işletmeleri ise, girişimciliği aynı aile fertlerinden bir ya da bir kaçının yaptığı kâr amaçlı yapıdır (Karpuzoğlu, 2000: 20, 21).

² De Vries, M.F.R Kets. (1993). *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*. http://gsappweb.rutgers.edu/cstudents/readings/Summer/Ballet_FamilySystems/ketsdevries_dynamics.pdf . (Erişim Tarihi: 10.06.2011)



Şekil 2: *Aile İşletmelerinin Yapısını Gösteren “Üçlü Daire Modeli”*

Kaynak: B. Akingüç Günver (2004). *Aile işletmelerinin geleceği*. 1.Aile işletmeleri kongre kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, s.40.

Aile işletmelerinin yapısını gösteren Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere, aile işletmelerindeki yapı, farklı grupların iç içe geçmiş olduğu bir yapı arz etmektedir. Aile üyelerinin ve işletme ortaklarının kendi bireysel çıkarlarını ve işletme çıkarlarını barındıran bu karmaşık yapı, çoğu zaman profesyonel yönetici – aile üyeleri çatışmalarına sahne olmaktadır.

Farklı aile kültürleri farklı işletme kültürleri ile birleşerek aile işletmelerinin yapısını oluşturmaktadır. Ailenin mevcut normları işletmenin büyük çoğunluğunda kullanılmaktadır. Bu normlar, işletme faaliyetlerinin yapılış şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri yani, kurum kültürünü etkilemektedir (Alayoğlu, 2003: 19).

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile işletmelerinde, yazılı belgeler ve istatistikler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyimlere daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu yaklaşım doğruluğu tartışılan bilgilerin

kullanılmasına, rasyonel ve objektif kararlar alınmasına engel olabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 27; Haşit, 2009: 31).

Aile işletmelerinin çoğunluğu, aile üyelerinin ortaklığına dayanmaktadır ve bu ortaklık çoğu zaman kağıt üzerinde kalmaktadır. Yönetim kuruluna sahip olan aile işletmesi sayısı da oldukça azdır ya da yönetim kurulu kavramı da ortaklık kavramında olduğu gibi kağıt üzerinde kalmaktadır. Bazı işletmelerde yönetim kuruluna aile dışından katılanların görevi işletme kurucusunun kararlarını tasdik etmektir. (Günver, 2004: 171). Ortaklık yapısı konusundaki özelliklerden biri de, aile üyelerinin kendi aralarında oluşturduğu ortaklık payları arasında derin uçurumlar olabilmesidir. Bazı örneklerde büyük kardeşlerin daha yüksek paylara, küçük kardeşin daha küçük paylara sahip olduğu görölmektedir. Kardeşlerin aylık aile harcamalarında bile bu durumdan söz edilebilmektedir. Bunun başlıca sebebi, büyük kardeşlerin daha önceden işin içine girmiş olmaları ve işin gelişimine daha önceden katılmış olmaları olarak gösterilebilir. Ortaklık yapısındaki özelliklerden diğerisi ise, aile üyelerinden payları olanlar ile olmayanların karışık olmasıdır. Bu aile üyelerinden bir kısmı işletmede aktif olarak çalışırken, bir kısmı çalışmamaktadır. Diğer bir ifade ile bazı aile üyeleri ortak olarak görünmektedir ancak işletmede aktif çalışması yoktur. Bazı aile üyeleri ortaktır ve aynı zamanda işletmede aktif olarak çalışmaktadır. Bazılarının ise ortaklık payı yoktur ve işletmede aktif olarak çalışmaktadır. Bu tip durumlar, sonradan sıkıntılı sonuçlara yol açabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 163, 164).

Tablo 1: *Aile ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar*

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Duygusal ihtiyaçlar	İşletme performansı
Ailenin ihtiyaçları	İşletmenin ihtiyaçları
İstikrarı koruma	

Kaynak: Carlock, R.S., Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business: paralel planning to unify the family business*. Newyork: Palgrave Macmillian, s.5.

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, aile işletmesi yapısındaki değerler ile işletme sistemi değerleri birbirlerinden farklıdır. Aile sistemindeki değerler daha duygusal ve akrabalık ilişkileri üzerinde dururken, işletme sistemini yönlendiren dinamikler daha rasyoneldir. Aile işletmelerinde hangi sistemin daha baskın olacağı büyük önem arz etmektedir. Birçok aile işletmesinde bu denge sağlanmış değildir. Bir tarafta duyguların, değerlerin hakim olduğu, diğer tarafta mantık ve kurallar zincirinin hakim olduğu güç odakları vardır. Bazılarında aile çok baskındır. Bu durumun sonucu olarak da kurumsal yapı ezik, belirsiz ve her an değişebilecek durumdadır. Bu tip ailelerde aile marka olmaktadır. Bu durumun tam tersinde ise, iş ailenin önüne geçmekte, ailenin eseri olan işletme güçlenmekte ve gelişmektedir (Fındıkcı, 2005: 34, 35). İşletmeler için arzu edilen durum her iki güç odağının da dengeli olması, birbirini tamamlaması ve her birinin diğerinin içinde gelişmesine imkan tanınmasıdır.

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de insan faktörü oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde anne, baba, çocuklar, torunlar, kuzenler, gelinler, damatlar ve ikinci dereceden akrabalar gibi çok yönlü ilişkiler mevcuttur. Bu ilişkilere bir sonraki kuşakların da yetiştirilmesi eklendiğinde, konu daha fazla önem arz etmektedir. Bu noktada işletme değerleri ve aile değerlerini yakınlaştırıcı, sorun çözücü bir yaklaşım ile ilişkilere dahil olunmalıdır. Katı bir otorite ile ‘ben biliyorum’cu tavır, günlük moralin işletme morali haline geldiği bir görünüm ortaya çıkmamalıdır (Fındıkcı, 2005: 57, 58).

Aile işletmeleri çoğunlukla dışarıya kapalı bir yapıya sahiptirler. Halka açılmayı ve borçlanmayı düşünmemektedirler. Özellikle Türkiye'deki aile işletmelerinin halka açılma konusundaki çekingenlik nedeni, işletmenin kontrolünün kaybedilebileceği düşüncesidir (Yalnızoğlu vd. , 2001: 14).

1.3.Aile İşletmelerinin Yönetmel Özellikleri

Aile işletmelerinin yönetmel özelliklerini incelemeyden önce genel olarak aile tiplerinin ele alınması gereklidir. Her ailenin kültürel yapısı farklı olduğundan, bu yapının işletmeye yansımaları da farklı olmaktadır. Ailelerin kültürel özellikleri birbirinden farklılık gösterdiği için yönetim biçimleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, ailenin geçmiş birikimlerinden, davranış kalıplarından ve olaylara farklı bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde üç farklı aile tipi ile karşılaşmaktadır (Ateş Ö., 2005: 69):

- **Ataerkil (Pederşahi – Babaerkil) Aile Tipi:** Bu tip ailelerde tek otorite mevcuttur ve otoritenin istekleri doğrultusunda diğer aile üyeleri yaşamlarını sürdürmektedirler. Diğer aile üyelerinin söz hakkı bulunmamaktadır.
- **Çatışmacı Aile Tipi:** Çatışmacı ailelerde, her birey kendi hedefleri doğrultusunda hareket etmekte ve ortak bir hedef bulunmamaktadır. Aile üyeleri arasındaki iletişim sağlıklı değildir ve birbirlerine güvenleri yoktur.
- **İşbirlikçi Aile Tipi:** Bu aile tipinde, aile üyelerinin birbirlerine duydukları güven duygusu tamdır. Aile reisi karar alma sürecine, diğer aile fertlerini de dahil ederek, aile yönetimine katılımı arttırmaktadır. Aile fertlerinin farklı amaçları olsa da birlikte hareket etmektedirler.

Aile işletmelerinin yönetim yapısıyla ilgili olarak dört tip kültürel kalıptan söz etmek mümkündür (Günver, 2004: 171; Haşit, 2009: 30):

- **Ataerkil Kültür:** Bu kültürde, işletmenin tüm kararları sadece aile tarafından verilmekte olup, işletme içindeki yapı hiyerarşiktir. İşletmeyi yönetenler genellikle geçmiş odaklıdır.
- **Serbest Kültür:** Serbest kültürde, aile yeleri çoğunlukla yönetim kademesindedir. İşletmenin amaçları kurucu aile tarafından belirlenmekle birlikte, kurucu aile ve çalışanlar arasındaki güven duygusu yüksektir.
- **Katılımcı Kültür:** Ailenin gücü ve statüsü yerine, işletme çalışanları arasındaki eşitliğe önem verilmektedir.
- **Profesyonel Kültür:** İşletmede çok sayıda profesyonel yönetici çalışmaktadır. Bireysel başarıya ve motivasyona önem verilmekte ve profesyonel yönetim anlayışı çerçevesinde rekabete dayalı bir sistem bulunmaktadır.

1.3.1.Aile işletmelerinde yönetim biçimleri

Aile işletmelerinde işletme kurucusunun tarzı, işletmedeki yönetim biçimini doğrudan etkilemektedir. Genel olarak üç yönetim biçiminden söz edilebilir (Alayoğlu, 2003: 43):

1.3.1.1.Merkeziyetçi (paternalist) yönetim

Merkeziyetçi yönetimi benimseyen aile işletmelerinde, işletme kurucusu olan ailenin ataerkil (babaerkil – pederşahi) aile tipine sahip olduğu söylenebilir. Zira bu tip ailelerde tek otorite mevcuttur. Merkeziyetçi yönetimde de işletmenin tüm kararları üst yönetim tarafından alınmaktadır.

Merkeziyetçi yönetim, aile işletmelerinde çoğunlukla birinci nesilde görülmekte olup, işletme kararları ve politikaları işletme kurucusu tarafından alınmaktadır. Bu yönetim biçiminde işletme yöneticilerinin tümü ya da çoğu aile üyelerinden oluşmakta ve aile üyesi olmayan çalışanlara karşı güvensizlik duymaktadırlar. Bundan dolayı, işletme çalışanlarının işletmenin bir parçası gibi hissedecekleri ve karar alma mekanizmasına katılabilecekleri bir ortam bulunmamaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarının yaratıcılıklarını kullanması da mümkün olamamaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 28).

1.3.1.2.Katılımcı (participate) yönetim

Katılımcı yönetim biçimini benimseyen aile işletmelerinde, işletme kurucusunun katılımcı kültürden geldiği ve iş birlikçi aile kültürünü benimsediği söylenebilir. Oligarşik yönetim biçimi olarak da adlandırılan katılımcı yönetim biçiminde hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte yönetimde teknik yetkinlikleri olan personellere de yer verilmektedir.³ (Karpuzoğlu, 2001: 28, 29). Bu yönetim biçiminde önemli olan nokta, işe en uygun elemanın istihdam edilmesidir. Değerlendirmeler kişilere göre değil, ekip çalışmasının performansına göre yapılmaktadır (Whiteside, 1993: 13). Katılımcı yönetim aynı zamanda, bir sonraki neslin yetişmesi için de fırsat sağlamaktadır (Alayoğlu, 2003: 44).

1.3.1.3.Profesyonel yönetim

Aristokratik yönetim biçimi olarak da adlandırılan profesyonel yönetim biçiminde, dışarıdan profesyonel bir yönetici tayin edilmekte, aile üyeleri ve işletme sahipleri yönetime katılamamaktadır. Ancak işletmenin genel politikaları yine de işletme sahipleri ve aile üyeleri tarafından tayin edilmektedir. Bu yönetim biçimi daha çok kurumsallaşmış aile işletmelerinde görülmektedir (Şimşek, 2002: 33).

³ http://www.sgbdanismanlik.com/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=37.
(Erişim Tarihi: 11.06.2011)

Müftüoğlu ve Durukan (2004: 125) çalışmalarında profesyonel yönetim biçimini kısaca şu şekilde aktarmışlardır: “ *Aile serveti, profesyoneller ise şirketi yönetmektedirler.*”

Tablo 2’de aile odaklı yönetim ile işletme odaklı yönetimin arasındaki farklar belirtilmiştir. Aile odaklı yönetimlerde verilen kararlarda duygusallık, sevgi gibi daha soyut kavramlar üzerinde durulurken, işletme odaklı yönetimlerde sözleşmelere ve mantığa dayalı somut kavramlar bulunmaktadır.

Tablo 2: *Aile Odaklı Yönetim ve İşletme Odaklı Yönetim Arasındaki Farklar*

Aile Odaklı Yönetim	İşletme Odaklı Yönetim
Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.	İşletme normları ve değerleri aile değerlerinden önce gelmektedir.
Bireyler arasında duygusal ilişkiler söz konusudur.	Mantığa dayalı ilişkiler söz konusudur.
Katılım, doğum ile olmaktadır.	Katılım; deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Aile üyeleri bilgi, beceri ve yetkinlikleri dikkate alınmaksızın istihdam edilirler.	İşletmede çalışmak isteyen aile üyelerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olması beklenir.
Aileye süreklilik arz eder.	İşletmeye üyelik performansa bağlıdır.
Aile üyelerinin tamamının eşit olduğu kabul edilir.	Tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak konum farkları bulunmaktadır.
Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur.	Süreklilik planı yapılmaktadır. Planlar sağlam ve güvenilir temeller üzerine kurulmaktadır.
Yönetim kurulunun tamamı ya da büyük çoğunluğu aile üyelerinden oluşur.	Aileden olmayan yöneticilerin katılımıyla sürekli ve düzenli olarak resmi yönetim kurulu toplantıları yapılmaktadır.
Ailede sevgiye bağlılık bulunmaktadır.	Sözleşmeye dayalı bağlılık mevcuttur.
Aile için sorun teşkil edecek işletme kararlarından kaçınılmalıdır.	İşletmede işin gerektirdiği şekilde rasyonel kararlar alınmaktadır.

Kaynak: Haşit, 2009: 33.

1.3.2.Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanışı

Aile işletmelerinde temel yönetim fonksiyonlarının uygulanışında çeşitli farklılıklar görülmektedir.

1.3.2.1.Aile işletmelerinde planlama

Fayol (2005: 53)'a göre planlama, yönetimin tamamı demek değilse de onun esaslı bir kısmı demektir. Planlama bu durumda geleceği hesaplamak ve onu hazırlamak manasına gelmektedir. Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak, 'ne, ne zaman, nerede, nasıl, neden, kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle' sorularını cevaplamaktır, şeklinde de ifade edilebilmektedir (Koçel, 2003: 124,125).

İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir kısmını oluşturan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde de tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında planlama, söz konusu değişimlere sorunsuz uyum sağlamada ve işletme yapılarında rastgele değişimler olmasına engel olmaktadır (Akgemici ve Sevinç, 2004: 515, 516). Koşulların hızla değiştiği küreselleşen günümüzde aile işletmeleri de bu değişimlerin gerisinde kalmamak ve değişimin getireceği riskleri minimize etmek için faaliyetlerini planlamalıdır.

Aile işletmelerinde kısa ve orta vadeli planlama yapılmadığı gibi aynı zamanda uzun vadeli planlamalarda da eksik kalınmaktadır. Aile işletmelerinde yapılan uzun vadeli (stratejik planlama) planlarda, işletmenin geleceği ile birlikte ailenin de geleceği dikkate alınan bir unsurdur (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 549). Bunun yanı sıra aile işletmelerinde, işletmeyi kuran girişimcinin tüm kararlar ve yönetim fonksiyonlarıyla

kendisinin ilgilenmek istemesi nedeniyle, planlamaya gerekli zamanı ayırmadığını söylemek mümkündür (İlter, 2001: 21).

İşletmenin ve ailenin nakit ihtiyaçlarının karşılanması ve kazancın nasıl paylaşılacağına planlamalar arasında yer almaması, büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde yatırıma daha az finansal kaynak ayrılması, aile işletmelerinin günü birlik iş yapma eğiliminde olduklarının bir göstergesi olarak görülebilmektedir (Ada, Şengül, Çapraz, 2004: 257, 262).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, kısa ve orta vadeli planlamalar yapılırken, büyük ölçekli aile işletmelerinde uzun vadeli (stratejik plan) planlamalar önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olanlarda ise fırsat odaklı taktik yapılarının oluştuğu söylenebilmektedir (Akgemici ve Sevinç, 2004: 515, 516).

Tüm bunlarla birlikte bazı aile işletmelerinde, planlama üzerinde pasif olsalar dahi, işletmeyi kuran girişimcilerin eşlerinin de duygusal müdahaleleri görülebilmektedir. Uygun bir yönetim planının oluşturulmasında duygusallığın ve 'sen – ben' çatışmalarının önüne geçilemediği görülmektedir. Eğer işletme yönetiminde kurumsallaşmaya gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgisel ve deneyimlere dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu söylenebilmektedir (Ada, Şengül, Çapraz, 2004: 257, 262).

Blumentritt (2006: 65, 66) ve Uluyol (2004: 23, 34) 'un yaptıkları araştırmalara göre; aile işletmelerinde yönetimin bir kuşaktan diğerine devri sırasındaki yüksek başarısızlığın en büyük sebebi olarak ileriye yönelik bir planlamanın yapılmamış olması gösterilmektedir. Bunun dışında Ateş Ö. (2005: 179) 'nün Türkiye'nin çeşitli

bölgelerinden seçmiş olduğu aile işletmeleri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, mevcut yöneticilerin %67,9'u kendisinden sonra gelecek yöneticiyi tek başına seçtiğini, %18,9'u ise tüm aile üyelerine danışarak seçtiğini belirtmiştir.

Aile işletmelerinde planlamalarda sistemin işleyişinden ziyade kişisel liderliğin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, taktik ve stratejik planlamaya gerekli önemin verilmemesinde ve buna bağlı olarak kurumsallaşmaya gidilememesinde işletmeyi kuran girişimcilerin payının büyük olduğu söylenebilmektedir. Bunlara ek olarak, Türkiye'deki aile işletmelerinde profesyonel yönetici istihdam edilme oranının düşük olması, profesyonel yöneticilerin işletmenin yapılan planlamalarında işletmeyi kuran girişimcilerle ters düşerek işletme çıkarlarını ön planda tutması, aile işletmelerinde planlamaya gereken önemin verilememesinin nedenleri olarak gösterilebilmektedir.

1.3.2.2.Aile işletmelerinde örgütlenme (organizasyon) ve insan kaynakları

Yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra sıra örgütlemeye (organizasyona) gelmektedir. Ertürk (2009: 116)' e göre örgütlenme en yalın anlamıyla, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmayı kavramaktır. Örgütlenme, insanların belli amaçlara ulaşabilmesi için yararlı olmakta ve onlarla birlikte çalışma imkanı sağlamaktadır. Bireyler ve görevleri arasında bağlantı kurmaktadır. İşletme yöneticisinin görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. Bu imkanların hepsi örgütlenme ile temin edilmektedir (Özgen, 1977: 6; Ertürk 2009: 116).

Yönetim ve organizasyon kavramlarının sürekli birlikte kullanılmasının nedeni, her yöneticinin belirli bir organizasyon ya da örgüt yapısı içerisinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır. Yöneticiler, örgüt amaçlarını ve yapısını kendi inisiyatifleri doğrultusunda değiştirme gücüne sahiptirler. Bu durumda yöneticiler, bilgi ve becerilerini belirli amaçlar doğrultusunda uygulayacak ve kuşkusuz ki, bu ortamdan hem etkilenecek hem de ortamı etkileyeceklerdir (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 549).

Aile işletmelerinde genellikle, işletme belli bir büyüklüğüne ulaştığında işletmeyi kuran girişimci, kendisini genel müdür olarak tayin etmektedir. Bu durum, aile işletmeleri için ciddi bir zayıflık olarak göze çarpmaktadır. Çünkü 'patronluk' ve 'genel müdürlük' kavram olarak farklı niteliklere sahiptirler ve yetki ve sorumlulukları aynı değildir (Alayoğlu, 2003: 48; Akgemici ve Sevinç, 2004: 516; Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 549, 550). Bu bağlamda, işletmeyi kuran girişimci tüm işlerle ilgilenmekte ve tüm yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır.

Aile işletmelerinde örgütlenme fonksiyonu gerçekleştirilirken departmanlara ayırma, iş tanımlarının belirlenmesi ve denetim alanı ile ilgili konular önemle üzerinde durulması gereken hususlardır. Ancak aile işletmelerinde genellikle iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır. Yapılan yetki ve sorumluluk dağılımını da aile bağları belirlemektedir (Akgemici ve Sevinç, 2004: 516).

Aile işletmelerinde formal bir organizasyon şemasından da bahsetmek çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte görev tanımları yapılmamış ve aile üyeleri arasında yetki ve sorumluluk dağılımının sınırları tam olarak çizilememiştir. Bu bağlamda, kimin hangi işten, ne ölçüde sorumlu olduğu, yetkisini hangi sınırlarda kullanacağı belli değildir (Alayoğlu, 2003: 21). Kurumsallaşma düzeyleri düşük aile işletmelerinde örgütlenme açısından bu konuların netlik kazanmamış olması ve birbirine geçmiş, karmaşık bir yapı sergilemesi günümüzde sık karşılaşılan bir durumdur (Akgemici ve Sevinç, 2004: 516).

Aile işletmelerinde örgütlenme konusundaki tüm bu olumsuzluklara karşın, amaç birliğini sağlamak diğer işletmelere nazaran daha kolay olmaktadır. Çünkü işletme kurulurken, işletmeyi kuran girişimcinin gözettiği amaçlar, tüm aile bireyleri tarafından bilinen ve paylaşılan bir olgudur (Karpuzoğlu, 2003: 147).

Aile işletmelerinde uygun nitelikli personel istihdamından söz etmek mümkün olmamaktadır. Genellikle işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle, aile bireyleri, işe uygunluğuna bakılmaksızın, tercih edilmektedir. Bu hususta, sözü edilen kişilere yönelik olarak pozitif ayrımcılık yapıldığı söylenebilir (Alayoğlu, 2003: 49, 52; İlter, 2001: 18). Aile işletmelerinde örgüte katılanların kan bağına bakılmasının yanı sıra, aileye evlilik yolu ile giren gelin ve damatların da işletmede üst kademelere getirilmesi, işletme içinde huzursuzluk yaratan bir unsur olabilmektedir.

Üst yönetim statüsü ne olursa olsun, tüm çalışanları kendisine bağlamak ve kendisi ile ilişkilendirmek istemektedir (Fındıkçı, 2005: 133). Yetki ve sorumluluk alanının belirsiz olması, bir iş yapılırken pek çok aile üyesinin o işin sorumluluğunu yüklenmesi, çalışanlar arasında kafa karışıklığı yaratmakta ve kime karşı sorumlu olduklarını bilmemelerine sebep olmaktadır.

1.3.2.3.Aile işletmelerinde yürütme

Yürütme, yöneticinin planlanan ve örgütlenen işletme faaliyetleri doğrultusunda astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi faaliyetidir (Mucuk, 1993: 152). Yürütme fonksiyonu planlama ve organizasyon aşamalarına kıyasla daha dinamik bir süreçtir. Diğerlerinde yönetici, yürütme fonksiyonunda olduğu gibi, çalışan personel ile ilişki kurmadığından, söz konusu olan bu iki fonksiyon, planlama ve organizasyon, statik özellik taşımaktadır (Alpugan vd., 1995: 178, 179). Bu süreç, iletişim, liderlik,

güdüleme gibi unsurları içermektedir (Akgemici ve Sevinç, 2004: 516, 517; Öz-alp vd., 1998: 82; Karalar vd., 2001: 124, 129)

Aile işletmelerinde, yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak, 'yetki devri' problemleri yaşanmaktadır. Yetki devri kavramı Koçel'e göre (2003: 214) yöneticinin kendi yetkisinin bir bölümünü gerektiğinde astlarına vermesi anlamına gelmektedir. Ancak yetki devrinin örgütün etkinliğine olumlu etki yaratması için, gerektiği şekilde ve zamanında yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde yetki devrine sıcak bakılmamakla birlikte, büyük çoğunluğunda aşırı bireyci bir kültürün var olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerindeki genel eğilim, yetkinin aile bireyleri arasında devredilmesidir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin ve çalışanların işletme kurucusunun fikirlerine zıt yönde fikir öne sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde pasif itaat ile birlikte, sorumluluktan kaçma ve kaçınma vardır. Emir kumanda zincirini aile işletmelerinde görmek pek mümkün olmamakla birlikte, talimat ve istek birbirine karışmaktadır. Aile üyeleri ve personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hakim olmaktadır (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 550).

Yürütme fonksiyonu içerisinde iletişim oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Astların etkilenmesi ve yönlendirilmesi faaliyeti kuşkusuz ki iletişim ile mümkün olacaktır. İletişim, işletme yöneticilerinin başarısı ve organizasyonların etkinliği konusunda önemli olan süreçlerden birisidir. İş hayatı ile ilgili olarak değişik kademelerde yapılan bir araştırma, yöneticilerinin zamanlarının %75 - %95'ini iletişime ayırmak zorunda olduklarını ortaya çıkarmıştır (Batty, 1978: 85'den Aktaran Koçel 2007: 403). Sinir ve duyu sistemi insan vücudunda nasıl bir rol oynuyorsa, iletişim sisteminin organizasyon için olan önemi o kadar mutlak ve tartışmasızdır (Koçel, 2007: 403). Aile işletmelerinin alt yapısı, işletme içerisinde insan ilişkileri bakımından büyük avantajlar sağlamasına

rağmen, yönetim kademeleri arasında bu iletişimden söz etmek pek mümkün olmamaktadır. Her yönetici kendisine göre bir ilişki biçimi belirlemekte ve bunu sürdürmektedir (Fındıkçı, 2005: 57; Uluyol, 2004: 210; Alayoğlu, 2003: 54).

1.3.2.4.Aile işletmelerinde koordinasyon

Koordinasyon, insanların didinmelerini birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır (Cemalcılar vd., 2000: 106, 107). Koordinasyon, bir iletişim sistemi fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar etmeye yarar. İşletmeyi oluşturan birimler, birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kendi kendine rakip ve kararsız duruma gelmektedir (Ertürk, 2009: 173).

Yürütme fonksiyonunda bahsedilen yönetim kademeleri arasındaki iletişim problemleri, işletmenin koordinasyon faaliyetlerini de etkilemektedir. Personelin birbirinden haberdar olmadan çalışması, aynı işin birden fazla yapılmasına ya da hiç yapılmamasına yol açabilmektedir.

Farklılıkları içinde bulunduran işletmelerde bu farklılıkları uyumlaştırmak ve düzgün işleyen bir yapı haline dönüştürmek yöneticilerin görevi olmakla birlikte, bu görev yöneticiler için hayli zaman alıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Schmdit, Tantenbaum, 2000: 11). Bu bağlamda, işletmelerde bulunan farklı görevlerin, faaliyetlerin ve bölümlerin bir ahenk içerisinde çalışması çok büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde koordinasyon faaliyetinin uygulanışında genel olarak böyle bir uyumdan söz etmek mümkün olmamaktadır.

Aile işletmelerinde koordinasyon çoğunlukla işletme sahipleri tarafından sağlanmaktadır. Üretim ve pazarlama faaliyetlerine odaklanılmaktadır. Ancak, insan kaynakları ve ARGE (Araştırma – Geliştirme) faaliyetleri göz ardı edilmektedir. İşe alma ve yerleştirme, terfi ve ücretlendirme ve kariyer planlaması gibi konularda kan bağı, güven ve ikili diyaloglar ön planda tutulmaktadır (Alayoğlu, 2003: 24; Karpuzoğlu, 2004: 149). İşletmede çalışan aile bireylerine öncelik tanınması, nepotizm uygulamaları aile üyesi olan ve olmayan işletme çalışanları arasındaki koordinasyona engel teşkil etmektedir (Garih, 2004: 82).

Günümüzde, bir işletmenin markası ve tanınırlığının yanı sıra, profesyonel yöneticileri cezbeden en önemli özelliklerinden birisi sabit iş gücü devir hızını yakalamış olmalıdır (Eddy, Burke, Ronald, 2005: 195, 196). Aile işletmelerindeki durum ise çoğunlukla bundan farklıdır. İş gücü devir hızının yüksek oluşu koordinasyonu etkilemektedir. Aileden gelen işletme çalışanları ile aileden olmayan işletme çalışanlarına sunulan farklı terfi olanakları ve performans değerlendirme kriterleri aile işletmelerinde iş gücü devir hızının yüksek oluşuna sebep olarak gösterilebilmektedir. İşletmeye yeni katılan personellerin aileden gelen yöneticiler arasındaki iletişim problemlerinden etkilenmesi, işlerin aksayarak yürütmesine yol açmakta ve sonuç olarak personelin işletmeye uyum sorunu yaşamasını gündeme getirmektedir. Tüm bunlar ise genel olarak aile işletmelerinde etkin bir koordinasyon fonksiyonunun olmadığını göstergeleridir.

1.3.2.5.Aile işletmelerinde denetim

Kontrol ya da denetim, planlanan durum ile gelinen durum arasındaki karşılaştırma ile sapmaların belirlenmesi ve sonuçların analiz edilmesi ve gerektiği takdirde düzeltici önlemlerin alınmasını ifade eder (Karalar vd., 2001: 129; Öz-alp vd., 2000: 87; Mucuk, 1993: 158, 159). Etkin bir denetim için planlama kaçınılmazdır. Planlama yapılmadan denetimi düşünmek mümkün değildir. Planlama olmaksızın istenilen başarıya ulaşmak mümkün değildir. Yöneticiler genellikle örgütlerini bir planlama olmaksızın denetlemek

istemektedirler. Bu durum yöneticilerin en sık rastlanan problemlerinden biridir (Ertürk, 2009: 176, 177).

Aile işletmelerinde denetim standartlarının geliştirilememesinden dolayı etkin bir denetim mekanizmasından söz etmek mümkün değildir. Aile işletmelerinde denetim mekanizması sadece muhasebe denetimi şeklinde olup, kayıtların ilgili kanunlara göre yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir. Bu da ihtilasları (defter kayıtlarında tahrifat yapılması) nleme esasına dayanmaktadır (Tanta, Uçkun, Latif, 2004: 587).

Personel denetimleri ise, işletmeyi kuran girişimcinin diğer çalışanlarla olan ikili ilişkilerine bağlı olmaktadır. Akraba alışanlara güven duygusu nedeniyle böyle bir denetim mekanizması gelişmemiştir. Diğer bir ifade ile denetim fonksiyonunun işleyişi sırasında profesyonellikten ziyade, duygulara önem verilmektedir. Denetimler konusunda, işletme dışı danışmanlara da çoğunlukla görev verilmemektedir.

Tablo 3: *Yönetim Fonksiyonlarının Profesyonel Yönetim ve Aile İşletmelerinde Yönetim Açısından Karşılaştırılması*

Yönetim Fonksiyonları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerinde Yönetim
Planlama	Açıkça belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, değişen çevre faktörlerini dikkate alan stratejik planlama	İşletme amaçlarındaki belirsizlikler nedeniyle, sezgi ve deneyimlere dayalı kısa vadeli (taktik) planlama
Örgütlenme (Organizasyon)	Biçimsel bir örgüt yapısı bulunmaktadır. İş bölümü, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.	Görev dağılımında, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde kargaşa söz konusudur.
Yürütme	Katılımcı liderlik ile birlikte açık bir emir komuta zinciri bulunmaktadır. Performans değerlendirme kriterleri objektif olup, personel yüksek motivasyona sahiptir.	Otoriter liderlik anlayışı mevcut olup, emir ve istekler birbirine karışmaktadır. İş – ücret dengesi bulunmamaktadır.
Koordinasyon	Bölmeler arasında bilgi ve belge paylaşımı bulunmakla beraber, çalışanlar ve yönetim arasında da çok yönlü bir iletişim vardır.	İletişim eksikliği yoğun olarak yaşanmaktadır. Sadece kendi görev alanı ile ilgili olarak bireysel çabalar hakimdir.
Denetim	Objektif denetim standartları vardır. Gerekliği takdirde düzeltici önlemlerin alınması sağlanmaktadır.	Bilimsel verilere dayanmayan, subjektif, işletme sahibi – çalışan ilişkilerine dayalı denetim anlayışı bulunmaktadır.

Kaynak: Haşit, 2009: 45’den uyarlanmıştır.

Tablo 3’te yönetim fonksiyonları profesyonel yönetim ve aile işletmelerinde yönetim açısından karşılaştırılmıştır. Profesyonel yönetimde biçimsel bir örgüt yapısı içerisinde, açıkça belirlenmiş amaçlar ve emir komuta zinciri bulunmakta, iletişim tam olarak sağlanmakta ve denetim standartları objektif olarak uygulanmaktadır. Ancak aile işletmelerinde, taktik planlar yapılmakla birlikte iletişimdeki eksiklik nedeniyle yürütme ve koordinasyon faaliyetlerinde sorunlar yaşanmaktadır. Yapılan denetimler ise, işletme sahibi – çalışan ilişkilerine dayanmaktadır.

1.4.Aile İşletmelerinin Türleri

Aile işletmelerinin türleri farklı kaynaklarda üçlü ve dördü şeklinde ele alınmıştır. Üçlü sınıflandırmada (Ateş Ö., 2005: 25, 32); tek patronlu, kardeş ortaklığı, geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu) olarak; dördü sınıflandırmada (Haşit, 2009: 37, 40) ise, tek patronlu, kardeş ortaklığı, kompleks (ikinci ve üçüncü nesil), sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu tip ayrımların mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi ile yönetim yapısı ve gelişim evrelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu iki ayrımın bir sentezi olarak aile işletmeleri;

1. Tek Patronlu (Birinci Nesil) Aile İşletmeleri
2. Kardeş Ortaklı Aile İşletmeleri
3. Geniş Aile İşletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu)
4. Sürekli Başarılı Olabilen Aile İşletmeleri

şeklinde dörde ayrılabilir.

1.4.1.Tek patronlu (birinci nesil) aile işletmeleri

Kontrolün, mülkiyetin ve hisselerin çoğunluğunun tek bir kişide olduğu aile işletmeleridir (Ateş Ö., 2005: 26; Haşit, 2009: 36). Bu tip aile işletmelerinde işletme kültürü, stratejisi ve yönetimin uygulanış esasları girişimcinin belirlediği şekilde uygulanmaktadır (Haşit, 2009: 37). Diğer bir ifade ile girişimcinin özelliklerini taşımaktadır. Buna ek olarak, genellikle merkeziyetçi bir yönetim anlayışından bahsedilebilir.

Birinci nesil aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğu akraba, aile üyeleri ve yakın arkadaş çevresinden oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 18). Birinci nesil aile işletmelerinde, işletmenin sermayesi de kurucunun tasarrufuna bağlıdır. Bunun dışında

başka bir sermaye kaynağı ise yakın aile çevresidir. Eş, çocuklar ve bazen kuzenler bile sermayeye katılım gösterebilmektedirler (Ateş Ö., 2005: 27).

Bu tip aile işletmelerinin karakteristik özellikleri sonucu ortaya bazı sorunlar çıkmaktadır. Kırım'a göre (2001: 20) önemli sorunlardan bazıları yetersiz sermaye, denge kurma ve sonraki nesiller için uygun mülkiyet yapısının belirlenememesidir. İşletmeye ilişkin kararların tek kişi tarafından alınması, çalışanların motivasyonunu ve kişisel gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yazılı prosedürler yoktur ve ilişkiler biçimsel olmayan şekilde yürütülmeye çalışılmaktadır. Çıkan sorunlara kalıcı çözümler bulmak yerine, anlık (geçici) çözümler bulunmaktadır. Bunun dışında diğer önemli bir nokta, yönetimde olan kişinin hastalanması, yorgun düşmesi ya da vefatı gibi durumlarda, aile içi itilafların yaşanması da mümkün olmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004: 73; Karpuzoğlu, 2001: 25, 26; Alayoğlu, 2003: 31). Tek bir girişimcinin hızlı karar verme potansiyeline sahip oluşu yeni iş fırsatlarını yakalayabilmelerine olanak sağlamaktadır. Diğer bir avantaj ise, etkinliği ve açıklığı kolay sağlamalarını olarak belirtilebilir (Kırım, 2001: 20).

1.4.2.Kardeş ortaklı aile işletmeleri

İki veya daha fazla kardeşin hisselerin tamamına ya da çoğunluğuna sahip olduğu aile işletmesi türüdür (Alayoğlu, 2003: 35; Ateş Ö., 2005: 28). Yönetimde genellikle katılımcı anlayışı benimsemekle beraber, diğer yönetim anlayışlarını da benimseyebilmektedirler.

Kurucunun çocuklarına işi devretmesi dışında, bazı işletmeler kardeş ortaklığı şeklinde de kurulabilmektedir. Bu tip durumlarda, bir önceki nesil aile üyelerinin payları, az olsa bile, bulunabilmektedir. Ancak bu durumun mülkiyete etkisi yok denecek kadar azdır (Ateş Ö., 2005: 28).

Yalçın ve Günel (2004: 73) birinci nesil aile işletmesinden kardeş ortaklı işletmeye geçiş ile birlikte, işletmenin pazar payının artmaya başladığını ve ortaya çıkan mal ya da hizmetlerin müşterilerden daha fazla rağbet gördüğü belirtmişlerdir. Nitekim bu aşama aile işletmeleri açısından bir geçiş aşaması olmakla birlikte, işletme henüz genişleme sürecini tamamlayamamıştır. Bu bağlamda, örgütsel anlamda da eksiklikler görülebilmektedir. Kardeş ortaklığında yaşanan bazı sorunlar ise şu şekilde sıralanabilir (Kırım, 2001: 23; Gersick, Davis, Hampton, 1997: 41):

- Ortaklar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurmak,
- İşletmede çalışmayan ancak hissesi olan aile üyelerinin rollerini belirlemek,
- Sermayeyi koruyarak büyüebilmek,
- Kardeşler arasında çıkabilecek ihtilaflar,
- Genişleme süreci planlarının yapılması zorluğu,
- İşletme gelirlerinin kullanım oranları ve kâr dağılım oranları ile hisse idare etme haklarının belirlenmesi.

Baraz'ın Eskişehir'de kıdemli aile işletmeleri (1940 ve öncesinde kurulmuş, üçüncü kuşağa geçmiş ve halen ayakta olan aile işletmeleri) üzerinde yaptığı araştırmada (Baraz, 2010: 30) bazı işletmeler tarafından kardeş sayısının çok olmasının bir üstünlük olarak görüldüğü, kardeşlerin ucuz iş gücü olarak kullandığı; bazı işletmeler tarafından ise tek çocuk ya da iki kardeş olmanın avantaj olduğu aksi halde mal ve miras paylaşımı sonucu problemler yaşanabileceği yönünde sonuçlar elde etmiştir. Bu sonucun, aile kültürü ile ilgili olduğu, ailenin hangi yapıda ve dolayısıyla işletme içinde hangi yönetim tarzını belirlemiş olduğu ile ilgili olduğu söylenebilir.

Kardeş ortaklığında olan işletmeler için İnci grubu gösterilebilir. İnci Holding kurucusu Cevdet İnci, beş kızının ailesi için beş ayrı işletme kurmuş ve bu işletmeler İnci Holding'i oluşturmuştur. Beş kardeş, beş aile ve beş işletme olarak örgütlenmişlerdir. İşletmeleri temsilen her sene holdinge bir kişi gitmekte, bu da tartışmaların aile arasında kalmasına, örgütü etkilemesine engel olmaktadır (Erdoğan, 2007: 84; Ateş R., 2009: 20, 21, 73, 138, 161'den Aktaran: Alayoğlu, 2010: 229).

1.4.3.Geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu)

Kardeş ortaklığındaki aile işletmeleri bir sonraki nesle devir için hazır olduğunda, bu yapı çoğunlukla kuzenler konsorsiyumuna dönüşür. Diğer bir ifade ile kardeşlerin çocukları mülkiyet yapısını paylaşırlar. Bu da aile işletmeleri arasındaki en karmaşık yapıyı oluşturmaktadır (Ateş Ö., 2005: 30).

Bu tür aile işletmelerinde işletme, aileden daha büyük ve geniş bir hale gelmektedir. Aslında yapı olarak hâlâ kardeş ortaklı aile işletmelerine benzemekle beraber, işletme en az on ve üzerinde (üç nesil ve üzeri) ortaktan oluşmaktadır (Ateş Ö., 2005: 31). Büyüme hızının kardeş ortaklı işletmelere kıyasla yavaş olması, satışların en üst seviyeye ulaşması, olumlu firma imajı ile birlikte izlenen işletme olunması ve profesyoneller ile birlikte biçimsel bir yapıya bürünülmesi, bu tip aile işletmelerinin en çarpıcı özelliklerindedir (Karpuzoğlu, 2000: 88, 92).

Geniş aile işletmelerinin en büyük problemleri, hissedar ve aile ile karmaşıklaşan yapıyı yönetebilmek ve aile işletmesi sermaye piyasası oluşturabilmektir (Ateş Ö. , 2005: 31). Bu karmaşıklığı yönetebilen aile işletmeleri, hissedar olmak ile aile üyesi olmak arasındaki farkı iyi ayırt edebilen işletmelerdir. Bu ayırım yapıldığında, iş kişisellikten uzaklaşır ve işletmeyi yöneten aile üyeleri alacakları kararların işletmenin geleceğini de etkileyeceğinin farkındadırlar. Buna örnek olarak Boyner Holding gösterilebilir. Boyner Holding’te şu an çalışan aile üyesi sayısı ondokuzdur. Yeni nesil aile bireylerinin holding bünyesinde çalışabilmesi için öncelikle beş yıl, ilgi duydukları alanda çalışmaları ve en az iki kez terfi etmeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2007: 84; Ateş R., 2009: 20, 21, 73, 138, 161’den Aktaran: Alayoğlu, 2010: 229). Bu şekilde alınmış bir karar kuşkusuz ki, işletmenin geleceğine dönük bir yatırımdır. Bu şekilde hem bir sonraki nesil yönetim için hazırlanmakta, hem de ‘en az iki kez terfi etme’ şartı getirilerek işi tamamen kişisellikten uzak tutmaya çalışmışlardır.

1.4.4.Sürekli başarılı olabilen aile işletmeleri

Sürekli başarılı olabilen aile işletmeleri diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun bir şekilde bünyesinde barındırmaktadır. Bu aile işletmelerinde, iş değerleri aile değerlerinden önde gelmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 94, 96) Örneğin, personelin seçimi ve yerleştirilmesi, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi sistemlerde iş değerleri öncelikli olarak kullanılmaktadır (Drozdow, 1998: 340). İşi yapabilecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işin verimli yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan sorumluluk ve donanımlar, iş birliği içinde olunacak birimler ve çalışma koşulları açık ve net bir şekilde ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003: 40). Misyon belirleme, vizyon geliştirme ve uzun vadeli planlar bu aile işletmelerinde üzerinde durulan konular olup, kârlılık ile birlikte müşteri memnuniyeti de önem kazanmaktadır (Haşit, 2009: 39).

Sürekli başarılı olabilen aile işletmelerinin bu avantajlarının yanında dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir (Yalçın ve Günel, 2004: 75):

- Bu işletmelerde katı kuralların olması ve eşitlik ilkesinin uygulanması aile üyelerinden olan işletme çalışanlarının isteklerini engelleyebilir,
- Kan bağıının işe alma ve terfi mekanizmalarında işlememesi, işletme içinde muhalif aile üyelerinin olmasına yol açabilir ve bu bağlamda muhalefet ve iktidar grupları oluşabilir.

Bu tip aile işletmelerine örnek olarak ise, Anadolu Grubu gösterilebilir. Grupta otuz ile kırk arasında aile üyesi çalışmakla birlikte, yeni nesil aile bireylerinin işletmeye katılabilmek için eğitimlerini ve askerliklerini tamamlamış olmaları ve üç yıl staj yapmaları gerekmektedir. Yeni nesil aile bireylerinin stajları profesyonellerce puantaj sistemine göre değerlendirilmekte ve yeterli puanları alabilenler işe yerleştirilmektedir. Bunun dışında grupta görev alan herkes bulunduğu konuma kendi başarısı ile gelmekte ve bunu hak etmeyenler grup dışında bırakılarak, kendi işlerini kurmaktadırlar

(Erdoğmuş, 2007: 84; Ateş R., 2009: 20, 21, 73, 138, 161'den Aktaran: Alayoğlu, 2010: 229).

2.Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri

Dünyadaki kamu kuruluşu dışındaki işletmelerin % 65 – 90 'ı aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 172). Aile işletmeleri milli gelirin büyük bir kısmını oluştururken, toplam istihdamın da %80'ini sağlamaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498). Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de aile işletmeleri, ekonominin itici gücü olmaktadır. Kamu dışındaki işletmelerin % 95'i aile işletmesi olmaktadır. Bunun dışında, ülkemizde GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla)'nin yaklaşık %75'inin aile işletmeleri tarafından yaratıldığı hesaplanmaktadır (Baraz, 2008: 62).

Aile işletmelerinde temel amaçlardan birisi devamlılığın sağlanmasıdır. Ancak bu işletmeler açısından kolay bir süreç olmamaktadır. Örneğin, ABD'de kurulan aile işletmelerinin % 40'ı ilk beş yılda yok olmakta, bundan geriye kalanların %66'sı ise ikinci kuşakta iflas etmekte ya da el değiştirmek zorunda kalmaktadır. Üçüncü kuşağa devirde ise bu oran %20'lere kadar inmektedir. Yani, ABD'de kurulan yüz aile işletmesinden yalnız %3,3'ü yaşamını üçüncü kuşağa kadar sürdürebilmektedir.⁴ Özellikle, yaşanan son finansal kriz sonrasında 2011 yılında PwC tarafından yapılan "2010 – 2011 Küresel Aile Şirketi Araştırması"nda,⁵ aile işletmelerinin yarısından fazlasının beş yıl içerisinde el değiştirmeyi beklediklerini ortaya konmuştur. Yapılan araştırmaya Türkiye'den elli aile işletmesi katılmış olup, bu işletmelerin %69'unun henüz halefini seçmediği ve %82'sinin büyüme hedefleri olduğu belirtilmiştir.

⁴ <http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/aile-sirketi-avantajlari-dezvantajlari-dunyada-ve-turkiyede-aile-sirketleri-2.html> (Erişim Tarihi: 03.07.2011)

⁵ <http://www.pwc.com/tr/tr/press-releases/2011/pages/krize-karsi.jhtml> (Erişim Tarihi: 04.07.2011)

Miras paylaşımını önlemek, çocuklara fırsat yaratmak, aileyi bir arada tutmak ve aileye gelir sağlamak gibi çeşitli nedenlerle kurulan aile işletmelerinin ömürleri, farklı dönemlerden geçmektedir. Bu dönemleri dört başlık altında toplamak mümkündür.

2.1.Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi

Aile işletmesinin sıfırdan başlayarak işin içine girmesi bu aşamayı oluşturmaktadır (Güney, 2008: 108). Girişimci çıraklığını yaptığı ya da babasının yaptığı işi yapmaya yönelik olarak bir girişimde bulunmakta ve işi artık kendisi ve ailesi için yapmaya başlamaktadır. Bu dönemde amaç, işin ayakta kalması ve tam olarak yerleşmesini sağlamaktır. Bu aşama da gelinen nokta oldukça önemlidir; birey zor koşullardan sonra elde ettiği sonuçları yeterli görüp, risk alıp büyümeye gitmek istemezse, işletme esnaf işletmesi niteliği kazanarak, bu aşamada kalabilmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 22).

İşletmeyi tek başına kuran girişimci, daha sonra yanına güvendiği bir dostunu ya da aile üyelerini alarak çalışmaya devam etmektedir (Güney, 2008: 108). Bu dönemde ana amaç ‘iş yeri sahibi’ olmaktır (Bozkurt, 2006: 586).

2.2.Büyüme ve Genişleme Dönemi

İlk girişimin başarıya ulaşması, girişimciye ve aileye ekonomik olarak yansır. Aile işi destekledikçe, işletme de aileyi desteklemektedir. Bu karşılıklı etkileşim işin giderek büyümesine olanak sağlamaktadır. Özellikle de üretim ve pazarlama odaklı işlerin bu aşamada hızlı bir büyüme sağladığı görülmektedir (Güney, 2008: 108). Bu hızlı büyüme sonucunda işletmeye aileden yeni üyeler katılmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken, bu hızlı büyümenin yönetim sorunlarına yol açmasını engellemektir.

İşletmeye aileden yeni üyeler katıldıktan sonra işletmede mülkiyet genişlemesine gidilmektedir. Ailenin mal varlığı arttıkça, aile üyeleri arasındaki çekişmenin de arttığı bir dönem olmaktadır. Bu dönem sonucunda olumsuz sonuçlar yaşamamak için, işletmeye ortak aile üyeleri arasında adaletin korunması gerekmektedir (Fındıkçı, 2005: 22,23; Güney, 2008: 108).

Aile işletmelerinin büyüme ve genişleme döneminden hasarsız çıkabilmesi ve bir sonraki neslin işletmeyi devir alabilmesi için gerekli uzun ve kısa vadeli planların yapılması ve bu planlara uygun olarak yürütme ve koordinasyon faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Aile işletmeleri için sürekliliğin önemli olması ile birlikte bir sonraki neslin sağlıklı, mülk – kâr payı tartışmalarından, kişisellikten uzak yetiştirilmesi, işletmenin sürekliliğine artı değer katacak ve ileriye yönelik adımlarını sağlam atmasını sağlayacaktır.

2.3.Doyum (Olgunluk) Dönemi

Bu dönemde işletme artık belli bir doyuma ulaşmış olup, bundan sonra gidişatın ne olacağı, kaynakların nasıl yönetileceği gibi sorulara yanıtlar aranmaya çalışılmaktadır. Doyum noktası her işletme için farklı bir nokta olacaktır. Zira bu tamamen işletmenin kendine koymuş olduğu hedefleri ile ilgilidir. Bu dönemde kurucu girişimciler arasındaki bakış açıları da ayrılmaktadır. Kimi girişimciler, her şeyin mükemmel olduğunu düşünürken, kimileri ise hâlâ yapacak çok fazla iş olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kişisel algılamalardan ve girişimcilerin kendilerine koydukları hedefler ile ilgili olabilmektedir.

Bu aşamanın en belirgin özelliklerinden biri ise, işletme kurucularının bir araya geldikçe eski başarılarından söz ederek, o günlerden özlemle bahsetmeleri olabilmektedir. Ancak, bu şekilde gelecek odaklı olmaktan uzaklaşmaktadır. Bunun temel sebebi

olarak, kurucuların yaşlarının ilerlemiş olması ve yeni nesilde işletmenin başına geçecek olanlarda yeterli motivasyonun oluşmamış olması ya da oluşturulamamış olması gösterilebilir (Fındıkçı, 2005: 23, 25). Sonuç olarak doyum (olgunluk) dönemi bir yerde yeni alanlara yönelme ve bir yerde de tasfiye sürecini başlatmaktadır. Bu dönemde işletme için yeni bir fikir ya da yeni bir yatırım hayata geçirilmemişse, işletme kendini tekrar etmeye başlayacaktır ki, bu durum da ciddi sorunları gündeme getirecektir (Güney, 2008: 109).

2.4.Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi

Bu dönem girişimcilerin, artık kendi stilleri ile işin içinden çıkamayacaklarını ve işletmeye daha fazla fayda sağlayamayacaklarını anladıkları dönemdir. Bu döneme dur demek için bir sistem arayışı içerisine girmektedirler.

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve eylemlerin konunun uzmanı kişiler tarafından gerçekleştirilmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Bu aşamada aile işletmelerinde yönetimde bulunan profesyoneller, işletme çıkarlarına yoğunlaşmaya çalışmakta ve bu da profesyonel yönetici ve aileden gelen yönetici çatışmalarını gündeme getirmekte ve sonuç olarak işletme açısından olumsuz durumlar doğurabilmektedir.

Genellikle aile işletmelerinde işlerin yolunda olduğu, kârlılık oranlarının yüksek olduğu dönemlerde bu tip bir arayış söz konusu olmamaktadır. Aile işletmeleri ancak, işler kötüye gitmeye başladığında sistem arayışına girmekte ve bunun kurumsallaşma olacağını düşünmektedirler. Bu durumda kurumsallaşmanın da ne kadar işe yarayacağı tartışma konusudur (Güney, 2008: 109). İşletme bu aşamada, yetişmekte olan kuşağa da devir aşamasına girmiştir (Fındıkçı, 2005: 25, 27; Güney, 2008: 109). Bu dönem

aslında, işletmenin kendini yenilemesi ve tekrar doğuşu olabileceği gibi tasfiyenin başlaması da olabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 25, 27).

3.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

İşletmelerde profesyonel yönetim tarzının benimsenmesinde rastlanan sorunlardan birisi kurum niteliğinin kazanılmasıdır. Kurum, toplumda organize olmuş, kabul edilmiş prosedürleri, toplumsal ilişkiler düzenini ifade etmektedir (Ateş Ö. , 2005: 122).

Ulukan (2005: 31)'a göre kurumsallaşma, tekrarlanan alışkanlık ve eylemlerin, topluluklar içerisinde standart hale gelmesi veya uyulması gereken kurallar anlamını taşımaktadır. Karpuzoğlu (2004: 45) ise kurumsallaşmayı, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere ve kurallara sahip olması, değişen çevre koşullarına uygun sistemler kurması ve organizasyon yapısı oluşturması, kendine özgü iletişim ve iş yapma biçimlerini kültür haline getirmesi ve bu şekilde diğer işletmelerden farklı bir ayırt edici yapıya sahip olması şeklinde tanımlamıştır.

Kurumsallaşma bütün sistemler için önemli bir unsur olması ile birlikte aile işletmeleri için çok daha önemli bir yere sahiptir. İşletmelerde kurumsallaşmanın işareti, örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır (Melin, Nordqvist, 2007: 321). Aile işletmeleri açısından kurumsallaşma ise yönetim ve organizasyon yönünden kişilere bağlı olmaksızın, standart süreçler ile yönetilebilmesidir (Karabulut, 2008: 651).

Ateş Ö.'ye göre (2005: 122, 123, 124) aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı, işletmenin büyüme sürecinde belli bir aşama kaydetmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetici istihdam

etme yoluna gitmektedir. Aile işletmelerinin genelinde görülen merkezîyetçi yapı ve işletme kararlarının ailenin dengelerine göre alınması nedeniyle, kurumsallaşma zorlaşmaktadır. Aile işletmesini kuran ilk nesil için kurumsallaşma kararı kolay alınacak bir karar değildir. Bu nedenle işletmeyi kuran girişimciler, kurumsallaşma kararını geciktirerek, yönetimi profesyonellerle paylaşmak istememektedirler.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın ne olmadığına anlaşılması gerekmektedir. Pazarcık'a göre (2004: 36) aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmeyi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak, denetim yapmamak, birçok danışman toplamak, herkesin sözüne göre hareket etmek, işletmenin sınırlarını dışarıya aktarmak değil; işletmenin profesyonelce yönetilmesi ve kontrol edilmesi sistemidir. Capital dergisinde yer alan bir habere göre ⁶ Türkiye'de profesyonellerce yönetilmeyen aile işletmelerinde 'patron CEO' lar yer almaktadır. Bu işletmelerden bazıları; Sarar – Emre Sarar, Zorlu Holding – Ahmet Zorlu, Kibar Holding – Ahmet Kibar olarak örnek gösterilebilir. Bu aile işletmelerinde temel sorun olarak güvensizlik gösterilmektedir. TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) Genel Sekreteri Güray Karacar bu konu ile ilgili olarak “Karar veren ve uygulayanının aynı olduğu ortamda doğru bir organizasyondan söz edilemez” diyerek, icrayı yöneten kişilerle denetleyen kişilerin aynı olmasından dolayı işletmenin büyüme hızını kaybedebileceğine ve uzun ömürlü olamayacağına dikkat çekmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma hem aile ilişkilerinin kurumsallaşması açısından hem de işletmenin kurumsallaşması açısından incelenmektedir. Aile üyeleri tarafından her iki kurumsallaşmanın da eş zamanlı olarak gerçekleşmesi için çaba gösterilmelidir.

⁶ <http://www.capital.com.tr/turkiyenin-en-buyuk-iki-holdingi-sadece-11-yildir-ceoluk-sistemiyle-yonetiliyor-pek-cok-buyuk-holdingde-ise-icranin-basinda-patron-ceolar-var-haberler/22591.aspx?3.Page> (Erişim Tarihi: 01.07.2011)

3.1.Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde kurumsallaşma için aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılması gerekmektedir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasındaki amaç, insanların farklı önceliklerinin belirlenerek, üstlendikleri rollerden doğabilecek ikilemlerin ortadan kaldırılmasıdır. İşletmenin stratejisi, aile ilişkilerinden doğan etkileşimden etkilenmektedir (Kırım, 2001: 15). Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir:

Aile Konseyi: Aile Konseyi, aile içerisindeki etkileşimi arttırmaya yönelik bir forum olup, başlıca amacı genişlemekte olan aile yapısı içerisinde aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimi kolaylaştırmaktır. Ayrıca aile bireylerinin katılımıyla sorunların üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır (Kırım, 2001: 35, 36). Ailenin stratejik planlarının yapıldığı aile konseyinde, aile üyeleri gelecekte kullanılacak politikalara yön vermektedirler (Jaffe, 1991: 122). Aile konseyi, yönetim kurulundan farklı bir yapı olup, amaçları arasında işletmeyi yönetmek bulunmamaktadır. Aile konseyinde alınan kararlar, yönetim kurulu için tavsiye niteliği taşımaktadır (Haşit, 2009: 66, 67).

Yönetim Kurulu: Yönetim kurulu kararları alınırken ve uygulanırken işletmenin piyasa değerinin mümkün olduğunca en üst seviyelere çıkarılmasını hedeflemeli, işletme sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı kazanç sağlamasını temin edebilecek şekilde işleri yürütmelidir (Haşit, 2009: 67). Yönetim kurulu genellikle tüm kurumlar için etkili bir kaynak ve önemli bir organ olmasına rağmen, aile işletmelerinin genelinde fonksiyonunun gerekliliklerini yapmamakta ve atıl durumda kalmaktadır. İşletmenin gelişim süreciyle birlikte yönetim kurulunun önem derecesi artmakta, özellikle de ikinci ve üçüncü neslin aile işletmesine katılımıyla beraber, daha da gerekli hale gelmektedir (Alayoğlu, 2003: 89). Aile işletmelerinin, yönetim kurullarını SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)'nın yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki temel ilkeler doğrultusunda oluşturmaları kurumsallaşmaları açısından büyük önem arz etmektedir. Bu ilkeler şu an

için SPK'da işlem gören halka açık A.Ş.'ler için geçerli olsa da, bir süre sonra A.Ş. şeklinde kurulmuş diğer tüm işletmeler için geçerli olacak, işletmelerin hepsi bu ilkeler doğrultusunda yönetim kurullarını oluşturmak durumunda kalacaklardır (Haşit, 2009: 69).

Aile Anayasası: Aile anayasası, aile işletmesinin temel konularını ele alan, aile üyelerinin birbirleri ile olan iş – aile ilişkilerinin iyi bir biçimde yönetilebilmesi için temel ilkeleri bulunan ve aileye rehberlik edebilecek bir belge niteliğindedir (Güney, 2008: 190, 191). Fındıkçı'ya göre (2005: 148, 151) aile işletmelerinde yazılı bir anayasa olmadığı zaman, işlerin yürütülmesi günlük alışkanlıklara göre gerçekleşmekte ve bazı sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Aile anayasası oluşturulurken, işletmenin sosyal yapısı ve iş görme alışkanlıkları dikkate alınarak ilke ve kurallar oluşturulmalıdır. Böylece, aile anayasası kapsam olarak diğerlerine benzemekte ancak içerik olarak o aileye özgü olmaktadır. Haşit'e göre (2009: 70) kurumsallaşma yolundaki aile işletmelerinin hazırlayacakları aile anayasası içerik olarak işletmeden işletmeye fark gösterse de, zorunlu olarak yer alması gereken konular şunlar olmaktadır:

- Amaç
- Temel İlkeler
- Ortaklık Yapısı
- Yönetim Kurulu'nun Oluşumu, Yapısı ve Görevleri
- İşletme Dışından Yönetim Kurulu'na Üye Atanması
- Yönetim Kurulu Başkan, Başkan Yardımcısı ve Üyelerinin Görevleri
- Yönetim Kurulu'nun Çalışma Biçimi
- İşletmenin Mali Organizasyonu ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Harcamaları

Bu çerçevede, planlanan bir diğer olgu ise varlık eğitimidir. Varlık eğitimi, kurucu kuşağın girişimciliğini, yoktan var etme olgusunu, ailenin ve işletmenin sahip olduğu kültürel değerleri, karakter eğitimi çerçevesinde bir sonraki kuşağa aktarmayı hedeflemektedir (Günver, 2004: 174, 175'ten Aktaran Güney, 2008: 191 ve Haşit, 2009: 71).

Acil Durum ve Miras Planları: Acil durum planı, işletme sahibinin aniden vefat etmesi durumunda uygulamaya konmak üzere hazırlanan bir plandır. Bu plan, ani varis değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla hazırlanmış olup, kriz durumu sona erdikten sonra geçerliliğini yitirmektedir.⁷ Miras planında ise, işletme sahibinin vefat etmesi, iş göremez hale gelmesi ya da boşanması gibi işletmenin el değiştirmesi gereken durumlarla karşılaşma olasılığına karşı hazırlanmış bir plandır. Yani, hali hazırdaki işletme sahibinin vefatı durumunda, bu durumun yaratacağı etkileri minimize etmek için yapılmış bir plandır.⁸ Miras planı yapılırken, üzerinde durulması gereken en önemli konular işletme sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerdir.⁹

3.2. İşletmenin Kurumsallaşması

İşletmenin kurumsallaşması için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir:

Stratejik Yönetim: Peter Drucker (2000: 53, 54) stratejik yönetimin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve ‘Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?’ sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçlarını vermesini sağlamak olduğunu belirtmiştir. Stratejik yönetim geleceğin planlaması değildir. Zira işletmenin çevresi sürekli değiştiğine göre planlar bir kere yapılarak, değişmez kalıplar haline getirilememektedir. Stratejik yönetimde, geleceği karşılamak yerine organizasyonu öngörülen şekilde biçimlendirerek organizasyonun kendi geleceğine sahip olması hedeflenmektedir (Güçlü, 2003: 71).

⁷<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor-171.html&Keywords=Creating%20a%20Strategic%20Contingency%20&Button=fambiz> (Erişim Tarihi: 12.04.2011)

⁸ Dino, R. (1996). *Inadequate estate / financial planning blamed for family business failure*. <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Financing/FDU-2120.html&Keywords=Inadequate%20Estate&Button=fambiz> (Erişim Tarihi: 12.04.2011)

⁹ McDermot, J. *The new estate planning*. <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/UToleCFB-125.html&Keywords=The%20new%20Estate%20&Button=fambiz> (Erişim Tarihi 12.04.2011)

Girişimciler için sezgi, içgüdü ve yenilik başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu unsurlar rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olmamaktadırlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere alınan kararların etkinliğinin artırılmasına yardımcı olmaktadır. (Karpuzoğlu, 2001: 45).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetim, işletmenin belli amaç ve hedefler doğrultusunda, ilkeler ve değerler çerçevesinde yönetilmesi anlamına gelmektedir. İşletme sahibi yöneticilerin kişilik kararlarından etkilenmeyen kavramlar vizyon, misyon, temel ilke ve değerlerdir. Misyon, bir işletmenin var olma nedeni, nedenleri, hayattaki rolü iken, vizyon gelecekte gelmek istediği konum, temel değerler ise örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir (Koch, 1997: 99). Aile işletmelerinde bu kavramların sadece belirlenmiş olması, işletmenin kurumsallaştığını göstermemektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının göstergesi, bu kavramların sistemli ve belirli kurallar çerçevesinde herkes tarafından benimsenerek uygunabiliyor olmasıdır (Haşit, 2009: 58).

Stratejik Planlama: Aile işletmelerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımların ilkinin, amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak, gelecekte olabilecek durumları kontrol altında tutabilmek için (acil durum planı, miras planı gibi) aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak planları hazırlamaları olduğu söylenebilir (Karpuzoğlu, 2001: 115, 116). Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişimlerin sürekli olarak takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önünde bulundurularak ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Dinçer, 1998: 49).

Haşit'e göre (2009: 59, 60) aile işletmelerinde stratejik planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken dört faktör bulunmaktadır.

1. Duygu – mantık ilişkisinin dikkate alınması gerekmektedir. Stratejik planlamada ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmadığı takdirde alınan kararlarda duygusallık ön plana çıkabilmektedir.
2. Sahip olunan ortaklık payları ile işletme stratejisi ilişkisi önem arz etmektedir. Stratejik planlama yapılırken, finansal yapı kadar hisse payları ve hissedarlar da dikkate alınmalıdır.
3. Aile işletme ilişkileri arasında bir denge sağlanmalıdır.
4. Aile üyeleri ve liderlerin strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, aile işletmelerinde stratejik planların geliştirilmesiyle aile işletmeleri karşılaştıkları durumları kendi lehlerinde fırsata dönüştürebilecek ve olası tehditler içinde önceden önlem alabilecektir. Stratejik planların uygulanmasında aileden olan yöneticilere, aile üyelerine ve profesyonellere büyük görevler düşmektedir.

Profesyonel Yöneticilerin Görevlendirilmesi: Profesyonel yönetim, kararların aileden gelen yöneticilerin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılması yerine pazar gereksinimlerine, bilimsel yönetim ilkelerine ve rasyonel ölçütlere dayandırılmasıdır (Ulukan, 2006: 157).

Kurumsallaşma bir anlamda işletmenin bütün iş akışı ile ilgiliyken, profesyonelleşme bu iş akışını ve sistemi yönetecek insan kaynağı ile ilgili olmaktadır (Haşit, 2009: 56). Kurumsallaşma yolunda olan aile işletmelerinde yönetim sorumluluğunun sadece aile üyelerinde kalması, belli sorunlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, yönetimde profesyonel yöneticilere de yetki ve sorumluluk verilmelidir. Yönetim kurulunda yer alan işletme sahibi ve aile üyelerinin, yönetim işlerini profesyonellere devrederek gerçek işleri olan denetim görevini yerine getirmeleri gerekmektedir (Haşit, 2009: 56).

Kurumsallaşma yolunda olan aile işletmelerinde profesyonellerle çalışmak demek, zorunlu olarak aile dışından profesyonel yönetici istihdam etmek anlamına gelmemektedir. Aile üyesi bireyler de profesyonel olarak çalışabilmektedirler. Ancak, bu noktada önemle üzerinde durulması gereken nokta, göreve getirilen aile üyesi yöneticinin görev bilincinde olması, nepotizm uygulamalarından uzak durması, objektif olması ve yeterli bilgi ve donanıma sahip olması gerektiğidir.

İkinci Bölüm

Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğe Bakış ve Profesyonel Yönetici Sorunları

Rekabet şartlarının giderek zorlaştığı günümüz iş dünyasında, Capital dergisinin yaptığı araştırma¹⁰ sonucunda yöneticilerin çalışmak istedikleri işletmelerin başında; Turkcell, Coca Cola, Garanti Bankası, Eczacıbaşı, THY, Microsoft, Doğu Holding, Unilever, Yapı Kredi, Ülker, Koç Holding, Sabancı Holding, Arçelik, Anadolu Holding gibi işletmelerin geldiklerini görülmektedir. Çalışma konumuz itibariyle, bu işletmelerden aile işletmeleri olmayan işletmeleri göz ardı ettiğimizde, profesyonel yöneticilerin çalışmak istedikleri aile işletmelerinin yönetim kurulunda aileden olan yöneticilerin bulunmasının yanı sıra, Türkiye'nin kurumsallaşma konusunda en önde gelen işletmeleri oldukları söylenebilir. Fortune dergisinin Temmuz 2011'da yayınlanan 'Fortune 500' özel sayısı (2011: 181, 272) incelendiğinde ise yukarıda örnek olarak gösterilen işletmelerin Türkiye'nin en büyük işletmeleri sıralamasında üst sıralarda yer aldığı görülmektedir.

1.Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetici Algılaması

İşletme büyüdükçe, işletme ailenin yönetim anlayışı değil, profesyonel yönetim anlayışı önem kazanmaktadır (Magretta, 1998: 117). İşletmenin büyüme sürecinde gerek duyulan yöneticiler, öncelikle aile içinden karşılanmaya çalışılmaktadır. Aile işletmelerinde kurucu tüm yetkileri üzerinde toplamakta ve yetki devrinden kaçınmaktadır. Yetki devrinde bulunduğu kişi ancak yakın akrabası ya da güvendiği dostları olmaktadır. Durum böyle olunca, halen gizli bir el olarak yönetimde söz sahibi olmakta ve işleri kendi istediği doğrultuda yönetmektedir. Bu bireylerin de yeterli olmadığı anlaşılınca, profesyonel yöneticiler ile anlaşma yoluna gidilmektedir.

¹⁰ <http://www.capital.com.tr/kendi-sirketiniz-disinda-en-cok-hangi-sirkette-ceo-olmak-isterdiniz-sorumuza-bu-yil-120-lider-yanit-verdi-haberler/22697.aspx> (Erişim Tarihi: 05.05.2011)

1.1.Yönetici Kavramı

Yönetici, kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere, ekonomik mal ve / veya hizmetlerin, üretmek ve / veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir biçimde bir araya getiren ve böylece kurulan ya da çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Güney, 2008: 245). İşletmelerde yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler bulunmaktadır. Özalp'e göre (1996: 23, 24, 25) yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerden bazıları şu şekildedir: İnsanları tanımak, tarafsız olmak, kendine güvenmek, yerinde karar almak, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk sahibi olmak, iradesi kuvvetli olmak.

1.1.1.Aile işletmelerinde yönetici kaynak şekli

Aile işletmelerinde iki şekilde yönetici istihdam edilmektedir. Bunlardan ilki kan bağı esaslı olarak (akrabalık yoluyla), ikincisi ise profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi yollarıdır.

1.1.1.1.Kan bağı (akrabalık)

Aile işletmelerinin kuruluşunda, yönetici ihtiyacının aile üyeleri, yakın akrabalar ve yakın dostlardan karşılanması durumudur. Bunun nedenleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Akrabaların ve yakın dostların işe sahip çıkacağı düşüncesi ve aile dışından olan yöneticilere güvensizlik,
- İşletmeyi kuran girişimcinin duygusal davranarak yeni neslin tamamına ve ihtiyacı olan tüm akrabalarına iş olanağı sağlamak istemesi,

- Patronluk, hissedarlık ve aile üyeliği kavramlarının birbiri ile iç içe geçmiş olması.

Bu nedenler işletmenin kuruluş aşamasında, yönetici ihtiyacının aile bireylerinden karşılanmasında etkili olmaktadır. Ancak, işletme büyüdükçe dengeler değişmekte ve aile genişlemektedir. İşletmede çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki güç kavgaları, çıkar ilişkileri ve menfaatler söz konusu olmaktadır.

Comcast Corporation'un başkanı Ralp Roberts; "Geçiş sürecini planlarken yapılabilecek en tehlikeli şey, kızınızın veya oğlunuzun işletmeye gelirken kendilerine çok ayrıcalıklı davranılacağı beklentisi içinde olmalıdır. Bu şekilde gelen çocuklar, işletmeyi aşağı çeker. Zira hemen herkesin moralini yok ederler" (Kırım, 2001: 30) diyerek akraba yolu ile sağlanacak yöneticilerin, diğer yöneticilerden bir farkı olmaması, bu duruma objektif yaklaşmanın gerekliliğini vurgulamıştır.

1.1.1.2. Profesyonel yöneticilik

Koçel (2003: 9,11) profesyonel yöneticileri, yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibini haline gelmeksizin, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında maaş alan kimseler, şeklinde tanımlamıştır. Profesyonel yöneticiler doğal kaynak, emek, sermaye ve girişim faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek, işletme amaçları doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunmaktadır. Ancak bu faaliyetlerde bulunurken, karşılaşacakları risk veya yapılan işin sonunda elde edilecek kâr – zarar bu yöneticilere ait olmamaktadır (Büyükbeşe, Bakan, Güven, 2004 (b): 309).

Genellikle işletme sahipleri, çekirdeğinden geldikleri işleri ilk zamanlar kendileri yürütmektedirler. Ancak zamanla işler büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Yönetim, günümüzde başlı başına bir meslek olarak görülmektedir. Yönetimin üst başlığı içerisinde yer alan olmazsa olmazları, muhasebe, finansman, insan kaynakları, idari işler gibi fonksiyonların her biri birer uzmanlık alanı oluşturmakta ve bu konularda eğitim almış deneyimli kişiler tarafından yürütülmek durumundadır. Aile işletmesi sahipleri bu konularda yetersiz kalacaklarını anladıklarında, bu kademelerde yönetimi işin ehli kişilere bırakmalıdırlar (Fındıkçı, 2005: 86, 87).

Aile üyeleri arasından profesyonel yönetici seçilmesi de mümkün olmaktadır. Son dönemlerde, kurucu nesiller kurumsallaşmanın ve profesyonelleşmenin bilince varmışlar ve çocuklarına buldukları sektör ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında ciddi eğitimler aldırılmaktadırlar. Günümüzde holdingleşmiş aile işletmelerini başarı ile yöneten ikinci ya da üçüncü nesiller bulunmaktadır. Bu aile işletmelerinin diğerlerinden farkı ise, aile üyelerinin ‘patron çocuğu’ gibi davranmamaları, sermayeden gelen güçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak kullanmamaları, buldukları işte uzmanlaşmış olmaları ve iş ve duygusallığı birbirine karıştırmamaları olarak gösterilebilir.¹¹

1.1.2.Aile işletmelerinde girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin özellikleri

Aile işletmelerinde girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir.

¹¹ Bıçakçı, Ulaş. (2006). *Aile üyesi – profesyonel yönetici*. <http://www.yontek.com/basin/sabah77.htm> (Erişim Tarihi: 01.07.2011)

1.1.2.1. Girişimcilerin zellikleri

Araştırmalar, girişimcilik ile aile işletmeleri arasında sıkı bir bağ olduğunu göstermektedir. Bir çok yeni girişim, aile katılımı, ailenin finansal ve insan kaynağını ortaya koyması ile oluşturulmakta, aileler girişim faaliyetlerini değerleri ve kültürleri ile etkilemektedirler (Erdil, Ciğerim, Gök, 2004: 389).

En genel anlamıyla girişimci, kr amacıyla riski üzerine alan kişi olarak tanımlanabilmektedir. Girişimci, başkalarının mal veya hizmet ihtiyaçlarını karşılayacak üretim yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir. Girişimci yönetici demek değildir (Karalar vd., 2001: 27). Drucker'a göre (1986: 2) yeni bir refah seviyesine ulaşmak için, kaynakları bir araya getiren kişiye girişimci denmektedir. Bgyrave (1992: 2) girişimciyi, fırsatları sezinleyen ve bu fırsatları yatırıma dönüştürmek için örgüt oluşturan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Girişim işlevi sermayecilik ile yöneticilik arasında yer almaktadır ve sermayecilikten çok yöneticiliğe yakındır. Bu nedenle yöneticilik ile girişimciliği birbirinden ayırmak daha zordur (Akat, Budak, Budak, 1999: 5, 6'dan Aktaran Bakan, Güven, Büyükbeşe, 2004 (c): 378). Bununla beraber bir girişimci hem işletme sahibi, hem profesyonel yönetici, hem de teknik eleman gibi özelliklere sahip olabilmektedir. Girişimci ve yönetici kâr – zarar noktasına katılımda birbirinden ayrılmaktadırlar. (Müftüoğlu, 1989: 40'dan Aktaran Bakan, Güven, Büyükbeşe, 2004 (c): 378).

Aile işletmelerinde girişimcilerde bulunan özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Güney, 2008: 5):

- İş fırsatlarını görüp değerlendirebilme, kaynakları bir fayda yaratmak üzere bir araya getirebilme, başarıyı sağlayacak uygun eylemleri başlatabilmek,

- İş kurmaya hevesli olmak, başarısızlığa rağmen vazgeçmeme, güven, kararlılık, risk yönetimi, yaratıcılık özelliklerine sahip olmak,
- Değişimi fırsat olarak görmek, belirsizliğe karşı toleranslı olmak,
- Önyak olma ve başarı ihtiyacına sahip olmak,
- Detaylara önem vermek ve mükemmeliyetçilik.

Baraz'ın Eskişehir'de kıdemli işletmeler (1940 ve öncesinde kurulmuş, üçüncü kuşağa geçmiş ve halen ayakta olan aile işletmeleri) üzerinde yaptığı araştırmaya göre (2010: 28, 35) Eskişehir'de aile işletmelerini kuran girişimcilerin büyük çoğunluğu Rusya, Yunanistan, Romanya gibi yerlerden göç ederek gelmişler ve Eskişehir'deki iş fırsatlarını değerlendirmişlerdir. Söz konusu girişimciler, yapılan mülakatlarda, dürüstlük vurgusu yapmışlar ve başarıdaki sırrın 'çok çalışmak' olduğunu anlatmışlardır.

1.1.2.2. Profesyonel yöneticilerin özellikleri

Robert Schemel profesyonelliğin, kabul edilen standartlara göre hareket etme, iş ortamına uygun giyinme ve diğer kişilerle olan ilişkilerde yeterince saygılı davranma gibi davranışsal boyutuna vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda profesyonel yönetici, yönetim alanında özel bilgi ve profesyonelliğe sahip olan, yönetim işini meslek edinmiş tecrübeli kişi olarak tanımlanmaktadır (Öz-alp vd., 1998: 62).

Raelin'e göre (1999: 26) bir kişinin gerçek anlamda profesyonel statüsüne sahip olabilmesi için altı koşul olması gerekmektedir:

1. *Uzmanlık*: Soyut bilgi ile uğraşan bir kurumdan uzun bir süre uzmanlık eğitimi alınması,
2. *Özerklik*: Problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçiminde özgür olabilmek,

3. *İşe kendini adanmak*: Kişinin seçtiği uzmanlık alanında çalışırken, gereken kurallara kesin ilgi ve bağlılığının bulunması,
4. *Kimliklendirme*: Meslek ile ilgili derneklere katılmak, dışarıdan referans bulma yoluyla kendini meslekle kimliklendirme,
5. *Ahlak*: Kendi çıkarlarını düşünmeden ve müşteri ile duygusal bağ kurmadan mesleğin icrası,
6. *Standartlar*: Diğer profesyonellere, tutumların ve davranışların bir düzene sokulması için yardımcı olmaya çalışmak.

Hızlı değişen çevre koşulları ve küreselleşen günümüz dünyasında, profesyonellerin yukarıda bahsedilen koşullara ek olarak, küresel düzeyde düşünebilme ve yaratıcı olabilme, hızlı karar verme, rekabete açık olma, örgütsel motivasyonu sağlama gibi bazı niteliklere de sahip olması gerekmektedir.

İşletmeler günümüzde, evrim niteliğinde bir değişim ortamında bulunmaktadır. Endüstriyel çağdaki rekabet ortamının yerini, bilgi çağındaki rekabet ortamı almıştır. Bu nedenle de rekabetin temel varsayımları değişmiştir. Bu değişim ile birlikte işletme sahibi girişimci yöneticilerin, bilgi çağının yok edici küreselleşme paradigmasında, bu yapıya adapte olabilen yaratıcı, rekabetçi, sosyal ve demokratik özelliklere sahip, kendi yetki ve sorumlulukları devir alabilecek işgücüne ihtiyacı bulunmaktadır (Şahin, 2000: 85, 86)

Aile işletmelerinde görev alan yöneticiler tüm işletmeyi ilgilendiren ve özellikle de çevre ile ilişkileri düzenleyen, genel ve çok önemli kararları veren, stratejileri belirleyen yöneticiler olmak durumundadırlar. Aile işletmesinde çalışan profesyonel yöneticinin herşeyden önce stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu yöneticilerin kişilik özellikleri açısından da, astlarına liderlik edebilme, ekip üyeleri ile uyumlu çalışabilmek ve değişme karşı astların sergilediği direncin üstesinden gelebilmek gibi özelliklere de sahip olması gerekmektedir (Güney, 2008: 252, 253).

Tüm bunların yanı sıra, aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin işletme sahipleri, aileden olan yöneticiler ve diğer yöneticiler arasındaki dengeyi gözeterek çatışmaların ve krizlerin yönetiminde etkin rol oynaması gerekmektedir.

Tablo 4'te profesyonel yöneticilerin ve girişimcilerin yönetim tarzı karşılaştırılmıştır. Profesyonel yönetim tarzı, amaçları ve hedefleri belirlenmiş biçimsel bir organizasyon yapısı içinde kâr amaçlı, hesaplı riskler almaya istekli bir yönetim biçimiyken; girişimci yönetim tarzı ise, biçimsel olmayan bir yapı içerisinde kârın üretimin devamı için bir araç olarak kullanıldığı, büyük riskler almaya istekli, aile merkezli bir yönetim biçimidir.

Tablo 4: *Profesyonel Yönetim Tarzı ve Girişimci Yönetim Tarzının Karşılaştırılması*

	Profesyonel Yönetim Tarzı	Girişimci Yönetim Tarzı
Gelişme	Planlı yönetim tarzı geliştirme, gereklilikleri tanımlama, programları dizayn etme.	Geçici yönetim tarzı geliştirme, temelde iş başında eğitim.
Bütçeleme	Standart ve varyanslarla yönetim.	Bütçe net değildir, değişimler üzerinde gözlem bulunmamaktadır.
Yenilik	Karara ilişkin yenilikler tespit edilir ve hesaplı riskler almaya isteklilik vardır.	Büyük buluşlar tercih edilir, büyük riskler almaya isteklilik vardır.
Kültür	İyi tanımlanmıştır.	Aile merkezlidir.
Liderlik	Liderlik tarzı; danışma veya katılımcılık temellidir.	Liderlik tarzı; ‘direktif temelli’den ‘bırakınız yapsınlar’ a kadar çeşitlidir.
Kâr	Kâr yaklaşımı; kâr amaçlıdır.	Kâr, üretimin devamı için bir araç niteliğindedir.
Planlama	Biçimsel, sistematik planlama, stratejik, operasyonel ve ihtimal planlaması.	Biçimsel olmayan ve geçici planlama.
Organizasyon	Biçimsel yapı, detaylandırılmış ve özgüllendirilmiş açık rol tanımları.	Biçimsel olmayan yapı, üstünkörü geçilmiş ve tanımlanmış sorumluluklar.
Kontrol	Biçimsel; amaçları, hedefleri, ölçümleri, değerlendirmeleri ve ödülleri olan planlı ve organizasyonel kontrol sistemi.	Eksik, geçici kontrol. Biçimsel ölçümlemenin çok az kullanımı.

Kaynak: Güney, 2008: 248.

2. Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Algısıyla Profesyonel Yöneticilik Örnekleri

Türkiye ve dünya ekonomisinde aile işletmelerinin yadsınamayacak bir önemi bulunmaktadır. Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda aileden olmayan profesyonel yöneticilere güvensizlik hakimdir. Aile işletmelerinde, denetimlerin bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılmasına izin verilmemekte ve yönetim kurulu yerine sohbetlerde karar alma eğilimi hakim olmaktadır. Bunun nedeni aile kültürünün işletmeye yansımış olması ve işletmeyi kuran girişimcilerin merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemiş olmasıdır. Ancak, son dönemlerde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında işletmeler profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Türkiye ekonomisinde önemli yerlere sahip olan Koç, Sabancı, Zorlu, Eczacıbaşı gibi holdingleşmiş aile işletmelerinin profesyonelleşme ve kurumsallaşma yolunda attıkları adımlar ve yeni rekabet ortamı yaratmaları diğer aile işletmelerini de bu yönde çaba harcamalarına sevk eden birer unsur olmuştur.

Koç Holding kurucusu Vehbi Koç 1948 senesinde General Electric ile Türkiye'de ampül fabrikası kurarak ortak yatırıma gittikten sonra, 1949 senesinde ilk profesyonel yöneticisini devletteki üst düzey bürokratlardan karşılayarak Hulki Alisbah'ı Koç Grubu'na transfer etmiştir. Vehbi Koç, Hulki Alisbah'ın önemini şu şekilde aktarmıştır: "Giriştiğim tüm önemli işlerde Hulki Alisbah'ın fikrini aldım ve tavsiyelerine uydum."¹²

1970'li yıllarda ise Türkiye'de holdingleşme döneminin başladığı yıllar olarak nitelendirilebilmektedir. Ayrıca 1970'li yıllar eğitim ve gelir seviyesinin yükselişine paralel olarak iç pazarın da yükselişe geçtiği yıllar olup, Alarko Grubu'nun mümessillikten üretime geçmesi, Güral Grubunun kömür madeni işletmeciliğine başlaması ve Aydın Doğan'ın Milliyet gazetesini satın alması bu döneme denk gelmektedir. 1976 – 1985 yılları arasında ise dönemin konjüktürel şartları itibarıyla de

¹² <http://www.capital.com.tr/bes-kusagin-anatomisi-haberler/17426.aspx> (Erişim Tarihi: 06.04.2011)

esnek ve dinamik bir yönetim anlayışı ile, işletmeyi kuran girişimciler yetkilerini profesyonellere devretmeye başlamışlardır. Günümüzde ise bu ailelerde yetişen ikinci ve üçüncü nesil profesyonel yöneticiler dışında, üst düzeyde görevlendirmek istedikleri profesyonel yöneticilerini yakın dost çevresinden seçmekten ziyade üst düzey yönetici bulma konusunda uzman olan ve ‘Head Hunter’ tabir edilen işletmeler ile işbirliği yapmaktadırlar.¹³

Kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar atan bir diğer aile işletmesi ise Eti’dir. Eti 1962 senesinde üretime başlamış olup, dokuz kişilik bir yönetim kuruluna sahiptir. Yönetim kurulunda dört aileden üye, üç bağımsız üye ve iki profesyonel yönetici pozisyonu bulunmaktadır. Firuzhan Kanatlı, 28 Temmuz 2008’de Hürriyet gazetesine verdiği röportajda Eti’de kurumsallaşma çabalarının on senedir sürdüğünü, yönetim kurulu kararlarının çoğunluk ile alındığını ve Eti’nin profesyonellerle gelişen bir işletme olduğunu ancak bunu kişiselleştirmemek gerektiğini vurgulamıştır.¹⁴

Sakıp Sabancı ise profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde vurgulamıştır: “Müesseseleşme veya kurumsallaşma devamlılığın temel şartıdır. Bunun yanında sermayedar yani girişimci ile profesyonel yöneticinin bütünleşmesi dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerinin işletmelerde uygulanması kolaylaştırır” (Sabancı, 1985: 181).

Türkiye’deki tüm aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere aynı şekilde önem verildiğini söylemek mümkün olmamaktadır. İşletmeyi kuran girişimcinin kurduğu işletmeyi, ailesi için yapılmış bir yatırım olarak görmesi, aile bireylerinin yönetimde yer almak istemesi ve işletme çıkarlarını kendi çıkarları doğrultusunda etkilemeye çalışmaları doğal karşılanacak bir durumdur. Ancak, aile bireyleri, sadece kan bağı sebebiyle yönetimde yer almak istiyorlarsa ya da işletmeyi kuran girişimci aile içi

¹³ <http://www.capital.com.tr/bes-kusagin-anatomisi-haberler/17426.aspx> (Erişim Tarihi: 06.04.2011)

¹⁴ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/9524394.asp?m=1> (Erişim Tarihi: 12.05.2011)

dengeleri gözetmek için aile bireylerinden yönetici getiriyorsa, aile sistemi ve işletme sistemi arasındaki çapraşık ve iç içe geçmiş ilişkiler başlıyor demektir (Koçel, 2010: ix).

Türkiye’deki aile işletmelerinde dikkat çeken diğer bir konu ise, farklı mesleklerde uzun yıllar çalışanların yönetici ünvanını alarak aile işletmelerinde profesyonel olarak çalıştırılmaya başlamasıdır. Sözü edilen bu kişilerin uzmanlık alanlarının farklı oluşu sebebiyle doğru kararlar alamamaları işletmeleri başarısızlığa götürmekte ve bu durum aile işletmelerinde profesyonel yönetici çalıştırılması konusundaki güvensizliklerini arttıran bir unsur olmaktadır.¹⁵

Türkiye’de onbeş orta büyüklükteki aile işletmesinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre işletme sahiplerinin %65’inin profesyonel yöneticilerin en çok eleştirdikleri yönleri şu şekilde sıralanmıştır (Fındıkçı, 2005: 102, 104):

- İşi sahiplenememek,
- İşin patronu gibi hareket edememek,
- Mesaiye bağlı kalmak,
- Hızlı karar alamamak,
- Kuruma somut kâr anlamında yeterince katkıda bulunamamak,
- İşe değil, sürece ve araçlara endeksli olmak.

3.Aile İşletmelerinde Yaşanan Profesyonel Yönetici Sorunları

Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde sorun yaşamadan çalışması günlük hayatta sıkça karşılaşılan bir durum olmamaktadır. Sözü edilen sorunlar aile işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklandığı gibi aile üyeleri ile olan ilişkilerden ve yönetim fonksiyonlarının uygulanışından da kaynaklanmaktadır. Bu sorunları örgüt içinde

¹⁵ Ülsever, Cüneyt. (2000). *Yöneticiniz uyuyor mu*.
<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/04/inshab/22ins.htm> (Erişim Tarihi: 25.05.2011)

yaşanan sorunlar, aile üyeleri ile yaşanan sorunlar, yönetim fonksiyonlarının uygulanışından kaynaklanan sorunlar ve diğer sorunlar olarak dört ana başlık altında toplamak mümkün olmaktadır:

3.1.Örgüt İçinde Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin örgüt içinde yaşadıkları sorunları ekip çalışması, bilgi akışı ve çatışmalardan kaynaklanan sorunlar olarak üç başlık altında toplamak mümkün olmaktadır.

3.1.1.Ekip çalışması

Ekip çalışması, birbiriyle iletişimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan belirli bir beklenti ve amaçları paylaşan insanlar ile gerçekleştirilmektedir. Ekip ruhunu paylaşan insanlarda birliktelik, ortak hedefler, kolektif standartlar, doğrudan ve dolaylı bir iletişim ve paylaşılan hak ve yükümlülükler bulunmaktadır (Özkalp, 2003: 102, 103, 104).

Aile işletmelerinde ise, çalışanlar ve sahipler arasındaki 'biz' ve 'onlar' ayrımının olması profesyonel yöneticilerin ekip çalışmasına katılımlarında sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Ekip çalışmasında önemli olan unsur, ortak bir amaç ve beklenti doğrultusunda çalışmak olmaktadır. Aile işletmelerinde ise işletme sahibi ailenin amaçları ve istekleri örgüt amaçlarının üzerinde olmakta, profesyonel yöneticiler ise örgüt amaçlarını ön planda tutmaktadır. Bu durum aile işletmelerinde ekip çalışması yapılmasına engel olmaktadır.

Ortak amaçlarda birleşmemek faktörüne ek olarak, işletme sahiplerinin kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor görmeleri, profesyonel yöneticilerin ekip çalışmasındaki verimli çalışmalarını etkilemekte ve iş tatminlerini düşürmektedir (Büyükebeşe, Bakan, Güven, 2004 (b): 312). Verimsiz ve isteksiz bir iş ortamında çalışmak ekip üyelerini olumsuz etkilemekle kalmamakta, moral ve motivasyonlarının da düşmesine neden olmaktadır (Özbay, Aslan, 2007: 298).

3.1.2.Bilgi akışı

İşletme içerisinde yöneticilerin bilgileri doğru değerlendirip, karar almaları için tam ve eksiksiz bir bilgi akışının olması gerekmektedir. Sözü edilen bilgiler işletme içi bilgi akışında olduğu gibi işletme dışı bilgi akışını da kapsamaktadır. Günümüz küreselleşen dünyasında rekabet şartlarının zorlaşmasıyla bilgi işletme faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler söz konusu bilgi akışını düzenlemek, bilgiyi paylaşmak ve her an kullanıma hazır hale getirmek için örgüt içerisinde gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar (Koçel, 2003: 83).

Aile işletmelerinde, aile üyeleri kendi aralarındaki bilgi akışını sağlamada istekli ve hızlı davranırken, aile üyesi olmayan yöneticilerle paylaşımda isteksiz davranmaktadırlar (Uluyol, 2004: 65). Bu durumda profesyonel yöneticiler, eksik bilgi ile karar almaya çalışmakta ya da farklı yollardan bilgiye ulaşma çabası içinde olabilmektedirler. Yeterli bilgi sahibi olmayan yöneticilerin alacağı kararlar, işletmenin geleceğini olumsuz etkileyebilmekte ve profesyonel yöneticiler işletme sahipleri tarafından alınan kararlardan sorumlu tutulabilmektedirler.

3.1.3.Çatışmalar

Bir birey veya grup ile başka bir birey ya da grup arasında çıkar, inanç veya değerler açısından farklılık ve karşıtlıklar ortaya çıktığında taraflar çatışma içerisine girmektedirler (Torun, Ercan, 2006: 33). Daha geniş ifade ile çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmanın gerekliliğinden ve / ve ya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından ortaya çıkan bir anlaşmazlıktır (Kılıç 2001: 87'den Aktaran Yelkikalkan, Aydın, 2010: 210). Çatışma, bireyler ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür (Özkalp, Kırel, 2001: 396).

Çatışmalar örgütler için her zaman olumsuzluk demek değildir. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde farklı bakış açılarını ve çözümlerini gün ışığına çıkarabilmektedir (Bozkurt, Taşçioğlu, 2008: 379). Çatışmaların olumlu sonuçlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir:¹⁶

- Çatışma sonucu eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkararak, yeni bir liderlik tarzı geliştirilebilir,
- Gruplar arası çatışmalar, görevin başarılmaması için gerekli motivasyonu arttırabilir,
- Özeleştirme ve değişim ortamını hazırladığından, grup performansını arttırabilir.

Çatışma, aile işletmelerinin baskın özelliklerinden biri olarak görülebilmektedir. Aile işletmeleri kâr ve süreklilik gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile üyelerinin katılımı ve tatmini gibi pek çok konuyla da ilgilenmektedir. Bu durum, aileden kaynaklanan pek çok çatışmayı da beraberinde getirmektedir (Aykan, 2008: 139).

¹⁶ <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf> (Erişim Tarihi: 06.06.2011)

Aykan'a göre (2008:139) aile işletmelerinde çatışmanın nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Aile işletmelerinde aile üyelerinin sahip, çalışan, hissedar olarak bulunmaları kimlik ve rol çatışmalarını beraberinde getirmektedir.
- Aile işletmelerinde sıkça görülen nepotizm uygulamaları çatışma nedenlerinden biri olarak görülmektedir.
- Aile ve işletme kurallarının çatışması durumunda, aile kurallarının baskın geldiği gözlemlenmekte dolayısıyla bu durumda profesyonel yöneticiler ile çatışmaları gündeme getirmektedir.

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler astları, aile üyeleri ve kendi aralarında çatışmalar yaşayabilmektedirler. Buna ek olarak aile üyelerinin kendi aralarındaki çatışmalardan ve kuşak çatışmalarından da profesyonel yöneticiler etkilenmektedirler.

Aile işletmelerinde, yönetim işini sadece yöneticilik yapan profesyonel yöneticiler değil, işletmeyi kuran girişimciler de yapmaktadır. Bu durumda yöneticiler kendilerine güven duyulmadığı endişesine kapılmakta ve astlarını tatmin etmedeki başarıları azalmaktadır.¹⁷ Kendisine güvenilmediğini düşünen ve motivasyonu azalan yönetici verimsiz çalışacak, bu durumu astlarına da yansıtacaktır. Ayrıca, profesyonel yönetici emrinde çalışan astlarının olumsuz kişilik özellikleri ve davranış biçimleri örgüt içerisindeki ahengi bozarak, çatışmalara neden olmaktadır.

¹⁷Tikici, Mehmet. Uluyol, Osman (2009). *Patron – profesyonel yönetici arasındaki ilişkilerin verimlilik faktörlerinden “iş görenlerin yöneticilerden duydukları tatmin”e yansımaları: Malatya’da aile işletmesi niteliğindeki bir KOBİ’de araştırma.*

http://ailesavaslar.com/index.php?option=com_content&view=article&id=34:patron-profesyonel-yoenetc-arasindak-lklern-verimlik-faktoerlernden-goerenlern-yoenetclerden-duyduklari-tatmne-yansimalari-malatyada-ale-letmes-ntelndek-br-kobde-aratirma-&catid=4:duygusal-sahiplik (Erişim Tarihi: 05.06.2011)

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalar çoğunlukla iş görme yöntemleri, kişilik farklılıkları ve rekabet nedeniyle yaşanmaktadır. Örneğin; emir komuta zincirinin açık bir şekilde belirlenmediği aile işletmelerinde aynı asistanı kullanan iki müdür arasındaki çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır (Güney, 2008: 256).

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında yaşanan çatışmaların tipik bir nedeni olarak sınırlı kaynaklara sahip olmak gösterilebilir. Her işletmede bir miktar para, hissedarlıklar ve üst yönetim pozisyonları mevcuttur (Yelkikalkan, Aydın, 2010: 213). Bunlar için kendisinin en uygun olduğunu düşünen ve yönetimde söz sahibi olmak isteyen aile üyeleri arasındaki çatışmalardan, işletmede çalışan profesyonel yöneticilerde etkilenecektir (Sorenson, 1999: 325). Çünkü bu çatışmalar profesyonel yöneticilerin verimli çalışmasını engelleyebilmektedir (Güney, 2008: 255). Ailede yaşanan kuşak çatışmalarında, kuşaklar arası görüş farklılıkları nedeniyle profesyonel yöneticiler, hangi kuşağın isteklerini yerine getirmesi gerektiği konusunda zor duruma düşmekte ve sonuç olarak isteklerini yerine getiremediği kuşaktan olan aile üyeleri ile çatışma yaşayabilmektedir.

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin en çok çatışma yaşayabilecekleri grup ise aile üyeleri olmaktadır. Yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmediği aile işletmelerinde, aileden olan yöneticiler, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanına müdahale etmekte ve çoğu zaman profesyonel yöneticilere güvenmemektedirler (Güney, 2008: 256). Daha önce de belirtildiği üzere, profesyonel yöneticiler ile bilgi paylaşımından kaçınma ve önemli kararların sohbet toplantılarında alınarak profesyonel yöneticilere gerekli bilgilerin aktarılmaması da çatışma nedenleri olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinde sık görülen nepotizm uygulamaları da çatışmaya neden olan faktörler arasında sayılabilmektedir. Nepotizm uygulamaları sonucu, yönetime

yerleştirilen aile üyesi yöneticilerin, profesyonel yöneticilerden emir almak istememesi profesyonel yönetici ve aile üyeleri arasında çatışmaya sebebiyet vermektedir.

3.2.Aile Üyeleri İle Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin aile üyeleri ile yaşadıkları sorunları güvensizlik, performans değerlemesi ve iş ücret dengesi, yönetime katılım, karar alma ve yönetim devrindeki belirsizlikler olarak beş başlık altında toplamak mümkün olmaktadır.

3.2.1.Güvensizlik

Güven, hem kişiler arası ilişkilerin sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşamla iş deneyimine göre değişen dinamik bir süreçtir.¹⁸ Aile işletmeleri bağlamında güven kavramı değerlendirildiğinde ise, işletme içi sözleşmelerin kağıt üzerinde olmayıp, kendine özgü bir özellik ile ilişkisel temele dayandırıldığı görölmektedir (Yener, Akyol, 2010: 200). Güven sorunu aile işletmeleri için; hem profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesinde hem de işletme içinde yetki verilmesinde kritik bir öneme sahip olmaktadır. İşletmenin kuruluş aşamasından itibaren birinci nesil, işletme dışından istihdam edilecek profesyonel yöneticilere güvenmemekte, bunun yerine yönetici ihtiyacını aile üyelerinden karşılamaya çalışmaktadır. Bu durum, hem işletme içinde farklı sorunlara açmakta hem de kurumsallaşmanın önünde büyük bir engel olarak görölmektedir.

Aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin de güvensizlik nedeniyle yetki ve sorumluluk alanlarında kısıtlamaya gidilmekte, gerektiği zamanlarda bile yetki devrinden

¹⁸Börü, Deniz. *Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım.....güvenilir insan kim?*
<http://econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf> (Erişim Tarihi: 17.06.2011)

kaçınılmaktadır. Bu durum yönetim işini gerektiği yapamayan profesyonel yöneticilerin işteki verimliliğini ve motivasyonunu düşüren bir unsur olmaktadır.

3.2.2. Performans değerlemesi ve iş – ücret dengesi

Performans değerlemesi, kişinin yeteneklerini, gelişme potansiyelini, iş alışkanlıkları ve benzer niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir. Örgütlerde performans değerlendirme, belli bir dönem içerisinde işletme çalışanlarının üzerine düşen görevleri ne ölçüde başardıklarını, önceden belirlenmiş kıstaslar esas alınmak şartıyla gerçekleştirmektedir (Bingöl, 1998: 227). Aile işletmelerinde ise, değerlendirme kriterleri işletme sahibinin ikili ilişkilerine ve değer yargılarına bağlı olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 55).

Aile işletmelerinde yapılan performans değerlendirme sistemleri objektiflikten uzak olmaktadır. Bu bağlamda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Karpuzoğlu, 2001: 186, 187) aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler, yapılan terfilerde ve performans değerlendirme sisteminde, ailesi üyesi olan yöneticilerle eşit standartlarda değerlendirilmediklerini düşünmektedirler. Performans değerlendirme sisteminin ve terfilerin, belli standartlara bağlı olmaksızın, sadece işletme sahipleri ile ikili ilişkilere bağlı olması, profesyonel yöneticilerde motivasyon düşüklüğü yaratmakta ve çalıştıkları kuruma karşı olan güvenlerini kaybettirmektedir. İş – ücret dengesi konusunda ise, aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin fazla mesai ücretleri ihmal edilmekte ve çağdaş bir maaş politikası söz konusu olmamaktadır (Alayoğlu, 2003: 22).

3.2.3.Yönetime katılım

Daha öncede değinildiği üzere, aile işletmelerinde işletmeyi kuran girişimci tüm yetkileri kendisinde toplamaktadır. Yönetim kurulu ise kağıt üzerinde kalmakta ve önemli kararlar da işletmeyi kuran girişimcinin istediği doğrultuda alınmaktadır. Bu bağlamda, profesyonel yöneticiler, eğitimlerini ve deneyimlerini kararların alınması aşamasında istedikleri ölçüde kullanamamaktadırlar. Ayrıca, üst yönetim basamakları aile üyeleri için ayrılmıştır. Bu durumun aile işletmeleri açısından sakıncalarını Ulukan (1999: 91) şu şekilde açıklamıştır:

- Lider ve yöneticilerin, gelecekte seçileceği havuzun küçülmesine neden olabilir,
- Çalışarak elde ettikleri yönetim pozisyonları ile motive olan profesyonel yöneticiler terfi şanslarının olamayacağını düşünerek, işten ayrılmak isteyebilir,
- Yalnızca aile üyelerinin yönetime getirilmesi, aile dışından olan profesyonellerin işe alınmasında, eğitiminde, ödüllendirilmesinde ve mesleki gelişim programlarında sorunlara yol açabilmektedir.

3.2.4.Karar alma

Karar alma, sonuca ulaşmak ve seçenekler arasından bir tercih yapmak olarak nitelendirilebilir. Planların, yöntemlerin, politikaların belli hareketler haline gelmesinde kilit noktadır (Özalp, 1996: 357). Aile işletmelerinde ise karar alma süreci iki yaklaşım ile şekillenmektedir. İlk yaklaşım, en son kararın bir kişi tarafından verilmesidir. İkincisi ise, kararlara uzlaşma ve oylama yolu ile ulaşılmasıdır (Ulukan, 1999: 95).

İlk yaklaşımda işletme sahibinin işletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması ve yanılacağını kabul etmemesi söz konusu olmaktadır (Dinçer, 1998: 428). Bu tip kararların işletme aleyhine sonuçlanması durumunda, profesyonel yöneticiler zor duruma düşmektedirler. Aile işletmelerinde, profesyonel yöneticiler, yönetim işinin

gereği olarak kararları alan olmak yerine, aile yönetiminin verdiği kararları uygulayan pozisyonundadırlar (Karpuzoğlu, 2001:180).

İkinci yaklaşım ise, yönetimde bulunan aile üyeleri arasında ‘iyi kararlar’ yerini ‘iyi duygulara’ bırakmaktadır ve oluşabilecek çatışma ortamı düşük düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Bu ise, zor anlarda verilecek kararların ertelenmesine ya da karar verilmekten vazgeçilmesine neden olmaktadır (Ulukan, 1999: 95). Bu durumda ise, profesyonel yöneticiler belirsizlik içinde kalmakta kendi planları, programları etkilenmekte ve aile üyeleri ile aralarında çatışma ortamı oluşabilmektedir.

3.2.5.Yönetim devrindeki belirsizlikler

İşletmeyi kurup, belli bir büyüklüğe ulaştıran girişimci, belli bir süre sonra işletmenin yönetimini bir sonraki kuşağa bırakmak isteyecektir. Aile işletmelerinde bu durumda, kan bağı, işin gerekleri ve duygular nedeniyle çözümü yıllar alabilecek sorunlar ile karşı karşıya kalılabilmektedir (Ulukan, 1999: 88).

Aile işletmelerinde önceden bir devir planı yapılmamışsa işletme için ciddi zararlar doğurabilmekte ve oluşan belirsizlik ortamında aile üyeleri veya aile üyesi olmayan yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir (Ateş, 2005: 16, Uluyol, 2004: 27, Ulukan, 1999: 88,89). Genellikle üst yönetimin devir planındaki tavrı, aile üyelerinden birine yönetimi bırakmak şeklinde olmaktadır. Kuşaklar arasındaki bu geçiş, aile mirasının evlada devri olarak görülmektedir (Ateş, 2005: 16, Ulukan, 1999: 88). İki veya daha fazla aday olması durumunda ise çıkabilecek çıkar çatışmaları ve güç kavgaları işletmeyi zor durumuna sokabilmektedir (Ateş, 2005: 16). Bu durumda, profesyonel yöneticiler geleceğin belirsiz olması nedeniyle kaygılar taşıyabilmektedirler. Ayrıca, çatışmaya dahil olmasa bile, o ortamın içinde kalan bir

yöneticinin taşıdığı gelecek kaygıları nedeniyle çalışma verimliliği de düşüş eğiliminde olabilmektedir.

3.3.Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanışından Kaynaklanan Sorunlar

Özalp'e göre (1996: 9, 10, 11) işletmelerde yönetimin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir. Diğer bir ifade ile yönetim faaliyetinin olabilmesi için bir amaç olması gerekmektedir.
- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetim faaliyeti bireyler ile ilgili bir faaliyettir; yöneten ve yönetilen de bireydir.
- Yönetim bir grup insanın birleşerek, çabaları sonucunda işletmenin amacına ulaşmasıdır. Bu bağlamda yönetim bir iş birliği faaliyetidir.
- Yönetim, uzmanlaşma ve iş bölümünü gerektirmektedir.
- Yönetimin her aşamasında yer alan bireyler, amaçlara ulaşmak için sorumlu olmalıdırlar. Ancak bu şekilde koordinasyon sağlanır. Bireyler iş birliği içinde çatışmadan çalıştıkları sürece başarıyı yakalayabilirler.
- Yönetim bir yetki faaliyeti olup, işletmede çalışan her bireyin ayrı yetkilere sahip olması gerekmektedir.
- Yönetim yalnızca kâr amacı olan organizasyonlarda değil, toplumun en küçük birimi olan ailede de bulunmaktadır. Bu açıdan, yönetimin evrensel nitelikte olduğunu söylenebilmektedir.
- Yönetim basamaksal bir özelliğe sahiptir.

Yönetim fonksiyonlarının uygulanışının her aşamasında yönetimin bu özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bunlar kuşkusuz ki, aile işletmeleri için de geçerli kriterlerdir. Ancak aile işletmelerinde, özellikle de işletmenin yapısı gereği, çoğunlukla bu fonksiyonların uygulanışında problem yaşanmaktadır. Aile işletmelerinin kuruluş

amaçlarından en önemlisi, hem işletme açısından hem de aile açısından devamlılığın sağlanmasıdır. Bu devamlılığın sağlanmasında yönetim fonksiyonlarının doğru uygulanması, iş ve aile ilişkilerinin kesin sınırlar ile ayrılması gerekmektedir (Jaffe, 1991: 60). Gerek aile içi, gerekse aileden gelen yönetici – profesyonel yönetici çatışmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir. Tüm bunların doğru uygulanması, planlanması, koordine edilmesi içinse, yöneticilerin gerekli bilgi, yetenek ve donanıma sahip olması gerekmektedir.

3.1.1. Planlama sorunları

Aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden birisi, uzun vadeli planlamalar yapmak yerine, kısa vadeli planlar yapılmasıdır. Bu yapılan planlamalarda da aile kültürünün etkisi açık şekilde göze çarpmakta ve aile – iş ilişkisi çıkmazında, aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmektedir. Bunlarla birlikte, bazı aile işletmelerinde, ailenin ve işletmenin nakit ihtiyacının karşılanması sıralamasında profesyonelce planlama yapılmadığı, kazancın nasıl paylaşılacağı, hangi yatırıma ne kadar finansal kaynak ayrılması gerektiğinin yeterince üzerinde durulmaması ve günü birlik iş yapma eğilimleri göze çarpmaktadır (Ada, Şengül, Çapraz, 2004: 257, 262).

Ayrıca, aile işletmelerinde zaman zaman aileden gelen yöneticilerin profesyonel yöneticilerin planlarını engellemesi de söz konusu olmaktadır. Bu tip durumlarda, profesyonel yöneticiler, aileden gelen baskılara dayanamayarak, planlama konusunda subjektif karar alma eğilimi içerisinde olabilmektedirler (Haşit, 2009: 41).

Her işletmede değişen çevre koşulları ile birlikte, planların güncellenmesi gerekmektedir. Ancak, aile işletmelerinde planların gerektiğinde değiştirilebilecek esneklikte olmaması başarılı sonuçlara ulaşmaya engel olmaktadır. Bunun dışında planlama yapılmadan önce, aile üyeleri arasında netlik olmaması da planlamada ileriye

dönük problem çıkmasına yol açmaktadır (Ada, Şengül, Çapraz 2004: 257, 262; Tekin 2004: 205).

Türkiye’de aile işletmelerinin planlamaya verdikleri önem, satışlarına, sermayesine, örgütlenme şekillerine göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerde yazı yazma alışkanlığının olmaması, planlar zamanında revize edilmediği için, gerçekleşmediğinde yaratacağı başarısızlık hissi gibi nedenlerle planlamaya gereken önemin verilmediği görülmektedir (Karasioğlu ve Erdemir, 2004: 559)

Karabulut’a göre (2008: 654) planlama fonksiyonu açısından aile işletmelerinde yapılması gereken, planlama sürecine odaklanması, yönetim organlarının geliştirilmesi, miras planlarının oluşturulması ve stratejik yönden gelecekteki riskler planlanarak, işletme devir sürecinin de bu planlamalara dahil edilmesidir.

3.1.2.Örgütlenme sorunları

Aile işletmelerinin en belirgin özelliklerinden birisi, işletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide toplanmış olmasıdır. Bu özellik, kuruluş ve gelişme aşamalarında, kararların hızlı alınması ve uygulanması açısından bir avantaj olarak görülse de belli bir aşamadan sonra yöneticilik ve sahipliğin aynı kişide kalması, işletmenin profesyonelleşmesine engel bir faktör olmaktadır (Erdoğan, 2007: 85, 86).

Ayrıca, örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken gerekli iş tanımları yapılmalı, işletme bölümlere ayrılmalı, denetim alanı ve yetki alanı konuları netlik kazanmalıdır. Ancak, özellikle merkezîyetçi yönetim biçimini benimsemiş aile işletmelerinde, bu konuların netleştirilemediği ve yetki konusunda kesin sınırların belirlenemediği görülmektedir (Çelik, Sosyal, Alıcı, 2004: 194).

Mintzberg'in yaptığı bir araştırmada (1990: 314'den Aktaran Sayılı ve Ağca, 2009: 121) incelenen aile işletmelerinde işletmelerin başarısızlık ve yok olma nedenlerinde kullanılan stratejiden ziyade ailelerin değer ve dinamiklerinin neden olduğu, özellikle de 'gücü paylaşma' konusunda yoğun olarak sorun yaşandığını vurgulamıştır. Aile işletmelerinde işletmeyi kuran girişimcinin "ben yokken işler yürümeyecek" mantığına sahip olması ve merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsemesi ve gücü paylaşmaması, yetki devrine gitmemesi işletmenin organizasyon sorunları yaşamasına neden olmaktadır. Yetki paylaşımına gidildiğinde ise bunda kan bağı esas alınmaktadır. Yapılan yetki paylaşımında ise sınırlar tam olarak belirlenememekte; bu da işletme içinde aileden olmayan çalışanlar açısından zor bir durum teşkil etmektedir. Zira çalışanlar, ast – üst ilişkisinde kime bağlı oldukları, kimin emir ve direktiflerine uymaları gerektiği konusunda kafa karışıklığı yaşamaktadırlar.

Bunlar dışında başka bir örgütlenme sorunu ise aile işletmelerinin danışman ve uzmanlardan alınacak yardıma gereken önemi vermemesidir. Çoğu işletmenin kullandığı danışmanlar genelde 'sözde' kalmakta ve yeterli donanıma sahip olamamaktadırlar. Buna ek olarak danışman ile çalışan aile işletmelerinde, çoğu zaman danışmana girişimcinin fikirleri kabul ettirilmeye çalışılmaktadır (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 585).

3.1.3. Yürütme sorunları

İşletmenin başında bulunan yönetici planlamasını yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlemeyi tamamladıktan sonra sıra harekete geçmeye gelmektedir. İşletmelerde bu hareketi yerine getirecek yönetim fonksiyonu yürütmedir (Güven, Bakan, Büyükbeşe, Taşlıyan, 2004 (a): 317). Çalışanlar, işinden ve iş çevresinden memnun olduğu sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Bu verimli çalışmayı sağlayan lider, çalışanları motive ederek, astlarının davranışlarına rehberlik yaparak ve planları

eyleme dönüştürürken, karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde liderlik özelliklerini kullanmak zorundadır (Can, 1999: 193).

Aile işletmelerinde yönetici yoktur, aile büyüğü vardır ve çoğu zaman çalışanların işletmeyi kuran girişimcinin fikrine zıt fikir öne sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak nitelendirilmektedir. Hiç kimse işletme sahibine nasıl davranması gerektiğini söyleyememektedir. Aile üyeleri ve personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığı için, bir sorun olduğunda bunun muhattabını bulmak zorlaşmaktadır (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 585).

Aile işletmelerinde işletmeyi kuran girişimcinin yönetici olarak tayin edeceği kişi ya da kişilerde liderlik özellikleri bulunmayabilir. Yönetici olarak tayin edilen kişilerde olması gereken ilk kriter aile üyesi ve güvenilir olması, işletmeyi kuran girişimci açısından yeterli görülmektedir. Ancak, bu yöneticinin işle ilgili herhangi bir yetkinliği bulunmuyorsa, kimseye yetki veremez. Yetki verilebilmesi ve iş bölümü yapabilmesi için personelini ve işini iyi tanıması gerekmektedir. Bu da sadece iletişim ile mümkün olmaktadır. Aile işletmelerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme ve emir komuta zincirindeki aksaklıklar, en önemli sorunlardan birisidir. İşletmede gerekli bilgi akışını ve bilgi depolamasını sağlayacak bir sistem bulunmamakta veya söz konusu kayıtlar gecikmeli tutulmaktadır (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 585).

Aile işletmelerinde ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulmaktadır. İş – ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmektedir. Çoğunlukla çağdaş bir ücret ve prim politikası mevcut olmamakla birlikte, uygulanan ücret politikasında da aile üyelerinin ödül – ceza sistemlerine katılması ya da düşük performans ile çalışan aile üyelerinin maaşlarına zam yapılmaması gibi durumlar mümkün olmamaktadır. Aile üyesi olan çalışan ile profesyonel çalışan arasında açık bir nepotizm politikası uygulanmakta olup, bu politika aile üyesi olmayan çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve doğal olarak da verimsiz çalışmalarına neden olmaktadır (Haşit, 2009: 43;

Karabulut, 2008: 653). Bunlara ek olarak, aile üyesi olan yöneticiler çoğunlukla farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusunda dikkatli davranmaktadırlar. Bu eğilim uzlaşma ortamı sağlayacak; ancak sorunlara kalıcı ve en iyi çözümlerin bulunmasına bir katkı sağlamayacaktır (Haşit, 2009: 43).

Aile işletmelerinde yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak diğer bir problem ise çalışanların eğitimine yeterli önemin verilmemesidir. Gerekli eğitimlerden geçirilen personel, işletmenin gelişiminde kendi katkısının olacağını düşündüğünde, işletmeye olan bağlılığı artacak, motivasyonu yükselecek ve daha verimli çalışacaktır (Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 550, 551).

3.1.4. Koordinasyon sorunları

İşletmelerde etkin bir koordinasyon faaliyetinin sağlanması, birbirini tamamlayan yönetim fonksiyonlarının kesintisiz ve etkileşimli bir şekilde yerine getirilmesi ile mümkün olmaktadır (Haşit, 2009: 43). Özalp'e göre (1996: 205) iyi bir koordinasyon sağlanmış işletmelerde; her departman, diğer departmanlarla uyum içinde hareket etmektedir.

Karabulut yaptığı çalışmasında (2008: 653) aile işletmelerindeki koordinasyon sorunlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Yapılan toplantılara aile üyelerinin profesyonel yöneticileri dahil etmemeleri,
- Yönetimde bulunan aile üyelerinin yönetim kurulu gibi sistemli toplantılar yerine sohbet ortamlarında karar alma eğilimleri,
- Nepotizm,
- Çıkar çatışmaları,
- Etkin haberleşmenin sağlanamaması,
- Yüksek işgücü devir oranı.

Yürütme fonksiyonunda değinilen haberleşme sorunları, kuşkusuz ki işletmenin koordinasyon fonksiyonunu da etkileyecektir. Bilgi ve belge iletişimindeki yetersizlikler ve aksaklıklar, işletme içerisinde bölümler arasında koordinasyona engel teşkil edecektir. Birbirinden habersiz çalışan bölümler, bir işin iki yere yapılmasına ya da geç bitirilmesine neden olabilecektir.

Aile işletmelerinde aile üyeleri ve aileden olmayan çalışanlar arasındaki 'biz' ve 'onlar' ayrımının oluşması, aileden olmayan çalışanların terfi olanaklarının kısıtlı oluşu, önemli birimlere aile üyelerinin getirilmesi, iş gücü devir oranının yüksek olmasına neden olmaktadır (Haşit, 2009: 44). Bunun yanı sıra, büyüme aşamasına gelen aile işletmelerinde organizasyonda sorumlulukların ve yetkilerin yeniden düzenlenmesi, bazı birimlerin faaliyetlerindeki farklılaşma da işletmede koordinasyon sorunu yaratabilmektedir (Tuzcu, 2002: 18).

Koordinasyona yönelik başka bir sorun ise, malzeme ve uygun ortam yetersizliğidir. Bunun giderilmesi için aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin birlikte karar almaları ve hareket etmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, iki taraf arasındaki iletişimin sağlıklı olması ve bu ilişkinin karşılıklı olarak güvene dayalı olması gerekmektedir (Güven vd., 2004: 317).

3.1.5. Denetim sorunları

Aile işletmelerinde etkin ve başarılı bir denetim fonksiyonunun gelişebilmesi için objektif standartların belirlenmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde bulunan ölçütler objektif olmaktan uzak ve standartları açısından noksan olabilmektedir. Bu durum aile işletmelerinde gerekli denetim mekanizmasının işlerlik kazanmasını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Haşit, 2009: 44).

İşletmenin ve çalışanların denetlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için işletme sahibi olan yöneticilerin işletmeye ait bilgileri diğer yöneticilerle paylaşması gerekmektedir. Ancak bu şekilde objektif ve rasyonel kararlar alınması sağlanabilir. Ancak aile işletmelerinde bu tip bir bilgi paylaşımı olmamakla birlikte, işletmeyi kuran girişimci alınacak kararlar üzerinde kendisinden başka kimsenin etkili olmasını istememektedir (Akgemici, Sevinç, 2004: 518).

Aile işletmelerindeki denetim faaliyeti genelde ön kontrol ya da süreç kontrolü şeklinde yapılmamakta, girdilerin çıktıya dönüştüğü anda yapılmaktadır. Bu denetimler çoğunlukla, işletmenin mali durumu veya geleceği ile ilgili olarak yorum yapmaya olanak sağlamamaktadır. Bu bilgiler muhasebe departmanının yansıttığı 'iyileştirilmiş' bilgiler olmaktan öteye gidememektedir (Haşit, 2009: 44; Garib, 2001: 118; Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 587).

Aile işletmelerinde denetimi yapan yine işletme sahibi ve aile üyeleri olmaktadır. Bu bağlamda yapılan denetimler, genellikle işletme sahibinin personelle olan ilişkilerine ve değer yargılarına göre değişmektedir. İşletme dışı bağımsız denetim kuruluşlarına görev verilmemektedir. Ofis içi bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin etkin kullanılmaması da denetim sorunları yaratan faktörler arasında sayılabilir (Tekin, 2004: 207).

Güler ve Akgün'ün Konya ilinde yaptığı araştırma (2010: 81) sonuçlarına göre, aile işletmeleri iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının kullanımında yetersiz kalmaktadır. Bu iç kontrol ve iç denetim mekanizmasını uygulayan işletmeler açısından değerlendirilme yapıldığında ise, tam ve gerçekçi uygulama yapabilen işletme sayısı oldukça azdır.

3.2.Diğer Sorunlar

Aile işletmelerinde, işletmenin kendi yapısı itibariyle ortaya çıkan sorunlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

Kuşak Çatışması: Aile işletmelerinin en çok karşılaştıkları sorunlardan birisidir. İşletmeyi kuran girişimci, işletmede yetki devrine gitmekte gönülsüz davranabildiği gibi, diğer kuşaklara devretme konusunda da gönülsüz olabilmektedir. Kuşak çatışmasını, gelişen modern tekniklere eski kuşağın geleneksel bakış açısının uymaması ve işletme kurucusu birinci kuşağın kurumsallaşmaya adım atmak konusunda tereddütleri varken, ikinci kuşağın profesyonel yöneticilerle çalışma isteği de tetikleyebilmektedir (Güney, 2008: 127). Yapılan araştırmalarda pek az aile işletmesinin üçüncü kuşağa geçebildiği belirtilmektedir (Susar – Özdil, Kara, 2010: 3). Alayoğlu (2003: 31) birinci kuşak ve diğer kuşaklar arasında ortaya çıkan bazı farklılıkları şu şekilde açıklamıştır:

- Birinci kuşak işe gönülden bağlanmıştır.
- İkinci kuşağa işletme miras yoluyla geçebileceği için, işi sevmeme olasılığı mevcuttur.
- Üçüncü kuşağa geçildiğinde ise bu ayrım iyice kendini göstermektedir. Mirasçılardan bir kısmı sadece servet hissedarı olmak amacıyla işi istemektedirler.
- Dördüncü kuşakta ise, aile üyeleri çoğunlukla kendi menfaat ve çıkarlarını düşünmekte, işletmeyi bir yatırım aracı olarak görebilmekte ya da başka yatırım araçlarına yöneltebilmektedirler.

Güç Kavgaları: Aile işletmelerinde genellikle, işletme kurucusunun etrafında çıkar grupları oluşabilmektedir. Bu çıkar grupları, işletmeyi kuran girişimciye yakın durarak maddi ve manevi olarak çıkar elde etmek istemektedirler. Bu bağlamda işletmenin yönetim kademesinde, işletmenin geleceğini temelden sarsabilecek güç kavgaları

yaşanabilmektedir. Bunun dışında işletme kurucusunun vefatı ile başa geçmek isteyen aile üyeleri arasında da bu tip güç kavgaları yaşanmaktadır. Özellikle ailenin büyük olması durumunda (kuzenler, torunlar, damat ve gelinler) herkesin söz sahibi olmak istemesiyle aile işletmelerinde ciddi sorunlar oluşabilmektedir.

Nüfus Sorunları: Aile işletmeleri kuruluş aşamasında tek kişi ile yönetilirken, ikinci kuşağa geçildiğinde hissedar sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı on, on beşi bulabilmektedir (Güney, 2008: 130; Haşit, 2009: 47). Bu durumda ailenin bir bölümü işletmenin yönetiminde aktif olarak yer alırken, diğer bölümü ise sadece kârdan pay almaktadır. Bu da aile içinde dedikodulara yol açmakta, aile birliği zedelenmeye başlamakta ve bunların doğal sonucu olarak işletme zarar görmektedir.

Roller Çatışması: Beehr, Drexler ve Faulkner (1997: 299) aile sistemi ve işletme sisteminin bir arada olmasından dolayı, aile bireylerinde üç tür rol çatışması olacağını ileri sürmektedirler:

- **Zamana Bağlı Olan Rol Çatışmaları:** Bireyler kısıtlı zamanda hem ailedeki hem de işletmedeki rollerine yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu durum, her iki tarafta yerine getirilmesi gereken rollerin aksamasına ve sonuç olarak da çatışmalara neden olmaktadır.
- **Sağlığa Bağlı Rol Çatışmaları:** Aile bireylerinin işletme sistemi veya aile sistemi içerisinde üzerinde düşen rolü yerine getirirken sağlığında olan bir bozulma, diğer sistemdeki rolünün aksamasına ve rol çatışmalarına neden olmaktadır.
- **Davranışa Bağlı Rol Çatışmaları:** Aile bireylerinin işletme sisteminde ve aile sisteminde kendilerinden beklenen davranışlar farklı olmaktadır. İki sistemde yer alan rollerin ayrımının iyi yapılamaması, rol çatışmalarına neden olmaktadır.

Yukarıda sözü edilen rol çatışmalarının yanın sıra, işletme sahibinin aynı zamanda yönetici pozisyonunda olması, yöneticilik ve sahiplik arasında çatışmalara neden olabilmekte ve özellikle denetleme fonksiyonu açısından büyük bir zaafiyet

doğurmaktadır. Koçel'in belirttiği üzere (2003: 22) 'patronluk' işletmenin yönetiminden çok, servetin yönetimi ile ilgilidir. İşletme kurucuları, yöneticiliği de kendi ellerinde tutmaya devam ettikleri sürece aile işletmelerinin sorunlarına çözüm bulmak güçleşecektir.

Nepotizm (Kayırmacılık): Nepotizm, aile işletmelerinde karşılaşılan en belirgin sorunlardan bir tanesidir. Lee, Lim G.H. ve Lim W.S. 'e göre (2003: 657) nepotizm, akrabaların kayırılması, işletme sahiplerinin işletmeyi kendi çocuklarına ya da akrabalarına devretmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşletme sahibi ailenin amacı; aile üyelerini desteklemek, geliştirmek ve eğitmektir. Ancak bu durumda aile işletmenin önüne geçmektedir (Güney, 2008: 118).

Pek çok aile işletmesi kilit pozisyonlara bireyin yetkinliği, eğitim seviyesi ya da becerilerine bakılmaksızın, aile üyelerinden birini atamaktadır. Yeteneksiz bir yöneticinin altında çalışmak, personel için çok zor bir durum olmakta ve personel adil bir ortamda çalışmadığını düşündüğünden güven ve motivasyon eksiliği oluşmaktadır. Bu durum da, personelin verimliliğini düşürmektedir (Ateş Ö. , 2005: 12).

Kurumsallaşamama: Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda, aileyi ve işletmeyi dışarda oluşan kurallara uyarlama olarak da kabul edilebilmektedir (Bingöl, Sığırı, Tunçay, Coşkun, 2010: 56). Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olabilmek için, gelecekte oluşabilecek durumlar karşısında izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinde kurumsal yapının oluşturulamamasının nedenlerini Öner ve Turhan (2010: 124) şu şekilde açıklamışlardır:

- Kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşamayan aile işletmeleri, büyüme potansiyellerini yeterince kullanamamakta ve kurumsallaşma sürecinde geride kalmaktadırlar.

- Aile ve iş kavramının birbirine karıştığı aile işletmelerinde, aile üyeleri için özel konumlar yaratılması ve nepotizm uygulamalarının yaygın olması sebebiyle aile işletmeleri kurumsallaşamamaktadır.
- Aile işletmelerinde iş ile birlikte duygusallık da bulunmaktadır. Bu da işletme içerisinde işlerin yapılarına belli bir standart getirilememesine ve uygulamaların kişilere bağlı olarak yürütmesine neden olmaktadır. Bu durum işletmenin kurumsallaşmasının önünde bir engel olarak görülmektedir.
- Aile işletmeleri sürekli değişen çevre koşullarına uygun olarak kendini yenileyebilmeli ve buna uygun stratejiler geliştirebilen bir yapıya sahip olmalıdır. Aile işletmelerinde bu tip yapının söz konusu olabilmesi için işletmeyi kuran girişimcinin, ‘tek adam’ rolünü bırakması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Sorunlar: Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunları 5 başlık altında incelemek mümkündür.

- Personel Seçiminde Yaşanan Sorunlar: Aile işletmelerinde aile bireyleri kendi yetkinliklerine bakmadan, işletmeden iş ve fırsat elde etmeye çalışırlar. Bu durumda işletme, aile bireylerinden iş sahibi olmayanlara iş vermekle yükümlü tutulmaktadır. Ancak, bu tip durumlar işletmenin geleceğini riske etmek anlamına gelmektedir (Güney, 2008: 131). Bazı durumlarda ise daha önce değinilen nepotizm uygulamaları görülmekte ve o işte uzmanlığı olan çalışan yerine aile üyeleri tercih edilmektedir.
- Ücretlendirme Sorunları: Aile işletmelerinde çalışsın ya da çalışmasın, hissedar olan tüm bireyler kâr paylarını almaktadırlar. Bu durumda, işletme de çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyeleri arasında sorunlar yaşanmaktadır. Diğer taraftan bu durum, aileden olmayıp işletmede çalışan bireyleri de etkilemektedir. Bu durumda yapılması gereken tekrar bir ücret dağılım yaparak, işletmede çalışmayan aile bireylerinin paylarının azaltılması ve işletmede çalışan aile bireylerinin payının artırılması olabilir (Ak, 2006: 150).

- Personel Başarı Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar: Aile işletmelerinde, tüm yönetim tek elde toplanmaktadır. Yapılan personel değerlendirilmesinde, işletmeyi kuran girişimciler kendi akrabalarını veya çocuklarını değerlendirmektedirler. Bu bağlamda, bu değerlendirmelerinin ne kadar objektif olabileceğine kuşku ile yaklaşmak yanlış olmayacaktır.
- Eğitim ve Hizmet İçi Eğitim Sorunları: İşletme sahipleri, sürekliliğin sağlanması için çocuklarının ilgi alanlarına bakmadan, mevcut bulunan iş alanına yönlendirmeye çalışmakta ve bu alanda eğitim almasını istemektedirler. Çocuklar, ileride kendisine devredilecek iş ile ilgili sadece teorik eğitim alarak, herhangi bir deneyim kazanmadan, işletme sahibi olarak görevine başlamaktadır. Çocuklar kendi işletmelerine katılmadan önce, başka işletmelerde deneyim kazanmaları için teşvik edilmelidir (Haşit, 2009: 48). Hizmet içi eğitime yönelik olarak ise, işletme kurucusu aile üyelerinin eğitimi söz konusu olduğunda bireysel ve örgütsel ihtiyaçları ayırtmada sorunlar yaşanabilmektedir. Kişi için en iyi olan eğitim yerine, örgüt amaçlarına yönelik olarak en yararlı eğitimler tercih edilmelidir (Güney, 2008: 132).
- Yüksek İşgücü Devir Oranı: Aile işletmelerinde karşılaşılan ‘biz’ ve ‘onlar’ ayrımı nedeniyle takım çalışması yapılması pek mümkün olmamaktadır. Takım çalışması yerine, çalışanın kendisini sadece patronun emirlerini yerine getiren biri olarak hissetmesi, motivasyonu düşürmekte ve fırsat bulduğunda işten ayrılmasına sebebiyet vermektedir (Haşit, 2009: 48).

Üçüncü Bölüm

Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar Üzerinde Eskişehir’de Bir Araştırma

1.Araştırmanın Konusu ve Amacı

Küreselleşen günümüz dünyasında, işletmeler arasındaki rekabet şartlarının giderek artması, aile işletmelerini kendilerine özgü olan yapıdan çıkartarak, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye zorlamaktadır. Kurumsallaşan ve profesyonel yönetim ile yönetilen aile işletmeleri büyümekte ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmektedir. Kuşkusuz ki kurumsallaşma sürecinde yönetimde olan aile üyelerinin yanı sıra profesyonel yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Ancak, kurumsallaşmış bile olsa bir aile işletmesinde çalışmak profesyonel yöneticiler için bazı önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın amacı, Eskişehir’deki kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri sunmaya çalışmaktır.

2.Araştırmanın Kapsamı

Yapılan araştırmanın kapsamına Eskişehir’de bulunan, 100 kişiden fazla personele sahip olan ve uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmeleri dahil edilmiştir. Tonus’un (2004: 225) yaptığı araştırma referans alınarak; 100 kişiden fazla personele sahip ve uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde yönetim kademelerinin oluşturulduğu ve organizasyon içerisinde yönetim faaliyetlerinin düzgün gerçekleştiği varsayılmıştır.

2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Eskişehir'deki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Eskişehir Sanayi Odası'nın verileri dikkate alınarak oluşturulan örnekleme ise 100 kişiden fazla personel çalıştıran ve uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmeleri dahil edilmiştir. Bir işletmenin uluslararası işletme olması için Özalp (2005: 12, 13, 14, 15, 16) gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

- İki veya daha fazla ülkede faaliyette bulunması,
- Ülke dışında çeşitli kuruluşları 'sahip' sıfatıyla yönetmek,
- Üst yönetimde çok uluslulaşma,
- Organizasyonda, reorganizasyona gitmek ya da uluslararası bölüm kurmak,
- Diğer Ölçütler (Çalışanlarının sayısı, toplam satış ve kârların büyük kısmının ülke dışından elde edilmesi ve işletme varlıklarının %20'sini ülke dışında tutmak.)

Örnekleme dahil edilen uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmeleri söz konusu niteliklerden tamamını karşılayamamaktadır. Bu nedenle örnekleme iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren, ülke dışında çeşitli kuruluşları sahip sıfatıyla yöneten ve organizasyon yapısında reorganizasyona giden ya da uluslararası bölüm kuran uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmeleri dahil edilmiştir. Eskişehir'de 100 kişiden fazla personel çalıştıran aile işletmesi sayısı 24'tür. Aile işletmelerinden 2'si tüm tesisleri ile birlikte satışa çıkarılmış, 2'sine ise internet veya telefon yolu ile ulaşılamamıştır. Geriye kalan 20 işletmesi içinde uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme sayısı ise 16'dır. İlgili aile işletmelerinde çalışan yöneticiler ile gerekli temaslar sağlanmış; ancak 7 işletmede çalışan yöneticilerden olumlu geri dönüş alınmıştır.

2.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin yönetiminde yaşadıkları sorunları tespit etmeye çalışmak ve çözüm önerileri sunmak amaçlandığı için betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimsel araştırma yöntemi; hali hazırda bir konuyu araştırarak, ‘Şu anda ne oluyor’ sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır. Betimsel araştırmalar iki şekilde gerçekleştirilebilir: Özaktarım ve gözlem araştırmaları. Özaktarım araştırmalarında, örnekleme bulunan bireylerden yazılı (anketler) ya da sözlü şekilde bilgi toplanmaktadır. Gözlem araştırmalarında ise veriler katılımcıların araştırmacı tarafından gözlenmeleriyle toplanmaktadır (Özdamar, Odabaşı, Hoşcan vd., 1999: 7).

Araştırma Eskişehir’de aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler ile yapılmıştır. “Profesyonel yönetici” kavramının içerisinde yapılan değerlendirmeye; departman şefleri, müdür yardımcıları, müdürler, genel müdür yardımcıları ve genel koordinatörler dahil edilmiştir. Araştırma için öncelikle, anket ön yazısı ve anket formu hazırlanmıştır. Anketlerin önce internet üzerinden yanıtlanması istenmiş ancak, geri dönüş oranı çok düşük düzeyde kalmıştır. Daha sonra işletmelere gidilerek yüzyüze anketler doldurulmuştur. Toplam 78 anket yöneticilere yanıtlanmak üzere dağıtılmış, ancak 17 tanesi anketi yanıtlamak konusunda çekimser davranmıştır. Anketlerden 9 tanesi ise, boş bırakılan ya da iki seçenek işaretlenen sorular nedeniyle değerlendirilmeye alınamamıştır. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı %66 olmuştur. Bu oran istatistiksel olarak anlamlı ve kabul edilebilir bir orandır.

Yöneticilere uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır. İkinci bölüm ise, profesyonel yöneticilerin sorunlarını tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketi cevaplayan yöneticilerin, “Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum,

kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendi düşüncelerini en iyi yansıtan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise SPSS 18.0 programı kullanılmıştır.

3.Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması

3.1.Güvenilirlik Analizi

Toplam 22 değişken ile ölçülen uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunları ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı 0,721 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre yapılan çalışma güvenilir bir çalışmadır.

Tablo 5: *Durum Süreci Özeti*

	N	%
Durum Değer	52	100,0
Hariç	0	,0
Toplam	52	100,0

Tablo 6: *Güvenilirlik Analizi*

Cronbach's Alpha	Değer
,721	22

3.2.Frekans ve Crosstab Analizleri

3.2.1.Araştırma sonuçlarının demografik bulguları

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bulguları

Yaş	Sıklık	Yüzde
25-30	7	13,5
30-34	12	23,1
35-39	7	13,5
40-44	10	19,2
45-50	3	5,8
50-54	6	11,5
55-60	4	7,7
60 ve Üzeri	3	5,8
<i>Toplam</i>	<i>52</i>	<i>100</i>
Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde
ÖnLisans	1	1,9
Lisans	40	76,9
Yüksek Lisans	11	21,2
<i>Toplam</i>	<i>52</i>	<i>100</i>
Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	16	30,8
Erkek	36	69,2
<i>Toplam</i>	<i>52</i>	<i>100</i>
Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
10 Yıl ve Altı	22	42,3
10-14 Yıl	17	32,7
15-20 Yıl	8	15,4
21-25 Yıl	2	3,8
25 Yıl ve Üzeri	3	5,8
<i>Toplam</i>	<i>52</i>	<i>100</i>

Araştırmaya katılan yöneticilerin %13,5'i 25 – 30 yaş arası, %23,1'i 30 – 34 yaş arası, %13,5'i 35 – 39 yaş arası, %19,2'si 40 – 44 yaş arası, %5,8'i 45 – 50 yaş arası, %11,5'i 50 – 54 yaş arası, %7,7'si 55 – 60 yaş arası, %5,8'i 60 yaş üzeri kişilerdir. Bu bağlamda bir değerlendirilme yapıldığında, araştırma yapılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde ağırlıklı olarak 30 – 44 yaş arası yöneticiler bulunduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin %76,9'u lisans mezunu, %21,2'si yüksek lisans mezunu, %1,9'u ise ön lisans mezunu kişilerdir. Araştırma yapılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde lise ve doktora mezununa rastlanmamıştır. Yöneticilerin ağırlıklı olarak lisans ve yüksek lisans mezunlarından oluşması, araştırmaya konu olan aile işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak görülebilmektedir. Araştırmaya katılanlardan %69,2'si gibi büyük bir kısmını erkek yöneticiler oluşturmaktadır. %30,8'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %42,3'ü, araştırmaya konu olan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde 10 yıl ve 10 yıldan daha az zamandır çalışmaktadırlar. %32,7'sini 10 – 14 yıl arası çalışanlar, %15,4'ünü 15 – 20 yıl arası çalışanlar, %3,8'ini 21 – 25 yıl arası çalışanlar ve %5,8'ini 25 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan 30 yönetici, 10 yıldan fazla zamandır işletmede çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet – çalışma süresi, öğrenim durumu çalışma süresi ve cinsiyet – öğrenim durumu arasındaki crosstab analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet – Çalışma Süresi Crosstab Analizi

CINSİYET * CALISMA SURESI

		CALISMA SURESI					Toplam
		10 YIL VE ALTI	10-14	15-20	21-25	25 YIL VE UZERI	
CINSİYET	KADIN	10	4	2	0	0	16
	ERKEK	12	13	6	2	3	36
Toplam		22	17	8	2	3	52

Bu bağlamda bir değerlendirilme yapıldığında dikkat çeken nokta, 21 – 24 yıl arası ve 25 yıl ve üzerinde çalışan 5 yöneticinin de erkek olmasıdır. Kadın yöneticiler ile anketlerin yanıtlanması sırasında yapılan görüşmelerde, 20 yıllık emeklilik süreleri dolduğu anda emekli olmak istediklerini, özel sektörde kadın olarak çalışmanın zor olduğunu ve buna ek olarak aile işletmelerinde çalışmanın ise daha yıpratıcı olduğu konusunda görüş beyan etmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. 1 yönetici ön lisans mezunu olup 25 yıl ve daha fazla süredir aynı aile işletmesinde görev yapmaktadır. Lisans mezunu olan 2 yönetici 21 – 25 yıl arasında, 7 yönetici 15 – 20 yıl arasında, 12 yönetici 10 – 14 yıl arasında, 17 yönetici ise 10 yıl ve daha az zamandır aynı işletmede çalışmaktadırlar. Yüksek lisans mezunu yöneticilerin sayısı ise 11'dir. Bu yöneticilerden 5'i 10 yıl ve daha az süredir, 5'i 10 – 14 yıl arasında, 1'i ise 15 – 20 yıl arasında aynı aile işletmesinde görev yapmaktadırlar.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu – Çalışma Süresi Crosstab Analizi

OGRENIM DURUMU * CALISMA SURESI

		CALISMA SURESI					Toplam
		10 YIL VE ALTI	10-14	15-20	21-25	25 YIL VE UZERI	
OGRENIM DURUMU	ON LISANS	0	0	0	0	1	1
	LISANS	17	12	7	2	2	40
	YUKSEK LISANS	5	5	1	0	0	11
Toplam		22	17	8	2	3	52

Araştırmaya katılan yöneticilerden yüksek lisans mezunu olan kadın yöneticilerin sayısı 6, erkek yöneticilerin sayısı ise 5'tir. Lisans mezunu yöneticilerden 10'u kadın, 30'u ise erkektir.

Tablo 10: *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet – Öğrenim Durumu Crosstab Analizi*

CINSİYET * OGRENİM DURUMU

	OGRENİM DURUMU			Toplam
	ON LISANS	LISANS	YUKSEK LISANS	
CINSİYET KADIN	0	10	6	16
ERKEK	1	30	5	36
Toplam	1	40	11	52

3.2.2. Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarına yönelik bulgular

Anket sorularından ilki işletme içerisinde tam ve etkin bir iletişimin olup olmadığına yöneliktir. Araştırmaya katılan yöneticilerden %40,4'ü soruya 'Katılıyorum', %11,5'i ise 'Kesinlikle Katılıyorum' cevaplarını vermişlerdir. Aşağıdaki frekans analizine göre, araştırmaya katılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde, tam ve etkin bir iletişimden söz etmek mümkün olmaktadır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur' Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,9	1,9	1,9
KATILMIYORUM	16	30,8	30,8	32,7
KARARSIZIM	8	15,4	15,4	48,1
KATILYORUM	21	40,4	40,4	88,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	6	11,5	11,5	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Söz konusu ilk soru ile yöneticilerin çalışma süreleri arasındaki crosstab analizi incelendiğinde ise, işletmenin tamamında tam ve etkin bir iletişimin mevcut olmadığını düşünen yöneticilerin çoğunun 10 yıl ve daha az zamandır işletmede çalışmakta oldukları görülmektedir. Daha önce belirtildiği üzere, aile işletmelerinde aile dışından yöneticilere karşı bir güvensizlik bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarına göre, aile işletmesinde çalışılan süre, ailenin güveninin kazanılması ve iletişim konusunda sorun yaşanmaması konusunda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda verilen crosstab analizine göre 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğini işaretleyen 10 yıl ve daha uzun süredir işletmede çalışmaktadırlar.

Tablo 12: 'İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur' – Çalışma Süresi
Crosstab Analizi

İŞLETMENİN TAMAMINDA TAM VE ETKİN BİR İLETİŞİM MEVCUTTUR. * CALISMA SURESI

		CALISMA SURESI					Topla m
		10 YIL VE ALTI	10-14	15-20	21-25	25 YIL VE UZERI	
ISLETMENİN	KESINLIKLE	1	0	0	0	0	1
TAMAMINDA TAM	KATILMIYORUM						
VE ETKİN BİR	KATILMIYORUM	10	5	1	0	0	16
İLETİŞİM	KARARSIZIM	2	2	3	0	1	8
MEVCUTTUR.	KATILYORUM	9	8	2	1	1	21
	KESINLIKLE	0	2	2	1	1	6
	KATILYORUM						
Toplam		22	17	8	2	3	52

Araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler, yönetim kurulunca alınan kararlardan üst yönetimde çalışan profesyonel yöneticilerin haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Bu soruya yöneticilerden %32,7'si 'Katılıyorum', %28,8'i 'Kesinlikle Katılıyorum' cevaplarını vermişlerdir. Ancak, bu soruya verilen cevaplarda dikkat çeken nokta ise, yöneticilerden %19,2'sinin bu konuda kararsız olduklarıdır. Söz konusu frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Yönetim Kurulunca Alınan Kararlardan Üst Yönetimde Çalışan Profesyonel Yöneticiler Haberdar Edilmektedir.’ Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizi

YONETİM KURULUNCA ALINAN KARARLARDAN UST YONETIMDE CALISAN PROFESYONEL YONETICILER HABERDAR EDILMEKTEDIR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KATILMIYORUM	10	19,2	19,2	19,2
KARARSIZIM	10	19,2	19,2	38,5
KATILYORUM	17	32,7	32,7	71,2
KESINLIKLE KATILYORUM	15	28,8	28,8	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Söz konusu anket sorusu ile ‘İşletmenin tamamında tam ve etkin bir iletişim mevcuttur’ sorusunun crosstab analizi yapıldığında, yukarıdaki soruya ‘Kararsızım’ yanıtını veren 10 yöneticiden 6’sı yönetim kurulunca alınan kararlardan üst yönetimde çalışan profesyonel yöneticilerin haberdar edilmedikleri düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Her 2 soruya da ‘Katılıyorum’ cevabını veren 10 kişi, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ cevabını veren ise 1 kişi bulunmaktadır. İki soruya verilen cevaplar doğrultusunda bir değerlendirilme yapıldığında; işletme içerisinde tam ve etkin bir iletişim bulunmakta ancak, yönetim kurulu tarafından alınan kararlar söz konusu olduğunda, profesyonel yöneticilerin bu kararlardan haberdar edildiği konusunda işletme çalışanları kararsızlığa düşmektedirler. ‘İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur’ – ‘Yönetim Kurulunca Alınan Kararlardan Üst Yönetimde Çalışan Profesyonel Yöneticiler Haberdar Edilmektedir.’ crosstab analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 14: 'İşletmenin Tamamında Tam ve Etkin Bir İletişim Mevcuttur.' – 'Yönetim Kurulunca Alınan Kararlardan Üst Yönetimde Çalışan Profesyonel Yöneticiler Haberdar Edilmektedir' Crosstab Analizi

İSLETMENİN TAMAMINDA TAM VE ETKİN BİR İLETİŞİM MEVCUTTUR. * YONETİM KURULUNCA ALINAN KARARLARDAN UST YONETİMDE CALISAN PROFESYONEL YONETICILER HABERDAR EDILMEKTEDIR.

		YONETİM KURULUNCA ALINAN KARARLARDAN UST YONETİMDE CALISAN PROFESYONEL YONETICILER HABERDAR EDILMEKTEDIR.				Toplam
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESINLIKLE KATILIYORUM	
ISLETMENİN TAMAMINDA TAM VE ETKİN BİR İLETİŞİM MEVCUTTUR.	KESINLIKLE KATILMIYORUM	0	0	0	1	1
	KATILMIYORUM	3	6	3	4	16
	KARARSIZIM	0	2	3	3	8
	KATILIYORUM	6	1	10	4	21
	KESINLIKLE KATILIYORUM	1	1	1	3	6
Toplam		10	10	17	15	52

Araştırmaya katılan yöneticiler performans değerlendirmesi konusunda aileden olan yöneticiler ile eşit standartlarda değerlendirilmediklerini düşünmektedirler. Yöneticilerden %40,4'ü 'Katılmıyorum', %9,6'sı ise 'Kesinlikle Katılmıyorum' seçeneklerini işaretleyerek, performans değerlendirilmesi konusunda objektif bir yaklaşım bulunmadığını belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'Performans Değerlendirilmesi Konusunda Objektif Bir Yaklaşım Bulunmaktadır. (Aileden Olan Yöneticilerle Eşit Standartlarda Değerlendirilme Yapılmaktadır.) Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizi

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA OBJEKTİF BİR YAKLAŞIM
BULUNMAKTADIR.(AILEDEN OLAN YONETICILERLE ESIT STANDARTLARDA
DEĞERLENDİRİLME YAPILMAKTADIR.)**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5	9,6	9,6	9,6
KATILMIYORUM KARARSIZIM	21	40,4	40,4	50,0
KATILMIYORUM KATILMIYORUM	6	11,5	11,5	61,5
KATILMIYORUM KATILMIYORUM	18	34,6	34,6	96,2
KATILMIYORUM KATILMIYORUM	2	3,8	3,8	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlara göre, işletmede iş tanımları, görev, yetki ve sorumluluk alanları kesin bir şekilde belirlenmiştir. Yöneticilerin %42'si 'Katılıyorum' seçeneğini işaretlerken, %23,1'i 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğini işaretlemişlerdir. Frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletmede İş Tanımları, Görev, Yetki ve Sorumluluk Alanları Kesin Bir Şekilde Belirlenmiştir.' Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizi

İŞLETMEDE İS TANIMLARI, GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUK ALANLARI KESİN BİR ŞEKİLDE BELİRLENMİŞTİR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	4	7,7	7,7	7,7
KATILMIYORUM	10	19,2	19,2	26,9
KARARSIZIM	4	7,7	7,7	34,6
KATILYORUM	22	42,3	42,3	76,9
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	23,1	23,1	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinin büyük bir kısmında denetimler bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılmaktadır. Frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletmenin Denetimi Bağımsız Denetim Kuruluşları Tarafından Yapılmaktadır.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

İŞLETMENİN DENETİMİ BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞLARI TARAFINDAN YAPILMAKTADIR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	11,5	11,5	11,5
KATILMIYORUM	7	13,5	13,5	25,0
KARARSIZIM	13	25,0	25,0	50,0
KATILYORUM	14	26,9	26,9	76,9
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	23,1	23,1	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde, işletmenin farklı departmanları arasında uyum söz konusudur. Yöneticilerden %46,2'si 'Katılıyorum', %17,3'ü 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğini işaretlemişlerdir. Söz konusu frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 18: *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletmenin Farklı Departmanları Arasında Uyum Söz Konusudur.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri*

İŞLETMENİN FARKLI DEPARTMANLARI ARASINDA UYUM SOZ KONUSUDUR.				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	2	3,8	3,8	3,8
KATILMIYORUM	7	13,5	13,5	17,3
KARARSIZIM	10	19,2	19,2	36,5
KATILYORUM	24	46,2	46,2	82,7
KESINLIKLE KATILYORUM	9	17,3	17,3	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticiler çalıştıkları işletmelerde iş – ücret dengesi konusunda adaletli bir dağılım olmadığını düşünmektedirler. Yöneticilerden %50'si 'Katılmıyorum', %7,7'si ise 'Kesinlikle Katılmıyorum' yanıtını vermişlerdir. Söz konusu frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletmede İş Ücret Dengesi Konusunda Adaletili Bir Dağılım Bulunmaktadır.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

ISLETMEDE IS UCRET DENGESİ KONUSUNDA ADALETLİ BİR DAGILIM BULUNMAKTADIR.				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	4	7,7	7,7	7,7
KATILMIYORUM	26	50,0	50,0	57,7
KATILYORUM	16	30,8	30,8	88,5
KESINLIKLE KATILYORUM	6	11,5	11,5	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Aile işletmelerinde en çok görülen sorunlardan birisi aileden olan yöneticilerin profesyonel yöneticiler ile bilgi paylaşmaması olmaktadır. Konu ile ilgili olarak araştırmaya katılan yöneticilere, yapılan ankette soru yöneltilmiştir. Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerden %38,5'i 'Katılmıyorum', %1,9'u ise 'Kesinlikle Katılmıyorum' yanıtlarını vererek, aileden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında bilgi paylaşımı olmadığını belirtmişler. Yüzdeler dilimlere karşılık gelen toplam kişi sayısı ise 21'dir. Yöneticilerden %40,4'ü 'Katılıyorum', % 15,4'ü ise 'Kesinlikle Katılıyorum' yanıtlarını vererek, aileden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında bilgi paylaşımı olduğunu belirtmişlerdir. Sözü edilen yüzdeler dilimlere karşılık gelen toplam kişi sayısı ise 29'dur. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Aileden Olan Yöneticiler İle Profesyonel Yöneticiler Arasında Bilgi Paylaşımı Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdiği Yanıtların Frekans Analizleri

**AILEDEN OLAN YONETICILER ILE PROFESYONEL YONETICILER ARASINDA BILGI
PAYLASIMI BULUNMAKTADIR.**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	1	1,9	1,9	1,9
KATILMIYORUM	20	38,5	38,5	40,4
KARARSIZIM	2	3,8	3,8	44,2
KATILYORUM	21	40,4	40,4	84,6
KESINLIKLE KATILYORUM	8	15,4	15,4	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticiler işletme içerisinde ekip çalışması yapıldığını ve ekip ruhu bulunduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %51,9’u ‘Katılıyorum’ seçeneğini, %19,2’si ise ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneğini işaretlemişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletme İçerisinde Ekip Çalışması Yapılmakta ve Ekip Ruhu Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

ISLETME ICERISINDE EKIP CALISMASI YAPILMAKTA VE EKIP RUHU BULUNMAKTADIR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	1	1,9	1,9	1,9
KATILMIYORUM	8	15,4	15,4	17,3
KARARSIZIM	6	11,5	11,5	28,8
KATILYORUM	27	51,9	51,9	80,8
KESINLIKLE KATILYORUM	10	19,2	19,2	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin %42,3'ü 'Katılıyorum', %9,6'sı ise 'Kesinlikle Katılıyorum' yanıtını vererek işletme sahibinin kurumsal yönetim sürecinde tek karar mekanizması olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletme Sahibi Kurumsal Yönetim Sürecinde Tek Karar Mekanizmasıdır.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

İŞLETMENİN KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİNDE TEK KARAR MEKANİZMASI İŞLETME SAHİBİDİR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	17,3	17,3	17,3
KATILMIYORUM	15	28,8	28,8	46,2
KARARSIZIM	1	1,9	1,9	48,1
KATILYORUM	22	42,3	42,3	90,4
KESİNLİKLE KATILYORUM	5	9,6	9,6	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticiler, aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının yöneticilerin çalışma verimliliğini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %30,8'i 'Katılıyorum', %17,3'ü 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğini işaretlemişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'Aile İçinde Olan Kuşak Çatışmalarından Dolayı Profesyonel Yöneticilerin Çalışma Verimliliği Düşmektedir.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

AILE İCİNDE OLAN KUSAK CATISMALARINDAN DOLAYI PROFESYONEL YONETICILERIN CALISMA VERIMLILIGI DUSMEKTEDIR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE	9	17,3	17,3	17,3
KATILMIYORUM				
KATILMIYORUM	15	28,8	28,8	46,2
KARARSIZIM	3	5,8	5,8	51,9
KATILYORUM	16	30,8	30,8	82,7
KESINLIKLE	9	17,3	17,3	100,0
KATILYORUM				
Toplam	52	100,0	100,0	

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin %36,5'i kendileri için kariyer planlaması yapıp yapılmadığı konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'Profesyonel Yöneticiler İçin Kariyer Planlaması Yapılmaktadır.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

PROFESYONEL YONETICILER ICIN KARIYER PLANLAMASI YAPILMAKTADIR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE	2	3,8	3,8	3,8
KATILMIYORUM				
KATILMIYORUM	8	15,4	15,4	19,2
KARARSIZIM	19	36,5	36,5	55,8
KATILYORUM	17	32,7	32,7	88,5
KESINLIKLE	6	11,5	11,5	100,0
KATILYORUM				
Toplam	52	100,0	100,0	

Profesyonel yöneticilerin %61,5 ‘Katılıyorum’, %28,8’i ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneklerini işaretleyerek, kendileri için gerekli hizmet içi eğitimlerin sağlandığını belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Profesyonel Yöneticiler İçin Gerekli Hizmet İçi Eğitimler Sağlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

PROFESYONEL YONETICILER ICIN GEREKLI HIZMET İCİ EGITIMLER SAGLANMAKTADIR.				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KATILMIYORUM	5	9,6	9,6	9,6
KATILYORUM	32	61,5	61,5	71,2
KESINLIKLE KATILYORUM	15	28,8	28,8	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Profesyonel yöneticilerin %71,2’si ‘Katılıyorum’, %7,7’si ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneğini işaretleyerek, işletmenin bir sonraki kuşağa devrinde belirsizlikler olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘İşletmenin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Belirsizlikler Bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

İŞLETME YONETİMİNİN BİR SONRAKİ KUSAGA DEVRİNDE BELIRSIZLIKLER BULUNMAKTADIR.				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	3	5,8	5,8	5,8
KATILMIYORUM	7	13,5	13,5	19,2
KARARSIZIM	1	1,9	1,9	21,2
KATILYORUM	37	71,2	71,2	92,3
KESINLIKLE KATILYORUM	4	7,7	7,7	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Aile işletmelerinde işletme sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki güvensizlik olgusu, ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Yapılan araştırmada, yöneticilerin %34,6'sı 'Katılıyorum', %21,2'si 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneklerini işaretleyerek profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında güven ve iş birliği temelinde ilişkiler bulunduğunu, %25'i kararsız olduğunu, %13,5'i ise 'Katılmıyorum' seçeneğini işaretleyerek aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında güven ve iş birliği temelinde ilişkiler bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu soruda dikkat çekici olan, 'Kararsızım' seçeneğini işaretleyen yönetici oranının 'Katılmıyorum' seçeneğini işaretleyen yöneticilerden fazla olmasıdır. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'Profesyonel Yöneticiler ve Aile Üyeleri Arasında Karşılıklı Güven ve İşbirliği Temelinde İlişkiler Bulunmaktadır.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

PROFESYONEL YONETICILER VE AILE UYELERI ARASINDA KARSILIKLI GUVEN VE ISBIRLIGI TEMELINDE ILISKILER BULUNMAKTADIR.				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	3	5,8	5,8	5,8
KATILMIYORUM	7	13,5	13,5	19,2
KARARSIZIM	13	25,0	25,0	44,2
KATILYORUM	18	34,6	34,6	78,8
KESINLIKLE KATILYORUM	11	21,2	21,2	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticiler, işletmelerde temel yönetim fonksiyonların olan planlama sürecinde etkin bir şekilde görev aldıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'İşletmenin Planlama Sürecinde Profesyonel Yöneticiler Etkin Bir Şekilde Görev Almaktadırlar.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

İŞLETMENİN PLANLAMA SURECİNDE PROFESYONEL YONETICILER ETKİN BİR SEKİLDE GÖREV ALMAKTADIRLAR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	5,8	5,8	5,8
KATILMIYORUM	8	15,4	15,4	21,2
KARARSIZIM	9	17,3	17,3	38,5
KATILYORUM	20	38,5	38,5	76,9
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	23,1	23,1	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin %50'si 'Katılıyorum', %21,2'si 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğini işaretleyerek, kendileri için iş güvencesi mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin 'Profesyonel Yöneticiler İçin İş Güvencesi Mevcuttur.' Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri

PROFESYONEL YONETICILER İCİN İŞ GUVENCESİ MEVCUTTUR.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,9	1,9	1,9
KATILMIYORUM	8	15,4	15,4	17,3
KARARSIZIM	6	11,5	11,5	28,8
KATILYORUM	26	50,0	50,0	78,8
KESİNLİKLE KATILYORUM	11	21,2	21,2	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler sosyal haklar konusunda (sendika hakkı, toplu sözleşme ve grev hakkı, iş güvenliği, sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanma hakkı, sağlık hakkı, çalışma koşulları ve benzeri haklar) aileden olan yöneticiler ile eşit koşullarda olduklarını belirtmişlerdir. Söz konusu frekans analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 30: *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ‘Sosyal Haklar Konusunda Profesyonel Yöneticiler İle Aileden Olan Yöneticiler Arasında Eşitlik Söz Konusudur.’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans Analizleri*

SOSYAL HAKLAR KONUSUNDA PROFESYONEL YONETICILER ILE AILEDEN OLAN YONETICILER ARASINDA ESITLIK SOZ KONUSUDUR.				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
KESINLIKLE KATILMIYORUM	1	1,9	1,9	1,9
KATILMIYORUM	12	23,1	23,1	25,0
KARARSIZIM	7	13,5	13,5	38,5
KATILYORUM	21	40,4	40,4	78,8
KESINLIKLE KATILYORUM	11	21,2	21,2	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	

3.2.3.Araştırma bulgularının yorumlanması

Araştırma, uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunların neler olduğunu tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmek amacıyla yapılmıştır. Eskişehir’de yer alan uluslararası alanda faaliyet gösteren, kurumsallaşmış ve yönetim kademelerinin olduğu aile işletmeleri üzerinde yapılan bu nicel araştırmada profesyonel yöneticilerin yaşadıkları sorunlara ek olarak, aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin genel olarak profili çıkarılmıştır.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler ağırlıklı olarak 30 – 45 yaş aralığındadır. Çalışan profesyonel yöneticilerin çoğunluğu

erkeklerden oluşmakta ve çalışma süreleri incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha uzun süreler işletmelerde görev aldıkları belirlenmiştir. Anketlerin doldurulması sırasında yapılan görüşmelerde; aile işletmelerinde çalışma süresi ile karşılıklı güven ve iş birliğinin oluşması arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Yani, uzun yıllardır aynı aile işletmesinde çalışan profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında farklı bir duygusal bağ oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerden işletmede 10 yıl ve daha az zamandır çalışanlar işletme içerisinde tam ve etkin bir iletişim bulunmadığını belirtirken, 10 yıl ve daha uzun zamandır çalışanların çoğunluğu ise tam ve etkin bir iletişim bulunduğunu belirtmektedirler. İletişim konusunda dikkat çeken nokta ise, kararsız olan işletme çalışanlarının sayısının fazla olmasıdır. İşletme çalışanları arasında bu tip bir ayrım olmasının sebebi çalışma süresi, kendini o işletmenin bir bireyi gibi hissetme, aidiyet ve sahiplenme duyguları ile açıklanabilir. Uzun süredir işletmede çalışan profesyonel yöneticiler için, hem işletme sahipleri ile hem de diğer çalışanlar ile arasında tam ve etkin bir iletişim söz konusu olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerde tam ve etkin bir iletişim bulunmakta ancak, yönetim kurulu kararlarından profesyonel yöneticilerin haberdar edilmesi ya da profesyonel yöneticilere danışılması söz konusu olduğunda, yöneticiler kararsız kalmaktadır. Her iki soruda da 'Katılıyorum' seçeneğini işaretleyen sadece 10 kişi bulunmaktadır. Araştırmanın verilerine göre, yönetim kurulu kararları üst yönetimde çalışan profesyonel yöneticiler ile paylaşılmaktadır. Ancak bu paylaşımın etkinliği ve verimliliği konusu yöneticiler için bir soru işaretidir.

Aileden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasındaki performans değerlendirmeleri eşit şartlarda yapılmamaktadır. İşletmelerde çalışanların motivasyonları ile işteki verimlilikleri arasında doğru orantı bulunmaktadır. İyi performans gösteren ancak hak ettiğini alamayan yöneticinin motivasyonu ve verimliliği düşecek, bunun sonuçları işletmeye de yansıtacaktır. Bu bağlamda, aile işletmelerinde sık görülen nepotizm uygulamaları, sadece işe alım süreçlerinde değil,

performans değerlendirmesi konusunda da profesyonel yöneticiler için bir sorun olmaktadır.

Literatürde aile işletmelerindeki önemli problemlerden birisinin işletme içerisinde iş tanımları, görev, yetki ve sorumluluk alanlarının kesin bir şekilde belirlenemediği ve bunun profesyonel yöneticiler açısından sorun teşkil edebileceği belirtilmektedir. Ancak araştırmaya katılan aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler, işletmelerde iş tanımları, görev, yetki ve sorumluluk alanlarının kesin bir şekilde belirlendiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerde denetimler, bağımsız denetim kuruluşları tarafından yapılmaktadır. Ancak araştırma katılan yöneticilerin %25'i bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, kararsız olduklarını belirten yöneticilerin, denetimlerin ne şekilde yapıldığından habersiz oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticiler iş – cret dengesinde adaletli bir dağılım olmadığını belirtmişlerdir. Anketlerin yanıtlanması sırasında yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, aile işletmelerinin yönetim kurullarında kağıt üzerinde isimleri yazılı olan ancak işletmede aktif olarak çalışmayan kişilerin bunda payının büyük olduğu belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerde, aileden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında bilgi paylaşımı bulunmaktadır. Ancak veri analizleri incelendiğinde oranların birbirine çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu yüzdelik dilimlere karşılık gelen kişi sayıları arasında çok az fark olması ve araştırmanın birden fazla işletmede yapılmış olması, işletme sahiplerinin benimsedikleri yönetim tarzlarının, işletmeye ve yöneticilerin yaptıkları anketlere yansımış olabileceği anlamına gelebilmektedir. Örneğin; bazı işletmeler profesyonel yönetim tarzını benimsemiş ve bu işletmelerde aileden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında bilgi paylaşımı bulunmakta iken; bazı işletmelerde ise profesyonel yönetim tarzı benimsenmiş görünmesine rağmen merkeziyetçi yönetim tarzı uygulanmakta ve profesyonel yöneticiler ile bilgi paylaşımından kaçınılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu işletmenin kurumsal yönetim sürecinde tek karar mekanizmasının işletme sahibi olduğu

yönünde görüş bildirmişlerdir. Yapılan görüşmeler sırasında araştırmaya katılan işletmelerin birçoğunda, yönetim kurulunda herhangi bir karar alınmadan önce mutlaka işletme sahibine danışıldığı ve eğer kararlar işletme sahibinin görüşlerine ters ise revize edildiği, daha sonra tekrar yönetim kurulunda oylamadan geçirilerek, uygulamaya konulduğu öğrenilmiştir. Bu durumda, araştırmaya katılan işletmelerin aslında sadece kağıt üzerinde profesyonel yönetim tarzı ile yönetildiği ve kurumsallaşmış oldukları söylenebilmektedir.

Aile işletmelerinde yaşanan en büyük problemlerden biri olan kuşak çatışmaları, işletmenin yok olmasına bile neden olabilmektedir. Kuşkusuz ki, aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler bu durumdan en çok etkilenen kişiler olmaktadır. Yöneticiler iki kuşak arasında denge kurmakta zorlanmakta ve kendilerini çoğu zaman baskı altında hissetmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, profesyonel yöneticiler işletme içerisinde yaşanan kuşak çatışmalarından olumsuz etkilenmekte ve kuşak çatışmalarını verimlilikleri düşürmektedir. Buna ek olarak, araştırmaya katılan yöneticilere göre, çalıştıkları işletmelerin bir sonraki kuşağa devrinde belirsizlikler bulunmaktadır. Bu belirsizlik içinde yöneticilerin %36,5'i işletme içerisinde kendileri için kariyer planlaması yapıp yapılmadığı konusunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Profesyonel yöneticiler çalıştıkları aile işletmelerinde, işletmenin farklı departmanları arasında uyum söz konusu olduğunu, ekip çalışması yapıldığını, kendileri için gerekli hizmet içi eğitimlerin sağlandığını ve iş güvencelerinin olduğunu, işletmenin planlama sürecinde etkin şekilde görev aldıklarını ve sosyal haklar konusunda aileden olan yöneticiler ile eşit koşullarda değerlendirildiklerini belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin sorunlarını tespit etmeye yönelik olarak yapılan söz konusu araştırma bulguları, Haşit (2009: 115, 123, 125, 127, 128) Ulukan (2004: 218, 219, 220), Büte (2004: 324), Tonus (2004: 230) ve Baraz (2010: 32)'ın yapmış olduğu araştırma bulguları ile karşılaştırılmıştır. Baraz (2010: 32) ve Ulukan (2004: 218, 219, 220) yapmış oldukları nitel araştırmalarda girişimcilerin yönetimi devretme konusunda isteksiz olduklarını belirtmektedir. Her işi girişimciler

kendileri yapmak istemekte ve tüm yetkileri üzerinde toplamaktadırlar. Başka bir ifade ile yönetimde tek karar mekanizması işletme sahipleri olmaktadır. Bizim bulduğumuz araştırma sonuçları da aynı yöndedir.

Haşit (2009: 115)'in yapmış olduğu nicel araştırmada işletme yönetiminin aile üyelerinde olduğu, aile üyelerinin iş ile ilgili kararlarda aile üyesi olmayan diğer çalışanlara karşı açık olduğu, tüm çalışanların düzenli olarak eğitim programlarına dahil edildikleri, işletmede yapılan denetimlere aileden olan yöneticilerin tabi tutulmadıkları, yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişiler olmadığı ve yönetim kurullarında aile dışından üye bulunmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bu doğrultuda bir değerlendirme yapıldığında, işletme içerisinde tam ve etkin bir iletişim olması, aile üyesi olmayan çalışanlara karşı kararlarda açık davranılması, çalışanların düzenli bir şekilde hizmet içi eğitimlere dahil edilmesi, denetim ve değerlendirme standartları konusunda objektif bir yaklaşım bulunmaması açısından bizim ulaştığımız araştırma sonuçları ile aynı yönde olduğu görülmüştür.

Tonus (2004: 230)'un yapmış olduğu nicel araştırmada ise profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin sorunlarına yönelik görüşleri ile ilgili bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre ilk sırada kurumsal yapı oluşturulamama ve aile üyeleri arasındaki çatışmalar, ikinci sırada yetki ve sorumluluk paylaşımında eşitsizlik ve aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmalar, üçüncü sırada ise iletişim kopukluğu yer almıştır. Söz konusu araştırma ile bizim yaptığımız araştırma bulguları karşılaştırıldığında, bulguların aynı yönde olduğu görülmüştür.

Büte (2004: 324) 'nin yapmış olduğu nicel araştırma sonuçlarında, aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk dağılımının uzmanlık ve iş bölümüne göre yapıldığı, profesyonel yöneticiler ile işletme sahipleri arasında sorunlar yaşandığı belirtilmektedir. Büte (2004: 324)'nin elde ettiği araştırma sonuçları bu açıdan bizim yapmış elde ettiğimiz araştırma sonuçları ile aynı doğrultudadır. Ancak Büte, kariyer planlaması sürecinde aileden olan yöneticilerin öncelikli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bizim araştırma sonuçlarımızda ise, profesyonel yöneticiler kendileri için kariyer planlaması yapıp yapılmadığı konusunda

kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, araştırma sonuçları birbirinden farklılık göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye ve dünya ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturan, bu özellikleriyle ekonomilerin hızlı gelişmesine ve istihdama katkı sağlayan aile işletmelerinde temel amaç varlıklarının ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Türkiye ekonomisinin yaklaşık %95¹⁹ gibi büyük bir kısmını oluşturan aile işletmelerinin hem yurt içinde hem de yurt dışında diğer işletmelerle rekabet edebilmek için, kendi sistemlerini ve organizasyon yapılarını küresel rekabet şartlarının gereklilikleri doğrultusunda uyumlaştırmaları gerekmektedir. Yapılacak bu uyumlaştırmada öncelik, kurumsallaşma sürecine girmek ve profesyonel yöneticiler istihdam etmek olmalıdır. Ancak aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde olursa bile, işletme kültürü aile kültüründen oldukça fazla etkilenmekte ve işletme kurucularının benimsedikleri yönetim biçimleri işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları sorunlarda önemli bir yer teşkil etmektedir.

İşletmelerde ortaya çıkan sorunlar için günlük çözümler bulunması, kalıcı çözümler üretilmemesi, sorunların kartopu şeklinde büyümesine ve hatta işletmenin yok olmasına neden olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum, aile işletmeleri açısından daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü aile işletmelerinin birçoğunda iş ve aile ilişkilerinin birbirine bağlı olması, genelde aile ilişkilerinin iş ilişkilerinden önde tutularak duygusal davranılması, nepotizm uygulamaları ve bunlara ek olarak, aile içinde yaşanan kuşak çatışmaları gibi birçok sorunun gerçekleştiği anda çözüme kavuşturulmaması, aile işletmelerinin yok olmasına neden olmaktadır. Türkiye geneli incelendiğinde, aile işletmelerinin çok azının üçüncü kuşağa devredildiği görülmektedir. Söz edilen tüm bu sorunlara ek olarak, hızlı teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarının da giderek zorlaşması, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve profesyonel yöneticiler ile çalışılmasının önemini ortaya çıkartmaktadır.

¹⁹ Güney Semra., *Aile işletmelerinde ikinci nesle devir koşulları*, <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/11/2011/2in1/guney.pdf> (Erişim tarihi: 15.08.2011); <http://www.pwc.com/tr/tr/ailesirketleri> (Erişim tarihi: 15.08.2011); <http://www.tusiad.org/komisyonlar/ekonomik-ve-mali-isler-komisyonu/konusma/tusiad-yonetim-kurulu-baskani-umit-boyner-aile-sirketleri-platfomu-semineri-dizisi-no--4-konusmasi/> (Erişim tarihi: 15.08.2011).

Yapılan araştırma sonucunda, aile işletmelerinin yönetiminde tek karar mekanizmasının işletme sahipleri olması, yönetim kurulu olsa bile aile üyelerinin yönetim kurulunda sayı olarak fazlaca yer alması, kararların işletme çıkarları yerine aile çıkarları doğrultusunda alınmasına neden olabilmektedir. Literatüre göre, aile işletmelerinde yönetim kurullarında aileden olan yöneticilerin sayısının en fazla 3 olması gerekmektedir. Ayrıca, olabildiğince aile üyelerinin yönetimin dışında bırakılması, yönetim kurullarında daha objektif ve işletme çıkarları doğrultusunda kararlar alınmasını sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, çalıştıkları işletmelerde iletişimin tam ve etkin olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, veri analizlerinde dikkat çeken nokta, 10 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışan yöneticilerin işletme içindeki iletişim konusunda sorun yaşamadıklarına dair bulgudur. 10 yıl ve daha az zamandır çalışan yöneticilerin ise iletişimin tam ve etkin yapılmadığına yönelik görüş bildirmiş olmaları, aile işletmelerinde çalışma süresinin iletişim açısından önemli bir faktör olduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Aile işletmelerinde, işletme içerisindeki iletişimin tam ve etkin işlenmesi için aile üyelerinin, profesyonel yöneticilere güveninin tam olması gerekmektedir. Ancak, güven ve iş birliği konusunda yöneltilen soruya, profesyonel yöneticilerin çoğunluğunun güven ve iş birliği temelinde ilişkiler bulunduğunu belirtmiş olmalarına rağmen, kararsız kalan yöneticilerin sayısının güven ve iş birliği temelinde ilişkiler bulunmadığını belirten yöneticilerden fazla olması dikkat çekici bir noktadır. Aile işletmelerinde, bilgi paylaşımı ise iletişimin tam ve etkin sağlanması kadar önemli bir faktördür. Literatüre göre aile işletmelerinde bilgi paylaşımı konusunda da ciddi problemler yaşanmaktadır. Araştırma çerçevesinde bu konuda yöneltilen soruya zıt cevaplar veren yöneticilerin oranlarının çok yakın olduğu fark edilmiştir. Farkın bu kadar yakın olmasından çıkarılabilecek sonuç, işletmeleri yöneten aile üyelerinin benimsedikleri yönetim biçimlerinin birbirinden farklı olduğudur. Bazı işletmelerin sadece kağıt üzerinde yönetim kuruluna sahip olması bu sonucun ortaya çıkmasının önemli bir nedeni olarak sayılabilir. İşletmelerin kurumsal yönetime geçiş süreçleri kolay olmamaktadır. Bu süreçte profesyonel yöneticilere güvenin tam olması ve yönetim işinin profesyonellere bırakılması gerekmektedir.

Araştırmada işletmelerdeki denetimlerin bağımsız denetim kuruluşlarınca yapıldığı belirtilmiştir. Ancak, bu sorudaki 'Kararsızım' seçeneğini işaretleyen yöneticilerin oranının fazla olması dikkat çekicidir. Bu bağlamda, yöneticilerin bu konu ile ilgili olarak bilgi eksikliği olduğu söylenebilir. Söz konusu bilgi eksikliğinin kısa zamanda giderilmesi için gerekli bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler performans değerlendirmelerinin aileden olan yöneticiler ile eşit şartlarda yapılmadığını ve iş – ücret dengesinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Anketlerin uygulanması sırasında yapılan kısa görüşmelerden çıkarılabilecek sonuç “Çok iş ve az ücret” politikasının tüm aile işletmelerinde var olduğu yönündedir. Yöneticiler, bu konuda yönetim kurulunda kağıt üzerinde bulunan ve işletmede aktif olarak çalışmayan kişilerin bu duruma sebep olduğunu söylemektedir. Ayrıca performans değerlendirmelerinin ayrı bir departmanda yapılması yerine, tepe yönetiminde bulunan yöneticiler tarafından yapılması dikkat çekici bir noktadır. Bu bağlamda, söz konusu aile işletmelerinde insan kaynakları departmanlarına tam olarak işlerlik kazandırılması gerekmektedir.

Literatüre göre, aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devrinde belirsizlikler söz konusu olmaktadır. Araştırma sonuçları da aynı yöndedir. İşletmenin bir sonraki kuşağa devrindeki belirsizlikler profesyonel yöneticileri etkilemekte ve belirsizlik ortamı verimliliklerini düşürmektedir. Ayrıca iki kuşağın bir arada olduğu işletmelerde, kuşaklar arası çatışmalardan da profesyonel yöneticiler olumsuz etkilenmektedir. Bu durumda yapılması gereken, işletmenin kurumsallaşma süreci ile aile ilişkilerinin kurumsallaşma sürecinin paralel şekilde yönetilmesidir. Aile içinde aile anayasası oluşturulmalı, aile konseyi kurulmalı, miras ve acil durum planları yapılmalıdır.

Ekler Listesi

	<u>Sayfa</u>
Ek 1: Dünyanın En Büyük 20 Aile İşletmesi.....	108
Ek 2: Dünyanın En Eski 20 Aile İşletmesi.....	109
Ek 3: Türkiye'nin En Eski 20 Aile İşletmesi.....	111
Ek 4: Eskişehir'deki En Eski Aile İşletmeleri Sıralaması.....	112
Ek 5: Anket Ön Yazısı.....	114
Ek 6: Anket Formu.....	115

Ek 1: Dünyanın En Büyük 20 Aile İşletmesi

Sıra	İşletme	Aile	Sektör	Ülke
1	Wal-Mart Stores	Walton	Perakende Mağazalar Zinciri	ABD
2	Ford Motor Co.	Ford	Otomotiv	ABD
3	Samsung Group	Lee	Holding	Güney Kore
4	LG Group	Koo	Holding	Güney Kore
5	Carrefour Group	Defforey	Perakende	Fransa
6	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli	Holding	İtalya
7	Fiat Group	Agnelli	Otomobil	İtalya
8	Cargill Inc.	Cargill/ Mac Millian	Uluslararası Ürün Ticareti	ABD
9	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	Otomobil	Fransa
10	Koch Industries	Koch	Petrol, Gaz, Tarım	Kanada
11	BMW	Quandt	Otomobil	Almanya
12	SCH	Botin	Bankacılık	İspanya
13	Robert Bosch GmbH	Bosch	Araba Parçaları	Almanya
14	Motorola	Galvin	Telekom	Almanya
15	ALDI Group	Albrecht	Gıda Perakende	Almanya
16	Pinault - Printemps Redoute	Pinault	Perakende	Fransa
17	J.Sainsbury	Sainsbury	Perakende Marketler	İngiltere
18	Viacom	Redstone	Medya ve Eğlence	ABD
19	Auchan	Mulliez	Perakende	Fransa
20	Tengelmann Group	Haub	Perakende	Almanya
83	Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Holding	Türkiye
91	Doğuş Group	Şahenk	Bankacılık, İnşaat	Türkiye
94	Koç Group	Koç	Holding	Türkiye

Kaynak: <http://strategicanalysis.wordpress.com/2006/10/30/the-50-largest-family-owned-corporations/>
(Erişim Tarihi: 14.05.2011), <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html> (Erişim Tarihi: 23.05.2011)

*Ek 1'deki veriler 2005 – 2006 senesine ait verilerdir.

**Fortune Global 500'ün 2011 sıralamasına Türkiye'den girebilen tek aile işletmesi Koç Holding'tir.

Ek 2: Dünyanın En Eski 20 Aile İşletmesi

Sıra	İşletme	Sektör	Kuruluş Yeri / Yılı	Kuşak	Web Sitesi
1	Kongo Gumi	İnşaat	Osaka, Japonya / 578	40	---
2	Hoshi Ryokan	Otelcilik	Komatsu, Japonya / 718	46	http://www.ho-shi.co.jp/jiten/Houshi_E/
3	Chateau de Goulaine	Bağcılık, müze, kelebek koleksiyonu	Fransa / 1000	---	http://chateau.goulaine.online.fr
4	Fonderia Pontificia Marinelli	Çan dökümhanesi	Agnone, İtalya / 1000	---	http://www.campanemarinelli.com/
5	Barone Ricasoli	Şarap ve zeytinyağı	Siena, İtalya / 1141	---	www.ricasoli.it
6	Barovier & Taso	Cam eşya üretimi	Murano Venezia, İtalya / 1295	20	www.barovier.com
7	Hotel Pilgrim Haus	Otelcilik	Soest, Almanya / 1304	---	www.pilgrimhaus.de
8	Richard de Bas	Kağıt	Ambert d'Auvergne, Almanya / 1326	---	www.richarddebas.fr
9	Torrini Firenze	Kuyumcu	Floransa, İtalya / 1369	---	www.torrini.com
10	Antinori	Şarap	Floransa, İtalya / 1385	19	http://www.antinori.it
11	Camuffo	Gemi yapımı	Portogruaro, İtalya / 1438	18	---
12	Baronnie de Coussergues	Şarap	Montblanc, Fransa / 1495	16	www.henokiens.com/index_baronnie_gb.php
13	Grazia Deruta	Seramik	Turin, İtalya / 1500	---	http://www.ubaldograzia.it
14	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A	Ateşli silahlar	Gardone, İtalya / 1526	14	http://www.beretta.it/
15	William Prym GmbH & Co.	Bakır, pirinç, tuhafiyeler	Stolberg, Almanya / 1530	---	http://www.prym.com
16	John Brooke & Sons	Yünlü giyisiler	Huddersfield, İngiltere / 1541	15	http://www.brookesmill.co.uk/
17	Codorniu	Şarap	Saint Sadurni d'Anoia, İspanya / 1551	---	http://www.codorniu.es/

18	Fonjallaz	Şarap	Lavaux, İsviçre / 1552	13	www.fonjallaz.info
19	von Poschinger Manufaktur	Cam eşya üretimi	Frauenau, Almanya / 1568	13	www.poschinger.de
20	Hacienda Los Lingues	Otelcilik	Ranch, San Fernando, Şili / 1575	15	www.loslingues.cl

Kaynak: <http://www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world> (Erişim Tarihi: 14.05.2011)

Ek 3: Türkiye'nin En Eski 20 Aile İşletmesi

Sıra	İşletme	Kurucu	Kuşak	Kuruluş Tarihi
1	Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	4	1777
2	Şekerci Cafer Erol	Müftügil Hacı Cafer	3	1807
3	Zeytinoğlu	---	5	1847
4	Gökçen Grup	Memduh, Celal, Zehra Deniz Gökçen	---	1858
5	İskender	Mehmetoğlu İskender	3	1860
6	Hafız Mustafa Şekerlemeleri	İsmail Hakkızade	---	1864
7	Erbak Uludağ Meşrubat ve Gıda	Mehmet Hakkı Erbak, Talat Paşa, Fuat Bey, Sıtkı Bey	3	1870
8	Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	5	1871
	Kurukahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	3	1871
9	Sabuncakis	İstirati Sabuncakis	3	1874
	Tanınmış Helvacı	Sefillizade Mehmet Efendi	5	1875
10	Erden Gıda Sanayi ve Ticaret	Şekercizade Mahir ve Kamil Kardeşler	3	1878
	Komili	Komili Hasan	3	1878
11	Birlik Mensucat	---	3	1880'ler
12	Hamamcıoğlu	Ali Nuri Bey	5	1880
13	Saffet Abdullah Güllaçları	Abdullah Efendi	3. ve 4. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1881
14	Cemilzade A.Ş.	Şekerci Udi Cemil Bey	3	1883
	Helvacı Necmi	Mehmet Çavuş	5	1883
15	İmam Çağdaş	Hacı Hüseyin Efendi	2	1887
16	Hacı Abdullah	Abdullah Bey	3	1888
17	Lezzet Kebap	Kebapçı Veli	4	1891
18	Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu	3	1893
19	Yıldız Gıda	Kasapzade Ali Rıza Bey	3. ve 4. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1896
20	Konyalı Lokantası	Hacı Ahmet Bey (Ahmet Doyuran)	4	1897

Kaynak: 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 2010: 611 – 622'den derlenmiştir.

Ek 4: Eskişehir'deki En Eski Aile İşletmeleri Sıralaması

Sıra	İşletme	Kurucu	Kuşak	Kuruluş Tarihi
1	Zeytinoğlu	---	5	1847
2	Tanınmış Helvacı	Sefillizade Mehmet Efendi	5	1875
3	Erden Gıda Sanayi ve Ticaret	Şekercizade Mahir ve Kamil Kardeşler	3	1878
4	Demirler Rulman Ticaret	Ahmet Efendi	3	1800'lü yılların sonunda
5	Eriş Helva	Mehmet Emin Usta	3. ve 4. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1903
6	Üçer Mağazacılık ve Perakende Satış	---	4	1915
	Oraylar Kuyumculuk	Yunus Bey	4	1915
7	Kılıçoğlu Grubu	---	4	1923
	Çetintaş Giyim	Bekir Çetintaş	2. ve 3. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1923
8	Başbörekçi	Hacı Nuri Başbörekçi	2. ve 3. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1924
	Rahmi Yılmaz	Rahmi Yılmaz	2. ve 3. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1924
9	Yasin Çakır Un	Süleyman ve Mehmet Ali Çakır	4	1925
	Karakedi Bozacısı	Tahir Ürersoy	4	1925
10	Zeyneller Ev Tekstil	---	3	1926
	Niyazi Triko	Ali Galip Yazar	2	1926
11	Mazlumlar Muhallebici	Hüsnü Efendi	---	1927
	Oğuzlar Yem	Mustafa Oğuz	2. ve 3. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1927
12	Şapkacı Şevket (Şevket Giyim)	Şevket Eroğlu	2	1928
13	Tuzcular	Hasan Ağa	4	1929
	Şensarı Asfalt	Rıza Şensarı	3. ve 4. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1929
14	Sarar	Mehmet Ali Sarar	2	1930
	Rengin Manifatura	Remzi Ülken	---	1930

	Demircioğlu Gıda	Osman Nuri Demircioğlu	2. ve 3. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1930
15	Ahenk Müzik	Süleyman Suat (Sezgin)	2	1931
16	Kültür Eğitim Kurumları	Halil Akıngüç	2. ve 3. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1932
17	Çiftkurt Kiremit	Kurt Seyit Kapan	---	1933
	Ünalın Ticaret	Nafi Ünalın	3	1933
	Meşhur Aşevi (Çorbacı Mahir)	Mahir Eğilmez	2	1933
18	Hüsniniyet Lokantası	Faik Usta	3. ve 4. kuşak bir arada çalışmaktadır.	1936
	Bozkaya Saatçilik	Sadık Öztöpu	1	1936
19	Akçaabat Köftecisi	Mehmet Çoban	2	1945

Kaynak: Baraz, 2010: 27, 28; 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 2010: 27, 611 – 622’den derlenmiştir.

*Baraz’ın (2010: 27, 28) araştırma sonuçları doğrultusunda hazırlanmış olduğu “Kıdemli Aile İşletmeleri” tablosudur.

Ek 5: Anket Ön Yazı

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bölümü'nde hazırlanan 'Aile İşletmelerinde Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Sorunları ve Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi çalışması için yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı; Eskişehir'de köklü ve uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin aile üyeleri ve kendi aralarında ortaya çıkabilecek sorunlarının araştırılmasıdır.

Araştırma sorularının doğru cevabı ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, sizin düşünceleriniz doğrultusunda işaretleme yapmanız önem kazanmaktadır. Anketin cevaplanması esnasında adınızı ve soyadınızı yazmanıza ve işletmenizi belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Araştırma sonuçları etik açıdan, üst yöneticiniz ya da işletme sahipleri ve üçüncü şahıslar ile hiçbir koşulda paylaşılmayacak ve aktarılmayacaktır. Sonuçlar, bilimsel olarak akademik çerçevede değerlendirilecek ve güvenli bir ortamda saklanacaktır.

Anket sorularına verdiğiniz cevaplar yapılan çalışmanın bilimselliğini ve doğruluğunu etkileyecektir. Bu bağlamda sizin vereceğiniz cevapların doğruluğu ve tarafsızlığı tarafımızca çok önemlidir. Zaman ayırdığınız ve ilginiz için şükranlarımızı sunarız.

Tezi Hazırlayan

Ceren ONGAR

Anadolu Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail: congar@anadolu.edu.tr

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Elif DAĞDEMİR

Anadolu Üniversitesi, İİBF,

İktisat ABD Öğretim Üyesi

Ek 6: Anket Formu

ANKET FORMU

1.Yaşınız:

20 – 25 () 25 – 30 () 30 – 35 () 35 – 40 () 40 – 45 ()
45– 50 () 50 – 55 () 55 – 60 () 60 ve üzeri ()

2.Öğrenim Durumunuz:

Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

3.Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

4.Bu işletmedeki çalışma süreniz:

10 yıl ve altı () 10 – 15 yıl () 15 – 20 yıl () 20 – 25 yıl ()
25 yıl ve üzeri ()

SIRA	* Çalıştığınız işletmeyi göz önünde bulundurarak görüşlerinizi size uygun seçeneğin karşısına (X) koyarak belirtiniz ve lütfen tüm maddeleri objektif şekilde yanıtlamaya özen gösteriniz. **Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	İşletmenin tamamında tam ve etkin bir iletişim mevcuttur.					
2	Yönetim kurulunca alınan kararlardan üst yönetimde çalışan profesyonel yöneticiler haberdar edilmektedir.					
3	Performans değerlemesi konusunda objektif bir yaklaşım bulunmaktadır (Aileden olan yöneticiler ile eşit standartlarda değerlendirilme yapılmaktadır.)					
4	İşletmede iş tanımları, görev, yetki ve sorumluluk alanları kesin bir şekilde belirlenmiştir.					
5	İşletmenin denetimi bağımsız kuruluşlarca yapılmaktadır.					
6	İşletmenin farklı departmanları arasında uyum söz konusudur.					
7	İşletmede iş – ücret dengesi konusunda adaletli bir dağılım bulunmaktadır.					
8	Aileden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında bilgi paylaşımı bulunmaktadır.					
9	İşletme içerisinde ekip çalışması yapılmakta ve ekip ruhu bulunmaktadır.					
10	İşletmede kurumsal yönetim sürecinde tek karar mekanizması işletme sahibidir.					
11	Aile içinde olan kuşak çatışmalarından dolayı profesyonel yöneticilerin çalışma verimliliği düşmektedir.					
12	Profesyonel yöneticiler için kariyer planlaması yapılmaktadır.					
13	Profesyonel yöneticiler için gerekli hizmet içi eğitimler sağlanmaktadır.					
14	İşletme yönetiminin bir sonraki kuşağa devrinde belirsizlikler bulunmaktadır.					
15	Profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında karşılıklı güven ve işbirliği temelinde ilişkiler bulunmaktadır.					
16	İşletmenin planlama sürecinde profesyonel yöneticiler etkin bir şekilde görev almaktadırlar.					
17	Profesyonel yöneticiler için iş güvencesi mevcuttur.					
18	Sosyal haklar konusunda, profesyonel yönetici ile aileden olan yöneticiler arasında eşitlik söz konusudur.					

Kaynakça

- Ada, N., Sengül, A., & Çapraz, B. (2004). Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki aile işletmeleri ve geleceklerini planlamaya gösterdikleri yaklaşımlar. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.257-262.
- Ak, G. B. (2006). Aile işletmelerinde çatışmalar ve çözüm önerileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirme. *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.145-154.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış yayınları.
- Akgemici, T., & Sevinç, İ. (2004). Aile işletmelerinde büyümenin kavramsal analizi. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.515-516.
- Alayoğlu, N. (2010). Aile işletmelerinde kalabalık aile sendromu ile başa çıkmada yeni nesil aile bireylerinin geleceğe hazırlanmasına yönelik izlenen stratejilerin önemi ve bir vak'a analizi. *4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss. 223-239.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Erkam matbaası, Müsiad yayınları, yayın no:42.
- Alcorn, Pat, B. (1986). *Success and survival in the family owned business*. USA: Warner books inc.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., & Üner, N. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İstanbul: Beta basım yayın dağıtım.
- Ateş, M. (2009). *Yarının aile şirketleri*. İstanbul: İnno yayıncılık.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik (1.Basım)*. Ankara: Ankara Sanayi Odası yayınları, yayın no:56.

- Aykan, E. (2008). Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: Kayseri ilinde bir uygulama. 3. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.137-150.
- Bakan, İ., Güven, M., & Büyükbeşe, T. (2004 [c]). Aile işletmelerinde girişimcilerin yönetsel faaliyetlere müdahalelerinin değerlendirilmesi: yöneticilerin bakış açıları üzerine bir alan çalışması. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.376-387.
- Baraz, B. (2008). Aile işletmelerinin algılarıyla inovasyon. 3. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.61-73.
- Baraz, B. (2010). Kıdemli aile işletmeleri: Eskişehir'deki genel görünüm. 4. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.25-34.
- Bheer, T., Drexler, J., & Faulkner, S. (1997). Working in small family business: empirical comparison to non family business. *Journal of organizational behavior* 19 (3), 299.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi (4. baskı)*. İstanbul: Beta yayın.
- Bingöl, D., Sığrı, Ü., Tunçay, A., & Coşkun, E. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bir dönüşüm aracı olarak "Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) mükemmellik modeli": Aras Kargo. 4. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.53-67.
- Blumentritt, T. (2006). The relationships between boards and planning in family business. *Family Business Review* (19) 1, march, 65-66.
- Bozkurt, Ö., & Taşcıoğlu, H. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkisi: bir vak'a çalışması. 3. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss. 377-386.

- Bozkurt, R. (2006). Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde dönüşüm. 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.585-589.
- Büte, M. (2004). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.313-330.
- Büyükbeşe, T., Bakan, İ., & Güven, M. (2004 [b]). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiliğin önemi. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.307-313.
- Bygrave, W. D. (1992). *The entrepreneurial process the portable mba in entrepreneurship*. New York: John Willey & Sons.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family business*. Newyork: Palgra Macmillian.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İ. C., & Öz-alp, Ş. (2000). *İşletme bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi yayınları, yayın no:473.
- Chau, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice* ,4 (3), summer, 19.
- Çelik, A., Soysal, A., & Alıcı, S. (2004). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.189-201.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası (5.baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Drozdow, N. (1998). What is continuity. *Family business review*, 11 (4), december, 340.

- Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of management: where tomorrow's decision are being shaped today*. New York: Harper&Row.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları (çeviren: İ. Bahçivangil ve G. Gorbon) (2. basım)*. İstanbul: Epsilon yayıncılık.
- Eddy, S. W., Burke, N. G., & Ronald, J. (2005). Person-organizastion fit And the war for talent: does diversity management make a difference? *The international journal of human resource management*, 9 (5), july, 1195-1196.
- Erdil, O., Ciğirim, E., & Gök, M. Ş. (2004). Aile işletmelerinde girişimcilik yönelimi, teknolojik yetenek ve network yeteneğinin yenilik ve firma performansına etkileri. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.388-397.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD yayınları.
- Ertürk, M. (2009). *İşletme biliminin temel ilkeleri (genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 7. baskı)*. İstanbul: Beta yayınları.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. Ankara: Adres yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Garih, Ü. (2004). *Yönetim ilkeleri*. İstanbul: Hayat yayıncılık.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., & Hampton, M. M. (1997). *'Generation to generation' life cycles of the family business*. Boston, Mass: Harward Business School press.
- Getz, D., & Nelson, P. A. (2004). Responses of family business to extreme seosonality in demand: the case of Bornholm, Denmark, *Tourism management*, 25 (1), 18.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2) , 61-85.

- Güler, E., & Akgün, A. (2010). Aile işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim sisteminin etkinliği; Konya'da faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yapılmış bir araştırma. 4. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.69-83.
- Güney, S. (2008). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Günver, A. B. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.169-171.
- Gürol, M. A. (2006). Türk aile işletmelerinde cinsiyet ayrımcılığı: nedenleri ve bu kategorideki işletmeler temelinde ve ulusal bağlamda sonuçları. 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss. 447-458.
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Taşlıyan, M. (2004 [a]). Aile işletmelerinde girişimcinin yönetim fonksiyonu üzerine etkileri: mevcut durum - olması gereken durum karşılaştırması. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss. 314-324.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları işletmeleri üzerine bir uygulama*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Holland, P., & Boulton, W. (1984). Balancing the family and the business in family business. *Business Horizons* , march-april, 27 (2), 16.
- Hulshoff, H. (2001). Strategic study family business in the Dutch sme sector, definitions and characteristic, *EIM business&policy research zoetemeer*, price:ngl 45, march, 5.
- İlter, H. M. (2001). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kobilerin yönetim sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası yayınları, yayın no:19.
- Jaffe, D. T. (1991). *Working with the ones you love*. Berkeley, CA: Conari press.

- Karabulut, A. 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 İİBF Dergisi*, 15 (2) , 643-676.
- Karalar, R., Özalp, İ., Mavis, F., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., et al. (2001). *Genel işletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları, yayın no:704.
- Karasioğlu, F., & Erdemir, N. K. (2004). Karaman ilinde girişimcilik üzerine bir araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.595-603.
- Karcioğlu, F., & Genç, N. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.20-32.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyine yönelik bir araştırma, yayınlanmamış doktora tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (Ocak 2001). Aile işletmelerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar. *M.Ü. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, 4 (15) , 115-116.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.42-53.
- Kıracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma: Alanya - Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF dergisi*, 11 (1) , 167-197.
- Kırım, A. (2001). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul: Sistem yayınları.

- Koch, R. (1999). *A'dan z'ye işletme ve finans*. İstanbul: Dünya yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği (9. Baskı)*. İstanbul: Beta yayınları.
- Koçel, T. (2004). Önsöz ve sunuş. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.ix-x.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan yayınevi.
- Koçel, T. (2010). Önsöz ve sunuş. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.ix-xvii.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choise of successor. *Academy of management review. National University, Singapore*, 29 (4), 657-666.
- Magretta, J. (1998). Governing the family owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstorm. *Harvard Business Review* 76 (1), 113-123.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic organization*, 5 (3), 321-333.
- Miller, L., E.,& Simmons K.,A. (1992). Difference in management executives of human service organization. *Entrepreneurship: theory and practice*, 16 (4), 31-40.
- Mintzberg, H. (1990). Postscript. *Family Business Review*, 3 (3), 314.
- Mucuk, İ. (1993). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Der yayınları.
- Müftüoğlu, T., & Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve kobiler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Noe, A. R. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi (çeviren: Canan Çetin)*. İstanbul: Beta yayınları.
- Olson, P. D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., et.al. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability, *Journal of business venturing*, 18(5), 440

- Öner, H., & Turhan, Ö. (2010). Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. 4. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.119-131.
- Özalp, İ. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Birlik ofset yayıncılık.
- Öz-alp, Ş. (1971). *Küçük işletmeler*. Ankara: ETİA yayınları.
- Öz-alp, Ş., Timur, N., Koçel, T., Geylan, R., Odabaşı, Y., Erdoğan, N., et al. (1998). *Genel işletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları, yayın no:501.
- Özbay, E. M., & Arslan, H. (2007). Günümüz yönetim anlayışında takım oyununun önemi. *Elektronik sosyal bilimler dergisi* ,6 (21), 293-304.
- Özdamar, K. , Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., Kırcaali – İftar, G., Özmen, A.,et al. (1999). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları, yayın no: 601.
- Özgen, H. (1977). *Endüstri ve işletme yönetimi*. Adana: Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi yayını.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı yayınları, yayın no:149.
- Özkalp, E., Arıcı, H., Bayraktar, R., Aydın, O., Erkal, B., & Uzunöz, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş* (editör: Enver Kalp). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yayınları, yayın no: 722.
- Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişimi. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.33-41.
- Poutziouris, P.Y.Wang, & S.Chan. (2002), The development of small family firms in China. *Journal of small family business and enterprise development*, 9(4), 383-394.

- Raelin, J. A. (1999). *Kültürlerin çatışması (çeviren: Kamuran Tuncay)*. İstanbul: İşbankası kültür yayımları.
- Reid R., Morrow T., Kelly B., MacCartan P. (2002) People management in smes: an analysis of human resource strategies in family and non-family business. *Journal of small family business and enterprise development*, 9(3), 245-259.
- Rosenblatt, P. C. (1990). *The family in business: human dilemmas in the family firm*. San Fransisco: Jossey Bass publishers.
- Sabancı, S. (1985). *İşte hayatım (1.baskı)*. İstanbul: Aksoy matbacılık.
- Saylı, H., & Ağca, V. (Nisan 2009). Aile işletmelerinde aile kültürünün iç girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: Afyon - Denizli - Uşak Örneği. *İş gücü: endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi*, 11(2) ,117-136.
- Schmidt, H. W., & Tantenbaum, R. (2000). *Harvard Business Review dergisi'nden seçmeler müzakere ve anlaşmazlık çözümü farklılıkları yönetmek (çeviren: İbrahim Bingöl)*. İstanbul: MESS yayımları, yayın no:329.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by succesful family business. *Family business review*, 12 (4) , december, 325.
- Susar - Özdil, F., & Kara, M. (2010). Bir örnek olay incelemesi: üç kuşaktır yaşatılan bir aile işletmesi "Üç Yıldız Şekerleme". 4. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayımları, ss. 3-10.
- Şahin, M. (2000). Yönetim tarzı matriksi ve beşyüz büyük birma içinde yer alan ve Eskişehir'de faaliyet gösteren Eti, Tülomsaş, Tusaş ve yönetici profilleri. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss.81-91.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin lokomotifleri kobilerin olmazsa olmazları*. İstanbul: Alfa yayımları.
- Taguri, R., & Davis J.,A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family business review*, 5(1), 43-62.

- Tanta, G., Latif, H., & Uçkun, G. (2004). Aile şirketlerinde stratejik planlama (Sakarya ili örneği). *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.549-587.
- Taşlıyan, M. (2004). Aile işletmeleri ve yönetim sorunları: Doğu Akdeniz bölgesinde bir alan çalışması. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, s.562.
- Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği (4. baskı)*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Torun, A., & Ercan, S. N. (2006). Aile işletmelerinde çatışmalar, olumsuz duygular ve başa çıkma yolları. *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.32-41.
- Tonus, Z. (2004). Yöneticilerin aile işletmelerinin sorunlarına bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına bağlı aile işletmelerinde bir araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.223-232.
- Tuzcu, C. (2002). *Aile şirketlerinde karar alma mekanizmaları, bir karar alma modeli önerisi, Gaziantep bölgesinde bir aile şirketinde inceleme, yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Erzurum: Atatürk Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulukan, C. (1999). *Aile işletmelerinde büyüme süreci, Yayımlanmamış doktora tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulukan, C. (2004). Aile işletmeleri kurumsal yönetim için ne kadar hazır? Eskişehir’de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine bir araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.212-222.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2) , 29-42.

- Ulukan, C. (2006). Aile işletmeleri ve profesyonel yönetim anlayışı. 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.155-160.
- Uluyol, O. (2004). *Aile şirketleri, çatışmalar, finansal sorunlar ve çözümler*. Malatya: Medipres.
- Tonus, Z. (2004). Yöneticilerin aile işletmelerinin sorunlarına bakışı: Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı aile işletmelerinde bir araştırma. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.223-232.
- Upton ,N., & Petty, W. (2000). Venture capital investment and US family business, *Venture Capital*, 2(1), 31.
- Whiteside, M. F. (1993). *How families work together*. Family business leadership series, Marietta: G.A.: Business owner resources.
- Yalçın, A., & Günel, R. (2004). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.72-78.
- Yalnızoğlu, M., Erkut, E., Slater, S. F., Olson, E. M., Haspeslagh, P., Noda, T., et al. (2001). *Değer yönetimi*. İstanbul: Arge danışmanlık yayınları.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 9 (21), 497-507.
- Yelkikalkan, N., & Aydın, E. (2010). Aile işletmelerinde kültürlerarası (aile kültürü - işletme kültürü) çatışmalarının çözümünde yeni bir çözüm önerisi: duygusal sahiplik olgusu ve duyguların yönetimi. 4. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.209-221.

Yener, M. İ., & Ergun Akyol, S. (2010). "Güven" üzerine bir gensoru: bir aile işletmesinde güven kavramının etnografik incelenmesi. *4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (editör: Tamer Koçel)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.197-208.

----. (Temmuz 2011). Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi. *Fortune 500 (özel sayı)*, 4 (46) , 181-272.

İkincil Kaynaklar

Batty, W. (1978). *Vital factors in interpersonal communication "organizational behavior: a management approach"*. Winthrop pub. inc.

İnternet Kaynakları

Bıçakçı, Ulaş. (2006). *Aile üyesi – profesyonel yönetici*.

<http://www.yontek.com/basin/sabah77.htm> (Erişim Tarihi: 01.07.2011)

Börü, Deniz. *Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım.....güvenilir insan kim?* <http://econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf> (Erişim Tarihi: 17.06.2011)

Bursalıoğlu, Ziya. *Görev – yetki – sorumluluk üzerine*.

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/503/6028.pdf> (Erişim Tarihi: 03.06.2011)

De Vries, M.F.R Kets. (1993). *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*.

http://gsappweb.rutgers.edu/cstudents/readings/Summer/Ballet_FamilySystems/ketsdevries_dynamics.pdf (Erişim Tarihi: 10.06.2011)

Dino, R. (1996). *Inadequate estate / financial planning blamed for family business failure*. <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Financing/FDU-2120.html&Keywords=Inadequate%20Estate&Button=fambiz> (Erişim Tarihi: 12.04.2011)

Güney, Semra. *Aile işletmelerinde ikinci nesle devir koşulları*. <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/2in1/guney.pdf> (Erişim tarihi: 15.08.2011)

Özçelik, Burcu. *Süperstar mısın yoksa hızlı mı*. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=5389> (Erişim Tarihi: 14.06.2011)

McDermot, J. *The new estate planning*. <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/UToleCFB-125.html&Keywords=The%20new%20Estate%20&Button=fambiz> (Erişim Tarihi 12.04.2011)

Taştan, Seçil. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html> (Erişim Tarihi: 21.05.2011)

Türk Medeni Kanunu. <http://hukukcu.com/bilimsel/genelkanunlar/4721.htm>. (Erişim Tarihi:08.06.2011)

Tikici, Mehmet. Uluyol, Osman (2009). *Patron – profesyonel yönetici arasındaki ilişkilerin verimlilik faktörlerinden “iş görenlerin yöneticilerden duydukları tatmin”e yansımaları: Malatya’da aile işletmesi niteliğindeki bir KOBİ’de araştırma*. http://ailesavaslar.com/index.php?option=com_content&view=article&id=34:patron-profesyonel-yoenetc-arasindak-lklern-vermllk-faktoerlernden-goerenlern-yoenetclerden-duyduklari-tatmne-yansimalari-malatyada-ale-letmes-ntelndek-br-kobde-aratirma-&catid=4:duygusal-sahiplik (Erişim Tarihi: 05.06.2011)

Ülsever, Cüneyt. (2000). *Yöneticiniz uyuyor mu.*

<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/insan/turk/00/06/04/inshab/22ins.htm> (Erişim Tarihi: 25.05.2011)

<http://www.tdk.org.tr/> (Erişim Tarihi: 15.07.2011)

<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor-171.html&Keywords=Creating%20a%20Strategic%20Contingency%20&Button=fambiz> (Erişim Tarihi: 12.04.2011)

<http://www.capital.com.tr/kendi-sirketiniz-disinda-en-cok-hangi-sirkette-ceo-olmak-isterdiniz-sorumuza-bu-yil-120-lider-yanit-verdi-haberler/22697.aspx> (Erişim Tarihi: 05.05.2011)

<http://www.capital.com.tr/turkiyenin-en-buyuk-iki-holdingi-sadece-11-yildir-ceoluk-sistemiyle-yonetiliyor-pek-cok-buyuk-holdingde-ise-icranin-basinda-patron-ceolar-var-haberler/22591.aspx?3.Page> (Erişim Tarihi: 01.07.2011)

<http://www.capital.com.tr/bes-kusagin-anatomisi-haberler/17426.aspx> (Erişim Tarihi: 06.04.2011)

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/9524394.asp?m=1> (Erişim Tarihi: 12.05.2011)

<http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf> (Erişim Tarihi: 06.06.2011)

<http://www.ekodialog.com/Konular/yetki-ve-sorumluluk-nedir.html> (Erişim Tarihi: 03.06.2011)

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33> (Erişim Tarihi: 24.02.2011)

http://www.sgbdanismanlik.com/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=37. (Erişim Tarihi: 11.06.2011)

<http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/aile-sirketi-avantajlari-dezavantajlari-dunyada-ve-turkiyede-aile-sirketleri-2.html> (Erişim Tarihi: 03.07.2011)

<http://www.pwc.com/tr/tr/press-releases/2011/pages/krize-karsi.jhtml> (Erişim Tarihi: 04.07.2011)

<http://strategicanalysis.wordpress.com/2006/10/30/the-50-largest-family-owned-corporations/> (Erişim Tarihi: 14.05.2011),

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html> (Erişim Tarihi: 23.05.2011)

<http://www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world> (Erişim Tarihi: 14.05.2011)

<http://www.pwc.com/tr/tr/ailesirketleri> (Erişim Tarihi: 15.08.2011)

<http://www.tusiad.org/komisyonlar/ekonomik-ve-mali-isler-komisyonu/konusma/tusiad-yonetim-kurulu-baskani-umit-boyner-aile-sirketleri-platformu-semineri-dizisi-no--4-konusmasi/> (Erişim Tarihi: 15.08.2011)