



T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE
BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zeynep EKİM İBİŞ

BURSA - 2019



**T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE
BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)
Zeynep EKİM İBİŞ**

**Danışman:
Prof.Dr. Aylin POROY ARSOY**

BURSA – 2019

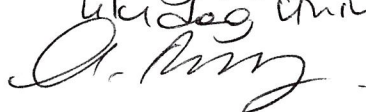
T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701414044 numaralı Zeynep İBİŞ'in hazırladığı "AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 27.1.2019 günü 14:30-16:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasınınBAŞARILI..... (başarılı / başarısız) olduğunaOY ÇOKLUĞU.... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

Prof. Dr. Aylum POZYOY ARSOY
Uludağ Üniversitesi


Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

Doç. Dr. Bilge Leyli Elitaş



Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Yasemin
Erten



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih 27/12/2019

Tez Başlığı / Konusu: AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 92 sayfalık kısmına ilişkin 23/12/2019 tarihinde şahsım tarafından *turnitin*adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 tür.

Uygulanan filtrelemeler:


- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Zeynep İBİŞ
Öğrenci No: 701414044
Anabilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Programı: İşletme
Statüsü: Y.Lisans Doktora


27-12-2019

Danışman
(Adı, Soyad, Tarih)



Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

27.12.2019



Adı Soyadı: Zeynep İBİŞ

Öğrenci No: 701414044

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon

Statüsü: Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Zeynep İBİŞ
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: ix + 91
Mezuniyet Tarihi	:
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Aylin POROY ARSOY

ÂİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletmelerin ekonomiye yapacakları katkı düzeyi sahip oldukları yapılarıyla ilgilidir. Kurumsal olmayı başarabilmiş işletmelerin daha karlı ve dolayısıyla ekonomiye katkısının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerin bir kısmı kurumsallaşmışken, büyük çoğunluğu kurumsal düzeye erişememiştir.

Bu çalışmada DOSAB ve NOSAB'ta bulunan aile işletmelerine 15 sorudan oluşan bir anket uygulanarak işletmelerin sürdürülebilirlik ve kurumsal yapılarıyla ilgili veri toplanmış, kurumsallaşmanın önündeki darboğazlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Veriler SPSS 23 paket programı kullanılarak frekans analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmadan elde edilen en önemli sonuç kurumsallaşmayı engelleyen en belirleyici etkenin karar alma süreçlerinde aile değerlerinin ön planda tutuluyor olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmesi, Kurumsallık, Sistem Yaklaşımı, Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

Name and Surname : Zeynep İBİŞ
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master's Dissertation
Page Number : ix + 91
Degree Date : / / 20.....
Supervisor : Prof. Dr. Aylin POROY ARSOY

SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESS AND A RESEARCH IN BURSA

The contribution of corporations to the overall economy depends upon their institutional structure. It is a well-known fact that the contribution of those corporations which managed to be institutionalized is significantly higher. In our country, the majority of corporations take the form of family corporation. Some of them managed to be institutionalized, yet the majority of them fall short of reaching an institutional structure.

In this study, a survey which consists of 15 questions, has been applied to family corporations at DOSAB and NOSAB in order to collect data about the institutional structure and sustainability of the family corporations.

Data has been analyzed through frequency analysis by employing SPSS 23 software.

The most outstanding finding of the study is that the family values' effect on the decision making process constitutes the main bottleneck factor preventing the institutionalization of the corporations.

Keywords: Family Corporation, Institutionalism, System Approach, Sustainability

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi	3
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri	5
1.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri.....	9
1.3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu Birinci Nesil Aile İşletme Evresi.....	10
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri Evresi	11
1.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri Evresi	12
1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri Evresi	13
1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	16
1.4.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	17
1.4.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Açıdan Güçlü ve Zayıf Yönleri	18
1.4.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü ve Zayıf Yönleri .	21
1.5. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmelerine Genel Bakış.....	22
1.5.1. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi	22
1.5.2. Dünyada Aile İşletmeleri	25
1.5.3. Türkiye’de Aile İşletmeleri	27

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE YÖNETİŞİMİ YAKLAŞIMI

2.1. Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği	32
2.2. Aile İşletmelerinde Aile Yönetişi.....	37
2.2.1. Aile İşletmelerinde Çatışma.....	38
2.2.2. Aile Yönetişi Stratejisi.....	41
2.3. Aile Yönetişiminin Yapısı	43
2.3.1. Aile Ofisi.....	44
2.3.2. Aile Konseyi	44
2.4. Aile Anayasası	47
2.4.1. Aile Anayasasının Temel İlkeleri	49
2.4.2. Aile Anayasasının Oluşturulması.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

3.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Önemi	53
3.1.1. Profesyonel Yönetim.....	56
3.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi	60
3.1.3. Sermaye Yönetimi.....	62
3.1.4. Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi.....	63
3.1.5. Miras Planı	66
3.2. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	72
4.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	72
4.3. Verilerin Analizi ve Elde Edilen Bulgular.....	73
SONUÇ.....	83
YARARLANILAN KAYNAKLAR	85

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri	9
Tablo 1.2 : Aile İşletmeleri Avantaj ve Dezavantajları	14
Tablo 1.3 : Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları	20
Tablo 1.4 : Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri	21
Tablo 1.5 : Türkiye’deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri	24
Tablo 1.6 : Aile İşletmeleri Sektör Oranları	25
Tablo 2.1 : Aile Meclisi ile Yönetim Kurulu Arasındaki Temel Farklılıklar	41
Tablo 2.2 : Aile Anayasasının Avantaj ve Dezavantajları	45
Tablo 3.1 : Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli	61
Tablo 4.1 : Aile İşletmelerinin Faaliyet Gösterdiği Sektörler	63
Tablo 4.2 : Aile İşletmelerinde Değer Algıları	65
Tablo 4.3 : Aile İşletmelerine Ait Mekanizmalar	66
Tablo 4.4 : İşletmeİçi Çatışma Sebepleri	67

GİRİŞ

Toplumları oluşturan en küçük sosyal birim olan “Aile” olgusu, yanına ticari işlevler ve sermayenin eklenmesiyle işletme halini almakta ve kısaca bu yapı “Aile İşletmesi” olarak ifade edilmektedir.

Aile işletmelerinin en önemli kuruluş amaçlarından biri, nesilden nesile aktarılan bir aile ismi bırakmaktır. Fakat, daha ilk kuşakta dahi başlayan aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar, kurumsallaşamama, gelecek kuşaklara devir planlarının yapılmaması, kuşak içi ve kuşaklar arası çatışmaları ve nepotizm vb. gibi sorunlar, aile işletmelerinin hemen hepsinde oldukça sık yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde karşılaşılan bu sorunlar bir çok problemi beraberinde getirmekte, işletmelerin gelişmesini, büyümesine, sürdürülebilirliğini engellemekte veya silinip gitmelerine neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan bu sorunların ortadan kaldırılması ya da minimum seviyeye indirilip kuşaklar boyu sürdürülebilirliği için kurumsallaşma, önemli bir faktör ve süreç olarak görülmektedir. Bu süreçte sadece örgütsel değil, beraberinde aile içi ilişkilerinin de kurumsallaşması beklenmektedir.

Ülkemizdeki işletmelerin çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu yapıdaki işletmelerin ekonomiye olan katkısı göz önünde bulundurulduğunda sürdürülebilirliğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmeleri tanımlanmış, güçlü zayıf yönleri özetlenip dünyada ve Türkiye’deki aile işletmelerinin ekonomideki yeri ve önemi incelenmiştir.

İkinci bölümde bu işletmelerdeki aile yönetişimi yaklaşımı başlığı altında kurumsal yönetim, aile işletmelerinde uygulanabilirliği, aile yönetişiminin yapısı ve aile anayasasına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin önemine değinilmiş ve bir sürdürülebilir aile işletmesi modeli sunulmuştur.

Üçüncü bölümde verilen sürdürülebilir aile işletmesi modelinin uygulanabilirliği, dördüncü bölümde bir araştırma ile test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde DOSAB ve NOSAB de faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi

Aile işletmesi temelde iki kavrama dayanmaktadır. Bu kavramlar aile ve işletmedir. Aile işletmesi tanımı öncesinde bu kavramlar üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Aile; genel anlamda, aralarında kan bağı bulunan veya evliliğe dayanan, eşler, kardeşler ve çocuklar arasındaki ilişkileri doğuran, toplumun en önemli ve en küçük birimi olarak tanımlanmaktadır. Toplumu oluşturan en temel öğeler arasında yer almaktadır ve toplumun üretmek ve devamlılığını sağlamak ihtiyacından doğmuştur.

İşletme kavramını tamamıyla kar elde etme amacı güden kurumlar olarak düşünmek yerine, önceliğinin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmet üreten müesseseler olarak kabul etmek daha doğru olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bir işletme, öncelikle uzun dönemde kar elde etme, sürekli olma ve aynı zamanda sosyal sorumluluk amaçlarını yerine getirmek için kurulur (Yüksel v.d., 2003:13; Üner v.d.,1993:10).

Aile işletmelerinin en temel kuruluş amacı; ailenin geçimini sağlamak, ailenin servetini arttırmak, mirasın dağılmasını önlemek, çocuklara kariyer fırsatı yaratmak, finansal bağımsızlık sağlamak, güvenli bir ortam temin etmek ve özellikle de aileyi ve serveti bir arada tutmaktır(Vera ve Dean,2005:321; Gersick, 1997:136).

Günümüzde aile işletmeleri farklı kavramlarla yaygın kullanımlarına rastlanmaktadır. Bu bakımdan farklı özelliklere sahip aile işletmelerifarklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Ancak aile işletmesini diğer işletmelerden ayıran en önemli nokta,hisse çoğunluğundan ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile yönetime ilişkin yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığının analiz edilmesidir (Pazarcık, 2004:34).

Aile işletmeleri, yönetim kademelerinde aile üyelerinin çalıştığı, görev aldığı işletmelerdir. Aile işletmeleri ile aile işletmesi olamayan işletmeler birbirlerinden

oldukça farklı özelliğe sahiptir. Aile işletmesi olan işletmelere kıyasla, olmayan işletmelerin sermayesi, varlıkları ve fonları tamamen işletmeye ait ve işletmenin kontrolünde bulunmaktadır. İşletme, aile içi ilişkilerden ve duygudan bağımsız bir şekilde yönetilirken, aile işletmelerinde aile içi ilişkiler ve duygu ile birlikte aileden gelen alışkanlıklar, gelenekler, ailenin ortak kültürü gibi faktörlerde yer almaktadır.

Aile işletmesi kavramı, ailenin mülkiyeti, personelin kan bağı ve yönetimdeki hâkimiyet konularını da içerecek şekilde farklı tanımlamalar literatürde kullanılmıştır. Kan bağı açısından aile; aynı kandan gelen ast ve üstlerden oluşan “insan birliği” olarak tanımlanabilmektedir. Bu bakımdan aile işletmesini; kan bağı ile birbirine bağlı kişilerin oluşturdukları ekonomik örgüt olarak da tanımlayabiliriz. Başka bir ifadeyle de aile işletmeleri; kan bağına sahip kişilerin mal/hizmet üretmek maksadıyla kurdukları ve kar amacı güttükleri örgütler olarak tanımlanmıştır (Güler ve Akgün, 2010:48).

Ailenin mülkiyeti açısından da bakıldığında aile işletmesi; aynı ailenin sahip olduğu ya da iki veya daha fazla aileden üyelerin ortak olduğu ve mülkiyetinin ailenin bir nesilden diğer bir nesle geçebildiği işletme türü olarak ifade edilmektedir (Pazarcık, 2004:35).

Yönetimdeki hakimiyet açısından yapılan tanımlarda ise; aile işletmesi, aileyi geçindirmekle yükümlü olan girişimcinin tepe yönetiminde yer alması ve işletme yönetiminde aileye kan bağı ile bağlı en az iki kuşağın bulunması koşulunu sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (Chua vd., 1999:19).

Sonuç olarak, genel bir tanımlamayla aile işletmesi; “Aile mirasının korunması ve aile geçimini sağlamak amacıyla, aynı aileden en az iki kişinin işletmenin sermayesine ortak ya da finansal yapısını kontrol etme gücünün olduğu, yönetimde aile üyelerinin yer aldığı, mal ve/veya hizmet üretmek gayesiyle kurulan kar amaçlı kuruluşlardır” (Büte, 2010:6).

Aile işletmelerinin tüm bu tanımlarında yer alan ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2011:17-18):

- Aile işletmesi, aile üyelerinin ortak bir iş kurmuş şeklindedir.
- Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra aile üyelerinin çoğunlukla iş süreçleri içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.

- Aile işletmesi, içerisinde ailenin kendine has kültürünü ve geleneğini barındıran ve bunun işe yansıdığı bir sosyoekonomik yapıdır.
- Aile işletmesi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi farklı akrabalık derecelerinde ve düzeylerinde, çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından da oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile işletmesinde aralarında kan bağı ve evlilik bağı olan aile üyeleri, yönetimin çoğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile işletmesinde, mülkiyet kavramı büyük önem taşır ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile işletmesinde, aile içi ilişkilerin işin kendisini ve işin de aile içi ilişkileri etkilemesi kaçınılmaz bir şekilde söz konusudur.
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut servetin dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliklerdir.
- Aile işletmeleri, hem yönetime, işe hakim karakterlerhem de karar vericilerin aynı aileden olduğu bir işletme türüdür.
- Bir veya daha fazla aileye ait olan bir grup insan bir işletmeyi yönetmektedir.
- Aile işletmelerinde alınacak olan pozisyonlar, aile üyelerinin kendi aralarında yaşadığı ilişkiden yoğun bir şekilde etkilenmektedir.
- Aile işletmesinin art arda gelecek nesle gitmesi arzu edilir.
- Aile işletmeleri, işletmelerin servet yaratma ve istihdam artışı için önemli bir kaynak olduğu kabul edilmektedir.

1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri genellikle dominant(baskın) organizasyon yapılarına sahip olmakla beraber, farklı büyüklüklerde (mikro, KOBİ veya büyük işletme) ve farklı sektörlerde faaliyet gösterebilmektedir. Bir diğer deyişle aile işletmelerinin ortak bir büyüklük yapısı veya sektörü bulunmamaktadır.

Aile işletmesini diğer işletmelerden ayırt etmenin en temel göstergesi, yöneticilerin ve çalışanların, aile bağlantılarına, değerlerine, etik ve davranışlarına sahip olmaları ve bunları az ya da çok işyerinde birbirleriyle paylaşmalarıdır. Bu nedenle aileden getirilen bu unsurlar aynı anda işletme ile karışmakta ve sonuçta olası yanlış

anlaşılmalr, sorunlar ve çatışmaların temelini oluşturmaktadır(Debarliey ve Janeska-Iliev, 2015:43).

Aile işletmelerini genel olarak diğer işletmelerden ayıran birtakım özellikler mevcuttur. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir(Karpuzoğlu,2000:10):

- 1) Aile işletmelerinin yönetimi ile, en az iki kuşaktan aile bireylerinin ilgilenmesi gerekir. Daha kesin bir ifade ile, aile işletmelerinde gelecek kuşaklara yönelik sürdürülebilirlik sağlanmalıdır. Aile işletmeleri yapı olarak anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar olmak üzere en az iki kuşağı içlerinde barındırmaktadır.
- 2) Aile işletmelerinde oluşturulan işletme politikaları öncelikle ailenin çıkarlarıyla uyumlu olarak yürütülür. Bu işletmelerde aile varlıklarının ve servetinin korunması amacı aile inanç ve değerlerini etkilemekte ve bu sinerji ile yönetilmektedir.
- 3) Bu işletmelerde yönetim ile ilgili sorumlu olan kişilerin belirlenmesi aşamasında duygusal faktörler önemli ve belirleyici rol oynar. İşletme kurucusunun ve sahibinin, aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içinde de yönetim kademelerinde aktif rol alır.
- 4) Aile işletmelerinin mevcut sahiplerinin çocukları işletmenin çeşitli yönetim kademelerinde aktif rol alır. Bunun sebebi, işletme sahiplerinin miras olarak bırakacakları işletmelerini, çocuklarının da tanınmasını istemeleridir. Aile üyesi olan yöneticiler, çocuklarının geleceğini bir şekilde güvence altına almak isterler ve onların firmayı sahiplenmelerinin,işleri öğrenmelerinin bu güvence için en uygun ve önemli yol olduğunu düşünürler.
- 5) Aile üyeleri açısından işletmesinin ismi ve prestiji ile ailenin ismi ve prestiji aynı anlamda düşünülür. Hangisinin daha önce olduğunu ayırt etmek bazen imkansızdır. “İşletmenin statüsünü etkileyen, aile bireylerinin toplumdaki statüsüdür”ifadesini aynı zamanda “işletmenin statüsü ve kuvveti ailenin de toplumdaki statü ve prestijini etkileyen unsurdur” şeklinde de kurmak mümkündür. Ancak sonuçta işletme yönetimi

anlamında çok şey değişmez, aile bireylerinin tařıdđı soyadı, işletmede sũrekli çalışıp alışmadıklarının nũne geçer.

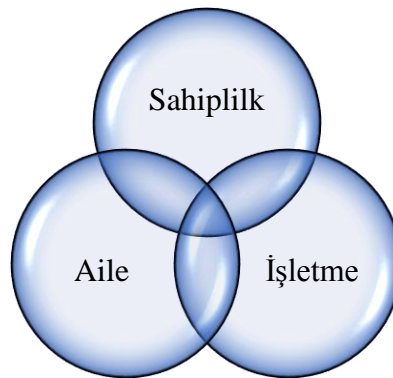
- 6) İşletmedeki aile bireylerinin pozisyonlarının, aynı zamanda aile içerisindeki pozisyonlarını da etkilemesi beklenebilir. İşletmede başarılı bir birey, aile içinde daha gũclũ hale gelebilirken, işletmede başarısız olan bireyin de aile içinde pasif hale gelmesi olasıdır.Ancak bunu da yine benzer Şekilde, aile içinde kuvvetli ve revaçta olan birey, işletmedede daha kuvvetli pozisyonda olması Şeklinde de ifade edebilmek mũmkündür. Bu Şekilde elde edilen pozisyonun devamlılığı, işteki becerisi ile yn alacaktır ama başlangıçta bir avantaj olarak söz konusu bireyi destekler.
- 7) Aile işletmelerinde yönetimde yer alan aile bireyleri, doğal olarak koruma altındadır. Örneğin;aile bireylerinin çalışma koşulları, izinleri ve çalışma saatleri gibi konularda daha esnek davranılabilir.
- 8) Ailenin yerleşmiş adeta genlerine işlemiş normları, aile işletmelerinin bũyũk çoğunluğunda etkin bir Şekilde kullanılır. Aile değer ve inançları, yaşadıkları iyi veya ktũ tecrũbelerden aldıkları dersler, işletmede işlerin yapılma Őeklini, özellikle kişilerarası ilişkileri,iş yapma yöntemlerini yani toplumda her Şekilde rgũt kũltũrũnũ önemli lũde etkiler.
- 9) Aile bireyleri tarafından kurulmuş olan aile işletmeleri, yukarda sayılan bu özelliklerinden tũrũ,daha dışarı kapalı olarak grũnmektedir. Bu nedenle ki özellikle de finansal kaynak temininde sıkıntı yařandđında kredi almak, borçlanmak veya halka açılmak yerine, öncelikle işletmede ortak olan aile bireylerinin, gerekirse ailenin işletmede ortak olmayan diğer fertlerinin de maddi desteğini tercih ederler. Bunun temelinde; kaynakların paylaşılmaması, aile sırlarının saklı kalması, ticari sırların korunması yani işletme ve hatta aileye ait bilgilerin paylaşılmaması isteği vardır. Bu mali sıkıntının toplumca malum olması, sadece işletmenin değil, ailenin de toplumdaki statũ ve prestijini olumsuz etkileyecektir endişesi, aile için çok önemlidir. (Kol kırılır, yen içinde kalır.)
- 10) Yönetimsel pozisyonlar için personel temini çoğunlukla aile bireyleri arasından veya yakın akrabalardan seçilerek yapılır. ũnkũ kan bağının getirdiği gũvenkonunun uzmanı olmaktan daha ön plana çıkmakta ve

özellikle de yönetimsel bir pozisyona bir yabancıyı getirilme durumu, kabul edilebilir olmamaktadır. Yani en üst kademedan en alt kademeye kadar, personel seçiminde, yerleştirmede öncelik aile bireylerindedir.

- 11) Aile işletmelerinin kurucusu ve sahibi veya çoğunluk hissesini elinde bulduran kişi aynı zamanda tepe yöneticidir. Bu yönetici ortakların büyük bir kısmı sağlıklıları yerindeyken işletmedeki pozisyonlarını bu işin profesyonellerine, devretmeyi düşünmemekte ve yönetim kademesinde aile bireylerinden birinin olmasını gerektiğini düşünmektedirler.

Yukarıdaki özelliklere bakıldığında aile işletmelerinin ortak noktası, işletme yönetimi ve kontrolünün aile üzerinde olmasıdır. Bu durumun temel nedeni ise ailenin işletme sermayenin önemli bir kısmını elinde bulundurmasıdır.

Aile İşletme Sisteminin Üç Daire Modeli, Harvard Business School'da 1970'lerde Profesörler Renato Tagiuri ve John A. Davis tarafından geliştirilmiştir. Bu model, aile işletmeciliği sistemini açıklamakta ve iş, aile ve mülkiyet grubunun önemli özelliklerini ve bu grupların iş ve ailenin performansını etkilemek için nasıl etkileşime girdiğini anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Üç Daire Modeli, dünyada aile- iş sistemlerini anlamak için baskın bir paradigmadır.



Şekil 1.1:Üç Daire Modeli

(Kaynak:Tagiuri ve Davis, 1996:199-208)

Bu model, basit bir grafik ile, aile - iş sistemini oluşturan üç birbirine bağlı ve örtüşen grubu (aile, işletme ve sahipler) içermektedir. Bu grupların örtüşmesinin bir sonucu olarak, her biri kendi meşru bakış açıları, hedefleri ve dinamikleri olan yedi ilgi grubu vardır.

Bu yedi farklı çıkar grubu (veya paydaşları) aşağıdaki gibidir:

- İşletmeye dahil olmayan, ancak aile üyesi olan veya sahiplerinin eşleri / ortakları olan aile üyeleri
- İşletmede istihdam edilmeyen aile üyeleri
- İşletmede çalışmayan aile üyesi olmayan ortaklar
- İşletmede çalışan aile üyesi olmayan ortaklar
- Aile dışı çalışanlar
- İşletmede çalışan ancak ortak olmayan aile üyeleri
- İşletmede çalışan aile üyeleri

Model, aile iş sistemine yön vermek için her sektörün görüşlerine saygı duyulması ve bütünleşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Aile işletmesindeki sistemlerin uzun vadeli başarısı, bu grupların her birinin işleyişine ve karşılıklı desteğine bağlıdır (Tagiuri ve Davis, 1996:199-208).

1.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri, Tablo 1'de görüldüğü gibi kendi yaşam döngülerine sahiptir. Ailenin ve işletmenin yaşam döngüleri, hayat ağacı üzerinde birlikte büyüyen iki tırmanma gülü gibi iç içedir (Caufman, 2001:1-12).

	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3
Zaman periyodu (yıl) İşletmenin yaşı Ebeveynlerin yaşı Çocukların yaşı	0 ila 5 25 ila 35 0 ila 10	5 ila 20 35 ila 55 10 ila 30	20 ila 30 55 ila 70 30 ila 45
İşin yapısı	Hızlı genişleme, zamana ve paraya yatırım yapma gerekliliği	Tam gelişme veya “tamamen büyümüş”	Stratejik “yeniden düşünmek” ve yeniden yatırım ihtiyacı
Örgütsel yapı	Küçük, dinamik	Daha büyük, daha karmaşık	Durgunluk / Konsolidasyon
Sahip/yöneticinin motivasyonu	İş başarısı ile ilgili	Kontrol ve istikrar istiyor	Yeni ilgi alanları veya “yarı emekli” dir. Gelecek nesil büyüme ve değişim istiyor
Aile için finansal beklentiler	Temel ihtiyaçlarla sınırlı	Özellikle rahatlık ve eğitim konusunda daha fazla talep	Özellikle güvenlik ve cömertlik konusunda daha büyük ihtiyaçlar
Aile hedefleri	İş başarısı	Çocukların büyüme ve gelişmesi	Aile uyumu ve dayanışma

Tablo 1.1:Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri

(Kaynak: Cauffman, 2001:1-12)

Aile işletmelerini temel olarak 4 farklı evrede incelenebilmektedir. Bunlar; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir(Karpuzoğlu, 2001: 57-61).

1.3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu Birinci Nesil Aile İşletmesi Evresi

Girişimcinin kurucusu olduğu, sahiplendiği ve yönettiği birinci nesil aile işletmelerinde; sahiplik ve her türlü yetki girişimci üzerindedir. Ortak olarak genellikle en güvenilir birey olarak kader birliği edilmiş olan eş seçilmişse de, eş çoğunlukla sembolik ve ortaklık zorunlu sayısını temin için vardır. Bunun da doğal sonucu olarak hemen tüm stratejik ve işlevsel kararlar bizzat girişimci tarafından alındığı ve uygulandığı görülür. Diğer bir deyişle, kararların alınması ve uygulanması sırasında

eşin herhangi bir etkisi bulunmamakta ve aile işletmelerinde aile bireylerin ortak olması, işletme içerisinde birlikte çalışılması, işleri ve sorumlulukları paylaşması anlamına gelmemektedir. Ortaklık genelde şeklen, sadece kağıt üstünde kalmaya mahkumdur. Yine bu tip aile işletmelerinde girişimcinin özellikle de başlarda, daha iş hacmi sınırlı iken, üretim, alış, satış, kayıt tutma, alt eleman işe alım ve eğitim gibi konularla bizzat ilgilendiği görülmektedir. Doğal olarak işletme büyüdüğünde kurucu girişimcinin, işleri, muhasebeyi, satın alma, pazarlama gibi alanları tek başına yönetemez hale geldiği ve bunun idraki içinde olabilen kurucunun, yanına yeni bir “yardımcı yönetici” istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını, gönülsüz de olsa ona devrettiği kabul edilebilir.

Bu gelişim aşamasındaki aile işletmelerinde göz önünde bulundurulması gereken diğer bir nokta, esas girişimcinin birebir işletme faaliyetlerinin başında olması, müşteri sayısındaki artıma ciddi katkıda bulunduğudır. Patronu işinin başında görmek, müşteriler için çok önemlidir. Sonuç olarak bu durum müşterilerin işletmeye olan itimatlarını ve bağlılıklarını arttırmakta, iş hacmi geliştirmekte ve sonunda firmanın nakit girişimicidir şekilde hızlandırmaktadır. Müşterinin muhatap olarak karşısında patronu görmesi hemen daima güven artırıcı özelliktedir. Bu özellikle daha dar, kapalı pazarlara sahip, mahalli işletmelerde çok daha geçerli bir bulgudur. Ancak iş hacminin büyümesi ve detaylanması ile beraber, müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde ister istemez bireysel ilişkilerden çıkartılmakta ve işletmeye aktarılmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamasında oldukça önemlidir. Bu belli bir oranda müşteri kaybını beraberinde getirebilir ama işin daha profesyonelleşmesi ve verilen hizmetin kalitesinin artması ile desteklenen bu büyümenin, bir yandan da daha fazla müşteri getireceği muhakkaktır (Karpuzoğlu, 2001:57).

1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri Evresi

Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme dönemine bakıldığında görülen; ailenin yeni nesil çocuklarının genellikle henüz eğitim döneminde oldukları ve işletmenin, kuruluş dönemindeki sıkıntılarının bir kısmını çözerek artık büyüme dönemine girmesi nedeniyle güvenilir personel ihtiyacını da karşılayabilecek şekilde, ailenin diğer bireylerinin de, rüştünü ispat etmekte olan işletmede çalışmak isteğini gösterdikleri görülür. Ailenin belli bir kısım üyelerinin bilfiil ortak olarak veya en azından yönetici olarak işletme bünyesine girdiğini hatta diğer bir kısım ile ferdinin de, belki biraz da ilk

hamlede işin içinde olmamış olmaktan pişmanlık da duyarak, ortaklığa bir şekilde katılmayı beklediği görülür. Sonuçta, en başlangıçta müteşebbis, cesaret ve sermaye, tecrübe ve bilgi sahibi üyesinin başlattığı iş, büyük ailenin hatta aile gücünün, birlikteliğinin kalbi haline gelmeye başlar, o yolda ilerlemeye devam eder. Ancak halen daha bu süreci yaşamakta olan işletme, ne kurumsallaşmabilincine ulaşmıştır veya bu yolda bir hamle yapmıştır ne de ailenin her bireyi işin gereği olan standartlaşmış bilgiye ve uygulanan sistemlere sahiptir. Daha alınacak çok yol vardır.

Bu arada gelişen büyüme sürecine girmiş olan işletmede, işlerin büyümesiyle üretim artar, buna paralel olarak işletme ürünlerinin pazar payının da artış göstermesi satışların artmasına ve ciddi bir karlılığa vesile olmakta ve bir bakıma borçlanma ihtiyacını azaltmaktadır. Firmanın tanınırlığı artmaktadır, belli bir isim ve güven oluşmuştur. Artık işletmenin sunduğu hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve aranır hale gelmiştir. Bu evrede işletmenin işleri yoluna girmektedir ama tüm bu olumlu gelişmelerle beraber, aile değerleri iş değerlerinden daha önemli hale gelmiş, kurumsallaşmaya karşı olan aile bütünlüğü ve bu bütünlüğün korunmaya çalışılması gibi durumlar da bu evrede görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001:58-59).

1.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri Evresi

Artık iyice büyümüş, oturmuş ve belli bir zamanı kat etmiş aile işletmelerinde, birden fazla nesil temsil eden aile bireyleri çalışmaktadır. Bu işletmelerde ikinci, üçüncü ve hatta dördüncü kuşaktan bireylerden oluşabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da bu tip çok kuşaklı, “kompleks aile işletmelerinde”, farklı yaşlarda, farklı bilgi donanımında, farklı deneyim ve kariyere sahip, çok sayıda aile üyesinin varlığının yanı sıra işletmenin büyümesi nedeniyle de zorunlu olarak istihdam edilmiş çok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur. Bu kadar çok sayı ve değişik kalifiye özellikleri gösteren bir işletmede; işletme ile aynı zamanda beraber büyümekte olan ailenin çok sayıda üyesinin bu işletmede istihdam edilmesi ya da bunu istemeleri, işletme-aile dengesinin nasıl temin edileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bu aşılması, belli bir sisteme bağlanıncaya kadar da ciddi baş ağrıtıcı duruma karşılık bir yandan da işletmede birlikte çalışan aile üyeleri, kendilerini işletme karından ya da zararında sorumlu görmeye başlarlar. Diğer bir deyişle aile üyeleri, buldukları konumların gereği olarak aldıkları kararların hem işletme geleceğini hem de kendi geleceklerini

etkilediğinin farkındadırlar. Bilinçlenme ve kurumsallaşma ihtiyacı kendini iyiden hissettirmeye başlamıştır.

Çekirdek aile işletmesinin dışında bir yapı olan kuzen ortaklıklarında, daha Holding tarzı bir işletme şekli görülür. Bu sistemde farklı çekirdek aileler beraber çalışmaktadırlar ve bu aile işletmeleri farklı evrelerde olabilmektedir. Kuzen ortaklıklarının bir kısmı daha büyüme evresinin özelliklerini gösterirken, bazıları da olgunlaşma evresinin özelliklerini taşıyabilir. Doğal olarak da her birinin organizasyon şekli, istihdam ettiği personelin özelliği, gayesi ve mali ihtiyaçları birbirlerinden farklı olabilmektedir. Aile işletmeleri olgunluk evresinde büyümeleri devam etmektedir ancak artık büyüme hızları gelişen ve büyüyen aile işletmesi evresindeki gibi değildir. Büyüme hızı giderek azalmakta bir süre sonra ise doyum noktasına erişmektedir. Artık atalet noktasına doğru yaklaşılmaktadır. Aynı şekilde işletme ürün ve/veya hizmet satışında maksimum seviyeye ulaşılmaktadır. Artan satış hacmi de karlılığı ve çeşitli ihtiyaçlar için ayrılan fonları da beraberinde getirir. Bununla beraber işletmenin kredibilitesi artarken bu evrede yabancı kaynak ihtiyacı da azalır. İşletmenin artık piyasadaki imajı güçlenmiş ve piyasada rakipleri karşısında güç kazanmıştır. Bu duruma istinaden ürettiği ürün ve/veya hizmetler, pazarlama stratejileri gibi konularda taklit edilir hale gelmekte, işletme politika ve stratejileri piyasa koşulları dikkate alınarak sürekli gözden geçirilmekte ve stratejik planlamaya da önem verilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 59-61).

1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri Evresi

Bu evre, iş değerlerinin, aile değerlerinden daha önemli, daha ön planda gözetildiği hale geldiği evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ve bu bağın sağladığına inanılan güvenilirlikten ziyade işler ve işlerin gereksinimleri ön plana çıkar. Standartlar belirlenmeye başlar. Her iş için özel analizler yapılır. Analizi yapılan bu işlerde, işlerin yapılabilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi verilmesi gereken yetkiler ve üstlenilmesi gereken sorumluluklar aynı zamanda işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılacak araç ve gereçler ile iş birliği yapılacak bölümler de belirlenmelidir. Faaliyetler sürdürülürken çalışanın seçilmesi, terfi ya da performanslarının değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi konularda iş değerlerine öncelik verilen bir

sistem yaratılması desteklenmelidir. Bu evrede, hedefin belirlenmesi, vizyonun oluşturulması, planların kısa, orta ve uzun vadeli yapılması, yapılan çalışmalarının öneminin ortaya konulduğu sadece karlılık odaklı değil müşteri memnuniyetinin de önemsendiği ve odaklanıldığı işletmenin ve aile bireylerinin çıkarlarının ötesinde sosyal sorumluluğun gerçekleştirilmesi için çalışmalar yapıldığı gözlemlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001:61).

Aile işletmelerinin bu zorlu gelişim evrelerini tamamlayabilmeleri ve sonunda stabil bir şekilde sürekliliklerini sağlayabilmeleri için yaratmaları gereken en öncelikli ve önemli değerler, aşağıdaki gibi listelenebilir(Jaffe, 2018):

Paylaşılan Değerler: Bir aile işletmesi, en azından bir işletme olarak güçlü bir görev ve değer duygusuyla işe başlar. Gelecek nesillere devam etmek için mirasçıların bu değerleri ve bunlara bağlılıklarını onaylamaları, hatta geliştirmeleri gerekir. Gelecek nesilleri girişimin bir parçası olmak için işletmeyecek için, her neslin değerlerini ve yeni nesil için anlamlı olan çabanın bir parçası olma misyonunu yenilemek zorunda olmaları gerekir.

Esneklik ve Düzenli Yenileme: Sürdürülebilir aile ve aile işletmesi, uyarlanabilir ve esnek olmak durumundadır. Hiçbir aile trajediden kaçınmaz ve yine hiçbir işletme krizden kaçınmaz. 100 yıllık başarılı aile ve işletme, ortaya çıkan krizlerin her birine yapıcı ve esnek bir şekilde cevap verebilmelidir.

Şeffaflık: İşletmenin ilk evresinde genellikle bilgi, fikir veya kontrolü paylaşmaya alışkın olmayan bir kurucu bulunur. Bununla birlikte, bir aile ikinci veya üçüncü evresine ulaştığında, geleceği düşünen kardeşlerin veya kuzenlerin, işletme ve finansal anlaşmalar hakkındaki temel bilgilerin bilinirliğini hızlandırması gerekir. Bu, iş planlarının ve mali belgelerin daha fazla aile üyesi tarafından paylaşılması, anlaşılması ve tartışılması gerektiği anlamına gelir. Bazı aile üyelerinin iş süreçlerinin ne anlama geldiklerini ve rollerinin onlarla ilişkilerinde ne olduğu konusunda eğitilmeleri gerekecektir, yani roller belirlenecektir. Bu da sorumlulukları ve yetki sınırlarını, işletmenin temel bilgilerine erişebilme seviyelerini tanımlamayı ve sınırlamayı getirecektir. Ancak başarılı bir aile içinde, aile işletmesi hakkında bilgi, işletmede ortak olan ve işin bizzat içinde olan aile topluluğunda serbestçe erişilebilir hale gelir.

Aile Oryantasyonundan İş Oryantasyonuna Geçiş: İş başladığında, iş ailenin bir uzantısıdır. Büyüdükçe, işletmenin büyümek ve rekabet edebilmek için mesleki disiplin geliştirmesi ve beceriler eklemesi gerekir. Sürdürülebilir olan her aile, ailenin, işletmenin kendilerine hizmet vermek için orada olduğunu varsaymaktan vazgeçmesi ve işletmenin, aile dışı yetenekleri çekmesine ve gittikçe artan bir küresel pazarda rekabet edebilecek ürünler ve hizmetler geliştirmesine izin vermesi gerektiği bir noktaya ulaşır. Bu noktada aile, aile liderlerinden ve aile dışındaki yöneticilerden hesap verebilirlik sağlamalıdır. Kuşaklar arasında aile sahibi / yöneticilerinden aile sahibi olmayan liderliği denetleyen aile mülkiyeti arasında bir değişim vardır (bazı aile yöneticileri de mevcut olabilir). Eski nesiller daha genç ve yükselen nesiller için hesap verebilirlik ve performans talep ettiğinden, nesiller arası gerilim yaratabilir.

Nesiller Arası Katılım ve İşbirliği: Kardeşler işbirliği yapmayı öğrenmeden önce savaşmayı ve tartışmayı öğrenirler. Bazı kardeşler bu dersi asla öğrenmez. Ek olarak, bir aile işletmesi üçüncü kuşaklara girerken, kuzenler ve evli aile üyeleri, genişletilmiş ailedeki ortak noktalardan daha fazla fark yaratır. Akraba puanları ile aile bağları eskisi kadar samimi olmayabilir. Ancak üretici ailelerde ortak bir amaç duygusu ve işbirliği ve saygılı bir şekilde birlikte çalışma taahhüdü ortaya çıktı. Bazen çatışmalar şubeleri veya bireysel aile üyelerini aile işletmelerinden ayrılmalarına yol açar. Kalanlar zor kararlar almalarını sağlamak için güven, saygı ve işbirliğini yenilemek zorunda kalacaklardır.

Yeni Nesillere Fırsat Sunma: Sürdürülebilir aile, aile üyelerinin aileye katkıda bulunmaları için yeni fırsatlar sunan yöntemlerle yenilikler yapar - yalnızca iş ve finans liderleri olarak değil, aynı zamanda ailenin desteklediği girişimciler, sosyal yenilikçiler veya hayırseverler olarak ve topluma bir aile olarak hizmet eder. Yeni nesil bir aile üyesinin hangi yolu kullandığı, ailesinin desteğini hissetmelidir.

Çalışanlara Bağlılık: Sürdürülebilir aileler, gelişmeleri gerekenden daha fazlasına sahiptirler. Gerçekten de, bazı yeni nesil aile üyeleri, bir aile olarak sahip oldukları ve sahip oldukları şeylerden ne kadar rahatsız oldukları konusunda biraz rahatsızlık duyarlar. Dünyadaki servet eşitsizliği ve var olan büyük ihtiyaçları öğreniyorlar ve ailenin servetinin bir kısmını bir fark yaratmak için kullanmak istemektedirler. Bu nedenle, her üretici aile paylaşılan hayırseverliğe aile bağlantısını sürdürmek için bir

başka araç olarak ve gelecek nesil için uygun bir faaliyet olarak bakmaya başlamaktadırlar. Büyüyen ve onları ailenin desteklediği projeler hakkında eğiten küresel misyonlar ve hizmet projeleri gibi faaliyetlere katılmak için bu nesil fırsatlara sahip olmak, bazı aile üyelerinin aile hayırseverliği ve vakıflarına dahil olmalarını sağlamıştır.

1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Tagiuri ve Davis (1996) aile işletmelerinin sahip oldukları nitelikleri “çift değerli nitelikler” olarak tanımlamış ve bu niteliklerin aile işletmelerine hem avantaj hem de dezavantaj sağladığını belirtmiştir. Çift değerli niteliklerin yol açtığı olası pozitif ve negatif sonuçlar Tablo 1.2.’de izlenebilmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin, çift değerli niteliklerin varlığını ortadan kaldırması mümkün değildir - bunlar aile işletmelerinin doğasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerindeki zorluk, çift değerli niteliklerin olumlu sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz sonuçlarını en aza indirgeyecek şekilde bu nitelikleri yönetebilmektedir(Tagiuri ve Davis, 1996:199-208).

DEZAVANTAJ (-)	NİTELİK	AVANTAJ (+)
Norm karışıklığı ve kaygı. Aile işletmesi ve mülkiyeti konuları karışabilir. İş nesnelligi eksikliği	Eş zamanlı (ikame) roller	Yüksek aile ve işletme sadakati. Hızlı ve etkili karar verme.
Gerginlikten kaynaklanan boğulma hissi. İşe ve aileye karşı öfke ve kin	Paylaşılan kimlik	Yüksek aile ve işletme sadakati. Güçlü bir görev duygusu. Daha nesnel iş kararları
Aile üyeleri, zayıflık gösterebilir. Geçmiş hayal kırıklıkları, iş etkileşimlerine duyulan güveni azaltabilir.	Hayat boyu ortak geçmiş	Akrabalar, akrabaların güçlü yanlarını ortaya çıkarabilir ve zayıf yönlerini tamamlayabilir. Güçlü bir temel, bir aileyi sıkıntılara karşı teşvik edebilir.
İletişimde nesnellik eksikliği. Kızgınlık ve suçluluk iş etkileşimlerini karmaşıklaştırır. Gizli düşmanlık görünebilir.	Duygusal katılım ve duygusal kararsızlık	Olumlu duyguların ifadesi sadakat yaratır ve güveni artırır.
İletişimi bozabilecek hassas tepkileri tetikleyebilir ve çatışma koşullarını teşvik edebilir.	Özel lisan	Daha fazla gizlilik ile daha verimli iletişim kurulmasını sağlar.
Akrabaların fazla gergin ve kapana kısılmış hissetmelerine neden olabilir.	Karşılıklı Farkındalık ve Gizlilik	İşletmeyi, sahipleri ve aileyi destekleyen geliştirilmiş iletişim ve işletme kararları.
Akrabalar arasında şiddetli rekabet gelişebilir.	Aile İşletmesinin Anlamı	İşletme sembolizmi çalışanlar için güçlü bir görev duygusu geliştirebilir.

Tablo 1.2:Aile İşletmeleri Avantaj ve Dezavantajları

(Kaynak: Tagiuri ve Davis, 1996:199-208)

Aile işletmelerinin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklara cevap vermede yeterlilikleri, buldukları gelişim evresine göre farklılık göstermekle birlikte, söz konusu işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini finans, yönetim ve kurum kültürü açısından incelemek mümkündür.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Güçlü ve Zayıf Yönleri

Sermaye piyasalarının yeterince gelişmediği veya gelişmekte olduğu ülkelerde, fon sağlama (kredi teminine) ve kullanımına yönelik aracı finansal kurumlar sınırlıdır. Dışardan gelecek fon kaynağının bu kısıtlılığında aile işletmesi, büyümesi için gereken fonların temininde, bağlı olduğu ailenin her türlü gayri menkul ve menkul, nakdinden istifade edebildiği gibi, yaratılan veya aktarılan fonların kullanımında, aile büyükleri ve müteşebbis, kurucu ortağın bilgi ve tecrübelerinden yararlanabilirler. Aile işletmesinin kuruluş ve gelişme dönemlerinde işletmenin mali ihtiyaçlarını, aile bireyleri gereğinde işletmenin kar oranlarını düşürerek, bir diğer deyişle oto finansman politikaları yolu ile aile işletmesine maddi kaynak sağlayabilirler. (Altunkaynak; 2007:12). Mali sorunun yani sermaye sorununun aile üyeleri tarafından çözülmesi ve sermayenin büyük kısmını öz kaynakların oluşturması, dış dünyaya karşı işletmeyi güçlü kılar, kredi yükü altında ezilmez ve işletmenin zor zamanlarında işletme, aile üyelerince desteklenir. Burada esas olan sadece işletmenin varlığı değildir, işletme aynı zamanda aileyle özleşmiş olduğundan işletmenin itibarı ailenin toplumdaki itibarı demektir (Demirbaş, 1996:46). Artık ailenin adıyla ciddi anlamda bütünleşmiş olan işletme, ailenin şımarık çocuğu gibidir. Şımarık çocuğun her istediğinin yerine getirilmesi gibi işletmenin de iflas etmemesi, varlığını sürdürmesi ve sosyal ve ticari yaşamda ağırlığını hissettirmesi için gereğinde ilk girişimci dahil aile üyeleri mal varlıklarından ve gelirlerinden beklenenden çok daha kolay bir şekilde vaz geçebilirler (Porter, 1995: 73-74).

Başka bir bakış açısıyla, aile içi borçlanma yolu ile mali sıkıntılarının aşılması aile işletmelerinin güçlü bir yanı olurken, bazı durumlarda aile ve işletme için bir avantaj olmaktan çıkıp işletmeyi ve belki aileyi de iflasa getirebilir. Şımarık çocuk muamelesi gören aile işletmesinin bireyleri tarafından gerek nakit gerektiği yöntemlerle

desteklense dahi, bu destek içine girilmiş oluna bilinecek mali zorlukları karşılamada yetersiz kalabilir Aile üyeleri tarafından nakit ihtiyacı karşılanmaya çalışılsa da nakde olan ihtiyacın artması durumunda bu desteğin yeterli gelmemesi işletmeyi finansal anlamda zor bir durumda bırakacaktır. Finansal olarak yaşanan bu olumsuz durum büyüme hızını da negatif yönde etkileyebilecektir. Bu kısır bir döngü halinde felaketleri art arda getirmeye başlayabilecektir. İşletme yönetiminin o zamana kadar alışık olmadığı bir yöntem olarak dış kaynak ile fon temin etmesi ve butemine olumlu bakılmaması da bu durumu tetikleyecek ve işletmenin piyasada mevcut rekabet gücünün de zayıflamasına sebep olacaktır. Sonuç olarak zayıflayan rekabet gücü işletmenin karlılığını da direkt etkilemeye başlayacaktır.

Aile işletmelerinin finansal anlamda negatif etkileyen diğer bir konu ise işletme ortaklarına yapılan kar dağıtımıdır. Aile kontrolü altındaki işletmelerde, gerekli karar geliştirme, alma ve uygulama disiplini sağlanmadığı takdirde, yönetim içerisinde yer alan aile bireyleri, kar dağıtımı konusunda aile içi çatışmalara ve hattaciddi fikir ayrılıklarına neden olabilecektir (Karpuzoğlu,2001:25).

Kurumsal yapısını aile işletmesi olmanın baskısı altında yitirmiş olan aile işletmelerinde, işletmeyi yöneten bireylerin şahsi harcamaları ile işletme adına yapılmış harcamalar ayırımı gereğince yapılamamakta ve bu da öncelikle işletmenin finansal raporlarında sorun oluşturmakta, sonra da diğer aile bireyleri arasında sıkıntı yaratmaya başlamaktadır (Aşan. 2010:7-8).

1.4.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Açıdan Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin en avantajlı ve güçlü yanlarından biri de değişen piyasa şartlarına göre hızlı reaksiyon verip, karar alabilme yeteneğidir. İşin getirisine göre ama girişimcinin ama aile bireylerinin benimsedikleri karar ve fikirleri lüzumundan fazla kişiye danışmaya, onay almaya gerek olmadan uygulamaya koyabilmeleri, bunun içinde çok fazla kalem kağıt işine, imzaya ihtiyaç duyulmaması, işin hızını sağlamaktadır. Bu hızlı reaksiyon verebilme becerisi, işletmenin hızlı büyümesini de getirmektedir (Knight, 1974:75). Kurum içerisinde geçmişin paydaş olması değer yargılarının aynı olması, karşılıklı güvenin sağladığı etkili iletişim, kararları ve diğer uygulamaları hızlandırmaktadır (Şanal, 2011:20).

Bir aile işletmesinin üyesi olmak, üyelere fikirlerini daha özgürce söyleyebilme imkanı da sağlamaktadır. Böylece işletmenin ve çalışan aile bireylerinin hedeflerini gerçekçi bir şekilde belirlemesi ve örgütsel amaçlar için bütünleştirilmesi mümkündür.

Aile işletmesi bünyesinde yönetim kademesinde olanlar birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için takım çalışmasından ve bunun getirdiği sinerjiden en üst ölçüde yararlanılabilir. Daha önce de değinildiği gibi, fikirler serbestçe söylenebilir, paylaşılabilmektedir, buna göre de sorumluluklar verilebilir, dahası işin sürdürülmesi sürecinde bir sorunla karşılaşıldığında diğer çalışanlar ki bunlarda zaten ailenin diğer bireyleridir, birbirlerine destek olurlar, eksiklerini tamamlamaya çalışırlar. (Karpuzoğlu, 2004: 22-23).

Zayıf yönlerine gelince; nepotizm diye tanımlanan, aile fertlerinin hem işe girme, seçilme hem de kariyerlerinde yükselmelerinde gözetilmesi, kayırılması, aile işletmelerinin en sıkıntılı problemlerinden biridir. Aile işletmenin kurulduğu dönemlerde çok doğal gelen bu davranış şekli, işletmeye güvenilir, bağlı çalışan ve yönetici temininde güvenilir bir sistemken, büyüyen işletmede işin gerektirdiği yeterli bilgi, yetenek ve donanımdan ziyade girişimci ile olan yakınlık veya aradaki ilişki seviyesine göre eleman seçimi ve kariyer sağlanması, aile işletmelerinde uygulanan yaygın bir hatadır.

Aile içi ilişkilerin, yakınlıkların ve değerlerinin, iş değerlerinden daha ön planda tutulması durumunda, (kan bağıının ön plana çıkararak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), o kuşakta değilse bile gelecek kuşaklar içinde yönetimin, konularında bilgisiz, yetersiz ve müteşebbis olma cesareti olmayan vasıfsız aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir (Karpuzoğlu, 2004:25).

Aile işletmelerinde aile bireyi yöneticilerin, hangi işlerde, ne seviyede ve ne tür rol aldığı, aile dışından olan çalışanlar ile iletişiminin nasıl olduğu da önem kazanmıştır. Kurucu/patronun özellikle de ilk başlarda işin başında olması elzemdir ancak işletme geliştikçe, büyüdükçe ve belirli bir zamanda tepe yönetici ve patron olan kişinin görev, yetki ve sorumluluklarını da aile bireylerinden ziyade işin profesyonellerine devredebilmesi, işletmenin önünün açılması ve sağlıklı bir gelişme için hayati önemdedir (Fındıkçı, 2011). Zaman içinde işletme yönetimindeki yerleri kemikleşen aile

bireylerinin, ben merkezli olmaları ve yönetimi bu ön şartlanmaya göre yönlendirmeleri, yetkilerini ve görevlerini devir etmeye sıcak bakmamaları, yönetim açısından bir sonraki kuşağın gelişimine de aksatacaktır. İlerleyen zamanla beraber, bu tip sorunlarını çözemeyen aile işletmelerinde ataerkil bir yönetim şekli yerleşeceğinden, zamanın ve işin getireceği değişimlere, yeniliklere direnen, statükoyu korumak için direnç gösteren, gereğinden çok kuralcılık, her şekilde benim adamım olsun düşüncesi ile adam kayırmacılık, tüm bunların yaratacağı organizasyon eksikliği ve gerekli ve doğru kararların alınamaması gibi sonuçlarla yüz yüze geline bilinir. Sürdürülmeye devam edecek böyle bir ataerkil yönetim sisteminin sonucunda aile işletmesi, değişime her daim direnen, kurallara boğulmuş, adam kayırmanın ayyuka çıktığı ve bunların getirdiği organizasyon eksikliği ve uygun ve yerinde kararların alınamadığı tam bir kısır dairenin içine girmiş olabilir.

Çoğu aile işletmesinde kilit konum olarak niteleyebileceğimiz pozisyonlara işe uygunluk kriterlerine bakmaksızın aileden bir ferdi getirmekte, uygun personel seçim ve değerlendirmenin dinamiklerini kullanmamaktadır. Konumuna uygun kalifikasyonu olmayan, yetersiz bir yöneticinin emrinde çalışma durumunda kalmak, hele ki aile dışından gelmiş bir çalışan için ciddi rahatsız edici bir durum yaratır. Yetenekleri kalifiye özellikleri ile pozisyonuna getirilmiş olan dış kaynaklı personel ile sırf aile bireyi olmaktan kaynaklanan bir imtiyaz nedeni ile yetki ve sorumluluk paylaşmak, bu konuda eşitsizlik olması, profesyonel çalışan için ciddi bir rahatsızlık nedeni olur. Bu durumda da adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmeye başlarlar. Yerini doldurmayan bir amirin altında çalışmak, bir profesyonel için gerçekten sıkıntı verici bir durumdur. Yetki ve sorumluluk paylaşımında dengesizlik, eşitsizlik olduğunda da profesyonel çalışanlar kendileri adına adil olmayan bir çevrede çalıştıklarına inanırlar. Bu durumun yaratacağı güven bunalımı, gelecek kaygısı, çalışanın iş performansını etkiler, dolayısıyla sonuçta işletmenin performans ve verimliliği olumsuz yönde ciddi boyutta etkilenir.

1.4.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü ve Zayıf Yönleri

Tamamen soyut bir kavram olan kurum kavramını somut hale döndüren, diğer bir deyişle ete kemiğe kavuşturan, o kurum bünyesinde çalışan insanlardır. Ortaya çıkan kurum kültürü, nerede ise tamamen kurumun organizasyonunda çalışan bireylerin şahsi

öz değerleri ve inanç yapılarından meydana geldiği için kurumda, orada çalışan insanların kültürüyle sıkı sıkıya bağlantılıdır hatta özdeştir(Kayalar veÖzmutaf, 2007:164). Aile işletmeleri bünyesinde güçlü bir kurum kültürü oluşturmanın, diğer işletmelere oranla daha kolay olduğu söylenebilmektedir. Ailenin köklerinden, geçmişinden gelen birliktelik, benzer değerlerin paylaşımı, aynı gelenek ve göreneklerden gelme, son sözde tekseslilik iletişim,tutum,değer ve inançlar arasında benzerlik olmasını getirecektir. Aile içi değer ve inanç ve öncelikleri,soyut değerlerin somutlaşması demek olan ve aileye benzer bir yapı içinde şekilde kurumsallaşmakta olan işletme içerisindeki ilişkileri,işlerin yapılış tarzını, alt üst ilişkilerini vb. özetle kurumsal kültürün oluşumunu, kimliğini ve gelişimini ciddi ölçüde etkilemektedir. Aile işletmelerinde ortak bir geçmişi paylaşan aile bireylerinin aralarındaki yakınlıklar, birbirlerine gösterdikleri yakınlık, anlayış, hoş görü veya tahammülsüzlük, gereğinde destek ama gereğinde de çekişmelere dayanan köstek olmalar, hepsi bir arada ortaya çıkmış olan aile kültür değerine ailenin her bireyi kendi ölçüleri içinde de olsa sahip çıkmaktadır ki bu da işletme için çok önemlidir. Tüm bu değerlerin doğal sonucu olarak; olarak hemen tüm çalışanların aktifliği ve iş performansının gittikçe artması beklentisi,imkan dahiline girer(Vural ve Sohodol, 2004:328).

Zayıf yönlerine gelince; daha önce de değinildiği üzere aile işletmelerinde oldukça sık karşılaşılan nepotizmin, işletme örgüt kültürüne kontrolsüzce yerleşmesi halinde, profesyonel, yani aile bireyi olmayan çalışanlar zamanla güven ve işlerini sahiplenme güdülerini kaybedecek, bu durum da doğal olarak en kısa sürede işletme veriminde düşme olarak işlere yansımaya geçecektir.Pek çok aile işletmesinde örgüt kültürü aile fertlerinin duyguları üzerine şekillenmektedir. Bu durum zaman içinde işletmede performans ve başarı öncelikli bir sistemin kurulmasına engel olmaktadır. Bunun sonucu olarak dakısa süre içinde işletmelerde “örgütsel etkinlik sorunları” ortaya çıkmaktadır.

İşletme içindeki aile bireyleri profesyonel personel çekişmesinin üstüne aile içi çekişmelerin, anlaşmazlıkların aileyi aşır işe yayılması, yansımaları işi iyice zora sokmaktadır. Bu durum, ilk başta aileyi ve aile işletmesini kuvvetli kılan aile ve buna dayanan aile kültürünü bozarak onun yerine gerek aile bireyleri gerekse profesyoneller arasında yaşanacak çekişme, çatışma temelleri üzerinde yükselecek bir örgütlenme ortaya çıkacaktır. Bu çok önemli bir sorundur. Ailenin tün geçmişten gelen ortak

yaşanmışlıklarının getirdiği bağları dahi tehlikeye atar. Aile içi ilişkilerde gerginlikler, kıskançlıklar, çekememezlikler ve daha nice çekişme ve çatışmalara bu gerginliklerin dozu gittikçe artacak bu durum da hem aile içinde hem aile işletmesi ortamında işe bağlılık, sahiplenme, sorumluluk taşıma, bu konularda istekli olmayı bozacak ve çok yıkıcı olabilecek bir rekabeti ateşleyecektir. Sonuç; örgüt kültüründe geri dönüşü olamayacak tahribat, zarardır (Vural ve Sohodol, 2004:330-331).

1.5.Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmelerine Genel Bakış

Aile işletmeleri, ülke ekonomilerinin büyüüp gelişmesinde önemli bir paya sahiptir. Son dönemlerde aile işletmelerinin sağlamış oldukları getiriler daha net tablolarla ortaya sergilenmekte ve bu aşamada bu kurumların herkes tarafından anlaşılır ve şeffaf bir yapıya bürünmeleri için çaba sarf edilmektedir. Aşağıdaki başlıklar kapsamında aile işletmelerinin Dünya ve Türkiye genelindeki ekonomik yapıya katkıları, ülkemizde kuruluşundan bu yana başarı sağlamış aile işletmeleri ve devamını sağlayamadan yok olup gitmiş aile işletmeleri ele alınmıştır.

1.5.1. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Avrupa ekonomisi içindeki aile işletmelerinin incelendiğinde, bu tip işletmelerin, Avrupa’da ki tüm işletmelerin %70-80’nin oluşturduğu hatta toplam işçi istihdamının %40-50 sini temin ettikleri izlenmektedir. Belki aile işletmelerinin çok büyük bir çoğunluğunun KOBİ tarzı işletmeler olduğu söylenebilir ama yine de Avrupa’da ki çok önemli, büyük hacimli bazı işletmeleri arasında aile işletmesi özelliği taşıyan işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmeler hemen her türlü iş kolunda faaliyet gösterebilirler de özellikle de bazı ülkelerde daha ziyade geleneksel, emek yoğun alanlarda yer aldıklarını görmekteyiz. (Kosgeb, 2009).

Avrupa örneğini verdikten sonra Türkiye örneğini inceleyecek olursak, bu tip işletmelerin Türkiye ekonomisinde de çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir, hatta Türk ekonomisinde bu işletmelerin oranı daha da yüksek olup, faaliyet halinde olan işletmelerin %98.8i KOBİ ve bunların da %95 i aile işletmesidir. Bununla birlikte bu işletmelerin sadece KOBİ olarak değerlendirilmesi de eksik, yanlış olur. Büyük ölçekli firmalar içinde önemli sayıda aile işletmesi bulunmaktadır. Türkiye’deki aile işletmelerinin genelde küçük ve ortak ölçekli olması, tüm aile işletmelerini küçük

işletmelerle benzer olduğunu kabul etmek anlamına olmamalıdır. Türk Sanayisine bakıldığında bazı uluslararası bir işletme veya ülkenin sayılı işletmelerinden biri olarak da yer alması mümkün olabilmektedir.

Uluslararası Bağımsız Denetim ve Danışmanlık Kuruluşu PWC tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen “2012 Küresel Aile İşletmeleri Araştırması”, aile işletmelerinin 21.yy’ın vazgeçilmez işletme örneği olarak ön plana çıktıklarına vurgu yaparak, özellikle de ekonomik kriz süreçlerinde aile işletmelerinin bir tür “dalgakıran” veya “engel” tarzı bir görev gördüklerine dikkati çekmiştir. Taşındığı belli sıkıntılar nedeni ile 1980li ve 1990’lı yıllarda aile işletmesi olmak pek de arzu edilir bir özellik değilken, PWC’nin bu araştırması küresel ekonomik krizler ile aile işletmelerinin ciddi avantajlar sağladığının altını çizmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’deki aile işletmelerini de içeren PWC araştırması, satışlarının artması ve agresif beş senelik büyüme proje ve planları ile aile işletmelerinin küresel ekonominin “adsız kahramanları” olarak ifade ederken Türkiye platformunda, son bir yılda Türk aile işletmelerinin %81’inin satışları arttığı görülürken, küresel düzeyde bu oranın %65 olarak gerçekleştiğini ortaya çıkarmıştır. Araştırma, tüm dünya ekonomileri için aile işletmelerinin giderek güçlenmeleri ve özellikle de nesiller boyunca kalıcı olarak büyümeyi sağlayabilmeleri için yapılarında çok daha fazla kurumsallaşmaya izin vermeleri ve gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabet ortamından dışlanmamak için, kurumsallaşma ve organizasyon sağlamada önlerine çıkan geleneksel ailesel yapıları aşarak, daha çok kurumsallaşmaları ve uluslararası piyasalarda rekabetçi olmaları için daha cesur adımlarla ilerlemeleri ve bu adımları atmaya devam etmeleri gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Dünya genelinde ön planda olan işletmelerin %65-80 ‘inin aile işletmesi olduğu ön görülmektedir. Bu konuda en iyi örneklerden biri, Fortune500 listesidir. Bu liste incelendiğinde listede yer alan işletmelerin %40’nın aile işletmesi olduğu görülmektedir. Aşağıda tablo 1.3.’de bu işletmelerin ekonomiye olan katkıları gösterilmiştir (Büyükhelvacıgil, 2010:105).

Ülke	Aile İşletmelerinin Mevcudiyet Oranı	Brüt GSMH	İstihdam	Faaliyet Süresi
Amerika	Tüm İşletmelerin %90'ı	%30-60		
Almanya	-	%66'sı	%75'i	
Avustralya	Tüm İşletmelerin %75'i		%50'si	
İspanya	Yıllık Satışları 2 Milyon \$ Üzerindeki İşletmelerin %71'i; En Büyük 100 İşletmenin %17'si			
İngiltere	En Büyük 8000 İşletmenin %76'sı			
İtalya	Tüm İşletmelerin %99'u			
Batı Avrupa	-	%45-65	%45-65	En az 100 yıl
Meksika	Tüm İşletmelerin %80'i			
Şili	Orta ve Büyük İşletmelerin %65'i Küçük İşletmelerin Neredeyse Tamamı			
Türkiye	Tüm İşletmelerin %90'ı; Kobilerin %94.1'i			

Tablo 1.3:Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları

(Kaynak: Büyükhelvacıgil, 2010:105)

1.5.2. Dünyada Aile İşletmeleri

Yapılan araştırmalarda dünya üzerinde faaliyet gösteren tüm işletmeler içerisinde, aile işletmeleri %65 ile %80-90 arasında olduğu görülmektedir. Ülkeden ülkeye farklılık gösteren bu oran; İtalya'da tüm işletmelerin %99'u ,ABD ve Türkiye'de %90'ı Almanya ve Meksika'da %80'ni Avusturya ve Şili'de ise %75'i aile işletmesidir. Daha da ilginç, bu aile işletmelerinin de önemli bir yüzdesi çok küçük ölçekli işletmelerden oluşmakta ve bir sonraki nesilde faaliyetlerini sürdürebilme ihtimalleri oldukça düşük işletmelerdir. Öte yandan tüm dünyada bilinen en büyük ve başarılı olarak görülen işletmelerin, tüm işletmelerin %40'nı oluşturduğu da malumdur. Yine ülkelerin kendi içlerinde oluşturdukları en büyük 100 işletmenin, İtalya'da 43'ü, Fransa'da 26'sı ve Almanya'da 17'si aile işletmesidir (File, 1995:251; Ateş, 2005:82).

Bir başka tespit; ABD ekonomisi faaliyet gösteren ve genel ekonomi içinde yaklaşık %90'lık bir orana sahip aile işletmelerinin ekonomik olarak var olma süreleri ortalama 24 sene olduğu, yeni kurulan işletmelerin ise ortalama %40'tan daha fazlası da

kuruluşundan itibaren yaklaşık ilk 5 yılda yok olduğu görülmektedir. Geri kalan işletmelerin yani % 60'ın %66'sı daha birinci nesilde iflas etmekte/veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci nesile aktararak faaliyetlerini sürdüren işletmelerin oranı %20'yi geçmemektedir. Bu %20 oranının ise ancak %17 'si üçüncü nesile kadar faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

Avrupa ya baktığımızda ise Avrupa'daki aile işletmelerinin de pek farklı olmadığını görürüz. Oldukça tutucu yapısıyla bilinen İngiliz ekonomisi içindeki aile işletmelerinin de ancak %24'ü yaşamlarını ikinci nesile kadar sürdürebilmektedir. Üçüncü nesile kadar yaşamlarını sürdüren işletmelerin oranı ancak %14'ü bulmaktadır.

O'Hara Peter Mandel tarafından 1990'lı yılların ortalarında düzenlenmeye başlanılan ve sonuncusu da 2003 baharında güncelleştirilmiş bulunan; "Dünya'nın En Eski Aile İşletmeleri" listesi elimizdedir. Bu listeye girmeye hak kazanmış aile işletmelerinin her biri en az 225 yıllık bir geçmişe sahipken listede yer alan en eski aile işletmesi ise MS. 578 yılında kurulan tapınak yapımcısı Japon "Kongo Gumi" işletmesidir (Güney, 2008:144).

Yukarıda belirlendiği gibi gerçekte aile işletmelerinin ne kadar kısa ömürlü olduğunu ve sonraki nesle devredilmelerinin ne kadar zor ve seyrek rastlanılan bir durum olduğunu düşündüğümüzde, Tablo 1.4.'deadları listelenmiş olan aile işletmelerinin yüzyıllardır varlıklarını sürdürdüklerini görmek hakikaten etkileyicidir. Çok önemli bir husus olarak, en eski aile işletmeleri arasında bulunan bu işletmelerin mülkiyeti daima aile içinde korunmuş olması dikkat çekicidir. Tüm bu işletmeler kuruldukları ilk günden bu zamana kadar geçen yüzyıllar süresince çok değişik yönetimler, inançlar, ekonomik koşullar, savaşlar gibi bin bir türlü zorluklar karşılaşmış, muhakkak ki zaman zaman yok oluşun eşiğine gelmiş ama bir şekilde sürekliliklerini sağlamış, günümüze ulaşabilmişlerdir.

	İşletme Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
3	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	BaroneRicasoli	İtalya	1141	Şarapçılık, Zeytinyağı
5	Barovier&Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Hotelcilik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8	TorriniFirenze	İtalya	1369	Altın İşlemesi
9	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	GraizeDeruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13	FabbricaD'ArmiPietro	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	John Brooke&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codomiu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	Devergulde	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18	VonPoscfhingerManufaktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
19	WaschendustrieFulda A.G.	Almanya	1589	Cam İmalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum İmalatı
21	R. Durtnell&Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22	J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
23	EduardMeier	Almanya	1596	Ayakkabı İmalatı
24	Tissiman& Sona Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26	MellerioditsMeller	Fransa	1613	Mücevher İmalatı
27	AlldaysPeacock	İngiltere	1625	Endüstriyel Makina
28	Kikkoman	Japonya	1630	Soya Sos İmalatı
29	Sumitomo	Japonya	1630	Holding/conglomerate
30	Akerblads	İsveç	1630	Hotelcilik
31	Van Eeghan	Hollanda	1632	Gemi Taşımacılığı
32	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü içki İmalatı
33	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34	James Lock&Co.	İngiltere	1642	Şapka İmalatı
35	G.C. Fox&Co.	İngiltere	1646	Gemi Taşımacılığı
36	R.H. Levey&Co.	İngiltere	1649	Cenaze Evi

37	William Adams &Co.	İngiltere	1650	Toprak Çanak İmalatı
38	UlefosJernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39	FriedrSchwarze	Almanya	1664	Aritmacılık
40	KronenbourgBrewery	Fransa	1664	Alkollü İçki İmalatı
41	James Kenyon&SonsLtd	İngiltere	1664	Tekstil
42	Hedges&Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43	Early's of Witney	İngiltere	1669	Battaniye İmalatı
44	Mocatta&Goldsmid	İngiltere	1671	Altın İşletmeciliği
45	C. Hoare&Co	İngiltere	1672	Bankacılık
46	Firmin&Sons, Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma İmalatı
47	VeillardMigeon&Cie	Fransa	1679	Demir Çelik
48	GradisCorp	Fransa	1685	Şarapçılık
49	Toye,Kennig&Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay Üretimi

Tablo 1.4:Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri

(Kaynak: A.S.O., 2014:83)

1.5.3. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Türkiye’deki aile işletmeleri, gerek özellik gerekse gelişim açısından diğer ülkelerdeki aile işletmelerine göre önemli farklılıklar göstermektedir.

Avrupa’da ve Amerika’da aile işletmeleri incelendiğinde yaşı 200 yılı aşan çok sayıda işletme bulunurken, Türkiye’de kuruluş tarihi oldukça eskiye dayanan işletme sayısı azdır. Ülkemiz ölçeğinde eski ve büyük diye adlandırılan işletmelerin geçmişi 60-70 yıl kadar eskiye gitmektedir. 100 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmeler ise genel olarak risk almayan ve bu nedenle büyüyemeyen küçük işletme olarak kaldıkları görülmektedir(Müftüoğlu,1993:221).

Türkiye’de 18 ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık İşletmeler” ekinde yayınlanan şirket listeleri aile işletmelerine ilişkin durumu ortaya koymuştur. Listede yer alan şirketlerden 200 yılını tamamlamış işletmeler,Cağaloğlu Hamamı(1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ilaveten bugünkü aile adı ile Gökçen Grup-Bursa(1863)ve Çukurova Gıda Sanayi’dir. Bunlardan Bursa Gökçen Grup da yönetim beşinci nesildedir ve altıncı nesil de yönetim içindeki yerini almaya başlamıştır. Listede yer alan 100 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren bazı işletmeler ise; Abdullah Efendi Lokantası (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), İskender Kebapçısı(1867),

Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri(1887), Çöğenler Helvacılık (1883), Teksima Tekstil(1893) olarak sıralanabilir. Bu işletmeler dördüncü nesle geçmişlerdir. 1923 yılında faaliyetlerine başlayan Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.'de yine aynı yıl Eyüp Sabri Tuncer tarafından kurulan Eyüp Sabri Tuncer Kolonya'da üçüncü neslin yönetiminde yer aldığı önemli işletmelerdir.Üçüncü neslin yönetiminde bulunduğu diğer işletmeler,1926 yılında Nihat Kutman tarafından faaliyete geçirilen Doluca Şarapları, 1926 yılında Ahmet Emin Yılmaz tarafından temeli atılan Tatko, 1926 yılında Vehbi Koç tarafından faaliyete geçirilen Koç Holding, 1927 yılında Abdullah Tahincioğlu tarafından kurulan Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1927 yılında kuruluşu gerçekleşen Rifat Minare Konserveleri-Bursa(1927) yönetiminde bugün üçüncü nesil görev başındadır. 1942 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding ve 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı,Enka ,Boyner ve Doğuş ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol aldığı bir dönemdedir (Ateş,2005:86-88).

Tüm bu yıllar boyunca kurulmuş olan nice Türk işletmesinin ömrü, ne yazık ki kurucu müteşebbisin yaşam ömrü ile sınırlı kalmıştır.İşletmenin kurucusu durumunda olan müteşebbis, patron, işini küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten , bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi, şanslıysa ve gerekli tedbirleri bir ölçüde alabildi ise eserini ikinci nesle kadar taşıyabilmekte ama ne yazık ki sonrası gelmemektedir.Bu durumda genelde karşılaşıldığı üzere işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte ya da oğullar ve damatlar arasındapaylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir. Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kurucu neslin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir(Erdoğan,2007:68).

İşletme Adı	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil
Gökçen Grup-Bursa	Osman Fevzi Efendi	1863	5-6
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksim Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Rifat Minare Konserve tab.	Rifat Minare	1927	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3

Tablo 1.5:Türkiye 'deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri (Ateş, 2005:89)

Türkiye’de aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasını yine ülkemizin şartları içerisinde değerlendirmekte fayda vardır. Türkiye’deki aile işletmelerinin kurucuları incelendiğinde bunların ileri eğitim almış kişiler olmadıkları görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler ise kendi işletmelerini kurmak yerine daha çok mevcut işletmelerde vazife alma eğiliminde olmaktadırlar. Eğitimsiz olanlar, çeşitli nedenlerden dolayı,hayata küçük yaşta atılmak zorunda kaldıklarından eğitimdeki eksiklerini telafi etmek adına hayatlarının hiçbir döneminde zaman bulamamış ve bir şekilde başarılı olup kurdukları işletmeyi belirli bir büyüklüğe getirmişlerdir. Fakat bu durum gerçekleşikten sonra ise eksikliklerinin olumsuz etkisi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurdukları işletme belirli bir büyüklüğe gelip ilerledikçe, faaliyet sürecinin tamamına hakim olamamakta daha çok idari ve işletmenin yönetimi ile ilgili işlerler ilgilenmeleri gerekmektedir. İşletmeler büyüdükçe sadece üretim işlerini yapmaları değil aynı zamanda yurtiçi ve yurtdışında iş görüşmelerinin yapılması, pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bankalar ve devlet ile ilişkilerin kurulması da gerekmektedir. İşler

bu raddeye gelip ön görülenden çok büyüdüğünde iş sahibi, kurucu patron pek çok konudaki yetersizliğini görmekte ve bu yetersizliklerini telafi etmek için ne gücü, ne zamanı kalmadığının bilincine acı şekilde varmaktadır.

İşletme sahipleri kendi eğitim eksiklerini giderebilecek bir fırsat bulamaları da işletmelerinin bir sonraki neslinde istihdam edilecek çocuklarında bu eksiklerin olmaması adına gereken tedbirleri almaya çalışmaktadırlar. Bunun için onları iyi okullarda okutmak ve yabancı dil bilgilerini arttırmak için çaba sarfetmektedirler. Ancak bu imkanlar sağlanması durumunda ise çocuklar iş hayatına başladıklarında işletmeye karşı kayıtsız kalabilmektedirler. Bu durum özellikle büyük şehirlerde kurulmayan aile işletmeleri için daha sık görülmektedir(Müftüoğlu,1989:224-227).İşletmenin ileriki dönemlerde başına geçmesi düşünülen ve bu doğrultuda yetiştirilen gençler,çok farklı uğraşlar içine girerek büyük şehirlerde kalmayı yeğleyebilmektedir. Sonuç olarak, işletmenin nesilden nesile aktarılmasında ciddi problemler yaşanmaktadır.

Tablo 1.6’da Kızıloptak ve Aksoy(2018)’un çalışmasından alınan, sektörlerle göre Borsa İstanbul’da işlem gören işletmelerin, aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmeler şeklinde dağılım oranları yer almaktadır. Kızıloptak ve Aksoy tabloyu oluşturulurken sahiplik oranı olarak yüzde 20 kriterini dikkate almıştır. Tablo 1.6.’da verilen veriler incelendiğinde, deri, seramik, porselen, beyaz eşya, gaz, kâğıt kırtasiyecilik ve petrol sektörlerinde Borsa İstanbul’akayıtlı işletmelerin tamamı aile işletmesi iken; cam sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesi bulunmadığı görülmektedir. Toplamda ise 2018 yılı itibariyle Borsa İstanbul’da işlem gören 301 adet işletmenin 207 adedinin (%68) aile işletmesi olduğu sonucuna varılmaktadır.

Endüstri	Tüm İşletmeler	Aile İşletmeleri	Aile İşletmeleri/ Tüm İşletmeler
Deri, Deri Ayakkabı	2	2	%100
Seramik, Porselen	4	4	%100
Beyaz Eşya	4	4	%100
Gaz, Doğalgaz	1	1	%100
Kağıt, Kırtasiye	6	6	%100
Petrol, Petrol Ürünleri ve Tesisleri	5	5	%100
İnşaat, Yapı Konut	12	11	%91
Elektrik, Enerji Üretim ve Dağıtım	18	16	%88
Tekstil, Giyim, Dokuma	28	24	%85
Otomotiv, Oto Kiralama, Oto Yedek Parça	13	11	%84
Tarım, Tarım Ürünleri, Hayvancılık, Gübre	11	9	%81
Perakendecilik, Toptancılık	5	4	%80
Kimya, Boya	10	8	%80
Yatırım ve Pazarlama	9	7	%77
Medya, Dergi, Gazete, Basım	8	6	%75
İlaç	4	3	%75
Havacılık	3	2	%66
Turistik Tesis, Otel vb. Hizmetleri	9	6	%66
Mobilya	3	2	%66
Profil, Plastik, Plastik Boru	9	6	%66
Lastik, Jant	3	2	%66
Yiyecek, İçecek	27	17	%62
Elektromekanik, Mekanik, Elektronik Ürünler	21	13	%61
Y.Parça, Balata, Fırça, Köpük, Tecrit Maddesi	12	7	%58
Ambalaj	9	5	%55
Çelik, Metal, Alüminyum, Döküm	21	11	%52
Maden	2	1	%50
Danışmanlık, Sağlık, Eğitim, Güvenlik, Hizm.	7	3	%42
Çimento, Hazır Beton	19	8	%42
Telekomünikasyon	6	2	%33
Spor Ürünleri	5	1	%20
Cam	5	0	%0
TOPLAM	301	207	%68

Tablo 1.6 Aile İşletmeleri Sektör Oranlar

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE YÖNETİŞİMİ YAKLAŞIMI

2.1. Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği

Kurumsal yönetim kavramının ilk olarak ortaya çıkışı 1776 yılına dayanmaktadır. Adam Smith'in “ Ulusların Zenginliği” adlı eserinde, işletme yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının paralarının yöneticisi olması nedeniyle; bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir işletmenin yönetiminde israf ve ihmal , az veya çok daima hakim olur” ifadeleri yer almaktadır.

Geçmiş iki yüzyıldan daha eskiye dayanan bir yönetim stratejisi olan kurumsal yönetim, işletmecilik dünyasında son yıllarda çok yankı bulmuştur. Bunun sebebi, sahiplik-yöneticilik ayrımının doğru şekilde yapılması ve işletme içi iç kontrol mekanizmalarının etkin şekilde işlemesi sayesinde hem KOBİ' ler de hem de büyük işletmelerde doğru yönetim anlayışını kurumsal yönetim uygulamaları ile geliştirmenin mümkün olmasıdır. İyi kurumsal yönetim uygulamalarının yer bulduğu işletmelerde doğru yönetim anlayışının kurumsal yönetim uygulamaları ile geliştirmenin mümkün olmasıdır. İyi kurumsal yönetim uygulamalarının yer bulduğu işletmelerde , kurumsallaşma derecelerinin artması ile finansal krizlere karşı dayanıklılık artmakta;özellikle aile işletmelerinde işletmenin gelecek nesillere devri mümkün olabilmektedir.

20. yüzyılda üretilen yeni stratejik yönetim teorilerinde “yönetim kurulu” na çok yer verilmediği gözlenmektedir. 20. Yüzyıl daha çok finans, pazarlama ve operasyonların yönetimine ilişkin önemli teorilerin ve uygulamaların geliştirildiği bir yüzyıl olmuştur. Ancak ABD'de yaşanan Enron davasından sonra, 21.yüzyılda; hemen hemen tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler kurumsal yönetimle tanışmışlardır. Ayrıca 2007'de yaşanan global finansal kriz kurumsal yönetim politika ve uygulamalarına yeni oluşumlar eklenmesine neden olmuştur (Tricker, 2012:9).

Kurumsal yönetim kavramına ilişkin literatürde ortak bir tanıma rastlanmamaktadır. Bunun sebebi, kurumsal yönetim kavramının ülkelere ilişkin ekonomik, kültürel ve sosyal altyapıları arasındaki farklılık olarak belirtilmektedir.

Kurumsal yönetimin benimsenmesi bu farklılıklarla olan bağlantısından kaynaklanmaktadır. Kurumsal yönetim tanımı olarak en çok atıf yapılan ve resmi olarak ilk rapor olan Cadbury raporunda “işletmeleri yöneten ve kontrol eden bir sistem” olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kurulları, işletmelerde yönetim ve kontrolden sorumlu en üst organ olmakla birlikte pay sahipleri yönetimde görevli olacak yönetici ve denetçileri görevlendirmek ve işletmeye ait en uygun yönetim modelini kurmakla yükümlüdür. Yönetim kuruluna ait sorumlulukların başlıcaları, stratejik olarak hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin uygulanması konusunda rehberlik edilmesi, yönetimin denetlenmesi ve rapor edilmesidir (Cadbury Raporu,1992:14).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) kurumsal yönetim komitesine göre kurumsal yönetim, genel olarak işletmelerin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine olanak veren bir olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem yönetim kurulu, işletme ortakları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkileri de içermektedir. İşletmelerin amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına performansın takip edilmesini de kapsayan bir yapıyı ortaya koymaktadır.

Kurumsal yönetim işletmenin sahipliğini ve kontrolünün birbirinden ayrılamamasından dolayı yaşanan sorunların çözümü ile ilgilenir. Kurumsal yönetim, üst yöneticilerin işletmeyi çalıştırmakla, yönetim kurulunun ise başarılı bir şekilde işletmenin yönetilmesini sağlamakla yükümlü olduğu bir anlayıştır. Bu doğrultuda, yöneticiler yönetimle ilgili stratejileri ve politikaları oluşturur ve yönetim kurulu bu süreci denetleyerek ilgili menfaat sahiplerine karşı hesap verilebilir hale getirir.

Kurumsal yönetim kapsamında oluşturulan ilkeler tüm işletme katılımcılarının birbiriyle kurdukları ilişkileri kurallara bağlamaktadır. Bu bağlamda iyi bir şekilde örgütlenen yönetim kurulu işletme içerisinde oluşan temsilden kaynaklı problemlerin çözülmesini sağlarken diğer bir yönden işletmenin menfaat sahiplerini de koruyabilme açısından “en iyi kurumsal yönetim mekanizması” olarak belirtilmektedir. Bu ilkeler, kurumsal yönetim amaçları doğrultusunda iyi örgütlenmiş yönetim kurulu ve menfaat sahiplerinin korunması açısından önemli olmakla birlikte yönetimin iyi bir şekilde örgütlenebilmesini sağlaması açısından da kurumsal yönetimin önemli bir işlevini yerine getirmektedir.

Dünya’da Enron, ülkemizde Yimpaş, Kombassan gibi büyük işletmelerin iflasları, bu işletmelerde var olan yönetsel ve denetsel sıkıntılarını da ortaya çıkarmış oldu. 1998 yılında OECD tarafından üye ülkelerle birlikte başlatılan çalışmalar 1999 yılında OECD bakanlar kurulu tarafından onaylandı. Bu sayede dünya genelinde birçok işletme ve paydaşları açısından uluslararası referans kaynağı olmuştur. Birçok ülke kanunlarını bu kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yeniden düzenlemiştir. ABD ülkesinde yaşanan birçok iflasın ardından kurumsal yönetimi iyileştirmek amacıyla “Sarbanes-OxleyAct” isimli kurallar ortaya koymuş ardından Almanya aynı şekilde kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Japonya’da da ciddi iyileştirmeler yapılmıştır. Ülkemizde ise bu amaçla TUBİTAK altında 2002 yılında çalışma gurubu oluşturulmuş ve çalışmalara başlanmış, ardından 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur(Erdoğan, 2009).

Kurumsal Yönetim ile ilgili olarak OECD’nin 1999 yılında yayınladığı ve 2004 yılında yeniden revize ettiği kurumsal yönetim ilkeleri dört ana başlık altında toplanmaktadır.Bu kurumsal yönetime ilişkin temel ilkeler şunlardır:

- Adillik
- Sorumluluk
- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik

1- ADİLLİK İLKESİ

Adillik ilkesi;işletme yönetiminintüm hak sahiplerine karşı eşit davranması gereğini ifade etmektedir. Buna göre tüm hissedarların, azınlık ve yabancı hissedarlarda dahil, işletme ile yaptıkları sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda OECD bu ilkeyi iki maddeye bağlı bir şekilde incelemektedir.

Madde 1:Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri

Kurumsal yönetim kapsamında, tüm hissedarların sahip oldukları haklar korunmalı ve bunların kullanılması için kolaylıklar sağlanmalıdır. Aynı zamanda hissedarların mülkiyet sahibi olduğunu ifade etmektedir. Hissedarlar, işletme tarafından yasal olarak belirlenmiş bölünebilir hisselerinin sahibi olarak işletmedeki çıkarlarını sürdürebilme veya elde çıkarabilme haklarına sahiptir. Etkin bir kurumsal yönetim için

hissedarların mülkiyet hakları korunmalı, sahiplikleri, kayıt ve transfer yöntemleri yasa, prosedür ve uygulamalara dayandırılması gerekmektedir. Bu ilke, hissedarlara yönetim kurulu üyelerinin seçimi, önemli birleşme ve satın alma işlemlerinin onaylanması gibi kritik işletme kararlarına katılım haklarını da tanımaktadır.

Madde 2:Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kurumsal yönetim kapsamında, azınlık ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara, eşit ve adil davranılmasını güvence altına alınması gereğini ifade eder. Tüm hissedarların sahip oldukları haklarının ihlal edilmemesi gerekmekte edildiği durumlarda ise telafi ya da tazminat elde etme hakkının tanınması gerekmektedir. Ortaklara adil davranılması gereği hukuki çerçeve, ortakların, yöneticilerin veya yönetim kurulu üyelerinin işletmeye ait varlıkları yanlış kullanımına karşı koruyan yasaları da kapsamalıdır.

2-SORUMLULUK İLKESİ

Sorumluluk ilkesi, işletme faaliyetlerinin işletmenin esas sözleşmesine, mevzuatlara ve işletme tarafından oluşturulan düzenlemelere uygun olması ve bu uygunluğunun denetlenmesi gereği ifade eder.

Madde 3: Kurumsal İşletmede Paydaşların Rolü

Kurumsal yönetim çerçevesi oluşturulurken, ortakların hakları yasalar ve ikili anlaşmalar doğrultusunda tanınmalı ve ortaklar arasında yeni iş alanların yaratılması için etkin bir işbirliği ve finansal açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalması teşvik edilmelidir. İşletmeler, ortaklarının refahı için değer yaratırken faaliyetlerini toplumsal çıkarları da gözeterek yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak gerçekleştirmelidir. Ancak, Kurumsal Yönetim İlkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu işletme davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda kurumsal yönetime ilişkin ilkeler, çalışanların yönetime katılımı adına ilgili mekanizmaların geliştirilmesi için teşvik edilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. Ek olarak, kurumsal yönetim ilkeleri alacaklara

ilişkin olacaklıkların hakları üzerinde de durulması gerektiğini ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı hakların etkin bir şekilde icraya konulması gereğini de vurgulamaktadır.

3-ŞEFFAFLIK İLKESİ

Bu ilke, ticari sır kapsamı dışındaki işletme ile ilgili tüm bilgilerin zamanında, doğru bir şekilde ve tam olarak kamuya duyurulması gereğini ifade etmektedir.

Madde 4-Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin performansını, finansal durumunu, sahiplik durumu ve yönetimi de kapsayacak şekilde bütün işletme ile ilgili konularda zamanında doğru ve güvenilir açıklama yapılmasını sağlamalıdır. Bu madde, işletme ile ilgili bilgileri kamuoyuna güvenilir, açık ve karşılaştırmalı bir şekilde paylaşımını gerektirmektedir. Yatırımcılar ancak yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları durumunda kaynaklarını etkin bir şekilde aktarma imkanı bulmaları mümkün olmaktadır. Bundan dolayı, iyi bir kurumsal yönetim, işletmelerin geçmiş dönemlerde gerçekleştirdiği performansı ve geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşılabileceği riskleri yatırımcıya duyurması gerekmektedir. Aynı zamanda bu ilke sadece işletmelerin faaliyetleri sonrası için değil faaliyetleri öncesinde ve faaliyet sırasında da bilgilerin sağlanması için olanakların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Bu konuda uygulamada karşılaşılan en önemli konulardan biri de farklı ülkelerde farklı muhasebe standartlarının uygulanması nedeniyle finansal tablolarda yer alan bilgilerin karşılaştırılabilir olmamasıdır. Bu bilgilerin karşılaştırılabilir olmasına sağlama için Avrupa Birliği 2005 yılından itibaren tüm halka açık işletmelerin, finansal tablolarını Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) tarafından yayınlanmakta olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) uyarınca hazırlanma zorunluluğu getirmiştir.

4-HESAP VEREBİLİRLİK İLKESİ

Madde 5:Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin stratejik rehberliğini yönetim kurulunun üstlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulunun, yönetimin etkin bir şekilde denetlenmesi ve işletme ortaklarına karşı hesap verme yükümlülüğünü taşıması sağlanmalıdır. Şeffaflık ilkesi faaliyetlerin her aşamasında bilgi verilmesini, hesap

verebilirlik ilkesi ise işletme faaliyetleri sonrasında ilişkin geri bildirimini kapsamaktadır. Bu ilke ile en üst yönetimin performansının bağımsız olarak izlenmesini ve yöneticilerin ortaklarına karşı olan hesap verilebilirliğin sağlanmasını gerektirmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için görev yetki ve sorumlulukların paylaşımı net olarak yapılmalı ve ifade edilmelidir. Aksi halde, karar verme yetkisinin hangi kademe olduğu belli olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle yönetim kurulu ve en üst yönetim arasında etkin iş bölümünün olması bu ilkenin en önemli koşuludur. Bu sebeple, kurumsal yönetim raporlarında yönetim kurullarına ilişkin yapı ve işleyiş, buna ilişkin yapılan düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır.

Kurumsal yönetim sisteminin ortaya çıkmasında işletme ortaklarının menfaatinin korunması temel oluşturduğundan dolayı genel olarak halka açık şirketlere yönelik bir sistem olmuştur. Ancak kurumsal yönetim ilkeleri tüm işletmeler için kurumsallaşma süreci içinde önem arz etmekte ve dikkate alınması gerekmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009:175).

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve kurumsallaşma Aile Yönetişimi yaklaşımı ile gerçekleştirilebilmektedir.

2.2. Aile İşletmelerinde Aile Yönetişimi

Aile işletmeleri doğaları gereği yapılarında duygusallık barındırmaktadır. Bu açıdan bilinen kurumsal yönetim uygulamalarını aile işletmelerine adapte etmek çok mümkün görünmemektedir.

Aile işletmelerini başarılı bir şekilde yönetebilmek için, işletme sahiplerinin yönetişimin iki boyutunu göz önünde bulundurması gerekir(IFB 2015:3):

- a) İşletme faaliyetlerinin yönetilmesine ilişkin olarak kurumsal yönetim,
- b) Aile üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını tanımlayan kuralları ve ailenin işletme ile olan ilişkisine ilişkin kuralları belirleyen bir çerçeve dahilinde aile yönetişimi.

Aile yönetişimi, aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulanması için geliştirilmiş süreçlerden oluşmaktadır.

Aile yönetişimi; aile işletmesinin yönetim kurulu yeleri ve aile konsey üyelerini kapsayan, aile serveti ile işletme ilişkilerinin yönetilmesine yardımcı olan ortak karar alma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Aile yönetişimi önemli aile vizyonu, misyonu ve değerlerini içeren bir aile anayasası ile desteklenmelidir. Ek olarak aile anayasasının içerisinde aile üyelerine ilişkin çalışa, kurumsal kontrole olanak veren bir mülkiyet yapısı oluşturulmalı ve aile içerisinde yer almayan yetkili yöneticilerin alıştırılmasına ilişkin standartlarda yer almalıdır. Bu yapının oluşturulması ile verilen kararların geleneksel aile dinamikleriyle rasyonel ve ekonomik aile kararlarının alınabilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Tüm işletmelerde uygulanabilir tek bir yönetişim sisteminin bulunmadığı kaçınılmaz bir gerçektir. Söz konusu aile işletmeleri olduğunda yapılar ve ilişkiler daha da karmaşık hale gelmektedir. Yönetişim yapısında , yönetişimin ana yapıları olan genel kurul,üst yönetim ve yneyim kuruluna ek olarak aileyi temel alan aile ofisi ve aile konseyi de girmektedir. Bu organizasyon yapılarının aile içi ilişkilere, işletmeye tek bir ailenin veya birden fazla ailenin ortak olup olmadığı gibi parametrelere bağlı olarak oluşturulması gerekmektedir.

İyi aile yönetişiminde anahtar işlev,ortaklar arasındaki iletişimin ve fikir alişverişinin etkin olarak sürdürülmesi ve geliştirilmesidir. Geniş aile sahipliğinin bulunduğu işletmelerde aile üyelerinin işletmenin faaliyetleri, tarihi geçmişi ve mücadeleleri hakkında eğitilmesi gerekmektedir. Aile yelerinin işletmenin ve ailenin değerlerini, vizyonunu ve amaçlarını anlaması,diğer yandan bu kavramların birbiriyle etkileşimde olduğunun ve birbirini desteklediğinin bilincinde olması gerekmektedir.İyi aile yönetişimi,ayrıca,sahiplik yapısını oluşturan ortakların tartişma ve geri bildirim süreçlerinin doğru işlemesini gerektirir. Aile yeleri kendi aralarında hem ailenin yönetimi,hem de işletmenin yönetimine ilişkin kararları almalıdır(Ward, 2005:224).

2.2.1. Aile İşletmelerinde atışma

Aile işletmelerinde aile yönetişiminin uygulanması gerekliliği aşağıdaki nedenlerden ötürü ortaya çıkmaktadır(CreditSuisse, 2015 5-6):

Aile İçi çıkar atışmaları: Aile işletmelerinin önemli avantajlarından biri hızdır. Bu hız yönetimin ve sahipliğin tek elde olmasından kaynaklanmakta ve rekabetçi bir

avantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat yönetimin ve sahipliğin tek elde olması sonraki nesillerde kuşak çatışmalarına ve genişleyen ailenin uzmanlaşması sebebiyle sert tartışmalara dayanamaz hale gelmektedir. Bu süreçte aile işletmeleri, daha globalleşen kurumsal işletmelere karşı hız avantajını kaybedebilmektedir.

Mevcut Liderin Kaybı: Aile işletmelerinde yönetimin ve sahipliğin tek elde bulundurulması ve bu kişinin yani mevcut liderin kaybedilmesi durumunda aile yönetim yapılarının kurulması daha da ön plana çıkmakta ve önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bu konu ile ilgili akademik çalışmalar incelendiğinde, aile işletmelerinde aile üyelerinden biri olan CEO, aile içerisinde olmayan yöneticilere veya diğer aile üyelerine göre daha olumlu bir algı yaratmaktadır. Ek olarak çalışmalar, iş ile ilgili olarak planlama, büyüme, yönetimin etkinliği gibi konularda CEO'ların diğer aile üyesi olan bireylerden daha pozitif bir algı yarattıklarını göstermiştir.

Affluenza: Aşırı zenginlikten dolayı oluşan psikolojik bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır. Bu rahatsızlık kişiler üzerinde hak ettiklerinden daha fazla para aldıkları duygusunu ve suçluluğunu yaratmaktadır. Affluenza şu şekilde ifade edebilmektedir:

“Çocuğunuza istediği her şeyi yapabileceği kadar para verin; sonra hiçbir şeye parasının yetmemesin seyredin”

Aile işletmeleri, aile bireylerinin servetleri ile işletmeleri arasındaki ilişkileri kurabilecek ve düzenleyebilecek prensiplerden oluşan bir aile anayasası oluşturarak hem aile ilişkilerini hem de servetleri ve işletmeleri arasındaki sorumluluklarını etkin bir şekilde yürütebilmektedirler.

Servetin Erozyonu: aile işletmelerinde doğru kaynak dağılımının olmaması, yapılan gereksiz harcamalar ve yetkinlik kültürünün doğru oluşturulamaması servet erozyonlarına sebep olabilmektedir. Servet erozyonu ile aile işletmelerinde yeni yatırım yapma yolunda engel teşkil edebilmektedir.

Şeffaflığın Olmaması: hisse sahipleri işletme ile ilgili yeterli ve güvenilir bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu bilgiye sahip olunmasından önce kişilerin edinilen bu bilgileri anlayabilecek bir yeteneğe sahip olmalıdır. Finansal bilginin ve kontrolünün olmadığı işletmelerde edinilen bilgiler de anlaşılabilir olmayacaktır. Böyle bir durum şeffaflık üzerinde olumsuz bir etki yaratacak ve işletmeye olan aidiyet duygusunun da

azalmasına neden olacaktır. Aidiyet duygusunun azalması durumunda ise işletmenin sürekliliği tehdit altına girebilecektir.

Gözetimin Olmaması veya Aile İçinde Kalması: Halka açık işletmelerin, ilgili düzenlemeler doğrultusunda ve bu düzenlemelerden kaynaklanan zorunluluklar sayesinde hesap verebilirlik ve kurumsal kontrol mekanizmalarına daha yakın olduğu görülmektedir. Kurumsal kontrol ile üst yönetimin hisse sahiplerine karşı hesap verilebilir duruma getirilmesi mümkün olmaktadır. Ancak halka açıklık durumunun olmaması bu hesap verilebilirliği ortadan kaldırmaktadır. Hatta aile işletmelerinin halka açık olma durumunda bile kurumsal kontrolün zayıflığı söz konusu olabilmektedir. Bu durum ise işletmelerin önünde değişime ve gelişime giden yolda bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurumsal kontrolün yokluğu kişisel kararlar alınmasına ve sadece belirli bir pay sahiplerinin haklarının korunmasına kadar bile gidebilmektedir.

Üç Kuşak Kuralı: İspanya’da ve İspanyolca konuşulan Latin Amerika’da servetin ve aile işletmesi ruhunun kuşaklar boyunca geçişi şu şekilde ifade edilir:

“Padrebodeguero,hijocaballero,nietopordiosero”

Tüccar baba,centilmen oğul,dilenci torun

Aile işletmelerinde; genellikle kuşaklar boyu artarak devam eden ailenin yaşam standartlarını sürdürebilmek için yeterli kar edememe sorunu bulunmaktadır. Aile üyeleri, aile tarafından kontrol edilen işletmelerin stratejilerinde kilit rol oynamaktadır. Bunu yaparken üst yönetim ve aile üyeleri işletmenin asıl amacını – müşteriler için değer yaratmak- unutmamalıdır. Ancak bu yolla bir işletme pay sahiplerine değer yaratabilecektir. Müşteriler için değer yaratmak işletmeye sağlıklı kar marjları ve nakit akışları olarak geri dönecek ve bu durum pay sahiplerinin değerini arttıracaktır.Bunu yapmak yerine üç kuşak sonra sona eren aile işletmelerinin temel sorunu budur: neden değişelim?

Aile yönetişimi,aile işletmesinin ve aile servetinin uzun dönemli sürdürülebilirliği için önemli bir disiplindir. Ailenin mantıklı karar alma yeteneğini arttırırken diğer yandan,hem ailenin hem de işletmenin iyiliği için aile üyeleri,pay sahipleri ve yöneticiler arasındaki ilişkileri kontrol eder. Böylelikle aile birliği ve işletmenin finansal ,entelektüel ve sosyal sermayesi korunmuş olur. Uzun dönemde ailenin birliği ve sermayenin korunması ile aile işletmesi olmanın rekabetçi avantajının yakalanması

sağlanacaktır. Değişmez aile sermayesi, itibar, yeterli bilgi ve networkler aile işletmelerinin rekabetçi avantaja dönüştürebileceği alanlardır.

2.2.2. Aile Yönetişimi Stratejisi

Aile işletmelerinde aile yönetişimi stratejisi kurulurken, işletmenin finansal performansı, yönetim kurulunun yapısı ve bağımsızlığı, aile üyelerinin aile yönetimine duyduğu stres gibi faktörler stratejinin başarıya ulaşmasında etkin faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (CreditSuisse 2015: 11-13).

İşletmenin finansal performansı: 2004 yılına S&P 500 işletmelerine yapılan bir araştırma (Anderson ve Reeb, 2004:216), bağımsız yöneticilerin aile üyelerinden oluşan yönetim kurullarını etkileme gücü var ise bu aile işletmelerinin finansal performansının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aile işletmelerinin yönetim kurullarında var olan bağımsız üyeler karşılaştırıldığında ise, birkaç bağımsız üye olan işletmeler olmayan işletmelere göre daha yüksek bir performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. Farklı bir çalışmada ise benzer bir şekilde işletme içerisinde aktif rol oynayan bağımsız üyeler aile işletmelerinin finansal performansını olumlu etkilemektedir. Ek olarak çalışmalar, danışmanların bağımsız yöneticiler gibi aile işletmesine olan objektif bakış açısını sağlayamadığını da göstermiştir. Fakat bu durum aile işletmelerinde aile üyesi yöneticinin işletmeye herhangi bir katkısının olmadığı olarak görülmemelidir. Aile işletmelerinde bağımsız üyelerin finansal performansı olumlu etkilediği doğrudur ama aile üyeleri ve beraberinde bağımsız yönetici ve danışmanların olduğu bir yapının varolması daha doğru olacaktır.

Aile üyelerinin işletme işleyiş kurallarına nasıl bağlı tutulacağı, gelecek kuşakların ilerleyen dönemlerde işletmede kendine nerede yer bulacakları, nasıl bir eğitim alacakları, işletme sahibinin vefatı halinde mirasın ne şekilde dağıtılacağı vs. konular kurumsallaşacak her işletmede kurallara bağlanması gereken konuların en başında gelmektedir.

Yönetim Kurulu

Aile işletmelerinde yönetim kurullarının ana sorumlulukları;

- İşletmenin finansal durumunun incelemesi

- İşletme stratejilerinin tartışılması
- Pay sahiplerinin çıkarlarının korunması
- Uzun dönemde aile birliği ve işletme ile olan bağlarının korunması ve bağlılığın artırılması
- Ortaklar arasında (çoğunluk ve azınlık sahipleri / ailenin branşlaşmış üyeleri) oluşabilecek çatışmaların yumuşatılması
- İşletmenin etik olarak yönetilmesinin sağlanması ve akılcı iç kontrollere izin verilmesi
- CEO performansının incelenmesi veya CEO ya da aile ofisi başkanı olarak üst yönetimin performansından sorumlu tutulmasından oluşmaktadır.

Aile işletmelerinde aile birliği olmadığı veya çoğunluk ve azınlık sahibi hissedarlar arasında çatışmalar olduğu durumlarda yönetim kurulu üyelerinin hızlı bir şekilde gözetim fonksiyonunu kullanması gerekmektedir.

Günümüz işletme anlayışında, aile işletmelerinde yönetim kurullarının etkinliğinin artırılması için en az iki kişiden oluşması gerekmektedir. Yönetim kurulu sayıları genellikle beş ile sekiz arasında değişmektedir bu sayının değişimi ilgili işletmenin büyüklüğü, yapısının karmaşıklığı, faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir. Yönetim kurulunda yer alan kişilerden biri Genel Müdür/CEO'dur. İşletme ortaklarının bakış açılarına göre de bağımsız olan üye sayısı değişmektedir.

Deloitte firmasının 2007 yılında yayınladığı raporda etkin yapılaşmış orta ölçekli aile işletmelerinin yönetim kurullarının yapısı şu şekildedir(Deloitte, 2007:3):

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

Yönetim kurulunun yapısında yer alan bağımsız üyeler, yönetim kurulu üyesi olması dışında herhangi bir ücret almamalıdır. Aynı zamanda bu üyeler, aile üyeleriyle herhangi bir bağa sahip (akraba, aile dostu vb.) olmamalıdır. Ancak bu duruma sahip olarak yönetim daha objektif, bağımsız ve eleştirel bir bakış açısını yakalayabilmektedir.

Aile işletmelerinde Tüketici/müşteri odaklı olmak sürekli değişimi gerektirmektedir. Tüketici ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi işletmelerinin daha rekabetçi bir yapıda olmalarını sağlamaktadır. İşletmeler, sürekli değişim içinde olarak bu dinamik yapıyı sağlayacaklarını anlamış durumdadır. Ancak bu işletmelerde ailelerin yapısı gereği daha statik ve duygusal bağların ön planda olduğu, aile değerlerini koruyucu özellikler hakim olmaktadır. Bu durum değişimden çok işletmenin devamlılığına odaklı bir yapıyı mümkün kılmakta ve geleceğe yönelik, daha değişime açık ve dinamik olması gereken yapının oluşturulmasında engel teşkil edebilmektedir. Bu engellerin aşılması için günümüzde bazı ailelerin uzmanlardan yardım aldığı bazılarının ise büyümeyi hızlandırmak amacıyla oluşan çatışmaları bastırmaya çalıştıkları görülmektedir.

Aile işletmelerin oluşan bu çatışmalara sadece kuşak çatışması olarak bakma son derece yanlış olmakla birlikte bu işletmelerde en temel iki sorun şu şekilde ifade edilmektedir:

- İşletmede geçmişten bugüne kadar neleri başardı (Baba)
- Bugün işletme için fırsatların yakalanması, değişimi benimsenmesi ve varolan servetin sürdürülmesi (Oğul)

2.3. Aile Yönetişiminin Yapısı

İşletme içerisinde kurumsal yönetim faaliyetlerinden farklı olarak aile yönetişiminde aile üyelerinin de yer alacağı aile ofisi ve aile konseyi yapılarının kurulması gerekmektedir (CreditSuisse 2015: 13-15).

2.3.1. Aile Ofisi

İkinci ve sonraki nesillerde aile işletmeleri aile ofislerinin kurmaya başlamaktadır. Aile ofislerine ilişkin sorumluluk alanları birbirinden farklılık göstermekle birlikte genel olarak ;

- Aile yatırımlarını birleştirilmek
- Ailenin hayırseverlik faaliyetlerini yürütmek
- Özel bir aile sermayesi oluşturmak
- Pay sahiplerini eğitmek
- Aile konsey toplantılarını planlamak ve düzenlemek
- Aile üyelerine ait mülklerin kullanımını yönetmek (örneğin yazlık, çiftlik v.b.) amacıyla oluşturulmaktadır.

Aile ofisi, sadece aile üyeleri için sahipliğin ve servetin sorumluluğunda yardımcı olmaz, aynı zamanda aile işletme arasındaki ilişkilerin pozitif yürütülmesine de katkı sağlamaktadır.

2.3.2. Aile Konseyi

Aile konseyi, aile işletmelerinde aile ile yönetim konularında optimum dengenin kurulması ve sürdürülebilmesinde etkili bir araç olarak ifade edilmektedir. Bu konsey, aileye ilişkin konulara odaklanmakta ve yapısı gereği yönetim kurulundan oldukça farklıdır. Aile konseyinin temel amacı işletmenin yönetilmesi değil, aile üyelerinin bağlı olduğu değerleri, beklentileri ve onların çıkarlarını gözetecek politikaların ve kuralların oluşturulması, aile üyelerinin eğitimi ve gelişimini sağlayarak gelecek nesillerin hazırlanması adına bir ortam oluşturmaktır(Haşit, 2009:66).

Aile konseyi oluşturmanın dört önemli nedeni vardır(Akingüç veGünver, 2006:91);

- 1) Aile Konseyi, aile üyelerinin işletme mülkiyetine ve yönetimine ilişkin hakların ve sorumlulukların hakkında eğitileceği ideal bir ortamdır.
- 2) Aile konseyi, aile ve işletme arasındaki sınırların belirlenmesine yardımcı olur. İşletmede çalışmayan aile üyelerinin fikirlerini açıklaması adına

imkan sunar. Bu, işletmenin aldığı kararlarda aile sorunlarının gündeme getirilmesini en aza indirmesini sağlar.

- 3) Aile işletmesinin acil görüşülmesi gereken ve birikmiş sorunlarının resmi olmayan toplantılardan ziyade işletmenin mevcut sorunlarıyla karıştırılmadan tartışılabileceği uygun bir ortam sunar.
- 4) Aile konseyi, ailenin paylaşılan bir vizyon ve anayasa gibibir aile planı oluşturulmasına yardım edebilecek bir yapıyı oluşturabilmektedir.

Aile meclisi oluşturulurken, meclise kimlerin katılacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir. Tercihe bağlı olarak yönetim kurulu üyeleri, varsa yönetim kurulunda yer almayan kardeşlerin 1. Derece akrabalarının (anne, baba, çocuklar) katılımı ile oluşur. Aile meclisine katılım yaşı 16'dır (15 yaşını tamamlamış). Aile meclisi yılda iki kez olağan olarak, olağanüstü durumlarda ise yönetim kurulu tarafından yapılan çağrı ile toplanmaktadır. Aile meclisi, meclis üyelerinden birini başka olarak seçer. Başkan yönetim kurulu başkanı, yardımcısı ya da üyelerden herhangi birinden seçilebileceği gibi başka biri de seçilebilir. Ek olarak toplantılarda dile getirilen görüşlerin ve önerilerin kaydedilmesi için iki röportör seçilir. Başkan ve röportörlerin seçilmesinden sonra başka açılış konuşmasını yapar ve ardından yönetim kurulu başkanı veya görevlendirdiği kişi her toplantıda geçen süre içinde gerçekleştirilen icraatları özetler. Bu özet içerisinde işletmenin mevcut durumu, yeni nesillerin eğitimi ve yetiştirilmesine ilişkin yaşana sorunları, rekabet durumunu, geleceğe ilişkin beklentileri, aile içinde yaşanan sorunları, işletmelerin genel hedefleri ve yatırım vb. konular yer almaktadır. Genel durumun açıklanmasından sonra söz almak isteyen varsa söz verilir ve yapılan öneriler varsa sorunlar dinlenir. Toplantının sonunda tüm görüşler özetlenir ve bir rapor haline getirilir. İlkesel olarak aile meclisi toplantılarında finansal rakamlar ya da işletmenin finansal durumuna ilişkin rakamlar ele alınmamalıdır. Toplantı esnasında gündemin yoğunluğuna göre alt komisyonlar oluşturulabilir ve gündemin dışına çıkılmamasına dikkat edilir. Ayrıca toplantı sonucunda alınan kararlar yönetim kurulu için tavsiye niteliği taşımaktadır (Fındıkçı, 2011:201).

Tüm bu detaylı açıklamalardan sonra aile meclisinden bahsedecek olursak,işletmeyi yönetme amacı olmayan, daha çok aile ilişkilerinin düzenlendiği,gelecek nesillerin eğitimi, ailenin sahip olduğu varlıkların yönetimi gibi

konularda kararların alınarak, aynı zamanda yönetim kurulunu da destekleyen bir meclistir.

Bu toplantıların düzenli ve sıklıkla yapılması;

- Aile işletmesinin temelini oluşturan aile değerlerinin, geleneklerinin ve nesiller boyunca ailenin işletmeye olan bağlılığının anlaşılmasına
- Ailenin geçmişi ve bunun işletme üzerindeki rolünün daha derin olarak takdir edilmesine
- Gayrimenkul planlamasının, sahiplik transferi planlamasının kurumsal kontrol ve çeviklik ihtiyacının daha iyi anlaşılmasına
- Zaman içinde aile üyelerinin işletmede yer alma tanımlarının yapılması. Bu durum özellikle tam zamanlı olarak işletmede çalışmak istemeyen ancak işletmeye anlamlı bir fayda katmayı isteyen gelecek nesiller için önemlidir. Bu aile üyelerine hayırseverlik veya temsil faaliyetleri gibi işletmeye katkı sağlama olanağı vermesine.
- Aile üyelerine destek sağlanmasına
- Aile içi çatışmaların önlenmesinin sağlanmasına ve aile konseyi, kayırma veya para,sevgi,nüfuz yada fırsatların adil olmayan dağılımı konularında kızgınlık duygularına olumlu etkiler yaratmasına
- Aile konseyi toplantıları sayesinde aile içi çatışmaların görmezden gelinmesi veya daha uygunsuz olarak yönetim kuruluna taşınım engellemesine fayda sağlayacaktır.

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
AİLE KONSEYİ	<ul style="list-style-type: none">• Aile içi iletişimi geliştirmek• Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	<ul style="list-style-type: none">• Aile konuları• Ailenin işletmeyle ilişkisi	<ul style="list-style-type: none">• Aile üyeleri• Danışmanlar
YÖNETİM KURULU	<ul style="list-style-type: none">• Vizyon, misyon ve stratejik amaçların belirlenmesi• Amaçlara ulaştırılacak stratejilerin geliştirilmesi		<ul style="list-style-type: none">• Hissedarlar• İcra Başkanı (CEO)• Tepe Yöneticileri• Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

Tablo 2.1. Aile Meclisi ile Yönetim Kurulu Arasındaki Temel Farklılıklar

2.4. Aile Anayasası

Aile anayasası kavramı ilk olarak 1991 yılında Gallo&Ward tarafından Aile protokolü olarak kullanılmıştır. Bu terim Aile anlaşması, Aile protokolü, Aile Öğretisiolarak da adlandırılmaktadır. Aile anayasası, bir aile işletmesi sahipleri arasında, aile işletmesi ilişkilerini yönetmek için bir dizi kural ve prosedür içeren ve her aile üyesi tarafından imzalanan ve onaylanan yazılı bir belgeden derlenen bir iletişim ve anlaşma sürecinin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Artega vd., 2017:1)

Bütün aile işletmelerinde işlerin yürütülmesi sırasında uyulması gereken hem yazılı hemde yazılı olmayan kurallar mevcuttur. Özellikle köklü bir geçmişe sahip olan işletmelerde bu kuralların varlığı daha da hissedilmektedir. Nesiller boyunca ortak bir paydadan oluşan aile örf ve geleneklerinden, alışkanlıklarından ve kültüründen etkilenen bu kurallar yazılı olmamalarına rağmen denetleyici bir fonksiyona sahiptir.

İşletme içerisinde çalışanların istihdam edilmesi, günlük iş akışları, yerleşim düzenleri, yemek alışkanlıklarına kadar birden çok alanda faaliyetleri bu kurallara göre şekillenmektedir. İşletmenin geçmişinden gelen yaşantılar ve alışkanlıklar sonucunda oluşan ve işletmeye özgü bir şekillenen kurallar, o kurumu kurum yapan, onu farklı kılan değerlerini oluşturmaktadır. Zaman içerisinde oluşan değerler, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, farklı bir görünüm ve vizyonun oluşmasına ve bu vizyonun uygulamalarına yansımaları sağlamaktadır.

Yukarıda sözü edilen yazılı olmayan kurullar, aile anayasasının oluşturulmasında en önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Bu anayasa oluşturulurken aynı ülke yasalarının oluşturulmasına benzer olarak sosyal yapıya hakim olan değerler, alışkanlıklar, ilkelerden hareket edilmektedir. Böylece aile anayasaları birbirine benzemekle birlikte işletmenin günlük olarak işleyişini, yaşam biçimini, iş akışlarını ve üst yönetimin yapılanmasını içerdiğinden dolayı içerik olarak işletmeye özgüdür. Dahası, yönetim gücüne sahip aile üyelerinin birbirlerine karşı olan hak ve sorumluluklarını belirlemektedir.

Aile anayasası, genel olarak işletmenin sürekliliğini etkileyen en temel konuları kapsayan bir belgedir. Aile üyeleri arasında ve üyelerle işletme arasında ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlayacak temel ilkeler ve rehberlik unsurları içermektedir (Karpuzoğlu, 2004: 43).

Bir başka tanımla aile anayasası; aile tarafından kabul edilen ailenin işletme ile olan ilişkisine dair yazılı ve yazısız temel kurallardan oluşan evlilik ya da kan bağına dayanan aile ilişkilerinde, hem üçüncü kişilerle hem de işletmeyle olan ilişkilerinde rehberlik edebilecek, herkesin tüm aile bireyleri tarafından aynı şekilde uygulanan ve uygulanmaması durumunda belirli yaptırımları olan kurallar ve değerler bütünüdür(Yaşa, 2006:49).

Aile anayasasının oluşturulmasında temel amaç, aile işletmesine ait yönetim kurulu üyelerine ilişkin ilişkilerin tanımlanması, aile ve iş ilişkilerinin etkileşiminin netlik kazanması ve belli bir sistematığe kavuşturularak herkesin kabul ettiği üzerinde görüş birliği sağladığı kurallar ile işletmenin başarılı ve etkin bir şekilde çalışmasını ve nesiller boyu yaşamasını sağlamaktır.

Bu amaçla birlikte genel olarak aile anayasası incelendiğinde, kurumsallaşmanın önemi, gereği ve temel amaç olarak belirlendiği ayrıca tüm işleyişin belirli esaslar alınarak gerçekleştirildiği, anayasanın işletmede hem amaç hem de araç olarak yer aldığı dahasıbu kuralların amaç olarak uyumu gerektirdiği, araç olarak ise ailenin ve işletmenin arasındaki ilişkilerin daha verimli ve etkin olduğu ve özellikle birbirlerini destekledikleri gözlenmektedir(Fındıkçı,2005:158).

2011 yılında , IESE'nin Josep Tàpies ve Lucía Ceja'nın yayınladığı bir araştırmaya göre aile anayasası bütün aile bireyleri tarafından oybirliğiyle kabul edildiğinde, kesinlikle uygulanabilir olduğu ve çoğu durumda aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek gerilimleri hafifletmeye de yardımcı olduğu görülmüştür. Ancak aile üyeleri tarafından geniş çapta kabul anayasa kabul edilmezse, hükümleri nadiren uygulanmaktadır. Bununla birlikte eğer kurallar açık bir şekilde anayasada belirtilmezse ve yazılmazsa karışıklığa neden olacağı ve işe yaramaz hale geleceği belirtilmiştir. Aynı zamanda aile anayasaları sadece resmi anlaşmalar olarak değil, aynı zamanda bir aile işletmesinin nesiller arasındaki açık ve dürüst iletişime dayanan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu gerçekleştirmek ise bu kuralların içselleştirilip kabul edilmesi halinde mümkün olmaktadır.

Aile protokolünün temel amacı, bir aile işletmesinin çeşitli dalları arasında uyumlu bir arada bulunmayı teşvik etmektir ve sürekliliği ve başarısı için paha biçilmez

bir belge oluşturur. Ayrıca bu kurallar uzun vadede yönetim süreçlerinin daha sorunsuz işlemlerin de yardımcı olmaktadır.

Aile anayasalarının oluşturulması sürecinde dışarıdan yardım alınacağı gibi işletme içindeki aile bireyleri de oluşturabilmektedir. Bu anayasalar her bir aile işletmelerinde farklı şekilde oluşturulur ve çoğu durumda, aile işletmesini yönlendiren temel değerleri, vizyonları ve görevi içermektedir. Bazı protokoller ayrıca, işletmenin satılabileceği koşulları ve işletmenin nakit akışının temel unsurlarını, örneğin temettülerin dağıtımını, yönetici ve çalışanların ücretlendirilmesi ve likidite gibi konularını da ortaya koymaktadır.

Aile işletmesi protokolleri, işletme içindeki liderliğin gelişimi için kılavuz belirlemek için de kullanılabilir. Genelde ele alınan konular arasında aile üyelerinin veya aile üyesi olmayanların yönetim kurulu başkanlığına atanması, aile üyesi olmayanların çalışan olarak işe alınması, aile üyelerinin mesleki gelişimi ve nesiller arasındaki liderlik sıralamasının düzenlenmesi yer almaktadır.

Önemli olarak, aile protokolü, bir işletmenin devamlılığına ve başarısına yönelik bir aile anlaşması olarak görülmeli ve her aile işletmesinin özel ihtiyaçlarına ve koşullarına uyacak şekilde tasarlanmalıdır. Dahası, tüm aile üyeleri arasında geniş bir fikir birliğine dayanmalıdır.

Sonuç olarak, aile anayasaları aile işletmesi üyelerinin, çalışanlarının ve hizmet ettikleri yerel toplumun iyileştirilmesine odaklanmaya devam ettiği sürece, gelecek nesiller için mümkün olan en iyi garanti olmaya devam edecektir (Tapies vd., 2011).

2.4.1. Aile Anayasasının Temel İlkeleri

Bu ilkeler, anayasanın hazırlanması, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlayacak temel yapı taşlarıdır. Anayasanın içerisinde yer alan ilkeler temel olarak şu başlıklar halinde sıralanabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 160):

- Aile üyeleri arasında karşılıklı sevgiyi, saygıyı ve güveni oluşturan aile değerlerini korumak ve sürdürmek,
- İşletmenin uzun yıllar yaşamasını sağlayabilme arzusu,
- İşin yeni nesillere aktarılmasının belirli bir sistematik süreci izlemek

- Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini aynı şekilde değerlendirebilmek,
- Önceliğin aileler ve kurum olmasını sağlamak,
- Aile Konseyinin anayasayı desteklemesi,
- Yönetim Kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama konusunda aktif rol almaları,
- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde kurumun yeniden yapılanma sürecine girmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında eğitim, beceri ve yeteneğe dayalı bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımının yapılmasıdır.

2.4.2. Aile Anayasasının Oluşturulması

Aile anayasasının oluşturulmasında en önemli adım kurumsallaşma olduğu ifade edilmektedir. Anayasa oluşturulurken olması istenen işletmenin işleyişinin ve günlük iş akışının rastgele değil belirli kurullar dahilinde gerçekleştirilmesidir. Bu anayasa işletmenin iş akışını belirli kurallara bağlayarak, işletmenin ömrünü uzatabilecek, iş akışını rahatlatacak ve işletmenin yeni kurallara olan uyumunu kolaylaştırarak daha değişimi ve dinamikliği sağlayacak, ortakların birbirleriyle olan çatışmalarını önleyebilecek kuralları oluşturmaktır. Dolayısıyla bütün süreci içine alan ve kapsamlı bir şekilde oluşturulacak ve işletmenin tüm faaliyetlerini etkileyebilecek bir anayasa hazırlığının uzman bir ekip tarafından oluşturulması daha faydalı olacaktır. Aile anayasaları sadece gelecekte bir isim olarak değil aynı zamanda işletmeyi kontrol altında da tutabilecek, işletmeyi idare edebilecek gelecek jenerasyonların nasıl özelliklere sahip olması gerektiğini de vurgulamaktadır(Güngör Ak, 2008:92).

Aile anayasasının hazırlanması yoğun emek ve uzun bir süre gerektirmektedir. İşletmenin ve ailenin devamlılığı için önem arz eden miras, aile, çalışma koşulları, mülkiyet, emeklilik gibi konuların uzun bir süre tartışılarak ortak nokta sağlamaya çalışılmaktadır. Aile anayasasının hazırlanmasına ilişkin süreç 16 adımdan oluşmaktadır. Aşağıda bu adımlar belirtilmiştir(Karpuzoğlu,2004:166).

- 1) Aile forumunu düzenlenmek,
- 2) Aile anayasası oluşturma ihtiyacı duymak,
- 3) Konsey üyelerinin seçim yönetimini ve seçim kriterini belirlenmek,

- 4) Aile konseyini oluşturmak
- 5) Aile konseyi amacını; çalışma, seçim ve görevde kalma koşullarını ve kriterlerini belirlenmek,
- 6) Aile misyonunu belirlemek
- 7) Ailenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek,
- 8) Aile anayasası kapsamını belirlenmek,
- 9) Alt çalışma gruplarını oluşturulmak,
- 10) Aile anayasası taslağını hazırlanmak,
- 11) Aile anayasası taslağının, aile forumunda sunmak ve aile üyelerinin görüşlerini almak
- 12) Aile anayasasını nihai hale getirmek,
- 13) Aile anayasasını gözden geçirme-değiştirme koşullarını tespit etmek,
- 14) Aile anayasasının uygulanmasını teşvik edici sistemler geliştirmek,
- 15) Hükümlere aykırı durumlar için disiplin sistemi geliştirmek,
- 16) Aile anayasasının nihai halinin aile forumunda sunmak ve aile üyelerine dağıtmaktır(Yaşa, 2006:53).

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
<ul style="list-style-type: none"> -Aile bireylerine yön verir,rehber görevini üstlenir. -Aile içi iletişimi kuvvetlendirir. -Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar. -İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder. -Sinerji yaratır. -Tarafsızdır, güven oluşturur. -Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller. -Sağlıklı ilişkileri destekler. -Aile önceliklerini netleştirir. -Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar. -Adalet duygusu yaratır. -İşletme performansını artırır. -Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar. -Aile sadakatini artırır. -Aile duygularını güçlendirir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Esnek değildir. -Tüm aile bireyleri arasında fikir birliği sağlamak zordur. -Hazırlanması zaman alır.

Tablo 2.2. Aile Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik en temel tanımı ile ihtiyaçların giderilmesi sırasında, ileriki nesillerin ihtiyaç duyabileceği sosyal, ekonomik ve çevresel kaynakların etkin kullanılmasının önemini vurgulanmasıdır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletme ve ortaklarının mevcut ihtiyaçları karşılanırken gelecekte kullanabileceği, ihtiyaç duyabileceği kaynakların korunmasına ve geliştirilmesine imkan sağlayan stratejilerin ve faaliyetlerin benimsenmesidir. Ekonomik olarak bir amaca sahip işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkede yer alan büyümeye ilişkin geleneksel kuramların bir alternatifi olarak geliştirilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ile işletmeler, maruz kaldıkları riskleri en aza indirmek amacıyla sahip ve daha sağlıklı bir yapıyı gelecek nesillere aktarmayı hedeflemektedirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik nosyonu, kurumsal büyümenin ve karlılığın önemini kabul ederken, diğer yandan işletmelerin çevresel koruma, sosyal adalet ve ekonomik gelişimi ile sağlanabilecek olan sürdürülebilir gelişime de yönelmesi gerektiğini savunmaktadır.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansları, kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevresel yönleri ile ele alınmaktadır. İşletmeler, sağlıklı ve kararlı bir kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri sürece dahil etmeli ve bu süreç, bütün temel ve stratejik faaliyet süreçlerini, karar mekanizmalarını da kapsamalıdır. Bu sayede işletmeler “sürdürülebilir karlılık” hedeflerine ulaşabileceklerdir.

3.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Önemi

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletmenin dışsal faktörleri olarak tanımlanan çevresel ve sosyal sorumluluklarının bütün içsel faktörler ile sentezlenmesi, iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının da dahil edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma olgusu, aile ve aile işletmeleri için bir sistemi ifade etmekte ve sürdürülebilirlik adına önem taşımaktadır.

Kurumsallaşmanın, aile işletmeleri tarafından nasıl algılandığı, kurumsallaşmanın işletme ve aile için sağlayabileceği katkı düzeyi ve

kurumsallaşmanın kurulabilmesi için yapılacak çalışmaların hangi aşamada ve zamanda başlanacağı belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, aile ve işletmenin var olduğu yaşam döngüsü, ailenin ve işletmenin kendine has örgüt yapısı, sahip oldukları kültür, inanç ve değerler, aile ve işletme üzerinde etkisi olan iç ve dış faktörler gibi bir çok ölçüt kurumsallaşmanın algılanması ve uygulanmasında farklılıkların görülmesine de neden olmaktadır.

Aile işletmeleri, gelişim evresi ya da büyüklüğü fark etmeksizin yapısına has özelliklerinden dolayı değişim konusunda diğer işletmelerden daha fazla zorlanmaktadır. Bunun en temel nedeni ise aile işletmesi olmasından dolayı aile içerisinde çıkar, inanç ve değer ilişkilerinin işe yansımaları aynı zamanda değişime kapalı bir anlayışın varlığı, aile bireyi olmayan çalışanlara karşı daha az güven duyulması gibi yönetime büyük ölçüde olumsuz etkisi olan faktörler, değişimi neredeyse imkansız kılmaktadır. Bu bilgiler ışığında baktığımızda konjonktüre ayak uydurmak aile işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Bir başka deyişle aile işletmelerinin sürekliliği sağlamak için yeniliğe açık olmaları rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için gerekli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeyeneğinden ödün vermeden, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması olarak tanımlanabilmektedir. Aile işletmelerinin, hem işletmenin hem de ailenin ihtiyaçlarına hizmet edecek bir şekilde nesiller boyunca sürdürülebilirliği sağlamak için bir aile yönetimi yaklaşımını benimsemesi ve işletmeye özgü “sürdürülebilir aile işletmesi modeli” tasarlaması önem taşımaktadır.

Çok jenerasyonlu aile işletmelerinde aile karmaşıklığı sürdürülebilirliği tehdit eden önemli unsurlardan biridir. Aile karmaşıklığı, belirli bir zamanda yaşayan nesil sayısının artması ile aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin sayısının artması ve aralarındaki ilişkilerin türünün karmaşıklaşması olarak tanımlanmaktadır. Karmaşıklık derecesi, işletmeye katılan aile üyelerinin / kuşakların sayısına göre belirlenir. Bu karmaşıklıklar nedeniyle, aile işletmesindeki iş süreçleri karmaşıklaşır ve çoğu zaman liderlik yetkilendirmesi ve işletmenin stratejik geleceği konusunda anlaşmazlıklar ile sonuçlanır (Ward, 1997:323-338).

Aile işletmeleri, kendine özgü bir içeriği temsil etmesi bakımından aile işletmesi olmayan işletmelerden farklı özellikler taşımaktadır. Aile üyeleri arasında var olan karmaşık dinamikler sadece aile işletmelerinin performansını etkilemekle kalmaz aynı zamanda büyümesi, değişmesi ve zaman içinde geçişini de etkiler (Venter vd.,2012: 71).

Aile işletmeler ve aile işletmesi olmayan işletmeleri sürdürülebilirliği etkileyen farklılıkları aşağıdaki tabloda izlenebilmektedir (Strike, 2013:295).

Boyutlar	Aile işletmeleri	Aile işletmesi olmayan işletmeler
Doğa	Duygusal	Akılcı
Üyelik	İstemsiz	Gönüllü
Değerlendirme	Sadakat ve karşılıklılık normlarına dayalı	İşletmeye olan katkılarına dayalı
Amaç	Üyeleri korumak, beslemek ve geliştirmek için içeriye dönük	Kar amaçlı
Değişime eğilim	Değişim ailenin güvenliği açısından bir tehdit olarak görülür.	Değişim büyüme ve gelişme için bir fırsat olarak görülür

Bir aile işletmesinin, nesilden nesile sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlamak için işletme yönetimini basit ama kapsamlı bir araçla güçlendirmeye ihtiyaç vardır. Kurucu neslin ötesinde sürdürülebilirliği sağlamak için bir aile işletmesiyle ilgili benzersiz zorluklar göz önüne alındığında, sürdürülebilirlik konusunun aile işletmelerinde farklı bir anlam taşıdığını görülmektedir(Ungerer ve Mienie, 2018:2).

Çok jenerasyonlu aile işletmelerinde başarı ve sürdürülebilirliğe yardımcı olacak faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Oudah vd., 2018:4).

• **Başarı planlaması:** Kurucunun halefine inisiyatif verme yeteneği/isteğine sahip olması

• **Stratejik planlama :** Aile ile ilgili konular ve amaçların sürdürülebilirliği konusunda ailenin fikir birliği

- **Kurumsal yönetim:** Karar alma ve problem çözme yapılanmasının planlanması
- **Liderlik:** Yetkili aile üyesi liderliğinin benimsenmesi ve etkin liderlik becerilerine sahip olunması
- **Aile işletmesi değerleri:** Aile normları ve işletme normlarının birlikte sürdürülebilirliğinin sağlanması
- **Aile sermayesi:** İnsan sermayesi ve sosyal sermayeye önem verilmesi
- **Aile işletmesi danışmanları:** Çatışmaların çözümünde formal ve informal danışmanlık hizmetlerinin alınması

Bu faktörler, aslında, işletme ile aile arasında gerekli dengeyi sağlama ve kazanma ile ilgilidir. Çatışmaların nasıl ele alındığı, aile üyelerinin yönetimdeki rolleri ve beklenmedik durumlar, uzun vadeli hedefler aile işletmelerinin sürdürülebilirlik planlarında yerine almalıdır. Aile üyelerinin sayısı arttıkça, transfer sürecinde potansiyel komplikasyonların olasılığı daha fazladır. Aile işletmelerini sürdürmek ve duygusal çatışmaları azaltmak için güçlü bir kurumsal yönetişime ve aile yönetişimine ihtiyaç duyulduğunu açıklar.

Aile işletmelerinin yaklaşık üçte biri ikinci nesilde hayatta kaldığı ve ancak yalnızca yüzde 10-15'i üçüncü nesle ulaştığı pek çok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Aile işletmelerinin büyük ölçüde planlama zayıflığı nedeniyle ilk kuşağın ötesinde hayatta kalamaması ciddi ekonomik sorunlara yol açabilmektedir(Briley,1986:36-43; Le Breton-Miller, 2004, 305-328; Daspit vd., 2016:44-64).

Nesiller boyu sürdürülebilirliği sağlayacak olan planlamanın kilit unsuru, sosyal ilişkiler, bilgi ve beceri alışverişi anlamında insan sermayesinin gelişimidir. Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlamak için planlama yapılmak suretiyle yönetimin bir nesilden haleflere devredilmesi koordine edilmelidir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması ile ortaya çıkacak faydalar şu şekilde sıralanabilir:

3.1.1. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim, yönetim işlerinin herhangi insanlar tarafından değil, işini meslek edinmek üzere eğitim gören ve alanında kendisini geliştiren insanlar tarafından yerine getirilmesidir (Şimşek,1998:10). Profesyonel yönetim biçiminde, işletme sahipleri ve diğer aile üyeleri işlerin icrasında yer almamaktadır. Ancak, profesyonel yöneticiler aile üyeleri tarafından belirlenmekte ve yatırım kararları, güdülen genel politikalar gibi işletmenin bütününe ve geleceğini ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:30). Başka bir ifadeyle; işletmeyi ilgilendiren stratejik kararların alınmasında aile üyeleri sorumlu iken operasyonel kararların alınmasından ve işlerin yürütülmesinden profesyonel yöneticiler sorumludur (Alayoğlu,2003:45).

Bir yöneticinin üstlendiği en önemli görev, işletmenin ve çalışanlarının ortak amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için uygun bir ortam yaratabilmesidir. Bunu gerçekleştirebilmek bir profesyonel yöneticinin ise bazı temel özelliklere sahip olması gerekir bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Eren, 2001:11-15):

- İş niteliklerine uygun olarak yapan,
- İşinde deneyimli ve bunu çevresindekilere kanıtlamış olan,
- Kariyerini hedeflemiş olan,
- Piyasada değeri olan,
- İşin alt kademelerinden gelen,
- Kendini yeniden yapılandıran,
- Bilgisini sürekli güncelleyen,
- Gücünü, bilgi ve deneyimlerinden alan,
- Sorunların üzerine gitmekten yılmayan
- Önündeki engelleri aşmaktan yılmayan,
- Sorumluluk duygusu yüksek,
- Hata yaptığında bunu kabullenen
- İş ahlak ve kurallarına uyan,

- Hayır diyebilmeyi bilen,
- Karar alma yetisine sahip,
- Muhakeme gücüne ve analitik düşünme yeteneğine sahip,
- Önsüzleri kuvvetli. Duygu-mantık dengesine sahip
- Adaptasyon yeteneği güçlü,
- Sentez yapabilen, yöntem sahibi dinamik,
- Profesyonel davranabilen kişidir.

Girişimci aile işletmelerinin profesyonelleri bünyelerinde bulundurmama durumunda, işletme büyürken bir çok fırsatı kaçırılabilmekte ya da önlerine çıkan fırsatlar doğru bir şekilde değerlendirilememektedir (Özgener, 2003:140). Aile işletmeleri çoğunlukla profesyonellerin, aile üyeleri kadar işe sahip çıkmayacağı ve güvenilir olmayacağı düşüncesi hakimdir. Bu ve bunun gibi sebeplerden dolayı aile işletmeleri profesyonel yönetici istihdamına pek sıcak bakmamaktadır.

Bu durum dünyanın hemen hemen her yerinde geçerlidir. 1950'li yıllarda, İstanbul Üniversitesi bünyesinde İşletme İktisadı Enstitüsü kurulduğunda bir çok iş sahibi, aile üyesi olmayan kişilerin yönetici olma fikrine karşı çıkmış ve kendi kurdukları işi en iyi kendilerinin yönetebileceğini belirtmişlerdir. Benzer olarak, Henry Ford da "Araba imparatorluğunu ben kurdum; bunun yalnızca teknolojisini değil yönetimini de herkesten iyi bilirim" diyerek kuruluşu iflasın eşiğine getirmiştir (Eczacıbaşı, 1994:245).

Aile işletmelerinde aile üyesi olan yöneticiler, işletmeyi aile gelirin sürekliliğinin sağlanması açısından önemli görmekte ve işletme ile duygusal bir bağ içine girmektedir. Fakat, aile üyesi olmayan yöneticiler için işletme, harcadıkları emeğin karşılığını aldığı ve sosyal bir statü elde etmesini sağlayan bir araç olarak görülmektedir. İşletme ile arasında herhangi duygusal bağ yoktur. Böylelikle daha objektif olabilmekte ve işletmedeki uygulamaları diğer işletmelerdeki uygulamalarla karşılaştırabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 84).

İşletmeler için bünyesinde profesyonel yönetici çalıştırmak, her şeyden önce rasyonel kararların alınması ve belirli değişikliklerin yapılabilmesi için gerekli görülmektedir. Buna istinaden Türkiye’de özellikle 1980’li yıllardan sonra profesyonel yönetimi gereklilik olarak gören, işletmeye katkısı olacağına inanan ve bu amaçla çalışmalar yapan işletme sayısı artmıştır. Bu doğrultuda özellikle holdinglemiş olan aile işletmelerinde, ileriki nesillerin iş hayatına başka işletmede başlama eğilimi yaygınlık kazanmıştır (Çakır, 2002:47-48).

Profesyonelleşmeye olan bakış açısının değişimine karşın küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde bu konu yeterince önemsenmemektedir. Orta ölçekteki aile işletmeleri kapsamında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin yarısından fazlasında aktif olarak işin başında ve üst kademe yönetiminde profesyonel yönetici istihdam edilmemiştir. Aynı zamanda bu işletmelerin yarısından fazlası işletmenin finansman, muhasebe, depo, sevkiyat, güvenlik gibi kilit noktalarında ailenin birinci veya ikinci dereceden akrabaları ile işletmenin kuruluşundan bu yana işin içinde yer alan kişiler istihdam edilmiştir (Fındıkcı, 2005:101):

Bu kapsamda kurucuları kendilerine şu soruları yöneltmelidirler;

- İşletmemiz 15-20 yıl sonra nerede olacaktır veya olmalıdır.
- İşletmemiz hangi, alanlarda yeni yatırımlar yapmalıdır.
- İşletmemiz hangi yeni ürünler üretmelidir.
- İşletmemizin ilerideki misyon, vizyon ve hedefi nedir

Bu gibi soruların cevapları düşünülüp tartışılmalı ve bunun sonucunda gelecekle ilgili kararlar alınmalıdır.

Bütün bunlardan çıkaracağımız sonuç şudur ki; aile üyelerinin, özellikle var olan günlük sistemi devam ettirmeye değil, daha çok mevcut durumu geliştirmeye ilişkin işlere ve stratejik konulara yönelmeleri gerekmektedir.

Profesyonel olmanın temel özelliklerinden biri, hatalı uygulamalar söz konusu olduğunda, patronları uyarabilme yeteneğidir. Burada dikkat edilecek husus profesyonel yöneticinin seçimi hususunda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden işletme sahipleri, profesyonel yönetici seçiminde bilimsel değerlendirme tekniklerini kullanmalı ve doğru

adayları işe alarak, piyasa şartlarıyla uyumlu bir ücret ve ödül politikası benimsemelidir. Aile işletmeleri sürdürülebilir başarılar elde etmek için profesyonelleşme sürecinde çalıştırdıkları yöneticilerin, klasik yönetici formasyonundan çok, girişimci özellikte olmasına dikkat göstermelidir.

3.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi

Günümüzde misyon ve vizyon kavramları hemen her alanda karşımıza çıkmaktadır. Belirli bir müşteri potansiyeli olan işletmelerin çoğu, işletme ile ilgili olan bilgilendirmelerde bu iki kavrama yer vermektedir. İngilizcede “mission” görev olarak tanımlanan kelimedenden türetilen misyon kavramı, işletmenin varolma amacını, tarihçesini, kurucusu hakkındaki bilgileri, esas sorumluluklarını, kimlere ve hangi alanda hizmet ettiğini ifade eden metinlerdir. İşletme kültürü açısından misyon, kültürel bir birleştirici rolündedir (Yurtseven, 2008:26). İşletmelerin geçmişte, bugün ve gelecekte en iyi yaptığı ve yapacağı işler misyonlarıdır. Bu kavram işletmelerin stratejilerini ve kültürel yönlerini de kapsamaktadır.

Vizyon kavramı ise İngilizcede “vission” , görme gücü, geniş görüş, önsezi, ileriye görme olarak tanımlanan kelimedenden türetilmiştir. Vizyon aynı zamanda “Geleceğin resmi” olarak da tanımlanabilmektedir. Vizyon, kurum üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları konuları ve gelecekle ilgili durumları öngörebilme ve bu durumlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Akdemir,2008:13). Vizyon işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini belirten bir metindir.

Kurum misyonunun belirlenmesinde:

- Bu gün ne durumdayız,
- Ne yapmaktayız,
- Kim için yapmaktayız,
- Nasıl ve neden yapmaktayız,

- Neden varız,
- Asli yeterlilik alanımız,
- Diğer kurumlardan farklı özelliklerimiz nelerdir,
- Kurumun karakterini ne belirlemektedir
- İlerisi için arzularımız nedir,
- Kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacağına ilişkin sorularının cevabı aranmalıdır.

Misyon gücünü ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle işletmelerin öncelik olaraksahip oldukları değerleri belirlemeligerelmektedir. İşletmelerin misyonlarının zaman içerisinde değişmesi beklenen bir olgu olsa da değişim işletmenin varolma sebebinin değişmesi manasına gelmemektedir. Ancak işletmelerin sahip oldukları misyonları yıllık periyotlarda yapılan incelemeler ile yeniden değerlendirmesive gerekli düzeltmeleri yaparak revize etmesi gerekmektedir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin en önemli özellikleri;misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalara önem vermeleri ve bunların üzerinde durmalarıdır.

Kurumların temel var olmalarının sebebi olan misyon, faaliyet alanlarının ve buna bağlı olarak faaliyet gösterilecek pazarların, finansal olarak uzun vadeli amaçlarının belirlenmesini ve ana faaliyet kollarının saptanmasını içermektedir.

Vizyon ise, aile işletmesinde yer alan aile bireylerinin sahip olduğu görüşlerine, isteklerine ve uzun vadeli amaçlarına göre faaliyetlerinin biçimsel ifadesidir. Vizyon, işletmenin stratejilerine ışık tutarak, işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Strateji ise işletmelerin çevresel koşullarını dikkate alarak gelecekte oluşabilecek fırsatların ve tehditlerin belirlenebilmesini ve bu doğrultuda tespit edilen unsurların gözden geçirilerek yapısal bir değişikliğe gidilmesini zorunlu kılar. Bu aşamada sürdürülebilirliği sağlamış olan aile işletmeleri, var olan misyon ve vizyonlarını revize ederek oluşan yeni şartlara göre stratejilerini değiştirmektedir. Bu revizyonlar sayesinde, geçmişte belirlenmiş olan vizyon ve misyon değiştirilerek, her yeni gelen

jenerasyonla birlikte tekrar gözden geçirilir ve yeniliklerin takibi yapılarak yeni stratejilerin uygulanması sağlanır.

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekliliği başaran aile işletmelerinde, işletmenin gelecekte olmak istediği yer ile günün koşullarında bulunduğu yer analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenmelidir. Uzun dönemli hedefler doğrultusunda da işletmenin misyon ve vizyonu ile ilgili taktik planlar belirlediği gözlenmektedir. Sürekliliği başaran aile kurumlarında dikkate alınacak son özellik, bu kurumların karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetini çok önemsedikleri, toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye çalıştıklarıdır. Sahip oldukları başarılı firma imajını korumak ve daha da ileriye taşımak için faaliyetlerini, topluma fayda sağlayacak şekilde düzenleyip, bu düzenlemelerde kişilerin ve bölümlerin ayrı ayrı başarısından çok örgütün bütünü ile başarılı olması üzerinde durulmaktadır.

3.1.3.Sermaye Yönetimi

Aile işletmelerinde sermaye, aile bireylerinin işletmeyi kurmak amacıyla ortaya koyduğu maddi varlık aracılığıyla işletme üzerinde elde ettiği tasarruf hakkı olarak değerlendirilebilir. Esas görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi şekilde yetiştirmek, onlara parasal olarak iyi bir gelecek sağlamak, böylece hem kendi hem de sonraki neslin geleceğini garanti altına almak ister. Bu manada aile işletmeleri için mülkiyetin korunmasının ve dağıtılmamasının çok büyük önem taşıdığı söylenebilir (Fındıkcı, 2005:19).

2008 yılında McKinsey tarafından yapılan araştırma, ailenin en büyük erkek çocuğunun yönettiği aile işletmelerinin performansı, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen benzer büyüklükteki işletmelerin performansının çok altında kaldığını göstermiştir. Aile işletmelerinin sahipliği servet gibi bir sonraki nesillere aktarılan bir hak olarak görülmektedir. Ancak ulusal boyutlara ulaşmış aile işletmelerinde yönetim hakkı çok daha farklıdır. Bu işletmelerin yönetimi profesyonel yöneticiler tarafından yapılmalı ve yönetim becerisi nesiller arası devredilen bir hak olarak görülmemelidir. İyi yönetilen ve ikinci, üçüncü nesile başarı ile devredilen aile işletmelerinin sayısı az olsa da, genellikle aile işletmelerinde yönetim sorunları oldukça sık yaşanmaktadır. Bu

işletmeleri başarısızlığa sürükleyen en temel nedenlerden biri hissedarların işletmeye hizmet etmemesi aksine işletmenin hissedarlara hizmet etmesini beklemeleridir.

Peter Drucker'a göre aile işletmelerinin sermaye yönetimi ile ilgili beş önemli kural vardır. Bunlar (Drucker, 2000):

- 1) İşletmede çalışan aile üyelerinin en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olması
- 2) Küçük aile işletmeleri dışında, bütün aile işletmelerinde kilit görevlere işini iyi bilen ve sorumluluk sahibi profesyonelleri getirmeleri
- 3) Yönetimde görev alan kaç aile üyesi olduğuna bakılmadan tepe pozisyonlardan birine aile dışından bir profesyonel getirilmesi
- 4) Yönetimin gelecek nesillere ne şekilde devredileceği, aile ve işletme dışında uzman bir kişinin önderliğinde çözülmeli ve işletme bu konuda mutlaka profesyonel bir destek alması
- 5) İşletmenin aileye hizmet etmemesi, tam aksine ailenin işletmeye hizmet etmesi gerekmektedir.

Bu ilkeleri hayata geçirmeyi başarabilen aile işletmelerin, hem aile olmanın avantajlarından yararlanacak, hem de profesyonellerden destek sağlayacaktır. 21. yy. da son derece hızlı değişen rekabet kurallarına uyum sağlanmasını sadece aile bireylerinden beklemek haksızlıktır bu işletmeyi zora sokmaktan başka bir sonuç doğurmaz. Ailenin değerlerini benimseyen profesyonellerin desteğiyle yönetilen kurumlar ,hem başarılı olacak hem de bu başarı süreklilik sağlayacaktır.

3.1.4.Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi

Aile işletmelerinde en önemli konulardan biri de işletme yönetiminin kime devredileceği konusudur. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini engelleyen kuşaktan kuşağa devir problemleri, girişimciden sonra onun yerine geçecek, işletmeye liderlik edecek varisin belirlenmesi çalışmaları ve devir planlamalarıdır. Bu süreci en uygun şekilde çözebilmek işletmenin sürdürülebilirliğine büyük katkı sağlar (Kenneth, 1996:356).

Nesildennesile her devir sürecinde aile işletmeleri daha önceki evrelerden farklı sorunlarla karşılaşır. Bir sonraki evrede hem aile ,hem işletme artık olgunlaşmıştır. Kurucu tek ve mutlak güç değildir. İşletme, aile üyeleri, aile dışı çalışanlar, dış yatırımcılar gibi farklı gruplardan oluşur. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır, bu da çatışmalara zemin yaratır. Kar dağılımı, mülkiyet gibi hususlar, işletmenin geleceğine ilişkin planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede kurum için en önemli sorun çatışmalar olduğu için ,etkili çatışma çözme yöntemleri uygulamak yerinde olacaktır.

İkinci kuşağa devretme döneminde güç çatışmaları yoğunlaştığı için , ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşmektedir. İkinci kuşağın farklı istekleri, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile işletmelerinde,işletmenin ataerkil yapısından dolayı işletme, ailenin en büyük oğlu tarafından yönetilir, çoğu aile işletmelerinde ise ikinci nesil serbest kültür kalıbını benimser. Bu durum şu şekilde gerçekleşmektedir;

1) Aile, profesyonel yöneticilere güven duymakta ve onlara sorumluluk vermektedir.

2) Aile, işletmenin faaliyet konusu ile ilgili bilgi sahibi değildir ve bundan dolayı işletmenin sorumluluğunu güven duyabileceği profesyonel yöneticilere vermektedir.

3) İkinci nesil aile üyelerinin işletmenin kurucusu gibi çalışmak istememekte ve işletme ile ilgili herhangi bir hırsları ve arzuları bulunmamaktadır.

Serbest kültürün en büyük avantajı, profesyonel yöneticilere sağladığı rahatlık ve özgürlüktür. İkinci nesile devretme evresinde, ikinci nesil liderin önünde ulaşılması zor bir model olması, bazen yeni lider için zor bir durum olabilmekte ve psikolojik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Bir başka problemde ikinci nesil yöneticinin, kurucusunun yaratıp geliştirdiği kültürü değiştirmek zorunda kalmasıdır. Mevcut rekabet ortamında yeni gelişmelere ayak uydurmak ve modası geçmiş uygulamaları değiştirmek için kültürün budanması gerekebilir. Ancak bu dikkatle ve özenle gerçekleştirilmelidir (Aranoff vd. 2000:61).

İkinci nesile devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgaları olmaktadır. Kardeşler arası rekabet, zıtlasma eğilimi, çatışmaları doğurur. Bu çatışmalarla baş edebilmek için farklı bazı yöntemler uygulanmaktadır: Kimi aileler ,

birini aracı olarak belirler. Bu işletmenin avukatı , danışmanı olabilmektedir, kişisel ve kişilerarası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinleyerek arabuluculuk yapar. Bu çatışmaları çözmeye bazı özel teknikler vardır: Varlık yönetim kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı, yüzleşme toplantısı bunlardan bazılarıdır (Dyer,1986:90).

Varlık yönetim kurulu, işletmenin yönetim kurulundan farklı olarak, ailenin devretme sürecinin planlaması, aile üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi gibi konuları tartışır. Bu çalışma dışarıdan katılacak profesyonel kişilerin ve uzmanların katılımı ile gerçekleşmelidir. Üçüncü şahıs toplantısı, aile üyeleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için yapılan bir toplantıdır. Bu toplantıda, iki aile üyesinin farklılıkları açıkça tartışılır, üçüncü şahıs, aracı görevini üstlenir (Walton, 1969).

Rol pazarlığına ise kurumdaki rol ve beklentilerde belirsizlik olduğu zaman ihtiyaç duyulur, çoğu kez işletmenin kurucusunun ölümüyle bu duruma ortaya çıkar, aile üyeleri toplanarak işletme, yönetim kurulu ve ailedeki rol ve beklentilerini tekrar gözden geçirirler. Yüzleşme toplantıları ise, kurumda ciddi sorunlar olduğunda kullanılır (Beckhard,1967).

Bu aşamaya gelen aile işletmeleri, daha önceki aşamalardan çok farklı sonuçlarla karşılaşır. Bu aşamada hem aile hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Aile üyeleri, aile dışından çalışanlar, yatırımcılar gibi kurum çok farklı gruplardan oluşur. Mülkiyet, kar dağılımı gibi konular, kurumun geleceği ile ilgili planlamayı zorunlu hale getirir. Bu aşamada kurumların en önemli problemi çatışmalar olduğu için, en etkin çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Kenneth,1996:356).

Bu durumda problemi yaşayan tüm üyeler toplanır ve eylem planı yapılır. Tüm bunlar içinde dışarıdan uzman getirilir. Varis planı kurucunun vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emeklilik sonrası işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdür unvanını üstlenecek kişinin belirlenmesi ile ilgili bir plandır. Varis planının olmadığı işletmelerde, ölüm, uzun süreli hastalık, sakatlanma, boşanma veya aile dışı kişilerin işletmeye dahil edilmeleri krize yol açabilmektedir. Varis planı yapılırken, üzerinde durulması gereken en önemli şey, kurucunun yerini alacak varisin, kurucu işin başındayken seçilmesidir. Bir aile işletmesinin varis planı yaparken, beklide üzerinde durulması gereken en önemli unsur, kurucunun yerini alacak varisin, kurucu

henüz işin başındayken seçilmesidir. Kurucunun emeklilik planının yani emeklilik zamanının, emeklilik döneminde gerek duyulan gelir miktarının ve emeklilik sonrası işletmedeki sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Eğer bir aile işletmesinde emeklilik planı mevcut ise bu durum varisin seçiminde erken adım atılmasını sağlayarak, sonraki evrelerde işletmede bir çatışma ve karışıklık çıkmasını engelleyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:140).

Varisin seçilmesinde genel olarak iki yöntemden biri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birincisi “erken seçim stratejisi” dir. Bu yöntemden anlaşılan, varis adaylarının belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belkide daha önceki dönemde yapılabilmesidir. Bu stratejide varis, çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak, ilgili varisin ileride kurumda çalışmayı isteyip istemeyeceği, tepe yöneticilik için gerekli olan niteliklerine sahip olup olmadığı gibi hususlar değerlendirilerek , aile bireylerinin alacağı ortak kararlar doğrultusunda bir sonuca varılır. Belirlenen varisin tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri çok erken yaşta belirlenmeye çalışılır.

Varis seçimlerinde kullanılan ikinci yöntem ise “geç seçim stratejisi”dir. Bu stratejide varis adaylarının eğitim hayatlarının bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ilke olarak belirlenmektedir.

İşin yönetimi açısından vasıflı hale gelmiş varisler arasından ailenin ortak görüşü ile işe en uygun varis belirlenerek tepe yöneticilik için hazırlanır. Erken varis seçim stratejisinde varis olarak belirlenen kişinin gelecekte işletmede çalışmayı istememesi veya gelecekte hedeflerinin değişmesi yada bu iş için gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olamaması gibi dezavantajları taşıması ile birlikte ,geç seçim stratejisinde belirlenen varisin işe hazırlanması için gerekli sürenin uzun olmasından dolayı zaman maliyetinin artışı da beraberinde getirdiği unutulmamalıdır (Hodgetts ve Kuratko, 1995:166-167).

3.1.5. Miras Planı

Bir işletmenin el değiştirmesini gerektirebilecek, işletme sahibinin vefatı, çalışamaz duruma gelmesi veya boşanma gibi durumlar meydana gelebilir. Dolayısıyla miras planının olması, yukarıda bahsettiğimiz durumlarla karşılaşılma olasılığına karşı,

işletmeyi hazırlıklı kılar. Bir başka ifadeyle miras planı, örneğin işletme sahibinin vefatı halinde, bu durumun yaratacağı finansal etkiyi minimize etmek amacı ile düzenlenir. Ayrıca miras planının olmadığı işletmelerde, mirasçı sayısının fazla olması durumunda işletmenin yaşayacağı olumsuz finansal etkiyi daha da arttırmaktadır (Akbulut, 2013:29).

Miras planında, işletmede halihazırda çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras paylarının belirlenmesi aşamasında bazı zorluklarla karşılaşılabilir ve bu zorluklar kuşaklar arasında ve kuşaklar içinde farklı problemlerin ortaya çıkmasına da sebep olabilmektedir. Bu nedenle, kurucunun tüm bunları öngörerek, eşit ve objektif olarak önceden bir vasiyetname hazırlamasının uygun olduğu düşünülmektedir

Aile üyeleri yaşam döngüsü içinde yaşamlarını sürdürürken bu uzun yaşam serüveninde yaşadıkları doğum, ölüm, evlilik, emeklilik, boşanma gibi olaylar sonucunda aile işletmelerindeki hissedarlıklarında değişimler yaşanabilir. Bundan dolayı işletme yönetiminde yer alan aile üyeleri, aileyi oluşturan bireylerin veya grupların normal şartlar içinde hayat evrelerini/döngülerini tahmin etmeli veya planlamalıdır. Çünkü hayatı yaşarken karşılaştığımız olaylar, aile üyelerinin işletmeden beklentilerini (mali ve manevi) belirlemekte, zaman içerisinde de değişmesine sebep olmaktadır. Örnek vermek gerekirse kurucunun 65 yaşında emekli olması, büyük olasılıkla hisselerini bir sonraki kuşağa devretmesiyle eş zamanlı olacaktır (Alver, 2002:22).

İşletmenin devamlılığı açısından miras planı, ortaklar arasında oluşabilecek çatışmayı önlemek ve gelecekte karşılaşılabilecek finansal olarak olumsuz etki edebilecek risklerin azalmasını sağlamak amacıyla yapılır (Schulze vd., 2003:180).

Miras planının en önemli yararlarından biri de hisse alım-satım şartlarının önceden belirlenerek işletme mülkiyetinin aile bireylerinin istediği şekilde dağılmasını sağlamasıdır. Bunun doğru bir şekilde sağlanması için ise hissedarlar sözleşmesinde mülkiyet standartları, işletme sermayesi, hisse oranları, iştirakler, hisse devri için kıstaslar ve devir sonrasındaki kısıtlamalara ilişkin ilkeler belirlenmeli ve sözleşmeye bağlanmalıdır.

Miras planı hazırlanırken,

- Kurucunun sahip olduğu bono, tahvil, nakit, alacak, borç ve malların bölüşülmesine ilişkin politikanın oluşturulması
- Vasiyetnamenin hazırlanıp, yürürlüğe gireceği zaman ve şeklin belirlenip, bundan faydalanacak kişilere ilişkin düzenlenmesi
- Ortaklık payların devri ile ilgili stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejiler ışığında hisse devir sözleşmesinin hazırlanması
- Bağışlar, vergiler ve vergi muafiyetleri ilgili durumların tespit edilmesi vb.gibi konular belirlenmelidir (Karpuzoğlu,2002:12).

Ayrıca miras planında açıklık getirilmesi gereken hususlar,

- Alım-satım gerektirecek durumların neler olabileceği
- Hisselerin satış fiyatının nasıl belirleneceği
- Alıcıların kimler olacağı
- Ödeme şartları, vb. gibi belirlenmesi aile hissedarlarından hem alıcı hem de satıcı konumunda olanları müştereken memnun edecektir.

Miras planında dikkate alınması gereken bir başka hususta, kurumda çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin(özellikle çocukların) durumlarına ilişkin bir takım sorunların ortaya çıkma ihtimalidir. Örneğin, miras planının eşitlik prensibi göz önüne alınarak yapılması, kuşaklar arasında ve içerisinde farklı problemlerin çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu da girişimciyi zor duruma sokacaktır. Özellikle işletmede çalışmayanların, çalışan çocuklara karşı besleyebileceği duygularda düşünülürse tüm tarafları memnun edecek bir miras planının hazırlanması daha güçleşecektir. Bu durumda, üzerinde özellikle durulması gereken nokta, en önemli ve en acil ihtiyaçların tespit edilerek, işletme bünyesinde çalışmayan çocukların işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesi yoluna gidilmesidir. Önemli olan diğer bir husus, miras planı yapılma aşamasında adaletli olunmalı, adam kayırma yoluna gidilmemeli ve işletmenin sahip olduğu nakit akışına çok dikkat edilmelidir.

Aileyi bir arada tutmak ve fikir birliği sağlamak yalnızca aile üyeleri arasında iyi iletişim olduğunda gerekleŒebilir ve ancak iliŒkiler açık ve d¸r¸st olduğunda iyi iletişim gerekleŒebilmektedir. Uyumlu bir aile iŒletmesine sahip olmanın anahtarı, çatıŒmayla baŒ etmek, bir stratejiye karar vermek veya bir sonraki neslin nerede gerekleŒeceğini belirlemek anlamına gelir. Ancak o zaman aile iŒletmesi bir nesilden diğerine s¸rd¸r¸lebilir olmaya adaydır. Aile iŒletmelerinde s¸rd¸r¸lebilirliğini sağlamak için bazı önemli adımlar Œu Œekilde sıralanabilir(Norton, 2019:3)

- İŒletme yöneticisinin kendi hayatındaki hedefini doğru belirlemesi
- Ailenin iŒinin amacını ve misyonunu tartıŒmak için aile toplantıları yapılması
- Aile toplantılarında iletişimi nasıl geliŒtirileceđinin tartıŒılması
- Duygunun iletişimi nasıl etkilediği hakkında konuŒabilecek uzmanlardan yardım alınması
- Aile ¸yeleriyle etkileŒim kurarken aile ¸yelerinin kendilerini gözlemlemeleri
- AnlaŒmazlıđın bir aile ¸yesiyle diğerleriyle gr¸Œ¸lmemesi
- Ailenizin t¸m ¸yelerine empati gösterilmesi

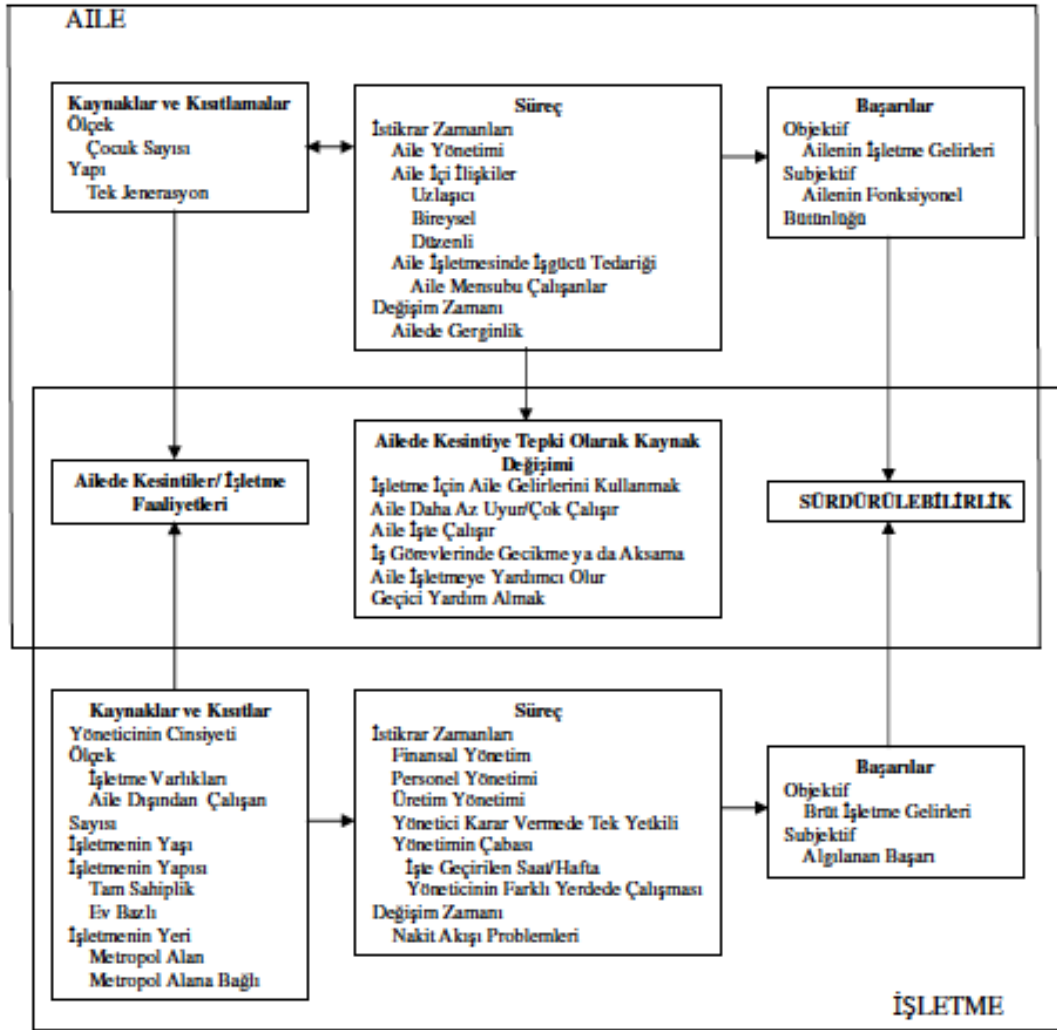
3.2. S¸rd¸r¸lebilir Aile İŒletmesi Faaliyet Modeli

Daha nceki bl¸mlerde değinildiği gibi aile iŒletmelerinin dıŒsal faktörler olarak nitelendirilen çevresel ve sosyal sorumluluklarının, iŒletmenin s¸rd¸rebilirliğinin sağlanabilmesi için t¸m içsel faktörlerle sentezlenerek iŒ s¸relerine ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda aile ve aile iŒletmeleri açısından bir sistemi ifade eden kurumsallaŒma b¸y¸k önem taŒımaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2010:88).

KurumsallaŒma kavramının aile iŒletmeleri tarafından nasıl algılandığıнын, kurumsallaŒmanın iŒletmeye ve aileye sağlayacağı katkının d¸zeyinin ve kurumsallaŒma alıŒmalarının temellerinin hangi zeminde ve zamanda atılacağının tespit edilmesi çok önemlidir. ¸nk¸ ailenin ve iŒletmenin içerisinde bulunduğu yaŒam dng¸s¸ne bağlı olarak, aileye ve iŒletmeye bağlı rg¸t yapısı, iŒletme ve ailenin sahip olduğu k¸lt¸r,

inançlar, değerler ve normlar, aileyi ve işletmeyi etkileyen, değişime zorlayan iç ve dış etmenler vb. gibi bir çok parametre aile işletmelerinin kurumsallaşma algılamaları ve uygulamalarında farklılıklar göstermesine neden olmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2010:89).

Aile işletmeleri yapısı gereği kendi içerisinde farklı dinamiklere sahip olması, sadece performanslarını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve yönetim kültürünü de etkilemektedir. Aile ve işletme arasındaki etkileşime ilişkin 1997 yılında “Aile İşletmeleri Araştırma Grubu” tarafından geliştirilen sürdürülebilir faaliyet modeli, aile ve işletmenin sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi noktasında sürece katkılarını ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin model aşağıda şekil 5’te yer almaktadır (Olson vd., 2003:642-644).



Şekil 3.1. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli

(Kaynak: Olson vd., 2003:642-644)

Aile işletmeleri, doğası gereği, sahip olunan aile içindeki dinamikler nedeniyle karmaşıktır. Sürdürülebilir aile işletmesi modeli (SFB modeli) esnek yapısı ile yalnızca işin bir parçası olan ya da yalnızca aile sisteminin bir parçası olan ve her iki sistemdeki kaynakları kullanılmasına imkan veren karmaşık süreçleri ele alır. Aile işletmesi iş sisteminin sürdürülebilirliğini bir bütün olarak vurgular ve aile ve işletme sistemlerine eşit davranır. SFB modeli, bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin hem iş başarısının hem de aile işlevselliğinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Her iki sistemdeki herhangi bir birey her iki sistemin parçalarını da etkileyebilir. SFB modeli, iş girişimciliğini ailenin sosyal bağlamında konumlandırmaktadır (Stafford vd.,1999:203).

SFB modelinin ana noktası, aile ve işletmenin alt sistemleri oluşturmaktadır. Bu model ile iki alt sisteme ilişkin farklı bileşenler, mevcut kaynaklar, işletme süreçleri ve sınırları önem taşımaktadır ve bütün bu unsurları bir araya getirmektedir. Modele göre, her bileşen karşılıklı etkileşim içinde, birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Bundan dolayı aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin uyumlu etkileşimi ve başarısı ile sürdürülebilir başarı sağlanabilecektir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Güleş vd., 2013: 57-58).

SFB modeli, aile işletmesi sürdürülebilirlik modeli oluşturmak için aile işlevi modeli ile aile iş başarısı modelini eşleştirmektedir. Şekil 5'de gösterilen modelin odağı, aile işletmesinin sürdürülebilirliği, aile kazanımlarının bir fonksiyonu ve aile ile iş arasındaki ticari kazanımlar ve işlemlerdir. Aynı zamanda, işletmesinden az ya da çok bağımsız olarak gerçekleştiği düşünülebilecek aile kaynakları ve kısıtlamaları (hem aile yapısını hem de aile süreçlerini içerecek şekilde) tanımlanmıştır. Aynı şekilde, aileden bağımsız olmayan ticari kaynaklar, kısıtlamalar ve süreçler bulunmaktadır. Şekilde soldan sağa hareket ederken, karakteristik veya işlemlerden herhangi biri sola veya üst veya alt sıradaki herhangi bir işlem sağa veya merkeze etki edebilir. Bu modelin genel amacı, aile ve işletme kaynaklarını ve iş ve aile başarısına ve sürdürülebilir aile işletmelerine yol açması muhtemel kısıtlamaları, süreçleri ve işlemleri tanımlamaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ülkemizde şirketlerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri ülke ekonomisi için önem arz etmektedir. Bu sebeple aile şirketleri ile ilgi birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle şirket içerisinde yaşanan anlaşmazlıklar, kuşaklararası çatışmalar gibi spesifik konular ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında ise aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ölçülmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Bursa'da Demirtaş ve Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin sürdürülebilirliği SFB modeli çerçevesinde araştırılmasıdır.

4.2. Verilerin Metodolojisi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönetimi kullanılmıştır. Ankette aile şirketlerinin SFB modelinin uygulanabilirliğine yatkınlıklarını ölçmek için modelde yer alan parametrelerden faydalanılarak ölçek geliştirilmiştir. Ölçek, tanımlayıcı istatistiklere yönelik on bir adet açık uçlu soru, aile şirketlerindeki değer algılarının ölçüldüğü 5 adet 5'li Likert'li soru, aile odaklı amaçların ölçüldüğü sıralama soruları, aile şirketlerindeki mekanizmaların olup olmadığını ölçen 9 adet evet/hayır sorusu ve aile içindeki gerilime sebep olma derecesini ölçen 6 adet 5'li Likert'li soru yer almaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği Cronbachalpha katsayısıyla ölçülmüştür. Cronbachalpha (α) değeri 0,834 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik katsayısına ilişkin bulunan değerler aşağıdaki gibi yorumlanabilir (Özdamar, 1999):

$0 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirdir.

$0,61 < \alpha < 0,80$ ise ölçek orta düzeyde güvenilirdir.

$0,81 < \alpha < 1$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Bu çalışmada Cronbachalpha (α) değeri 0,81 ila 1 arasında (0,834) olduğundan ölçeğin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın evrenini DOSAB ve NOSAB daki faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. Ancak, araştırmanın amacına uygunluğu bakımından 540 şirketten, 2. Jenerasyon olarak tespit edilen şirketler örneklem olarak alınmıştır. Bu çerçevede 102 aile şirketine mail yoluyla ulaşılmış, 79 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. 79 anketin 4 adedi eksik cevaplandığından kapsam dışı tutulmuş ve toplamda 75 anket değerlendirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini, Bursa'da faaliyet gösteren 75 aile şirketi oluşturmaktadır.

4.3. Verilerin Analizi ve Elde Edilen Bulgular

Aile şirketlerinin SFB modeline uygunluğunun araştırıldığı bu çalışmada, verilerin analizinde SPSS 23 paket programı kullanılarak frekans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörler Tablo 4.1’deki gibidir:

Tablo 4.1. Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Sayı	%
Elektrik, Gaz ve Su	5	6,67
İmalat	50	66,67
Gayrimenkul faaliyeti	2	2,67
Holding	7	9,33
İnşaat ve bayındırlık	3	4
Toptan ve perakende ticaret, otel ve lokantalar	4	5,33
Madencilik	2	2,67
Tarım, Orman, Balıkçılık	2	2,67
TOPLAM	75	100

Tablo 4.1.’den de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörler elektrik, gaz ve su, imalat, gayrimenkul faaliyeti, holding, inşaat ve bayındırlık, toptan ve perakende ticaret, otel ve lokantalar, madencilik, tarım, orman ve balıkçılık olmak üzere toplam sekiz grupta toplanmıştır. Sektör grupları Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’taki başlıklar dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunun (% 66,67) faaliyet gösterdiği sektör, imalat sektörüdür. Bunu sırasıyla % 9,33 ile holdingler, % 6,67 ile elektrik, gaz ve su sektörü, % 5,33 ile toptan ve perakende ticaret, otel ve lokantalar, % 4 ile inşaat ve bayındırlık sektörü takip etmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin en az faaliyet gösterdiği sektörler ise aynı yüzdeye sahip (% 2,67) gayrimenkul faaliyeti, madencilik ve tarım, orman, balıkçılık sektörleridir.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin çalışan sayıları 2005 tarihli 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik’e göre oluşturulmuştur. Buna göre, 10’dan az çalışanı olan küçük işletmeler mikro işletme, 10 ila 50 arasında çalışanı olan şirketler küçük işletme, 51 ila 250 arasında çalışanı olan işletmeler orta büyüklükteki işletme, 250’den daha fazla çalışanı olan işletmeler ise büyük işletme sayılmaktadır. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin büyüklükleri Tablo 4.2.’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Aile Şirketlerinin Çalışan Sayıları ve İşletme Büyüklükleri

Çalışan Sayıları	İşletme Büyüklüğü	Sayı	%
<10	Mikro	2	2,67
10 ila 50	Küçük	24	32
51 ila 250	Orta	24	32
250<	Büyük	25	33,33
TOPLAM		75	100

Tablo 4.2.’den de görüldüğü üzere, 75 şirketin 25’inin 250’den fazla çalışanı olduğu için büyük işletme, 24’ünün 51 ila 250 arasında çalışanı olduğu için orta büyüklükte işletme, 24’ünün 10 ila 50 arasında çalışanı olduğu için küçük işletme, 2’sinin ise çalışan sayısı 10’nun altında olduğu için mikro işletme olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan 75 aile şirketinde yönetim kurulu ortalama 5 üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulundaki ortalama aile üyesi sayısı da 4’dir. Dolayısıyla yönetim kurulundaki her 5 kişiden 4’ünün aile üyesi olduğu söylenebilir. Ayrıca yönetim kurullarının çoğunda (%90) bağımsız üyenin bulunmadığı da elde edilen bulgular arasındadır.

Araştırmaya katılan 75 aile şirketinin 20’sinde (% 26,7) aile anayasası bulunmakta, 55’inde (% 73,3) ise aile anayasası bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin 30’unda (% 40) aile konseyi toplantıları yapılmakta olup, 45’unda (%

60) aile konseyi toplantılarının yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu şirketlerin 5'inde (% 6,7) kurumsal yönetim komitesi bulunmakta, 70'inde (%93,3) kurumsal yönetim komitesi bulunmamaktadır.

Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin ücretlendirilmesine ilişkin bir ücretlendirme politikası, genç/çocuk aile üyelerinin gelecekte şirkette çalışmalarını sağlayacak bir kariyer planlaması ve şirket bünyesinde çalışmayan (eş, çocuk vb.) yakın aile üyelerinin şirket faaliyetleri hakkında bilgilendirilme politikasına ilişkin elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin ücretlendirilmesine ilişkin 45 (% 60) şirkette ayrı bir ücretlendirme politikası bulunurken, 30 (% 40) şirkette ayrı bir ücretlendirme politikası bulunmamaktadır, dolayısıyla 30 şirkette eşit ücretlendirme politikası bulunmaktadır. Aile üyelerinin ücretlendirilmesine ilişkin şirkette ayrı bir ücretlendirme politikası bulunan 45 şirketin 29'unda aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha çok ücretlendirme yapılırken, sadece 16'sında daha az ücretlendirme yapılmaktadır.

Genç/çocuk aile üyelerinin gelecekte şirkette çalışmalarını sağlayacak bir kariyer planlaması 11 (% 14,6) aile şirketinde yapılmakta olup, 64 (% 85,3) aile şirketinde yapılmamaktadır.

38 (% 50,6) aile işletmesinin, işletme bünyesinde çalışmayan (eş, çocuk vb.) yakın aile üyelerinin şirket faaliyetleri hakkında bilgilendirilme politikası bulunmakta, 9 (% 12) aile şirketinin kısmen bilgilendirilme politikası bulunmakta, diğer 28 (% 37,3) aile şirketinin ise bilgilendirilme politikası bulunmamaktadır.

Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Değer Algıları

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde aile değerlerinin önemli bir etkisi vardır.	43	57,3	32	42,6	-	-	-	-	-	-
Aile şirketimizde çalışanlar yöneticiler için değil, yöneticiler ile birlikte çalıştıklarını hissederler.	42	56	27	36	-	-	6	8	-	-
Çalışanların başarısı şirketin başarısıdır.	48	64	23	30,6	4	5,3	-	-	-	-
Şirketin başarısı ailenin başarısıdır.	35	46,6	26	34,6	10	13,3	4	5,3	-	-
Aile şirketimizde çalışanlar sadece bir çalışan olmaktan ziyade şirketin sahibiymiş gibi hissederler.	14	18,6	27	36	20	26,6	4	5,3	10	13,3

Aile şirketlerinde değer algılarının sonuçları Tablo 4.3.'de yer almaktadır. Buna göre, “Şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde aile değerlerinin önemli bir etkisi vardır.” ifadesine şirketlerin çoğunluğu (% 57,3) kesinlikle katılmakta, % 42,6’sı katılmaktadır. “Aile şirketimizde çalışanlar yöneticiler için değil, yöneticiler ile birlikte çalıştıklarını hissederler.” ifadesine şirketlerin % 56’sı kesinlikle katılmakta, % 36’sı katılmakta, %8’i katılmamaktadır. “Çalışanların başarısı şirketin başarısıdır.” ifadesine şirketlerin % 64’ü kesinlikle katılmakta, % 30,6’sı katılmakta, %5,3’ü kararsız kalmaktadır. “Şirketin başarısı ailenin başarısıdır.” ifadesine şirketlerin % 64’ü kesinlikle katılmakta, %34,6’sı katılmakta, %13,3’ü kararsız kalmakta, %5,3’ü katılmamaktadır. “Aile şirketimizde çalışanlar sadece bir çalışan olmaktan ziyade şirketin sahibiymiş gibi hissederler.” ifadesine şirketlerin % 18,6’sı kesinlikle katılmakta, %36’sı katılmakta, %26,6’sı kararsız kalmakta, %5,3’ü katılmamakta, %13,3’ü kesinlikle katılmamaktadır.

Aile odaklı amaçların durumuna bakıldığında, araştırmaya katılan aile şirketleri için en önemli amacın aile bütünlüğü ve aile içi sadakatin korunması olduğu görülmektedir. Bunu ikinci sırada iş yaşamının kalitesi izlemektedir. Üçüncü en önemli amaç aile isminin toplumda tanınması ve saygınlığı olurken, dördüncü önemli amaç ailenin bağımsızlığı olmuştur. Bu amaçları sırasıyla aile servetinin artması ve şirketin güvenliği izlemektedir. En son sırada ise şahsi tatmin ve ödül yer almaktadır.

Tablo 4.4. Aile Şirketine Ait Mekanizmalar

ŞİRKETE AİT MEKANİZMALAR	EVET	HAYIR
Resmi danışma kurulu (bir danışman grubuyla düzenli toplantılar)	55	20
Resmi olmayan danışma kurulu (danışmanlarla özel toplantılar)	33	42
İşletme yönetimi ekibi	23	52
Bağımsız yönetim kurulu değerlendirmesi (dış kaynak tarafından)	49	26
Yönetim kurulunun öz değerlendirmesi	26	49
Finansal tabloların bağımsız dış denetimi	37	38
Aile dışı çalışanların seçimi, ücretlendirilmesi ve desteklenmesi için bir politika	23	52
Aile çalışanlarının seçimi, ücretlendirilmesi ve tanıtımına yönelik politika	35	40
İşle ilgili konularda ilgili taraflara formel raporlama sistemi (bilgilendirme)	31	44

Tablo 4.4.'de aile şirketlerindeki mekanizmalara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre, şirketlerin çoğunluğunda resmi danışma kurulu (bir danışman grubuyla düzenli toplantılar), bağımsız yönetim kurulu değerlendirmesi (dış kaynak tarafından) bulunmaktadır. Resmi olmayan danışma kurulu (danışmanlarla özel toplantılar), işletme yönetimi ekibi, yönetim kurulunun öz değerlendirmesi, aile dışı çalışanların seçimi, ücretlendirilmesi ve desteklenmesi için bir politika, aile çalışanlarının seçimi, ücretlendirilmesi ve tanıtımına yönelik politika ve işle ilgili konularda ilgili taraflara formel raporlama sistemi (bilgilendirme) bulunmamaktadır. Finansal tabloların bağımsız dış denetimi ise yarı yarıya bir dağılım göstermiştir.

Tablo 4.5. Şirket İçi Çatışma Sebepleri

	Gerilime neden olmaz		Biraz gerilime neden olur		Gerilime neden olur		Fazla gerilime neden olur		Çok büyük gerilime neden olur	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kimin ne iş yapacağı hakkında aile üyeleri arasında fikir ayrılığı	40	53,3	21	28	8	10,7	6	8	-	-
Karar alma konusunda kimin yetkili olacağı hakkında aile üyeleri arasında fikir ayrılığı	47	62,7	10	13,3	11	14,7	4	5,3	3	4
Aile üyelerinin şirkette eşit pay sahibi olmamaları	42	56	19	25,3	8	10,7	-	-	6	8
Aile üyelerinin ücretlendirilmesinde adaletsizlik	31	41,3	6	8	25	33,3	3	4	10	13,3
Şirket ile ilgili çatışmaları çözümlenmekte başarısızlık	25	33,3	19	25,3	16	21,3	9	12	6	8
Aile üyelerinin iş yükü konusunda adaletsizlik	38	50,7	15	20	13	17,3	9	12	-	-

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin şirket içi çatışma sebepleri Tablo 4.5.'de yer almaktadır. Buna göre, “kimin ne iş yapacağı hakkında aile üyeleri arasında fikir ayrılığı” % 53,3 oranında gerilime neden olmazken, % 28 oranında biraz gerilime neden olmakta, % 10,7 oranında gerilime neden olmakta, % 8 oranında fazla gerilime neden olmaktadır. “Karar alma konusunda kimin yetkili olacağı hakkında aile üyeleri arasında fikir ayrılığı” ifadesi % 62,7 oranında gerilime neden olmazken, % 13,3 oranında biraz gerilime neden olmakta, % 14,7 oranında gerilime neden olmakta, % 5,3 oranında fazla gerilime neden olmakta ve % 4 oranında çok büyük gerilime neden olmaktadır. “Aile üyelerinin şirkette eşit pay sahibi olmamaları” ifadesi % 56 oranında gerilime neden olmazken, % 25,3 oranında biraz gerilime neden olmakta, % 10,7 oranında gerilime neden olmakta ve % 8 oranında çok büyük gerilime neden olmaktadır. “Aile üyelerinin ücretlendirilmesinde adaletsizlik” ifadesi % 41,3 oranında gerilime neden olmazken, % 8 oranında biraz gerilime neden olmakta, % 33,3 oranında gerilime neden olmakta, % 4 oranında fazla gerilime neden olmakta ve % 13,3 oranında çok büyük gerilime neden

olmaktadır. “Şirket ile ilgili çatışmaları çözümlenmekte başarısızlık” ifadesi % 33,3 oranında gerilime neden olmazken, % 25,3 oranında biraz gerilime neden olmakta, % 21,3 oranında gerilime neden olmakta, % 12 oranında fazla gerilime neden olmakta ve % 8 oranında çok büyük gerilime neden olmaktadır. “Aile üyelerinin iş yükü konusunda adaletsizlik” ifadesi % 50,7 oranında gerilime neden olmazken, % 20 oranında biraz gerilime neden olmakta, % 17,3 oranında gerilime neden olmakta ve % 12 oranında fazla gerilime neden olmaktadır.

Bursa ilimizde bulunan 75 aile şirketine yapmış olduğumuz anketimize verilen cevapları değerlendirdiğimizde ve bunu “Sürdürülebilir Aile İşletmesi Faaliyet Modeline” göre değerlendirdiğimizde şu sonuçlara ulaşabiliriz:

* Günümüzde artık tüm uzmanların birleştiği ortak nokta Aile işletmelerinin en üst organı olan yönetim kurulunun, etkin bir şekilde çalışabilmesi için az sayıda kişiden oluşma zorunluluğudur. Bu sayı genellikle beş ile sekiz kişi arasındadır. Anketimize katılan aile şirketlerindeki yönetim kurulu sayısı ortalama beş kişi olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda bu yönetim kurulu üyelerinin hepsinin aile üyesi olduğu saptanmış birkaç şirket dışında yönetim kurulunda bağımsız üyeye yer verilmediği görülmüştür. Halbuki günümüzde şirket hissedarlarının cesaretine ve ileri görüşlülüğüne bağlı oranda yönetim kurullarında bağımsız üyeye yer verildiği görülmektedir ,yönetim kurulu üyeliği dışında şirket ile ve aile ile hiçbir bağı bulunmayan bu üyeler şirkete bağımsız,saygılı ama eleştirel bir bakış açısı getirmektedirler.

*Anketimizde aile şirketlerine yönelttiğimiz ama maalesef çoğunluğundan olumlu bir yanıt alamadığımız bir diğer soru ise aile anayasaları olup olmadığı ve aile konseyi toplantıları yapıp yapmamalarıydı.

* Aile anayasası,aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyecek ana konuları içeren bir belgedirçünkü aile anayasası, aile üyelerinin hem birbirleriyle olan ilişkilerini,hem de kendileriyle iş arasındaki ilişkileri en iyi, en doğru bir biçimde yönetebilmelerini sağlayacak temel ilkeleri yerine getirmede rehber olacaktır.Aile Konseyinin temel amacı ise aile üyelerinin değerlerini ,gereksinimlerini ve işletmeden beklentilerini göz önünde bulundurarak,aynı zamanda işletmede çalışmayan aile üyelerinede fikirlerini paylaşma olanağı sağlamak için ortam yaratmaktadır ve tüm bu oluşumlar şirketin başarısı için

önemli bir unsurdur ve modelimizdede görüldüğü gibi başarı ,sürdürülebilirliği beraberinde getirmektedir. Anket sonuçlarına göre, araştırmaya katılan şirketlerin %73,3'ünde aile anayasası bulunmamakta, %60'ında ise aile konseyi toplantılarının yapılmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu istatistikler, SFB modelinin ana noktasını oluşturan iş-aile dinamiklerine uyum sağlamamaktadır. Sürdürülebilir bir aile işletmesi için aile anayasasının oluşturulması ve destekleyici aile konseyi toplantılarının düzenlenmesi vazgeçilmez bir unsurdur.

*Aile işletmelerinin başarı ve sürdürülebilirliği sağlama koşullarından biriside, işletmede çalışan aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki ücretlendirme politikasıdır,Bu durum aile üyesi olmayan çalışanların motivasyonu açısından önemli bir değerdir.Yaptığımız ankette, işletmelerin yüzde %60'ında ayrı bir ücretlendirme politikası olduğunu ve aile üyelerinin daha fazla ücret aldığını tespit edilmiştir.Fakat bu durum aile dışı çalışanları olumsuz yönde etkileyecek,motivasyonunu düşürecek bu ister istemez iş performansına yansiyacaktır.Bu durum şirket büyüdükçe ve kurumsallaştıkça değişmekte ve aynı ücretlendirme politikasının uygulandığı görülmektedir. Aile üyesi çalışanlar için ayrı bir ücretlendirme politikası bulunması SFB modelinin uygulanması açısından negatif bir unsurdur.

*Aile işletmelerinin ileriki dönemlerde karşılaştığı en büyük problemlerden biride girişimcinin emekliliği, ani kaybı gibi durumlarda,girişimciden sonra onun yerine geçecek ve işletmeye liderlik edecek varisin belirlenmesi ile ilgili yapılacak çalışmaların ve planların olup olmadığı ile ilgilidir, Bu süreci en etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütmek işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat yaptığımız anket çalışmasında görüldüğü gibi aile işletmelerinin yüzde %64'ünde genç ve çocuk aile üyeleri ile ilgili bir kariyer planlamasının yapılmıyor olmasıdır. Bunun en önemli sebeplerinden biri bugünün gençleri ve çocuklarını oluşturan Y ve Z kuşağının daha özgür düşünen, mutlu olacağı işi yapmayı tercih eden bir neslin geliyor olması olarak açıklanabilir, ancak bu durum işletmenin sürdürülebilirliği açısından sıkıntı yaratabilmektedir.Bu konu ile ilgili girişimci aile büyüğünün zaman zaman yeni nesile işletmenin havasını teneffüs ettirmeleri bu ortamdan çok uzak büyümelerini sağlamaları gerekmektedir. Kariyer planlamasının aile şirketlerinde yapılmaması SFB modelinde kaynakların modele doğru olarak girmemesine yol açmaktadır.

* Anket çalışmasında, işletme bünyesinde çalışmayan aile üyelerinin (eş,çocuk vb.)iş ile ilgili bilgilendirilip bilgilendirilmediği sorulduğunda ise %38'inin bilgilendirdiği %12'sinin ise kısmen bilgilendirdiği görülmüştür. İşletmenin sürdürülebilirliği açısından baktığımızda bilgilendirmenin doğruluğu kaçınılmazdır.İşletmenin özellikle mali durumunu bilmek,örneğin bir kriz anında ,yada yatırım durumunda işletmenin likiditesinin önemli zamanlarda, ailenin desteği,girişimciyi rahatlatacak ve işletmeye destek olacaktır. Diğer yandan, aile içi bilgilendirmenin yapılması, işletmeye olan aidiyet duygusunu arttıracaktır.

*Aile işletmelerinde değer algıları ile ilgili sorularında,aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde aile değerlerinin büyük bir etkisi olduğuna,işletmede aile üyesi olmayan çalışanların ,yöneticiler için değil ,yöneticilerle birlikte işletme için çalıştıklarını ve çalışanların başarısının ,şirketin başarısı olduğu fikrine katılmaktadır.Bütün bu algılar işletmenin büyüme gelişme ve evrelerinde çok önemli değerlerdir.Tüm bu değerler işletmeye başarıyı ve beraberinde sürdürülebilirliği getirir.İşletmenin başarısı, ailenin başarısı mıdır diye sorduğumuzda ankete katılan girişimcilerin büyük çoğunluğu buna olumlu yanıt vermiştir.Aile üyeleri açısından işletmenin ismi ve prestiji,ailenin ismi ve prestiji ile aynı anlamda düşünülür dolayısıyla şirketin başarısı aynı zamanda ailenin başarısıdır. Bu veriler SFB modelinin uygulanabilirliği açısından olumlu göstergelerdir aile ve işletmeyi bir sistem içerisinde kabul eden SFB modeli, ancak iki olgunun dengeli bir biçimde yönetilmesi durumunda başarıya ulaşabilmektedir.

*Aile işletmelerinde başarıyı dolayısıyla sürdürülebilirliği etkileyen bir başka faktör de çalışanların kendilerini şirketin sahibi gibi hissetmeleri ve her iki tarafında ortak amaçlar için çalışmalarınıdır.İşletmede aile üyesi olmayan çalışanların ,işletmeyi benimseyip sahiplenmesi motivasyonu beraberinde getirir. Girişimcinin bu konuyu önemsemesi ve bu konuda uygun ortamı yaratması gerekir.Günlük hayatlarının neredeyse üçte birini geçirdikleri işyerleri,çalışanlar için önemli bir ortamdır.Motivasyonu yüksek olan bireyler daha istekli ve verimli çalışırlar ve işlerine olan bağlılıkları o oranda artar,yapmış oldukları işten sosyal ve psikolojik doyum sağlarlar.Anketimize katılan işletmelerin bir çoğuçalışanlarının böyle hissettiklerini

belirtmişlerdir%18,6 gibi bir oranda işletme ise buna katılmamıştır. Çalışanların işletmeyi benimsemesi SFB modelinin önemli ve pozitif girdilerinden biridir.

*Aile işletmelerine ait mekanizmalarla ilgili yöneltilen sorulardan elde edilen verilere göre,şirketin başarısını doğrudan etkileyen en önemli üç mekanizmaya hayır cevabı verilmiştir.Yani işletmelerin hem aile bireyi olan,hemde dışarıdan gelen çalışanların seçimi,ücretlendirilmesi ve desteklenmesine yönelik bir politikalarının olmadığı görülmüştür.Fakat bir işletmenin bu politikalarının olması sağlıklı bir şekilde işlemesi işletmenin kurumsallaşması açısından önem arz etmektedir. SFB modelinin aile süreçlerinde yer alan bu parametreler sürdürülebilirlik açısından önemli politikalarlardır. Bu politikaların yokluğu örneklemdaki şirketlerin sürdürülebilirliği açısından sorun olarak anlaşılmaktadır.

*Aile şirketleri doğaları gereği yapılarında duygusallık barındırmaktadır. Bu açıdan bilinen kurumsal yönetim uygulamalarını aile şirketlerine adapte etmek çok kolay olmamaktadır.Bu devrede aile yönetişimi devreye girmektedir. Bu yapıdan beklenen, geleneksel aile dinamikleriyle yıpratılmamış rasyonel ve ekonomik aile kararlarıdır.Bunun doğru bir şekilde uygulanmadığı aile işletmelerinde bir takım şirket içi çatışmaların yaşanılması kaçınılmaz bir gerçektir Yaptığımız anket çalışmasında Aile üyelerinin ücretlendirilmesindeki adaletsizliğin,şirket içindeki çatışmaları çözümlenmekteki başarısızlığın,aile üyelerinin eşit pay sahibi olmamasının, karar alma konusunda kimin yetkili olacağı konusunda aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları yaşanması şirket içi çatışmalar sebep olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bu çatışmalar şirketleri ister istemez bir takım maddi ve manevi kriz yaşamalarına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla doğru bir aile yönetişimi yapısını oluşturmak bu tarz çatışmaların meydana gelmesini engelleyecektir.

SONUÇ

Türkiye'deki şirketlerin çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri, hem ekonomiye büyük katkı sağlamakta hem de toplum geleneklerine bağlı yapıların korunması yönünde sosyal katkı sağlamaktadır. Aile şirketlerine diğer şirketlerden ayıran en önemli özellik yönetim kademelerinde duygusallığa fazlasıyla önem verilmesi atama ve ücretlendirme politikalarına aile içi ilişkilerin etki etmesidir. Aile içi çatışmalar çoğu zaman aile şirketlerinin sürdürülebilirliğe olumsuz etki yapmaktadır.

Ülkemizdeki toplumsal yapı göz önüne alındığında aile şirketlerinin ekonomideki yerinin bozulmadan devam edeceği gözlemlenmektedir. Bu açıdan aile şirketlerinin sürdürülebilirliği konusunda yapılan ve yapılacak olan çalışmalar literatüre katkı yanında uygulama alanına da katkı sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında öncelikle aile şirketlerinin yapısı incelenmiş, literatürde aile şirketlerinin nasıl algılandığına ilişkin analizler yapılmıştır. Aile şirketlerinin gelişim evreleri incelendiğinde şirketin 30 yıla yaklaşması ile aile uyumu ve dayanışmanın aile hedefleri arasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Gelişim evrelerinin üçüncü aşamasını tamamlayan şirketler, sürekli olmayı başaran aile şirketi evresine geçebilmektedir. Bu evre iş değerlerinin aile değerlerinin önüne geçtiği evredir. Kuşaklararası katılım ve işbirliği ve gelecek jenerasyona yeni fırsatlar sunma, sürdürülebilir aile ve sürdürülebilir şirket kavramları bu aşamada aile şirketinin vizyonuna girmektedir.

Aile şirketlerinin karışık dinamiklere sahip olan doğası (Olson vd. 2003) tarafından geliştirilen sürdürülebilir aile işletmesi modeli sayesinde karakterize edilebilmektedir. Geliştirilen bu modelin ana noktasını sürdürülebilirlik oluştururken aile ve işletmeye dair kaynaklar ve kısıtlamalar süreçler ve başarılar eş zamanlı olarak sürece katkı sağlamaktadır. Model içerisinde yer alan bileşenler birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Aile ve şirketin birbiriyle uyumlu etkileşimi ve başarısı aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlayacaktır.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde sürdürülebilir aile işletmesi modelini Bursa ilinde NOSAB ve DOSAB' ta yer alan 75 aile şirketinde bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Uygulama aile işletmelerinde SFB modelinin uygulanabilirliğini test

etme niteliğini taşıırken araştırmanın kısıtı ankete katılım konusundaki isteksizliktir. Aile içi değerlerin paylaşılma konusundaki isteksizlik bu konuda göz çarpmaktadır. İleriki alışma olarak daha geniş bir örneklemede anket uygulamasının yapılması ve sürdürülebilir aile işletmesi modelini içermeyen aile şirketlerine modelin kurulması konusunda destek sağlanması önerilebilmektedir.

Ankette yer alan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde SFB modelinin örneklemedeki şirketlerde uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkileyebilecek olan bulgular;

- Çoğunluk şirkette aile anayasasının bulunmaması
- Çoğunluk şirkette aile konseyi toplantılarının yapılmaması
- Aile içi bilgilendirme toplantılarına önem verilmemesi
- Aile yesi çalışanlar için ayrı bir cretlendirme politikasının bulunması
- Aile yelerine yönelik kariyer planlaması yapılmaması

- Diğer yandan SFB modelinin örneklemedeki şirketlerde uygulanabilirliğini olumlu yönde etkileyecek faktörler aile yeleri açısından ailenin ismi ve prestiji ile işletmenin ismi ve prestijinin aynı anlamda düşünülmesi ve aile işletmesi çalışanlarının işletmeyi benimsemesi olarak belirlenmiştir.

Söz konusu olumsuz faktörlerin aile işletmeleri tarafından ortadan kaldırılarak SFB modelinin işletmelerde uygulanabilir kılmak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması yönünde önemli bir adım olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKBULUT Ahmet, *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- AKDEMİR Ali, *Vizyon Yönetimi*, 1.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 2008.
- AKINGÜÇ GÜNVER Bahar, *Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Bireylerin Eğitimi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006.
- ALAYOĞLU Nihat, *Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları: 42, 2003.
- ALTINKAYNAK Seyfettin Kaan, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- ANDERSON Ronald C., REEB David M., “*Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 49 2004, pp.209–237.
- Ankara Sanayi Odası (ASO), *Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*, 2014.
<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>
(22 Nisan 2014).
- ARONOFF Craig E., WARD John L. “*Family Business Values. Family Business Leadership Series*”, 12: 17, Georgia, 2000.
- ARTEAGA Rocío, MENÉNDEZ-REQUEJO Susana, *Family Constitution and Business Performance: Moderating*, *Family Business Review*, 30(4), pp.320-338.
- AŞAN Cihan, *Aile İşletmelerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, 2010.
- ATEŞ Özgür, “*Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*”, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları, 2005.
<http://www.easo.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>,

- BİRİNCİOĞLU Nihan, ACUNER Taner, “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 14, 2016,ss. 492-500.
- BÜTE Mustafa, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 22, 2010.
- BÜYÜKHELVACIGİL Mevlüt, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, 1.b., İzmir: Meta Basım, 2010.
- BRILEY Sue, Succession in the family firm: the inheritor’s view, Journal of Small Business Management, 24(3), 1986, pp. 36-43.
- CADBURY RAPORU, The Financial Aspects of Corporate Governance” 1992.
- CAUFMAN, Louis Challenging the family business: The relational dimension, Oslo: Scandinavian Journal of Organisational Psychology, 2, 2001, pp. 63-62.
- CHUA Jess H., CHRISMAN James J., SHARMA Pramadita., Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (4), 1999, pp.19-39.
- ÇAKIR Tülin, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon: A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- DASPIT J. Joshua, HOLT Daniel T., CHRISMAN J. James, LONG Rebecca G., Examining Family Firm Succession From A Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multi-Stakeholder Review, Family Business Review, 29(1), 2016, pp. 44-64.
- DEBARLIEV Stojan, JANESKA-ILIEV Aleksandra, Family business characteristics and differences: Some insights from the developing countries, In Challenges of Europe: International Conference Proceedings, 2015, pp. 39-60.
- DELOITTE, Aile İşletmeleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, 2007.
http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/aile_sirketleri_icin_adim_adim_ky.pdf (E.T. 12.04.2019)
- DEMİRBAŞ Verda, “Aile işletmelerinde stratejik yönetim : Türk tekstil sektöründe bir vaka analizi”, İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.

DENIS Jaffe, IfYouWantYourFamily Business ToLastSeveralGenerations, Forbes, 2018.

<https://www.forbes.com/sites/dennisjaffe/2018/08/30/if-you-want-your-family-business-to-last-several-generations/#715173c07c16> (Erişim Tarihi: 30.06.2019)

DRUCKER Peter F., 21. Yüzyıl. İçin Yönetim Tartışmaları, Çev: BAHÇIVANGİL, İrfan ve GORBON, Gülenay, 2.b., İstanbul: Epilson, 2000.

DYER Gibb W., CulturelChange in FamilyFirms, AnticipatingandManaging Business andFamilyTransitions, Jossey-BassInc. Publishers, San Francisco, 1986.

DYER William G. Jr., CultureandContinuity in FamilyFirms,Family Business Review, 1(1), 1988, pp.37-50.

DYLLICK Thomas,HOCKERTSKai, Beyond the Business Case forCorporateSustainability, Business Strategyandthe Environment; Mar/Apr 2002; 11, 2.

ECZACIBAŞI Nejat F., İzlenimler, Umutlar, İstanbul: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, 1994.

ERDOĞMUŐ Nihat, Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşaaın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları: 6, Girişim Kitaplığı: 3, 2007.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.b., İstanbul: Beta, 2001.

FAİK Erdoğan, Yeni Türk Ticareti Kanun Tasarısında Kurumsal Yönetim İlkelerinin Oynadığı Rol, Seminer Çalışması, 2009.

<http://www.haberortak.com/Haber/Konuk-Yazarlarimiz/09062009/Yeni-Turk-Ticaret-KanunTasarisinda-Kurumsal-Yonetim-Ilkelerinin-Oynadigi-Rol.php>, (21.09.2014).

FINDIKÇI İlhami,Aile İşletmeleri, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011.

FINDIKÇI İlhami, Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Alfa Yayınları, 2005.

FINDIKÇI, İlhami, “ABD’de En Büyük 500 Firmanın Üçte Biri Aile İşletmei”, 2014.<http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma> (02.08.2014)

- FILE Karen Maru, "Is There A Trillion Dolar Family Business Market?"
IndustrialMarketingManagement, Vol: 24, 1995, pp. 247-255.
- GÜLER Ender, AKGÜN Ali, Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 16-17 Nisan. *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını*, 2010, ss.69-83.
- GÜLEŞ Hasan K., ARICIOĞLU Mustafa A., ERDİRENÇELEBİ Meral, Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi, 2013.
- GÜNEY Semra, Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, 1.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008.
- GÜNGÖR AKBiher, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008.
- HAŞİT Gürkan, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Bursa: Ekin Yayınevi, 2009.
- HODGETTS Richard M., KURATKO Donald F., Effective Small Business Management. 5. ed., Australia: Fort Worth Dryden Press, 1995.
- KARPUZOĞLU Ebru, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2000.
- KARPUZOĞLU Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları, 2004.
- KAYALAR Murat, ÖZMUTAF Metin N., Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi kuruluşunda Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 12 (3), 2007, ss.163-176.
- KENNETH Kaye, When the Family Business Is a Sickness, Family Business Review, 9(4), 1996, pp.347-368.

- KİRACI Murat, ALKARA İbrahim, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.X.I, 2009, ss.167-197.
- KOSGEB; “Aile İşletmeleri: Avrupa Birliğindeki Yaklaşımlar”, 2009 <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33> (08.10.2018).
- KUŞAT Nurdan, Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, 2012, ss.227-242.
- LE BRETON I., MILLER D., STEIER L.P., Toward An Integrative Model of Effective FOB Succession”, Entrepreneurship Theory And Practice, 28(4), 2004, pp.305-328.
- MÜFTÜOĞLU Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 1.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1989.
- NORTON Joanne, Seven Steps to Sustainability in Family Business - A Cautionary Tale Ed.D., Family Business Consulting Group, 2019.
- OLSON Patricia D., ZUIKER S. Virginia vd., The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability, Journal of Business Venturing, 18, 2003, pp.642-644.
- OUDAH Mohammed, JABEEN Fauzia, DIXON Christopher, Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach. Sustainability, 10(1), 2018.
- ÖZDAMAR Kazım, Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi, 1.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999
- ÖZGENER Şevki, Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 2003, ss.137-161.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC), Aile İşletmeleri: 21. Yüzyıl’ın Vazgeçilmez İş Modeli, Küresel Aile İşletmeleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları, 2012.

İnternetAdresi;<http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwckuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf>, (03.08.2014)

- SARGUT Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi, 2010.
- SCHULZE W. G., LUBATKIN M. H., DINO, R. N., Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms, *Academy of Management Journal*, 46(2), 2003, pp.179–194.
- STAFFORD Kathryn, DUNCAN Karen A., DANE Sharon, WINTER Mary, A Research Model Of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, 12(3), 1999, 197-208.
- STRIKE Vanessa M., The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms, *Family Business Review*, 26(3), 2013, pp.293-313.
- ŞANAL, Musa. “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2011.
- ŞİMŞEK M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, 4.b., Konya: Eğitim Kitabevi, 1998.
- TAGIURI, R., & DAVIS, J., Bivalent attributes of the family firm, *Family business review*, 9(2), 1996, pp.199-208.
- TAPIES J., CEJA L., Family Protocol: Better to Agree And Put It in Writing, *IESE Insight*, 2011.
- TRICKER Bob, Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. 2. Edition, New York: Oxford University Press, 2012.
- UNGERER Marius, MIENIE Carel, A Family Business Success Map To Enhance The Sustainability Of A Multi-Generational Family Business, *International Journal of Family Business and Management Studies*, 2018, 2(1), pp.1-13.
- VENTER E., MERWE S. Van der, FARRINGTON S., The Impact of Selected Stakeholders On Family Business Continuity And Family Harmony, *Southern African Business Review*. 16(2), 2012, pp. 69-96.

- VURALBeril A., SOHODOL Çisil, Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür : Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 2004, ss.325-332.
- WARD, John L., UnconventionalWisdom: CounterintuitiveInsightsforFamily Business Success, England: John Wiley&SonsInc., 2005.
- WARD, John L., GrowingtheFamily Business: Special Challengesand Best Practices. Family BusinessReview,10, 1997, pp.323–338.
- YAŞA Eda, ‘‘Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- YELKİKALAN Nazan, AYDIN Erdal, Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi: Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2010, ss.81-120.

Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

Çalışan sayınız kaçtır?

Yönetim kurulunuz kaç kişiden oluşmaktadır?

Yönetim kurulunuzdaki kaç kişi aile üyesidir? (anne, baba, çocuk, kardeş, eş veya akraba)

Yönetim kurulunuzda bağımsız üye var mı? Varsa sayısı nedir?

Aile anayasanız var mı?

Aile konseyi toplantıları yapılıyor mu?

Kurumsal yönetim komiteniz var mı?

Şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin ücretlendirilmesine ilişkin ayrı bir ücretlendirme politikanız var mı? Aynı nitelikte ama aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha az/daha çok/eşit ücretlendirmelerden hangisi yapılıyor?

Genç/çocuk aile üyelerinin gelecekte şirkette çalışmalarını sağlayacak bir kariyer planlaması yapılıyor mu?

Şirket bünyesinde çalışmayan (eş , çocuk v.b.) yakın aile üyeleri şirket faaliyetleri hakkında bilgilendiriliyor mu?

Lütfen aile şirketinizdeki değerler hakkındaki algılarınızı gösteren kutuyu işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde aile değerlerinin önemli bir etkisi vardır.					
Aile şirketimizde çalışanlar yöneticiler için değil, yöneticiler ile birlikte çalıştıklarını hissederler.					
Çalışanların başarısı şirketin başarısıdır.					
Şirketin başarısı ailenin başarısıdır.					
Aile şirketimizde çalışanlar sadece bir çalışan olmaktan ziyade şirketin sahibiymiş gibi hissederler.					

Aile şirketi yöneticisi olarak aile odaklı amaçlarınızı önem sırasına göre 1 den 7 ye kadar sıralayınız.

Şirketin güvenliği	
Ailenin bağımsızlığı	
Aile isminin toplumda tanınması ve saygınlığı	
Şahsi tatmin ve ödül	
Aile servetinin artması	
Aile bütünlüğü ve aile içi sadakatin korunması	
İş yaşamının kalitesi	

Lütfen aile şirketinizde aşağıdaki mekanizmaların olup olmadığını belirtiniz (EVET/HAYIR)

	EVET/HAYIR
Resmi danışma kurulu (bir danışman grubuyla düzenli toplantılar)	
Resmi olmayan danışma kurulu (danışmanlarla özel toplantılar)	
İşletme yönetimi ekibi	
Bağımsız yönetim kurulu değerlendirmesi (dış kaynak tarafından)	
Yönetim kurulunun öz değerlendirmesi	
Finansal tabloların bağımsız dış denetimi	
Aile dışı çalışanların seçimi, ücretlendirilmesi ve desteklenmesi için bir politika	
Aile çalışanlarının seçimi, ücretlendirilmesi ve tanıtımına yönelik politika	
İsle ilgili konularda ilgili taraflara formal raporlama sistemi (bilgilendirme)	

Aşağıda verilen ifadelerin aile içinde gerilime sebep olma derecesini belirtiniz.

	Gerilime neden olmaz	Biraz gerilime neden olur	Gerilime neden olur	Fazla gerilime neden olur	Çok büyük gerilime neden olur
Kimin ne iş yapacağı hakkında aile üyeleri arasında fikir ayrılığı					
Karar alma konusunda kimin yetkili olacağı hakkında aile üyeleri arasında fikir ayrılığı					
Aile üyelerinin şirkette eşit pay sahibi olmamaları					
Aile üyelerinin ücretlendirilmesinde adaletsizlik					
Şirket ile ilgili çatışmaları çözümlenmekte başarısızlık					
Aile üyelerinin iş yükü konusunda adaletsizlik					

YÜKSEK LİSANS TEZİME VERDİĞİNİZ DESTEK İÇİN TEŞEKKÜRLER.

ZEYNEP İBİŞ