

**Aile İşletmeleri Yönetimi, İşlerin Çocuklara
Devrinde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Aile İşletmeleri
Anayasasının Hazırlanması: Kuzey Kıbrıs Saha
Çalışması**

Yasemin ŞEN

Doğu Akdeniz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma
Enstitüsü'ne İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Şubat 2015
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Serhan Çiftçioğlu
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdür Vekili

Bu tezin İşletme Bölümü dalında Yüksek Lisans gerekleri doğrultusunda
hazırlandığını onaylarım.

Doç. Dr. Mustafa Tümer
İşletme Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimiz, tezin nitelik bakımından İşletme Bölümü Yüksek
Lisans gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Doç. Dr. Mustafa Tümer
Tez Danışmanı

Tez Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Cem TANOVA

2. Doç. Dr. Mustafa Tümer

3. Yrd. Doç. Dr. Mehmet İslamoğlu

ABSTRACT

As well as in every country like in the Turkish Republic of Northern Cyprus, the contribution of family businesses to the country's economy is very high. The study on the subject of family Business which is seen mostly in our country, has brought the issue on the awareness of the problems related to the power sharing or transfers to the children' in the family business. It should be pointed out that, the vast majority of small and medium-sized businesses in Northern Cyprus consists of family partnership. Businesses are managed by family members.

To ensure the continuity of the family business contribution to the national economy, institutionalism should be launched by the family Business and must be able to provide this direction of change and continuity of the company's management structure. Specifically, the problems during the transfer of Business to children's may suspend the work of these changes and due to the company and conflicts experienced in the Business, in results they may also reach the point of bankruptcy.

The scarce resources in our country which can be used effectively, the continuity of the enterprises should be necessary for the development of the national economy.

The most important problem in the family Business is the ability of the continuity of business. Besides the business founder; the management of the company can continue the success of the enterprise over to family members, develop individuals and their families in order to guarantee the future of the rules and the creation and adoption of these rules is required by family members. These rules are particularly important role

in creating overcome the founder of partners and other family members to be adopted by trained family members is of utmost importance. When we examine the world of family business which is located in TRNC or in other countries or in Turkey, we observe that special rules related to the management of the family Business are written.

Family Businesses Constitution, which is the writing rules for the company's work and the determination of rules of procedure, carries the distinction of being a road map of the family Business. These rules should be a guide for the all Business enterprises of work not only for family Business. Solving problems before they occur in the future which family Business may face and for healthy growth the institutionalization is the way of to be cornerstone in Business.

There should be established a special balance during the execution of the Business which some problems within the family or in private lives and businesses may occur while working. So that; family relations between them will strengthen, businesses succeed and be healthy growth provided.

Constitution of Family Businesses related on administration consultation and advisory body should be created by the name of Family Assembly. Other duties of the Family Assembly is the reconciliation of the parties in any problems which may occur.

In general; the Family Businesses Constitution should be created in a family-run, it must be compulsory for solving the problems which may arise in the transfer of the management roles to the children's work. In this Family Business Constitution

following subjects must take place in details; validity and binding of the family business constitution,the distribution of powers and responsibilities,the development and growth of the business,hierarchies and relationships between family members, institutionalization and professionalization in business management, family members who will work in the business,the boundaries of the hierarchy in family relations and in Business, creating Family Assembly and meetings,business ownership,the disposal of the company shares (ex.sale to a foreign person or company),distribution of shares among family members.

ÖZ

Her ülkede olduğu gibi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde de aile işletmelerinin ülke ekonomisine olan katkısı oldukça fazladır. Ülkemizde aile işletmelerinin bir çalışma konusu olarak ortaya çıkmasıyla birlikte bir süre sonra bu işletmelerde yönetimin çocuklara devredilmesi sorununu da beraberinde getirmiştir. Kuzey Kıbrıs'ta küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük çoğunluğu aile ortaklıklarından oluşmaktadır. İşletmeler aile bireylerince yönetilmektedir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomisine olan katkısının devamlılığının sağlanması için ise aile işletmelerinin kurumsallık çalışmalarını başlatmaları ve bu yönde işletmenin yönetim yapısının değişimini ve sürekliliğini sağlayabilmeleri gerekmektedir. Özellikle işletmenin çocuklara devredilmesi sırasında yaşanan sorunlar bu değişim çalışmalarını duraksatmakta ve buna bağlı olarak işletme içinde yaşanan çatışmalar sebebiyle işletmeler batma noktasına ulaşmaktadırlar. Ülkemizde bulunan kıt kaynakların etkin kullanılabilmesiyle ülke ekonomisinin kalkındırılabilmesi için bu işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde en önemli sorun işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesidir. İşletme kurucularının yanında; işletmelerin yönetimini devralacak aile bireylerinin işletmenin başarılarını devam ettirebilmesi, geliştirebilmesi ve aile bireylerinin geleceğini garanti altına alabilmesi için bazı kuralların oluşturulması ve bu kurallarında aile bireyleri tarafından benimsenmesi gereklidir. Bu kuralları oluşturmada özellikle kurucu ortakların önemli rol üstlenmesi ve eğitimli aile bireyleri tarafından diğer aile bireyelerine benimsettirilmesi büyük önem taşımaktadır.

K.K.T.C.'deki, Türkiye'deki ve dünyadaki diğer ülkelerde yer alan aile işletmelerini incelediğimizde aile işletmelerinin yönetimi ile ilgili özel kuralların yazılı hale getirildiğini görmekteyiz.

Aile İşletmeleri Anayasası, işletmenin çalışmasına ve çalışma kurallarının belirlenmesine ilişkin yazılı kurallar olduğundan işletmenin bir yol haritası olma özelliğini taşır. Sadece aile işletmeleri için değil bu kuralların tüm işletmelerin çalışmasında yol gösterici bir rehber özelliğinde olmalıdır. İşletmelerin gelecekte karşılaşacağı sorunların oluşmadan çözülmesi ve sağlıklı büyüme için kurumsallaşmanın temel taşlarını oluşturacaktır.

Aile bireyleri işletmede çalışırken aile içerisindeki sorunlar, özel yaşamları ve işletmedeki işlerin yürütülmesi esnasında özel bir denge kurulmalıdır. Böylece; aile bireyleri arasındaki ilişkiler güçlenecek, işletmenin başarıya ulaşması ve sağlıklı büyümesi sağlanmış olacaktır.

Aile İşletmeleri Anayasasının yürütülmesiyle ilgili Aile Meclisi adıyla danışma ve tavsiye organı olmalıdır. Aile Meclisinin diğer görevinde oluşabilecek sorunlarda tarafları uzlaştırmaktır.

Genel olarak; aile işletmeleri yönetiminde işlerin çocuklara devrinde ortaya çıkan sorunları çözmek amacıyla bir Aile İşletmeleri Anayasası oluşturmak zorunluluktur. Aile İşletmeleri Anayasasında; aile işletmesi anayasasının geçerliliği ve bağlayıcılığı, yetki ve sorumlulukların dağılımı, işletmenin gelişmesi ve büyümesi, ailenin bireyleri arasındaki hiyerarşi ve ilişkiler, işletme yönetiminde kurumsallaşma ve

profesyonelleşme, işletmede çalışacak aile bireyleri, aile ilişkileri ve işletmedeki hiyerarşinin sınırları, aile meclisi oluşturulması ve toplantılar, işletme mülkiyeti, işletme hisselerinin elden çıkarılması (yabancı kişi veya şirketlere satılması), aile üyeleri arasındaki hisse dağılımı konularına detaylı olarak yer verilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Aile İşletmesi Anayasası, Aile İşletmeleri Yönetimi, Aile İşletmelerinde Devir.

TEŞEKKÜR

Çalıőmam esnasında engin bilgi ve deneyimleri ile destek sağlayan saygıdeğer Hocam Sn. Bülent ÇETİNKAYA'ya, çalıőmamın sağlıklı bir Şekilde yürütülmesi ve düzenlenmesi konusunda yol gösterici desteği için yardımlarını esirgemeyen tez danışmanı Hocam Sn. Doç. Dr. Mustafa TÜMER'e, manevi desteğiyle her zaman yanımda olan kardeőim Sn. Dilek ŞEN'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

KISALTMALAR

ABD – Amerika Birleşik Devletleri

AB – Avrupa Birliği

UNDP –United Nations Development Programme

T.C. – Türkiye Cumhuriyeti

K.K.T.C. – Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KOBİGEM – Küçük Orta Boy İşletmeleri Geliştirme Merkezi

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iii
ÖZ	vi
TEŞEKKÜR.....	ix
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER.....	xiv
TABLOLAR	xv
Bölüm 1	1
GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	1
1.2 Çalışmanın Yöntemi	2
1.3 Çalışmanın Planı.....	3
Bölüm 2	4
İŞLETME KAVRAMI, KURULUŞ VE ÇEŞİTLERİ.....	4
2.1 İşletme Nedir ve Kuruluş Nedenleri.....	4
2.1.1 İşletme Nedir?.....	4
2.1.2 İşletmelerin Başlıca Kuruluş Nedenleri.....	4
2.1.3 İşletmenin Kuruluş Nedenlerine Göre Türleri	5
2.2 Misyon ve Vizyon	10
2.2.1 Misyon	10
2.2.2 Vizyon.....	10
2.3 Stratejilerin Oluşturulması.....	11
2.3.1 Kritik Soru Analizi	12
2.3.2 SWOT Analizi	12
2.3.3 İşletme Portföy Analizi.....	13
2.3.4 Porter'in Endüstri Analizi Modeli	14
2.4 İşletme Politikası, Yol Haritası ve Hedef Çalışmaları	15
Bölüm 3	17
AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞU VE İŞLETİLMESİ	17
3.1 Aile İşletmesi Kavramı, Kuruluş Nedenleri ve Yönetilmesi.....	17
3.1.1 Aile İşletmesi Kavramı	17

3.1.2 Aile İşletmesi Kuruluş Nedenleri	20
3.1.3 Aile İşletmesinin Yönetilmesi	21
3.2 Aile İşletmelerinin Sistem Modelleri	22
3.2.1 Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli).....	23
3.2.2 Üç Daire Modeli	24
3.2.3 Dört Daire Modeli.....	26
3.2.4 Sürdürülebilirlik Modeli	26
3.3 Aile İşletmelerinin Ortaklık Yapısına Göre Gelişim Aşamaları	27
3.3.1 Birinci Nesil Aile İşletmeleri (Tek Patronlu)	28
3.1.2 Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	29
3.3.3 Kompleks Aile İşletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu)	30
3.3.4 Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	31
3.4 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	32
3.5 Aile İşletmeleri SWOT Analizi	35
3.6 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerine Göre Kıyaslanması	36
3.6.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	36
3.6.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	42
Bölüm 4.....	48
AİLE İŞLETMELERİNDE İŞLERİN ÇOCUKLARA DEVRİ VE DEVİR AŞAMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR	48
4.1 Aile İşletmelerinde Değişim.....	48
4.1.1 Aile İşletmelerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimler	48
4.2 Aile İşletmelerinde Devir	49
4.2.1 Devretme Tanımı	50
4.2.2 Devretme Türleri	52
4.2.3 İşletme Yeni Nesile Devredilirken Dikkat Edilecek Hususlar	56
4.2.4 Bir Süreç Olarak Devir	56
4.2.5 Devir Sürecinde Kurucunun Rolü	64
Bölüm 5.....	66
GELİŞMİŞ ÜLKELERDE AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	66
Bölüm 6.....	69
AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI OLUŞTURMA VE GEREKÇELERİ	69
6.1 Aile İşletmeleri Anayasası Kavramı.....	69
6.2 Aile İşletmeleri Anayasasının Kapsamı	70

6.3 Aile İşletmeleri Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları	70
6.3.1 Aile İşletmeleri Anayasasının Avantajları.....	70
6.3.2 Aile İşletmeleri Anayasasının Dezavantajları.....	71
6.4 Aile İşletmeleri Anayasası.....	71
6.4.1 Aile İşletmeleri Anayasasının Geçerliliği ve Bağlayıcılığı	71
6.4.2 Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı	72
6.4.3 İşletmenin Gelişmesi ve Büyümesi	72
6.4.4 Ailenin Bireyleri Arasındaki Hiyerarşi ve İlişkiler	72
6.4.5 İşletme Yönetiminde Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme	72
6.4.6 İşletmede Çalışacak Aile Bireyleri	72
6.4.7 Aile İlişkileri ve İşletmedeki Hiyerarşinin Sınırları	73
6.4.8 Aile Meclisi Oluşturulması ve Toplantılar	73
6.4.9 İşletme Mülkiyeti.....	73
6.4.10 İşletme Hisselerinin Elden Çıkarılması (Yabancı Kişi veya İşletmelere Satılması).....	74
6.4.11 Aile Üyeleri Arasındaki Hisse Dağılımı	74
Bölüm 7	75
AİLE İŞLETMELERİ ANAYASASININ OLUŞTURULMASI GEREKLİLİĞİNİN ANALİZİ	75
7.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	75
7.2 Araştırma Analiz Bulguları	76
7.2.1 Demografik Faktörler	76
7.2.2 Tanımsal İstatistikler	80
SONUÇ	87
KAYNAKLAR	89
ANKET.....	94

ŞEKİLLER

Şekil 1: Üç Daire Modeli	25
Şekil 2: Yineleyici Devretme Türleri	53
Şekil 3: Evrimsel Devretme Türleri	53
Şekil 4: Basitleşen Devretme Türleri	54
Şekil 5: Altı Basamaklı Başarılı Devir Planı.....	57
Şekil 6: Farkındalık	59
Şekil 7: Aşılama	60
Şekil 8: Hukuki Boyut.....	61
Şekil 9: Finansal Boyut	62
Şekil 10: İletişim	64
Şekil 11: İzleme	64

TABLULAR

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri	27
Tablo 2: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	33
Tablo 3: Aile İşletmelerine Özel Hususlar.....	34
Tablo 4:Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri	67
Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı.....	76
Tablo 6: İşletmelerin Faaliyet Yılları.....	76
Tablo 7: İşletmelerin Ortaklık Yapısı	77
Tablo 8: Çalışan Sayısı	77
Tablo 9: Nesil.....	78
Tablo 10: Aile Üyesi Çalışan	78
Tablo 11: Eğitim Durumu	79
Tablo 12: Yönetimi Devretmeyi Düşünme	79
Tablo 13: Anket Yapılan Aile İşletmelerinin Ortalama Yaşları ve Çalışan Sayılarına Göre Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 14: Aile İşletmesinin Yönetimini Kaç Yıl İçerisinde Devretmeyi Düşündüğü	81
Tablo 15: İşletmenin Yönetimi Neden Devredilmek İsteniyor.....	82
Tablo 16: Aile – Varisler.....	82
Tablo 17: Yönetim	83
Tablo 18: Yetki ve İşletme Devri.....	84
Tablo 19: Eğitim – Aile Bireylerinin Eğitim Durumu	85
Tablo 20: Çalışanlar	86

Bölüm 1

GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Amacı

İşletmeler mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulurlar. Kuruluş amaçlarına göre özel ve kamu işletmeleri olarakta ikiye ayrılabilirler. Kâr elde etmek amacıyla kurulan işletmeler genellikle küçük girişimci sermayeleriyle kurulurlar ve zaman içerisinde gelişip büyürler. Girişimci sermayesiyle kurulan işletmelerin büyük çoğunluğu aile bireylerinin çalıştığı ve her katkıyı koydukları işletmelerdir. Girişimlerinde başarılı olan ve büyüyen işletmelerde, zaman içerisinde sadece aile bireylerinin katkısı yeterli gelmemekte, yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Aile içerisinde kurucu aile bireylerinin yanında; yakın akrabalarından oluşan 2. ve/veya 3. nesil yönetici veya çalışan olarak katılanlarla birlikte, çalışma düzeni, yetki paylaşımı, işletmenin idari ve sermaye kararlarında problemler ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin sağlıklı büyüebilmeleri, girişim ve sermayelerini artırabilmeleri için aile işletmelerinin büyümesi, işletme yönetiminin nasıl yürütüleceği, kararların nasıl alınacağı, aile bireylerine hangi rollerin verileceği, yetki devri ve benzer stratejik kararlarda nasıl davranılacağı ile ilgili bir “Aile İşletmeleri Anayasası” oluşturulması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomisine olan katkısının devamlılığının sağlanması için ise aile işletmelerinin kurumsallık çalışmalarını başlatmaları ve bu yönde işletmenin yönetim yapısının değişimini ve sürekliliğini sağlayabilmeleri gerekmektedir. Özellikle işletmenin çocuklara devredilmesi sırasında yaşanan sorunlar bu değişim çalışmalarını duraksatmakta ve buna bağlı olarak işletme içinde yaşanan çatışmalar sebebiyle işletmeler batma noktasına ulaşmaktadırlar. Bu sorunların önüne geçilebilmesi için işletmelerin öncelikle yönetim anlayışlarını işletmelerinin varlık sebeplerini ortaya koyan politikalarını, yönetim sistemlerini ve buna bağlı olarak aile işletmesi anayasasını oluşturmaları gerekliliği çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerin bir çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmelerin büyük çoğunluğu ya aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamıdır. Ülkemizde bulunan kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için ve ülke ekonomisinin kalkınması için bu işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada yukarıda özetlendiği gibi aile işletmelerindeki yönetim, işlerin çocuklara devredilmesi esnasında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların giderilebilmesi için Aile İşletmeleri Anayasasının hazırlanması incelenecek ve işletmelerinin bu sorunları nasıl çözümleneceğine dair çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

1.2 Çalışmanın Yöntemi

Çalışma yöntemi olarak literatür taraması ile araştırma konuları tespit edilmiş ve buna bağlı olarak alan – saha çalışması kapsamında anket yapılmıştır. Anketler; Süt Ürünleri, Kahve, Mobilya, Sağlık, Yangın Tüpü ve Zeytin Yağı sektörlerini içeren ve araştırmanın evreni olarak tespit edilen 30 aile işletmesi ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Literatür araştırmaları bölüm 2'den bölüm 6'ya kadar

hazırlanmıştır. Bölüm 7’de saha çalışması kapsamında elde edilen verilere dayalı olarak analiz sonuçları incelenmiştir. Analiz sonuçları ve literatür araştırmasına bağlı olarak Kuzey Kıbrıs saha çalışmasında yer alan aile işletmeleri ile ilgili temel sonuç çıkarılmıştır.

1.3 Çalışmanın Planı

Bölüm 1’de yapılan çalışmanın önemi, amacı, yöntemi ve çalışma planı açıklanmıştır. Bölüm 2’de işletme kavramı, kuruluş ve çeşitleri açıklanmıştır. Bölüm 3’te aile işletmelerinin kuruluşu ve işletilmesi açıklanmıştır. Bölüm 4’te aile işletmelerinde işlerin çocuklara devri ve devir aşamasında ortaya çıkan sorunlar açıklanmıştır. Bölüm 5’te gelişmiş ülkelerdeki aile işletmelerine genel bir bakış yapılmıştır. Bölüm 6’da Aile İşletmeleri Anayasası’nın oluşturulması ve gerekçeleri açıklanmıştır. Bölüm 7’de Aile İşletmeleri Anayasası’nın oluşturulması ve gerekçeleri ile ilgili analiz ve bulgular yer almaktadır. Sonuç kısmında ise çalışma sonucunda elde edilen verilere göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Bölüm 2

İŞLETME KAVRAMI, KURULUŞ VE ÇEŞİTLERİ

Bu bölümde işletme kavramının ne olduğu, işletmelerin kuruluşları ile ilgili bilgiler ve işletmelerin çeşitleri açıklanmıştır.

2.1 İşletme Nedir ve Kuruluş Nedenleri

2.1.1 İşletme Nedir?

Piyasada var olan tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için talep edilen mal veya hizmetlerin üretilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin tüketilmesi için satışa sunulması ve buna bağlı olarak kâr elde etmeyi hedefleyen ekonomik kuruluşlara “işletme” denir.

Yukarıda tanımladığımız “işletme” kavramının üç farklı temel özelliği bulunmaktadır;

- 1- Tüketicilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini gidermek için ekonomik değeri olan mal ve hizmet üretmek,
- 2- Üretilecek ürün veya hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan emek, doğal kaynak, sermaye ve girişimcinin bir araya getirilmesini sağlamak,
- 3- Ekonomik bir kuruluş olması sebebiyle en önemli amaçlarından biri olan kâr beklentisini uzun yada kısa vadede gerçekleştirmeyi sağlamaktır. (CAN, H.,vd., 2005, S.11)

2.1.2 İşletmelerin Başlıca Kuruluş Nedenleri

İşletmelerin başlıca kuruluş nedenleri yukarıda belirtilen belli başlı temel özellikleri baz alarak şu şekilde sıralayabiliriz;

- Üreteceği ürün yada hizmetten kâr elde etmek,

- Üretim yada hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yatırım ve finansman ihtiyaçlarının düzenli bir şekilde yönetilmesi,
- Üretim yada hizmet faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan üretim ve hizmet proseslerinin uygulanması,
- Üretim yada hizmetlerin iç ve dış piyasada pazarlanması, pazarın ihtiyaç ve beklentilerinin takip edilmesi ve bu doğrultuda iyileştirmelerin yapılması,
- Üretilen ürün yada hizmetlerin kalite kontrolünün sağlanması ve standardın yakalanması,
- Üretim ve hizmetin kalitesinin sürekliliği için işgücü, makine-ekipman yönetimi, kontrolü ve performans kriterlerinin kontrol altına alınması.

Yukarıda sıralanan tüm bu nedenleri bir araya getirmek ve sağlıklı bir şekilde devamlılığının sağlanması için, öncelikle işletme sahibi yada girişimcilerin sektöre hakim olması aynı zamanda yönetimi desteklemesi gerekmektedir.

2.1.3 İşletmenin Kuruluş Nedenlerine Göre Türleri

Günümüzün global ve teknolojik yaklaşımına bakıldığında tüm dünyada işletme türleri oldukça geniş bir yelpazede tür ve çeşitler olmak üzere alt başlıklara ayrılmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanları, ürün yada hizmet sundukları bölgeler yada pazar özellikleri, işletmenin niteliksel yada yapısal özellikleri, ürün yada hizmet sundukları potansiyel müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verme düzeyleri, ürettikleri ürün yada hizmet grupları vb. gibi çoğaltılan örnekler bulunmaktadır. Fakat bizim burada belirteceğimiz işletme türleri spesifik olarak incelenip ele alınan gruplar olup beş türde incelenmektedir. Bunlar;

- Faaliyet alanlarına göre işletmeler,
- Tüketici türlerine göre işletmeler,
- Üretilen mal ve hizmet çeşitlerine göre işletmeler,

- Üretim araçlarının mülkiyet biçimlerine göre işletmeler,
- Büyüklüklerine göre işletmeler'dir.(CAN, H.,vd., 2005, S.26)

2.1.3.1 Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri

Faaliyet alanlarına göre işletme türleri üç ayrı başlık altında incelenebilir;

- Sadece üretim gerçekleştiren işletmeler,
- Sadece ticari faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler,
- Hem üretim hemde ticari faaliyetleri birarada yapan işletmeler.

Sadece üretim gerçekleştiren işletmeler; tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için ekonomik değeri olan mal veya hizmetlerin üretimini gerçekleştirirler. Bu işletmeler kendi içinde mal ve hizmet olmak üzere ikiye ayrılırlar. Hizmet üreten işletmeler, tüketicilerin gözle görülüp elle tutulamayan ama fayda sağlayan ihtiyaç ve beklentilerini gideren işletmelerdir; hastaneler, okullar, oteller, çeşitli danışmanlık işletmeleri gibi. Mal üreten işletmeler ise yine tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için elle tutulup gözle görülen ürünleri üreten işletmelerdir; beyaz eşya, tekstil, gıda vb. üretimi yapan fabrikalar gibi.

Sadece ticari faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler, piyasada üretilmiş olan mal veya hizmetler üzerinde kısmen veya tamamen değişiklik yaparak yada herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan pazarlayan işletmelerdir.

Hem üretim hemde ticari faaliyetleri birarada yapan işletmeler ise yukarıda tanımlanan her iki işletme faaliyetlerininide bir arada yürüterek faaliyet gösteren işletmelerdir. Tüketicilerin ürün veya hizmet ihtiyaçlarının karşılanması için hem üretimini yapıp hemde tüketiciye ulaşması için satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütürler.(CAN, H.,vd., 2005, S.26-27)

2.1.3.2 Tüketici Türlerine Göre İşletme Türleri

Tüketicilerin mal ve hizmet ihtiyaçları ve bu mal ve hizmetleri hangi amaçla kullanacaklarına bağlı olarak iki kategoride incelenebilir.

1. Örgütsel Tüketiciler (ara tüketiciler):En son tüketiciye ihtiyaç ve beklenti duyduğu mal ve hizmetleri üretebilmek için ham madde, yarı mamül vb. gibi alımları yaparak üretim gerçekleştiren ve bunun sonunda kâr amacı güden şahıs veya işletmelerdir.
2. Nihai Tüketiciler (en son tüketiciler):Kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda piyasadaki mal veya hizmetleri piyasadaki satıcılardan satın alarak tüketen son tüketicilerdir.

Yukarıda iki gruba ayrılmış olan tüketicilere yönelik piyasalarda işletmelerde kendi içinde türlere ayrılmışlardır.Bunlar;

- Örgütsel Tüketicilere Yönelik Mal veya Hizmet Veren İşletmeler,
- En Son Tüketicilere Yönelik Mal veya Hizmet Veren İşletmeler,
- Her İki Tüketiciyede Mal veya Hizmet Veren İşletmeler.(CAN, H.,vd., 2005, S.26-27)

2.1.3.3 Üretilen Mal ve Hizmet Çeşitlerine Göre İşletme Türleri

Üretilen mal ve hizmetlerin tüketim süreleri, yapılan üretim veya hizmetin içinde yer aldığı sektöre göre ayrıştırmak mümkündür.

- Üretilen Mal veya Hizmetin İçinde Yer Aldığı Sektöre Göre İşletmeler
- Üretilen Mal veya Hizmetin Tüketim Sürelerine Göre İşletmeler(CAN, H.,vd., 2005, S.28)

2.1.3.4 Üretilen Mal veya Hizmetin İçinde Yer Aldığı Sektöre Göre İşletmeler

Bu işletmeleri üretilen mal veya hizmetin içinde yer aldığı sektörlere göre yine kendi içinde üç farklı temel başlıkta toplanabilir;

- Sanayi Tipi Ürün Üreten İşletmeler
- Tarımsal Ürün Üreten İşletmeler
- Hizmet Üreten İşletmeler(CAN, H.,vd., 2005, S.29)

2.1.3.5 Üretilen Mal veya Hizmetin Tüketim Sürelerine Göre İşletmeler

Özellikle üretilen ürün veya hizmetlerin tüketim süreleri baz alınarak kendi içlerinde bu tüketimlerin kısa yada uzun süreli olmak üzere iki gruba ayrılmasını sağlarlar.

- Dayanıklı Tüketim Malları veya Hizmetleri
- Dayanıksız Tüketim Malları veya Hizmetleri(CAN, H.,vd., 2005, S.28)

2.1.3.6 İşletmenin Kuruluş Yapısının Biçimlerine Göre İşletme Türleri

Üretim veya hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruluşlarının sahip olduğu bir yapı bulunmaktadır.Bu kuruluş yapılarını dört farklı çeşitte incelemek mümkündür;

- 1. Özel İşletmeler:** İşletmenin toplam hisselerinin %51 ve üstündeki payının ulusal kaynaklar çerçevesinde özel kişiler tarafından finanse edilen işletmelerdir.
- 2. Kamu İşletmeleri:** İşletmenin toplam hisselerinin %51 ve üstündeki payının ulusal kaynaklar çerçevesinde kamu yada kamuya bağlı olan kurum veya kuruluşlar tarafından finanse edilen işletmelerdir.

3. **Karma İşletmeler:** Ulusal kaynaklar çerçevesinde kamu kurum veya kuruluşların yanı sıra özel sermaye katkısı ile birlikte kurulmuş olan işletmelerdir.
4. **Yabancı sermayeli işletmeler:** Yabancı sermayeli yatırımcıların yatırım yapmayı düşündüğü herhangi bir ülkede ve o ülkede var olan kamu yada özel bir işletme ile ortak olarak bir işletme kurabilir yada her hangi bir ortağa gerek duymadan yalnız başına da bir işletme kurabilirler. Bu şekilde kurulan işletmeler yabancı sermayeli işletmeler olarak isimlendirilmektedir.(CAN, H.,vd., 2005, S.29)

2.1.3.7 Büyüklüklerine Göre İşletme Türleri

İşletmeler piyasada sahip olduğu konum ve konumlandırma açısından ölçütlendirilmektedir. Ne kadar bu ölçütlendirme konusunda farklı yorumlar bulunsada bütüne bakıldığında aslında hiç biri bu ölçütlendirmenin net olarak ifade edilmesi için yeterli değildir. Bizim inceleyeceğimiz ölçütler ise kendi içinde iki bölüme ayrılmaktadır;

Nicelik bakımından işletmeler; bu işletmelerin büyüklükleri, sahip olduğu değerlerin rakamsal olarak ifade şeklini içerir. Örneğin, işletmede bulunan makine, ekipman ve malzemenin sayısı ve parasal değeri, işletmenin sahip olduğu teknolojik alt yapının parasal değeri, sahip olduğu diğer taşınır yada taşınmayan demirbaşların sayısı, satış tutarları ve satış miktarları gibi göstergelerdir.

Nitelik bakımından işletmeler; bu işletmeler ise sahip olduğu değerlerin, piyasanın konumlandırmasına göre şeklini içerir. Örneğin, pazar payının ulusal yada uluslararası boyutta olması, işletmenin kurumsal yapısının olup olmaması, piyasadaki itibarı, kullandığı ekipman ve malzemenin teknolojiyi ne kadar takip ettiği, sermayedarların bireysel olarak piyasadaki itimatları gibi göstergelerdir.(CAN, H.,vd., 2005, S.30)

2.2 Misyon ve Vizyon

2.1 Misyon

Murphy (1998)'ye göre misyon kavramının tanımlamasına bakıldığında, karşımıza misyonun üç farklı başlık altında sınıflandırılıp tanımlandığını görmekteyiz. Bunlar;

- 1- İş stratejisi terimleri ile ifade edilmesi
- 2- Felsefe terimleri ile ifade edilmesi
- 3- Askeri terimlerle ifade edilmesi'dir.

Drucker (1974)'in tanımlamasına göre iş stratejisi olarak ifade edilen misyon kavramı, işletmenin hali hazırda gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerini belirli bir kalite politikası, işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülebilmesi için yön çizilmesi ve üst yönetimin bu konudaki taahhüdünü ortaya koymaktadır.

A.Campbell &Yeung, (1991) tarafından felsefi olarak ifade edilen misyon kavramı, işletmenin sahip olduğu kültürel değer ve yargıların bir arada tutulması, işletmenin bu değer yargılarına göre işleyişini ve faaliyetlerini sürdürdüğünü, her geçen gün gelişip güçlendiğini gösterir.

Murphy (1998) tarafından askeri terimlerle ifade edilen misyon kavramı ise işletme politikasının var oluş ve sürdürülebilirlik çerçevesinde mevcut durumun belirlenmesi ve sürekliliğinin sadece bu doğrultuda devam ettirilmesi gerekliliğini ifade eder. (KILIÇ, M., 2012, S.91)

2.2 Vizyon

J.C. Collins & Porras (1999)'a göre vizyon; işletmenin, işletme politikası doğrultusunda ulaşmak istediği hedeflere yol gösterici, yön çizen hayal ve ifadeler bütünüdür.

İşletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri noktayı kısa ve sadece cümlelerle ifade etmeleridir. İşletmenin var olan kalite politikası ve misyonunun belirlemiş olduğu bir çerçeve vardır ve bu çerçeve işletmenin neredeyse varoluş sebebini tanımlar. İşletmeler vizyonlarını oluştururken, ilk önce bu temel iki önemli değeri gözden geçirmelidir. Bu değerlere bağlı kalarak gelecekte olmak istedikleri noktayı ifade edebilmelidirler. Aksi halde içinde olunan mevcut durumu görmeden belirlenen vizyon işletmenin değerleri ile örtüşmeyecektir. Bu da kurumsallaşma çalışmalarının ciddiyetini ve sürdürülebilirliğini etkileyecektir.

Berson, Shamir, Avolio, & Popper (2001) göre ise işletmelerin veya bireylerin hayal ettikleri şeyleri gerçekleştirebilmek için kafalarında kurdukları tüm düşünce ve fikirlerin yazıya dökülmüş halidir. Bu gerçekleşmesi hayal edilen düşünce ve fikirler ulaşılabilir yani gerçekleştirilebilecek düzeyde olması gerekir. Ulaşılabilir şekilde ve gerçekçi oluşturulan bir vizyon, işletme ve işletmede çalışanlar için sisteme olan inancın göstergesidir. (KILIÇ, M., 2012, S.88)

2.3 Stratejilerin Oluşturulması

Strateji; işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere belirlemiş oldukları çeşitli hazırlıklar ve bu hazırlıkların çeşitli araçlar kullanılarak uygulanmaya konulması gibi düşünülebilir. Bir nevi duruma göre atılacak adımlar veya yapılacak çalışmalara müdahale edilmesidir. (CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, S.205)

Burada bahsettiğimiz araçlar ise planlardır. Yani işletmeler kısa veya uzun vadeli stratejik planlar oluştururlar ve gerekli görülmesi halinde bu planlarda duruma göre değişiklik yapılarak uygulanması gereken yerde uygulayıp değiştirilmesi gereken yerde çeşitli değişiklikler yapılarak yürütülen faaliyetlerin en sağlıklı şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması demektir.

İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağına dair çeşitli planlar yapılır ve bu planlar ise kendi içinde dört başlık altında incelenmektedir.

- Kritik Soru Analizi
- SWOT Analizi
- İşletme Portföy Analizi
- Porter'in Endüstri Analizi Modeli'dir. (CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, S.213)

2.3.1 Kritik Soru Analizi

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için bir takım sorular oluşturulur ve bu sorulara cevaplar aranır. Bu sorular dört temel soru ile ifade edilmektedir;

- 1- İşletmeler gelecekte kendilerini nerede görmeyi hayal ediyorlar?
- 2- İşletmeler kendilerini görmek istedikleri yere ulaşabilmek için yapmış olduğu çalışmaların ilerleyiş düzeyi ne seviyede?
- 3- İşletmelerin kendisini etkileyecek içsel ve dışsal faktörler nelerdir?
- 4- İşletmenin mevcut olduğu durumun dışında bundan sonraki kendisini görmek istediği noktada oluşturacağı stratejik hedefleri neler olacaktır. Buna dair uzun vadeli bir stratejik planı mevcut mudur? (CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, S.205)

2.3.2 SWOT Analizi

SWOT kelimesi aşağıda da görüldüğü gibi;

S	Strengths	Güçlü
W	Weaknesses	Zayıf
O	Opportunities	Elindeki Olanaklar
T	Threats	Karşılaştığı Tehlikeler

İşletmelerin güçlü, zayıf, sahip olduğu imkanlar ve olası tehditlerinin bir araya getirilmesi ile oluşan analizi ifade etmektedir.

Bir işletmenin SWOT Analizi yukarıdan anlaşıldığı gibi dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada; işletmenin sahip olduğu güçlü yönleri incelenerek çıkarılır. İkinci aşamada zayıf yönleri neler ise onlar tek tek çıkarılır. Üçüncü aşamada sahip olduğu ve içinde bulunduğu imkanları neler ise onlar çıkarılır. Dördüncü ve son aşamada ise işletmeye karşı olası tehditlerin neler olduğutespit edilerek çıkarılır. En son aşamada ise tüm bu çıkarılan faktörlerin kıyaslanması ve olası tehlikeler ve zayıf yanlara yönelik tedbirlerin nasıl alınması gerektiğinin yanı sıra mevcutta sahip olduğu olanaklar ve güçlü yönlerinin devamlılığının sağlanabilmesi içinde ilgili aksiyon planları çıkarılması gerekmektedir. İşletmeler bu sayede işletmelerinin eksik yanlarını tamamlar ve başarısının sürekliliğini sağlarlar. (CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, S.213)

2.3.3 İşletme Portföy Analizi

İşletme portföy analizi işletmelerin sahip oldukları pazar payı ve sektörel büyüme oranlarının analiz edilerek eksik yada yetersiz oldukları kanalların tespit edilerek bu yönde çalışmaların yapılmasını ifade eden analiz çeşitlerinden oluşur. İşletmelerin bu analizler sonunda ulaşmak istedikleri temel sonuç ise olası yanlış yatırımların önüne geçerek pazar payını genişletmek ve içinde bulunduğu sektörde daha fazla söz sahibi olmaktır. Bu analizler iki başlık altında incelenmektedir;

- 1- Boston Danışma Grubu Büyüme-Paylaşım Matrisi
- 2- General Elektrik'in Çok Etmenli Portföy Analizi (CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, S.213-214,217)

2.3.4 Porter'in Endüstri Analizi Modeli

Bir işletme piyasadaki diğer rakiplerine karşı rekabet edebilirlik düzeyini belirleyebilmeli ve buna yönelik tedbirlerini almalıdır. Özellikle bu analizin hitap ettiği sektör sanayi sektörüdür. Sanayi sektöründe teknoloji ve alt yapı koşulları sürekli kendini yenileyen duruma geçmiş olup sadece ulusal piyasalar olarak değerlendirilmemelidir. Sanayi sektörünün hitap ettiği piyasa aynı zamanda uluslararası piyasalardır. Bu piyasalardaki rakipler ise uluslararası boyutta değişen teknolojiyi takip etmek zorundadırlar. Eskiden piyasada tüketicinin isteği çok fazla dikkate alınmadan, üretici ürettiği ürüne bir şekilde alıcı bulabilirdi. Fakat değişen dünya koşullarında bu tam tersine dönmüş olup artık tüketiciler üreticileri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirir konumuna geçmişlerdir. Bu durum ise artık rekabet koşullarının daha ağır olduğunun en büyük göstergesidir. İşletmeler, Michel E. Porter'in geliştirmiş olduğu endüstri analizi modeli ile rekabet avantajlarını kontrol altına alarak sürekli iyileştirmeyi ve rekabet avantajlarını yakalamayı hedeflemektedirler. Bu analize göre rekabet ortamını oluşturan sebepler;

- Sanayi sektörüne sonradan katılan işletmelerin piyasada yer almak istemesi,
- Piyasaya yeni giren veya mevcut olan işletmelerin piyasada var olan bir ürüne yan bir ürün ile (ikame) daha düşük bir fiyat stratejisi ile girmesi,
- Tüketicilerin teknolojik gelişmeler sebebiyle; istedikleri her hangi bir ürüne, dünyanın her hangi bir yerinden arzu ettiği kalitede ve düşük fiyata ulaşabilme imkanına sahip olması dolayısıyla seçim şansı,
- Üreticilerin farklı üretim taktikleri kullanmaları sebebiyle üretim maliyetlerindeki değişkenlikler,

- Sanayi sektöründeki tüm firmaların piyasada sıkı bir rekabet içerisinde olmaları ve bu rekabetin giderek artış gösterme seviyesi.(CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, S.218-219)

2.4 İşletme Politikası, Yol Haritası ve Hedef Çalışmaları

İşletmeler belirlemiş oldukları işletme politikası doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirip varlığını sürdürebilmesi için çeşitli hedefler ve yol haritaları belirlemektedir. Belirlenen hedef ve yol haritalarının asıl amacı işletme için oluşturulan politika kapsamında verilen terminleri yerine getirebilmektir.

Politika, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için belirlenmiş olan rehber niteliğindeki kurallar bütünüdür. Her işletmenin kendine has bir işletme politikasının oluşturulması gerekmektedir. İşletme politikasında belirtilen kurallar net ve anlaşılabilir olmalıdır. Özellikle aile işletmelerinde işletme kurucuları tarafından oluşturulan politikaların niteliği ve yapısı ailenin kültürünü ve değerlerini de yansıtır. Bu şekilde olması aynı değerler bütününe nesilden nesile aktarılmasını ve bu değerlerin korunmaya devam edilmesini sağlar.

Aile işletmeleri, işletme politikasına bağlı olarak faaliyetlerin sürdürülebilmesi için çeşitli yol haritaları çıkarılması ve içinde bulunulan duruma göre stratejik kararlarla bu yol haritalarının uygulamaya koyarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yol haritaları, işletmenin faaliyetlerini sürdürürken hangi koşullarda ne gibi stratejik taktiklerin ne şekilde uygulanacağını ifade eder. Yani uygulamaya konulması düşünülen faaliyetler bütününe belirli bir plan çerçevesinde hazırlanmış halini ve uygulamasının nasıl gerçekleştirileceğini anlatan planlardan oluşur. İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarına

bağlı olarak varlığını sürdürebilmesi için çeşitli aksiyon planları ve rehber niteliğini taşıyan yol haritalarından faydalanması gerekir.

Hedefler, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli planlarını gerçekleştirebilmesi için aylık, dönemlik, yıllık gibi vadelerde gerçekleştirilmesi düşünülüp hayal edilen istekler bütünüdür. Bu hedefler işletmenin yapısına göre değişkenlik gösterebilir. Bazı işletmelerde üretim yada hizmet çeşitlerine göre oluşturulurken bazı işletmelerde ise ilgili birim yada bölümler bazında oluşturulabilir. İşletme hedefleri genel olarak kendi içinde iki isim altında incelenebilir. Bunlar; Genel İşletme Hedefleri ve Bölüm/Birim Bazında İşletme Hedefleri'dir.

Genel Hedefler; işletmeyi bir bütün olarak alıp Bölüm/Birim Hedeflerindeki kapsayacak Şekilde belirlenir. İşletmenin belirlenen dönem içerisinde gerçekleştireceği tüm hedefleri içerir. Bölüm/Birim Bazında İşletme Hedefleri ise her bölüm/birimin belirlenen dönem aralığında gerçekleştirmeyi istediği hedefleri içerir. Hedeflerin performans ölçümleri yapılmalı ve her dönem sonunda değerlendirmeye alınmalıdır. Gerçekleştirilen hedeflere yenileri ilave edilirken gerekleştirilemeyenler ise gerekçeleri ile ele alınıp çözümlenmeye çalışılmalıdır.

Bölüm 3

AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞU VE İŞLETİLMESİ

3.1 Aile İşletmesi Kavramı, Kuruluş Nedenleri ve Yönetilmesi

3.1.1 Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesi kavramının herhangi bir spesifik tanımı olmayıp aile işletmesinin özellikleri, kapsamı, hitap ettiği bölge veya alana göre değişik tanımlamalarla ifade edilmiştir. Bu kavramı tek bir çatı altında toplamak mümkün değildir. Çünkü her bir aile işletmesinin kurulması, amaçları, faaliyetlerini sürdürme şekli, yönetim anlayışları, işletmelerin başarı yada başarısızlık durumları gibi buna benzer farklılıklar göstermesi sebebi ile değişmektedir.(FINDIKÇI, İ., 2005, S.16)

Aile işletmesi ile ilgili bazı tanımlamalar ve kavramlar şunlardır;

Aile işletmesi; işletmenin kuruluşundan faaliyetlerin yürütülmesine kadar olan bir çok evrede aile üyelerinin yer aldığı, yönettiği, tüm kararların aile üyeleri arasında alınıp uygulandığı ve yönetimin sadece aile üyeleri arasında devredilip alınarak el değiştirdiği işletmelerdir.(KOÇEL, T., 2012, “Önsöz ve Sunuş”)

Aile işletmesi; işletmenin politikası çerçevesinde bir araya gelip karşılıklı çıkarlar neticesinde aile üyeleri tarafından varlığını sürdürmeye devam eden ve yönetimin birinci nesilden ikinci nesile devredilmiş fakat halen kurucu yönetimin işletme içerisinde bulunup desteğine devam ettiği yönetim anlayışına ve işleyişine sahip olan işletmelerdir.

Donnelley, R. G. (1964) göre ise, aile bireyleri ile işletme arasındaki ilişkilere aşağıda yer alan durumlardan bir yada bir kaçının bir arada oluşu ile kabul edilebilir;

- Yönetimi devir alacak olan varis aday/adaylarının aile üyeleri içinden seçilecek olması,
- Yönetimde yer alan aile üyelerinin işletmede çalışmasa bile eşi veya çocuklarının da yönetim kurulunda yer alması ve buna bağlı olarak yönetim değişirse yeni yönetimde yer alacak kişininde aynı haklara sahip olması,
- İşletmenin çeşitli kademelerinde görev alacak aile bireylerinin aile içindeki önem derecesine göre görevlendirilmesi,
- İşletmede çalışan aile üyelerinin işletmenin zarar etmesi pahasına bile olsa hisselerinin kendi ellerinde kalması gerektiğine olan inançları ve kararlılıkları,
- Ailenin sahip olduğu kültürel değerler ve normların kurulan aile işletmesi ile bütünleşmesi ve işletme içerisinde faaliyetlerin bu kültür ve normlardan etkilenmiş hali ile yürütüldüğünün görülmesi,
- Her hangi bir aile üyesinin tüm yaşam biçimi ve davranışlarının aileye ait olan işletme ile anılması,

gibi durumlar çoğaltılabilir.(YOLAÇ, S., ve DOĞAN, E., 2011, S.85)

Aile işletmesi, bir ailenin temel ihtiyaçlarını karşılayacak kadar kâr elde etmeyi hedefleyerek kurulan ve sadece bu amaca yönelik faaliyetlerini yürütürken zaman içerisinde kâr elde etme düzeyi yükselmesiyle ve büyümesiyle faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir. Bu işletmelerin yönetimini kuruluşundan beri yürüten aile reisinin işletmeyi çocuklarına devretmesiyle varlığını sürdürmesini istemesine kadar uzanarak gelişimini sürdüren işletmelerdir. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu ifade eden dört farklı özellik bulunmaktadır;

- 1- Yönetimin yeni nesile devredilmesi aşamasında aile üyesinin aile içindeki yerinin önemli olması,
- 2- Genellikle kurucu nesilin çocukları ikinci nesil yönetimi oluşturur ve bu döngü süreklilik sağlayarak yönetimde genellikle çocukların yer alması,
- 3- Aile üyelerinin yaşam tarzları ve işletme içinde veya dışında sergilemiş olduğu hareketler, tavırlar ve davranışların direk olarak bireysel değerlendirilmeyip aile işletmesine yansması,
- 4- Nasıl ki aile üyeleri buldukları konuma göre görevlendirme yapıyorsa işletme içerisinde de aldıkları görevlere göre aile içindeki itibarını ve konumunu belirlemesi. (ATILGAN, T., 2003, S.101)

Neubauer, F., A., Lank, (1998)'a göre aile işletmelerinin tanımlamalarından yola çıkılarak oluşturulan ve aşağı yukarı bir çoğunda değinilen ortak özellikler ise şöyle sıralanabilir;

- İşletmenin sahip olduğu hisseler içerisinde %51 çoğunluğun aile üyelerine ait olması,
- Yönetimde aile üyelerinden birinin veya bir kaçının yer alması,
- İşletmenin personelleri arasında diğer çalışanların yanı sıra aileden diğer bireylerinde çeşitli pozisyonlarda istihdam edilmiş olması,
- En az ikinci veya üçüncü nesilin yönetimi ve çalışmalarını yürüttüğü bir işletme olması,
- İşletme içinde alınan tüm stratejik ve diğer kararların aile üyelerinden oluşan bir Aile Meclisinde yada Yönetim Kurulunda alınarak sonuca bağlanması. vs gibi özellikler çoğaltılabilir. (YOLAÇ, S., ve DOĞAN, E., 2011, S.85)

3.1.2 Aile İşletmesi Kuruluş Nedenleri

Gersick, K.E., ve diğerleri'ne (1997) göre aile işletmelerinin kuruluş nedenlerini ve bu nedenlerin altında barınan sebepleri üç ayrı faktör olarak inceleyebiliriz;

Bunlardan birincisi, bireylerin içinde buldukları koşullara bağlı olarak teşvik edici ve bu teşvikleri engelleyici olumsuz yönde gelişmelerde olabilir. Bireyin çalışma ortamının ve işinin uygun şartlarda olmaması, aldığı ücretin yaptığı hizmeti tam olarak karşılamadığını düşünmemesi, çevresinin çok geniş olması ve olası bir işletme kurmak isterse ilk önce bu çevreye hizmet ederek kazanç elde edeceğini düşünmesi, kendi çevresindeki bir çok yaşıt arkadaşının kendi işletmelerini kurmuş ve başarılı olduklarını görmesi, kuracağı işletmenin faaliyet alanı ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması vb. faktörler bireyi işletme kurmaya teşvik eder. Diğer yandanda ekonomik şartların giderek kötüye gittiği duyularının alınması, işletme kuran bazı arkadaşlarının sırf bu sebepten battığını ifade etmeleri, işletmeyi kurmak için yeterli miktarda öz sermayesinin bulunmaması, işletmenin ilk kuruluşundan itibaren kâr beklentisinin düşük olması, sabit bir iş ve maaşının olması, sosyal imkanlarının devam ettiğinin kıyaslamasına girilmesi vb. faktörlerde olumsuz yönde etkileyip işletme kurmaktan vazgeçirmesi gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Fakat bu ikilem arasında kalındığında birey ya gerçekten olumsuz koşullara rağmen riske girer yada olumlu yanların daha fazla ağır basmasıyla işletme kurulma yönüne gider.

İkincisi; bireyin alışmış olduğu yerde istediği kariyere ulaşamaması, patron yönlendirmesi ile çalışmak zorunda kalması, kendi başına karar alarak çalışamaması, iş süreçlerini istediği yönde ilerletmemesi, çalışmalarını yönetme arzusunun yoğunluğu, patron olarak kendini hayal edip onun vermiş olduğu ağırlı taşıması ve bu şekilde daha çok mutlu olacağı duygusuna kapılması, kendisine hizmet edeceğini

düşündüğü personellerinin var olması, sadece maaş miktarına değil kendi kazancının büyüklüğüne göre hayat standardını yükselteceğini düşünmesi vb. faktörlerde işletme kurulması için teşvik eder.

Üçüncü ve son faktör ise; aidiyet duygusu ağır basarak ailesinin, çocuklarının ileride daha rahat bir yaşam sürdürmelerini istemesi, kuracağı bu işletmenin kendisinden sonra gelecek olan çocukları, torunları ve sonraki kuşaklara aktarılmasını istemesi, babasından kalan bir mesleği yürütmeyi isteyip bu mesleğin kendisinden sonrada aile yadigarı gibi nesilden nesile aktarılmasını istemesi, kendisinden sonra ailesinin rahatça yaşamlarını sürdürebilecekleri mal varlığı ve sermaye bırakmayı arzu etmesi vb. çoğaltılabilecek faktörlerde bireyi işletme kurmaya teşvik edip yönlendirmektedir.(ATEŞ, Ö., 2005, S.4-5)

3.1.3 Aile İşletmesinin Yönetilmesi

Aile işletmelerini yönetim şekilleri açısından üç farklı yönetim şekli olarak inceleyebiliriz;

- 1- Kurucu aile üyesi tarafından yönetilen aile işletmeleri,
- 2- Aile bireyleri tarafından yönetilen aile işletmeleri,
- 3- Bir ailenin etkisi ile yönetilen aile işletmeleri.

Kurucu aile üyesi tarafından yönetilen aile işletmeleri; genellikle işletmeyi kuran aile reisi kurduğu aile işletmesinde yöneticiliğini üstlenir ki bu yöneticilik vasfı bir sonraki kuşağa yönetimin devredilene kadar devam eder. Hatta kurucu yönetici kimi zaman yönetimi 2. kuşağa devretse bile hala işletme içerisinde çalışmaya devam ederek işletmeden tamamiyle çekilmez aktif olarak gizli CEO'luk görevini üstlenir.

Aile bireylerinin herhangi birinin işletmeyi kurması ve bu işletmenin yönetiminin tüm aile bireyleri tarafından üstlenilmesini ifade eder. Yönetim kademesinde görev yapanlar genellikle aile üyeleridir. Alınacak kararlar vb. de yine bu aile bireyleri arasında verilir.

Bir ailenin etkisi ile yönetilen aile işletmelerinde genellikle aile üyelerinin işletmedeki paylarının düşük olmasına rağmen yetki, karar ve sorumluluk konusunda oldukça geniş haklara sahiptirler. İşletmenin yönetimini yine aile reisi üstlenmiştir.

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de temel amaç kâr elde etmek ve işletmenin varlığının devamlılığını sağlamaktır. Fakat bunun sağlanabilmesi için yine diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de kurumsallaşma yönünde atılımlar yapması ve kurumsallaşma boyutuna adapte olunması gerekmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya geçiş aşaması oldukça zor bir aşamadır. Çünkü işletmenin sermayesinin büyük çoğunluğu veya tamamı aile bireyelerine ait olduğu için bireyler bunu birer güç gibi görmekte olup yönetim aşamasında ve özellikle karar aşamalarında kendisinin söz hakkı olduğunu savunmaktadır. Bunun aksine kurumsallaşmada ise profesyonel yöneticilerle çalışılması gerekliliği aile bireyleri tarafından yadırganmakta, işletme ve aile içinde çeşitli çatışmalara yol açmaktadır. (ATILGAN, T., 2003, S.102)

3.2 Aile İşletmelerinin Sistem Modelleri

GÜLEŞ, vd.,(2013)'nin anlatımına göre, aile işletmesi kavramı yapısal olarak incelendiğinde ailenin duygusal bir yapıyı işletmenin ise tamamiyle duygusal yapıya ters düşen ticari bir yapıya sahip olduğunu biliyoruz. Aile işletmesi olarak kurulan işletmelerin bu iki kavramı ayrıştırabilme özelliğine sahip olması işletmenin nesiller boyu devam edebilmesini sağlamaktadır. Fakat bu ayrımı yaşamayan işletmeler

işletme içindeki çeşitli bölünmeler ve ayrılıklar sebebiyle devamlılığını sürdürememektedir. Bu ayrımların yapılabilmesini kolaylaştırabilmek amacıyla çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler ise aile işletmelerinin yapısal olarak farklılıklarını gösterebilmek için sistem modellerinin alt başlıkları altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. (BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.499)

Aile işletmelerinde sistem modelleri dört başlık altında incelenmektedir;

- Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli),
- Üç Daire Modeli,
- Dört Daire Modeli
- Sürdürülebilirlik Modeli (BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.499)

3.2.1 Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)

GÜLEŞ vd., (2013) iki daire modelini hem işletme yönünden hemde aile yönünden gelecekte olunması hayal edilen bir takım amaç ve hedefler bulunmaktadır. Fakat bu amaç ve hedeflere her iki tarafında sistemsel bakış açısı farklıdır. İşletme genelde temel amacı kâr elde etmek olduğu için kârını maksimize etme, iç piyasaların yanı sıra dış piyasalara açılabilme, üretim - satış maliyetleri ve satışlarındaki karşılaştırma ile yüzleşmek, gelişen teknoloji ve gelişime ayak uydurabilirlik vb.'dir. Aile ise daha duygusal yaklaşımlarla kararlar alınabilirliği, içine dönük bir yapıya sahip olması, koşulsuz kabul edebilme vb. özellikleri taşımaktadır. (BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.499)

ERDOĞMUŞ, N., (2007)'un ifade ettiği aile sistem teorisine göre örneğin işletmede; çalışacak olan personelin işe alımı ve deneme sürecindeki tutum, performans göstergelerine göre değerlendirilirken ailede ise aile bireylerinin varlığı

sorgulanmadan var olan bir sistemdir. İşletmede seçicilik vardır aile de ise böyle bir durum söz konusu değildir var olanı kabul etmiş bir yaklaşım mevcuttur.(BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.499)

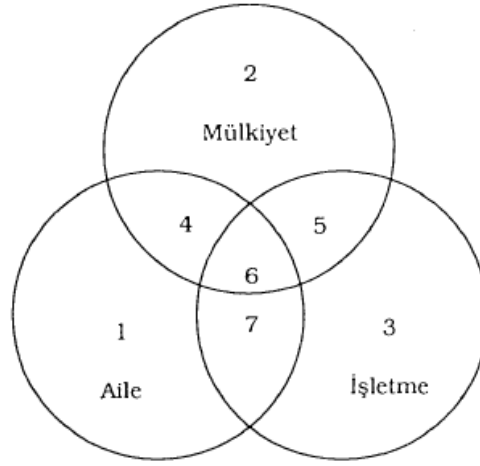
3.2.2 Üç Daire Modeli

Gersick ve diğerleri (1997:6) tarafından aile sistem modellerinde sadece aile ve işletmenin dışında başka bir modelinde yer aldığı 1980 yılında Harvard Üniversitesi'nde Davis ve Tagiuri tarafında ortaya çıkarılmıştır.

Genellikle aile işletmeleri hissedarlar, aile bireyleri ve çalışanlar yer almaktadır. Bu üç farklı bölümlendirmenin görev, sorumluluk, yetki ve işleyişleri ve işletmedeki konumlandırmaları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla ortaya üç daire modeli çıkmaktadır. Buradaki her bir daire bu farklı grupları ifade etmektedir.

Bu modele göre her bir daire birbiriyle ilişkili olup farklı durumları ifade eder. Genişletilecek olursa; birinci daire aile bireyleri aile kavramını, ikinci daire olan çalışanlar işletmenin faaliyet kavramını üçüncü daire ise hissedarlar ile mülkiyet kavramını temsil etmektedir. Bu dairelerin her birinin bir biri ile ilişkili olduğu ve kesiştiği ise yedi farklı kavramı ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 1: Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass.: 6'dan esinlenerek yapılmıştır.

1. Aile bireyi fakat işletmede herhangi bir hissesi olmayıp aile işletmesinde de çalışmamaktadır,
2. Hissedar fakat aile bireyi değil ve işletme bünyesinde de çalışmamaktadır,
3. Aile işletmesi bünyesinde çalışmakta olup herhangi bir aile bireyi değil ve hissedarda değildir,
4. Hem hissedar hemde aile bireyi ama işletme bünyesinde çalışmamaktadır,
5. Hem hissedar hem de işletme bünyesinde çalışıyor ama aile bireyi değildir,
6. Hem hissedar değil hemde aile bireyi değil ama işletme bünyesinde çalışmaktadır,
7. Hem aile bireyi hem de hissedar aynı zamanda işletme bünyesinde çalışmaktadır.

Yukarıda yer alan modelin yedi farklı kavramı içerdiği ve her birinin de detaylı bir şekilde açıklaması yapılmış olup tüm aile işletmelerinde bu modelle karşılaşmak mümkündür. İşletme içerisinde oluşan rekabetin, gerginliğin, rol paylaşımı ve rol çatışmasının hangi temellere dayanarak ortaya çıktığında en basit ifadesidir.

Her bir kavramın taşıdığı konum değişkenlik gösterdiği için bu durum her bir bireyin aile işletmesinden farklı bir beklentisi bulunmaktadır. Bu beklentilerin farklılığı ise işletme içerisindeki bireyler arasında çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Üç daire modeli ise ortaya çıkan bu çatışmaların indirgenmesini ve uzun vadede önüne geçilmesi için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.(ATEŞ, Ö., 2005, S.23-25)

3.2.3 Dört Daire Modeli

PIEPER, Torsten M. ve Klein Sabine B. (2007) göre aile işletmelerinde temelde kabul edilen üç daire modeline dördüncü bir unsur olan yönetimin ilave edilmesiyle ortaya dört daire modeli çıkmıştır. Dört daire modelinde yönetimin mevcut olan aile, işletme ve mülkiyetten oluşan üç faktör için vazgeçilmez ve ayrılamaz bir unsur olması gerekçesiyle yönetimde ilave edilmiştir. Aile işletmeleri bir önceki modelde sadece iç çevreye hitap ederken dördüncü modelde ise hem iç çevreye hemde dış çevreye hitap edebilmektedir.(BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.500)

3.2.4 Sürdürülebilirlik Modeli

DANES, Sharon M., vd.i (2008)göre sürdürülebilirlik modelinde ele alınan iki faktör vardır.Birincisi işletme diğeri ise aile faktörüdür. Bu iki faktörün sağlıklı bir şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması için her aile işletmesine göre değişen işletmenin sahip olduğu sermaye ve finansal kaynakları, işletme içinde ve işletme dışındaki yetkinlikleri ve sınırlamaları, işletme yönetiminin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilirliğinin sağlanması gibi ilgili alt faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Sürdürülebilirlik modeli ise bu değişkenliklere göre ilgili tedbirlerin alınması konusunda aile işletmesine yön çizmektedir.(BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.500)

OLSON, Patricia D., vd. (2003)'ne göre ise diğer modellere nazaran sürdürülebilirlik modeli daha anlaşılabilir ve uygulanması daha basittir. Modelde iki kavram temel

alınır. Bunlar; objektif kavramlar üretim, satış ve finansal performansların göstergeleri gibi diğer kavram ise subjektif kavramlardır, bunlar ise işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların performans ölçümlerine göre çeşitli mükafat ve ödüllendirme gibi teşvik edici yöntemleri içermektedir.(BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, A., 2015 S.500-501)

3.3 Aile İşletmelerinin Ortaklık Yapısına Göre Gelişim Aşamaları

Aile işletmeleri gelişim evreleri incelenirken işletmelerin ortaklık yapısına göre gelişim evreleri kendi içinde dört ana başlık altında toplanmaktadır.

- 1- Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri
- 2- Büyüyen ve Gelişen (Kardeş Ortaklığı) Aile İşletmeleri
- 3- Kompleks aile işletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu)
- 4- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.(ALAYOĞLU, N., 2003, S.32)

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	Birincil Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç

İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak:Nihat ALAYOĞLU, 2003, MÜSİAD Yayınları 42, Yönetim Kitaplığı:2, Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, S: 32.

3.3.1 Birinci Nesil Aile İşletmeleri (Tek Patronlu)

Gersick, K.E. et.al. (1997) göre kurucu hissedarın var olduğu ve yönetimde sadece kendisinin sürdürdüğü birinci nesil aile işletmeleri, bireyi içinde bulunduğu ortam dolayısıyla işletme kurmaya yönlendiren çeşitli olumlu ve olumsuz faktörler oluşabilir. Çalıştığı işletmenin koşullarından memnun değildir, eğitim, kültür ve bilgi birikimini kendi işletmesini kurarak geliştirebileceğini ve bu özelliklerini kullanarak daha çok para kazanabileceğini düşünebilir, çevresindeki kendi akranları kendi işletmelerine sahip olan insanlardır ve bunun ezikliğini hissedebilir. Diğer yandan sermaye yetersizliği, değişen piyasa ve ekonomik koşullar vb. faktörler de göz önüne alınarak kişinin bir girişimci olarak riske girmesiyle yalnız başına ortaya çıkardığı işletme hem kurucu hissedarlığını hemde yöneticiliğini yaptığı işletmesidir. Kurucu hissedarların işletmenin yönetiminde kendilerinin yürüttüğü ve zaman içerisinde gözlenen durum ise işletmenin tamamıyla kurucu hissedar yöneticiyi yansıttığıdır. İşletmenin kültürü, iç ve dış çevredeki intibası, piyasadaki duruşu ve saygınlığı vb. hem işletmeye hemde kişinin kendisine mal edilir. Örneğin, ABD’de işletmelerin varlığını sürdürebilme ve ayakta kalma süreleri %60’ı kuruluş yılı, %40’ı kuruluşu itibariyle ikinci yılında, %10’u ise on yılın sonunda ayakta kalmayı başarabilen aile işletmeleridir.

Diğer bir yandan yöneticinin sahip olduğu özellikler yapmış olduğu işin karakteristik özelliğine göre teknik el becerisi vb. nin olması önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Uzun vadede düşünülecek olunursa işin yapılışı ve bütününe hakim olmak her zaman başarının temellerini oluşturur.(YOLAÇ, S., ve DOĞAN, E., 2011, S.90-91)

3.3.2 Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Gersick, K.E. et.al. (1997) göre sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren aile işletmeleri (kardeş ortaklığı), bu evredeki aile işletmelerinde işletmenin kendisini yenilemesinden ve sürekli olarak yaşanan değişimlerden dolayı kardeşler ve çocukları arasında çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu dönem işletme için zorlu bir süreçtir ve aile bireylerinin birbirlerine destek olmaları gerekmektedir. Aksi halde işletmede bölünmeleri yaşanabilir. Bu aşamanın daha rahat geçebilmesi, çalışanların yeni sistemi kabul etmesi ve adapte olabilmesini sağlayabilmek için öncelikle aile bireylerinden oluşan yönetimin bu değişim ve gelişime inanmaları ve desteklemeleri gerekmektedir. Yönetimin içinden en az bir kişinin bu değişiklikleri önemsememesi yada kabul etmemesi bu geçişin başarılı olmasını engeller. Bu aşama için tüm evreler arasındaki en kritik nokta diyebiliriz. Eğer işletme bu aşamadan rahat geçerse sonraki aşamalara ulaşması daha kolay olacaktır. Geçemezse zaten gelişimin ve değişimin duraksaması ve yenilenmemesi sebebiyle işletme her geçengün daha da geriye gidecektir. Aile işletmesinin üyelerini oluşturan çocuklar ve kardeşler birbirlerine karşı olan güven ve destek anlayışını bir işbirliği çerçevesinde oluşturmalı, aynı şekilde bu anlayışı çalışanlarına da yansıtmalıdır.

İşletmenin geçiş sürecine kadarki olan süreçte bir kişi tarafından yönetilen aile işletmesi geçiş sürecinde ve sonrasında birden fazla kişi ile yürütüleceği organizasyon yapısı ve yönetim anlayışıyla da oldukça hassas bir geçiş süreci yaşamaktadır. Önemli olan aile işletmesinin tüm bireylerinin birbirine olan desteği ve güvenidir.(YOLAÇ, S., ve DOĞAN, E., 2011, S.92)

3.3.3 Kompleks Aile İşletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu)

Kompleks aile işletmeleri denildiğinde, yönetim kadrosunun yeğenler, kuzenle vb. tarafından oluşturduğu ikinci ve üçüncü nesili hatta dördüncü nesilide içinde bulunduran aile işletme yapısı demektir. Bu yapı birinci ve ikinci aşamadan daha da karmaşık bir haldedir. Kıyaslama yapılacak olursa, kurucu nesilde anne ve baba bulunmaktayken yönetimi devralan ikinci nesil genelde çocuklardan oluşmaktaydı. Buradaki geçiş daha toleranslı ve sakin bir geçiş yaşarken içinde kardeşlerin bulunması durumu karmaşık hale getirmez. Kardeşler arasındaki rekabet yada çekişme zaman zaman olsada tölere edilebilir düzeyde geçebilir. Fakat yönetimin içine kuzen veya yeğenlerin de dahil edilmesi çeşitli fikir ayrılıklarının artması ve daha karmaşık hale gelmesi demektir. Bu aşamada aile işletmesi oldukça büyümüş ve genişlemiş olması sebebiyle yapılanmadaki değişiklik grup yada holding olarak devam etmektedir. Yönetim kadrosunda uzmanlık, eğitim, tecrübe ve iş deneyimlerindeki farklılıklar ve çeşitlilik sebebiyle oldukça geniş ve değişik fikir anlayışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunun olumlu yanlarının olduğu kadar alınan kararların işletmenin orta ve uzun vadeli stratejik planlarını etkileyebileceği gibi bu durumu işletmenin kârlılık yada zarar yönüne gitmesine yol açabilir. Dolayısıyla verilen kararların sorumluluğu oldukça fazladır. Birde bu evrede işletmenin kalabalık yapısının olmasına rağmen hissedarlar arasında kimlerin gerçekten işletmede çalışıp çalışmadığı daha kolay ortaya çıkar. İşletme içerisindeki kargaşanın en önemli sebeplerinden biride bu olaylardır. Buna göre ise yıl sonunda kâr dağılımı yapılırken ortaya çıkan performans düzeyleride göz önünde bulundurularak adil bir şekilde kâr dağılımı yapılmalıdır. (ALAYOĞLU, N., 2003, S.37-38)

3.3.4 Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Bu aşamada yer alan aile işletmelerinde kurumsal yapı oturmuştur. Diğer evrelerde yaşanan sorunlar aşılmış ve aile değerlerinden çok işin daha iyi nasıl yürütüleceğine dair değerler etkin hale gelmiştir. Dolayısıyla yönetim kademelerinde sadece aile bireylerinin olmasının yeterli olmadığı konusunda uzman yöneticilerin yönetim kademesinde yer alması gerektiği anlayışı hakim bir aşamadır. Aile ve işletme kavramlarının ayrımı yapılmış olup işletmenin kurumsal yapısı işletmenin başarılı olmasını ve bu başarının devamlılığını sağlamaktadır.

İşletme bünyesinde yapılan çalışmalar yürütülen faaliyetler işletme bünyesinde olmayan tarafsız denetçiler tarafından sürekli olarak kontrole ve denetime tabi tutulmaktadır. Bu da yapılan işlerin hata payının azalmasına ve iş dinamizminin artırılmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda işletmenin kendi bünyesinde de bir iç kontrol ve denetim ekibi bulundurulmalıdır. Bu ekip; bölümlerde görev alacak kişilerin yetkinlikleri, yapacakları işler ile ilgili aldıkları görev ve sorumlulukları, görev tanımlarında yer alan maddeleri yerine getirebilme kabiliyetleri ve işlerine verdikleri önem, faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan her türlü ekipman, araç, gereç, malzemenin yeterliliği, her bir görev ve yetki için birimlerin çalışma koşulları ve vekaletler vb. sağlıklı bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini tespit etmekle sorumludurlar.

Aile işletmesinin belirli standartlarda hizmet vermesi, işletmenin vizyon, misyon ve stratejik planlarının oluştuğu, yapılan işlerin ilgili proses ve prosedürlere göre yürütülmesi, insan kaynakları ve personel yönetimi çalışmalarının düzenli bir şekilde yürütülmesi, çalışanların ve işlerin sürekli olarak performans ölçümlerinin sağlanması,

müşteri memnuniyeti ölçümleri, gelir, gider, maliyet ve kârlılık oranlarının çıkarılması, sosyal sorumluluk projeleri vb. gibi işletmenin politikası ve hedefleri doğrultusunda yapılan çalışmaları içeren bir süreci kapsamaktadır. (KARPUZOĞLU, E., 2004, S.114)

3.4 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinde aile bireyleri ile birlikte iş yapılmasından kaynaklanan bir takım avantajlı ve dezavantajlı yanları bulunmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre avantaj ve dezavantajları farklılık göstermektedir. Diğer işletmelere göre yönetim ve organizasyon yapıları, işletme içi ve işletme dışındaki iletişim yöntemleri, müşteri yaklaşımları ve geribildirim süreçleri gibi. Bu farklılıklar yönetim anlayışının diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde bu anlayışında farklılık göstermesidir. Bunun tam anlamıyla sağlanabilmesi içinde aile işletmelerine kurumsal yapının bir sistem olarak kurulması gerekmektedir. Kurumsal sisteme geçilmesi aile ve işletme kavramlarının tüm aile bireyleri için sağlıklı bir şekilde ayrıştırılmasına ve sorunların en asgari düzeye indirilmesini sağlayacaktır.(ATEŞ, Ö., 2005, “Önsöz”)

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri Tablo 2’de incelenerek detayları belirtilmiştir.

Tablo 2: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ol style="list-style-type: none">1. Uzun dönemli bakış açısı2. Daha fazla hareket serbestisi<ol style="list-style-type: none">2.1. Borsanın baskısı düşük veya hiç yok.2.2. İşletmenin ele geçirilme riski az veya hiç yok3. Gurur kaynağı olarak aile kültürü<ol style="list-style-type: none">3.1. İstikrar3.2. Güçlü özdeşleşme/bağlılık/motivasyon3.3. Liderlikte süreklilik4. Zor dönemlerde daha fazla esneklik<ol style="list-style-type: none">4.1. Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği5. Daha az bürokratik ve kişisel<ol style="list-style-type: none">5.1. Daha fazla esneklik5.2. Daha hızlı karar alma6. Finansal çıkarlar<ol style="list-style-type: none">6.1. Büyük başarı kazanma olanağı7. İş bilgisi<ol style="list-style-type: none">7.1. Aile üyeleri için erken başlayan eğitim	<ol style="list-style-type: none">1. Sermaye piyasalarına sınırlı erişim büyümeyi kısıtlayabilir.2. Karmaşık örgüt yapısı<ol style="list-style-type: none">2.1. Dağınık yapı2.2. Belirsiz görev dağılımı3. Akraba kayırma<ol style="list-style-type: none">3.1. Yeteneksiz aile üyelerinin yönetici olmasına müsamaha gösterilmesi3.2. Eşit olmayan ödül sistemi4. Şımarık çocuk sendromu5. Aile içi çatışma<ol style="list-style-type: none">5.1. Aile içindeki tartışmaların iş ortamına taşınması6. Babaerkil/otokratik kurallar<ol style="list-style-type: none">6.1. Değişime direnç6.2. Gizlilik6.3. Bağımlı kişiliklerin çekiciliği7. Finansal zorluklar<ol style="list-style-type: none">7.1. Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir7.2. İşletmeye katkı ve ücret arasındaki dengesizlik8. Vekalette yaşanan sorunlar

Kaynak: Kets de Vries, M. (1993), "The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss. 3, pp. 59-71.) / (Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Yrd. Doç. Dr. Sema YOLAÇ, Ebru DOĞAN (2011) S:86

Aile işletmelerini etkileyen çeşitli sorunların giderilmesinde faydalanılacak çeşitli modeller geliştirilmiş olup Tablo 3'te detaylı bir şekilde tanımlanmıştır.

Tablo 3: Aile İşletmelerine Özel Hususlar

Tetikleyici Faktörler	Sorunlar	Çözümler
	Gelecek nesillere ulaşamayan işletmeler	Haleflik planlaması yapın Aile bireylerinin eğitim ve yeteneklerini doğru değerlendirin Aile bireylerini işletme stratejisini oluşturmaya katılmaya teşvik edin
Rekabet ortamı ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler	Aile çıkarları ve işletme çıkarları arasında çatışma	Tüm aile bireylerinin katılımıyla bir aile anayasası hazırlayın Aile bireyleri ve işletme çıkarlarını sürekli gözleyin. Bu dengeyi objektif ve bağımsız değerlendirmelerle yönetin
Yerel, bölgesel ve uluslararası sosyokültürel, ekonomik değişimler	Aile dışından yöneticilerin işe alımı ve şirkette tutulmaları	İşletme ve aile ilişkisini iyi tanımlayın. Bu tanımların profesyonel yönetim kadrosunca iyi anlaşıldığından emin olun Karar ve değerlendirmelerinizde işletme politikasına uygun davranın
Alternatif pazar oluşumları, alternatif ürün ve üreticilerin pazara girmesi	Vizyon eksikliği, girişimcinin esneklik zaafiyeti, işletme içi rekabet	Yönetim kurulunuzda farklı bakış açılarına sahip bağımsız üyeler bulunmasına özen gösterin Yönetim kurulundan azami faydayı alacak sistem ve disiplini kurun ve bu disipline uyun
	Sınırlı öz varlıklar, kapital ihtiyacı karşılığında idari kontrolün kaybedilmesi	Değerlendirmelerinizi yaparken orta ve uzun vadeli işletme çıkarlarınızı göz önünde tutun Menfaat analizini yaparken bir bütün olarak işletme menfaatlerine odaklanın

Kaynak: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2010) Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, S.29 – (Maliye Finans Yazıları , Yıl: 25 Sayı: 92 Temmuz 2011, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, s:77-78.

3.5 Aile İşletmeleri SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Aile kültürü ve sadakat	Dağınık organizasyon yapısı
Esneklik	Aile ve iş ilişkilerinin karıştırılması
Hızlı karar alma	Aile ilişkileriyle karmaşık örgüt yapısı
Tecrübeye dayalı uzmanlık ve iş bilgisi	Aile içi nepolizm
İstikrar ve süreklilik	Aile içi rol paylaşımı kaynaklı çatışma
Aile bireylerinin iş konusunda erken başlayan eğitimler	Aile içi tutuculuk kaynaklı değişime karşı direnç
Kolay finansal kaynak bulma	Merkezi yönetim
Stratejik planlama ve hedeflerle ortak ve güçlü karar alma	Hedeflere odaklanmada eksiklik
	Yönetim ve yetki devri sorunları
	Miras sorunları
Fırsatlar	Tehditler
Gelirlerin paylaşılmadan yatırımlara aktarılmasıyla hızlı büyüme	Küreselleşme kaynaklı güçlü rakipler
Aile ilişkilerinin gücünden kaynaklı politik güç ve mali kaynaklara kolay ulaşım	İşletme imkanlarının çıkar ilişkilerine karıştırılması
Genç nesillerin yönetime gelmesiyle ortalama yaştaki değişim	Aile için çatışma kaynaklı ayrılmalar (bilgi ve pazar kaybetme riski)
	Modernleşmeye ve değişime karşı tutuculuk
	Teknolojinin hızlı gelişmesi ve yeniliklere ayak uyduramama
	Toplumsal yapının değişmesi
	Dünya pazarlarının birbirine çok yaklaşması
	Miras devrinin gerçekleşmesiyle ortalama yaşın yükselmesi

3.6 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerine Göre Kıyaslanması

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin çıkarılarak detaylı incelenmesi işletmelerin mevcut durumlarına ilişkin işletmelerin Aile İşletmeleri Anayasasını oluşturmasında oldukça fayda sağlayan bir konudur. İşletmeler anayasalarını oluşturmaya başladıkları ilk aşamada bu inceleme raporlarını oluşturmaları gerekmektedir. Bu bölümde çıkarılan başlıklar Ankara Sanayi Odası'nın 2005 yılında çıkardığı "Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik" kaynağından faydalanılarak çıkarılmıştır.

3.6.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmesinin güçlü yönleri on başlık halinde detaylı bir şekilde inceleyebiliriz.

3.6.1.1 Aile Bireylerinin İşletmelerine Olan Özverisi

Aile işletmelerinin özellikle kuruluş, büyüme ve gelişme aşamalarında kendi işletmeleri olmaları sebebiyle sermaye olarak kaynak sağlanmasında aile bireylerinin kaynakları sonuna kadar kullanılır. Aile bireyleri işletmeye kaynak sağlarken diğer işletmeler gibi stratejik anlamda çok fazla düşünmezler. Çünkü aile kavramı aile işletmelerinde varoluş sebebidir ve işletmelerinin göz göre göre kötü yönde ilerlemesine izin vermek istemezler. İşletmenin tüm kâr yada zararını aile bireyleri üstlenir. Dolayısıyla hiç bir aile işletmesi, elinde işletmeyi finanse edecek kaynağı varken dışarıdan borçlanmaya yada zarar etmesini sağlayacak başka kaynağa yönelmez. Aile bireyleri kendi aile işletmelerine yasal zorunlulukların ve sorumlulukların dışında manevi olarak çok bağlıdır.

3.6.1.2 Aile İşletmelerinde Çalışanların İşletmelerine ve İşlerine Olan Sadakati ve Bağlılığı

Aile işletmelerinde çalışanlar diğer işletmelere göre işlerine ve çalışmış oldukları işletmeyi benimsemişlerdir. Ayrıca çalıştıkları yere çok fazla bağlıdırlar. Aile

ortamının olduğu işletmeler çalışanlara daha fazla güven verir, çalışma ortamındaki iletişim çalışanların her birinin ailenin birer üyesi gibi görülür ve resmiyet çok fazla aranmadığından çalışanlar kendilerini rahatlıkla ifade edebilirler. Çalışanların rahat ortamda çalışmaları performanslarının da olumlu yönde etkilemektedir. İşletmeyi benimsedikleri için zarar göreceği hiç bir durumu kabul etmezler ve işletmelerini savunurlar.

Aile işletmelerinde personel çalıştırma prensipleri diğer işletmelere göre farklıdır. Personel işletmede çalışmaya başladığı zaman eğer aile bireyleri çalışandan memnun kalırlarsa emekli olasıya kadar aynı işletmenin bünyesinde çalışmaya devam ederler. Bu da hem işverene hemde çalışana güven ve sadakat duygusunu aşıladığı için çalışanlar işletmelerine daha fazla ne kadar yarar sağlayabiliriz nasıl bir katkı sağlayabiliriz diye düşünürler. Mutlu çalışanlar mutlu sermayedar anlayışı ortaya çıkar.

3.6.1.3 Aile Kültürünün Yapısal Özelliğinin İşletmeye Yansıması

Ailenin sahip olduğu tüm yapısal özellikler ve kültürel değerler ve normlar aile işletmesinin temelini oluşturur. Eğer ailede ataerkil bir yapı hakimse kurulan aile işletmesinde de bu sürekliliği sağlar, kurucu ve yönetici babadır. Diğer işletmelerde yönetici ve lider için görev ve yetki tanımları çıkarılırken aile işletmesinin doğası gereği bu yapı zaten mevcuttur.

Aile işletmesinde kararlar daha hızlı sonuca bağlanmakta, yöneticiye ulaşmak ve iletişimi aktif bir şekilde gerçekleştirmek oldukça kolaydır. Çalışan ve işletme arasındaki bağlılık oldukça kuvvetli, aileden gelen bir takım değerler ve tutumlar çalışanlar için birer amaç niteliğinde aidiyet duygusu oluşturur.

Aile işletmelerindeki yapısal özelliğin işletmeye yansımaları diğer işletmelere nazaran önemli bir özelliktir. Çünkü aile işletmelerinde bir kararın alınması için sadece aile üyelerinin bir araya gelmesi yeterlidir ki bu da diğer işletmelere göre daha kolay ve mümkündür. Özellikle kurumsallaşmış diğer büyük işletmelerin karar süreci oldukça uzundur. Çünkü bir karar almak uzun bir proses aşaması gerektirir. Dolayısıyla aile işletmeleri kurumsallaştığında da bu düzen bozulmaz sadece karar mercileri belirlenmiş olur ve yine aile üyeleri bu çerçevede bir araya gelip yine aynı şekilde kararlar kısa sürede sonuca bağlanır. Bir diğer olumlu yanı ise dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip edip anında karar alıp uygulanmaya başlanabilir olmasıdır.

3.6.1.4 Aile Bireylerinin Uzmanlıkları ve Aile İşletmesinin Dinamizminin Sağlanması

Aile işletmesi bünyesinde çalışan aile bireylerinin en önemli avantajı küçük yaşlarda işletmeye en alt seviyede işlerden başlayıp işletmedeki faaliyetlerin tüm aşamalarını öğrenebilme imkanına sahip olmalarıdır. Bu avantaj ilerisi için çok önemli bir özelliktir. Çünkü dışarıdan bir yönetici yada üst düzey bir çalışan getirseniz bile işin işleyişini bildiğiniz için performansını ölçüp yapmış olduğu çalışmaların işletmenin yararına mı yoksa zararına mı yönde geliştiğini takip edebilme şansına sahip olursunuz. Bu sebeple aile bireylerinin yönetimi ileride devralacak aday/adayların aile işletmesinin faaliyetine göre eğitim almalarını sağladıkları gibi işletmede de çalışma imkanının verilmesi gerekir ki bu uzun dönemde işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve aynı zamanda başarısının devamlılığını sağlanabilmesi için önem arz etmektedir. Neticede hem eğitim hemde meslek uzmanlığının birbirini tamamlaması gerekir.

Bu durumda genç aile üyelerini daha çok motive eder ve işlerine olan duyarlılıkları ve sahiplik duygusu yoğunluğu ile işe olan özen işletmenin hizmet kalitesine yansır.

Değişen teknoloji, iç ve dış çevre koşullarındaki olası değişikliklerde işletme içerisinde alınan kararların hızlı ve gereksiz bürokrasinin olmayışı bu değişikliklere adapte olmada artı avantaj sağlamaktadır. Böylelikle işletmenin hem işe olan adaptasyonundaki hemde olası değişikliklerdeki dinamizmini sürekli olarak ayakta tutulmasını sağlamaktadır.

3.6.1.5 Aile İşletmesindeki Alınacak Kararların Hızlı Bir Şekilde

Karara Bağlanması

Aile işletmelerinin olası alınacak yatırım ihtiyaçları, geliştirme, daraltma-genişletme, değişiklik vb. gibi kritik kararların işletme üyelerince ortak bir karara bağlanması ve sonuçlandırılmasında genel kemik kadronun aile üyeleri yada bireylerinden oluşması ve diğer işletmelere nazaran daha kolay bir araya gelebilme ve uzlaşma yollarının olması önemli bir avantajdır.

3.6.1.6 Buldukları Ülkedeki Tanınmış Aile Ünvanının Sağlamış

Olduğu Sosyal ve Kültürel Çevre ve İş Çevresiyle Olan İlişkileri

İşletmeler yatırım yaptıkları ülkede belirli bir şöhreti ellerinde tutarak bu sayede işlerini geliştirmeyi ve buna bağlı olarak kârlarını maksimize etmeye odaklanmışlardır. Bu durum eğer ailenin belirli bir saygınlığı ve tanınmışlığı varsa kurmuş oldukları aile işletmelerinde daha kolay sağlanır. Neticede kurulan aile işletmesi ailenin bir parçasıdır.

Bu imkanlara sahip olan aile işletmesinin piyasaya çabuk adapte olması ve kısa sürede yer alması kaçınılmazdır. Ailenin sahip olduğu sosyal ve kültürel çevre işletmeye en büyük desteği ve katkıyı sağlar. İşletmenin piyasadaki imkanları da oldukça geniş olur. Finans, yatırım gereçleri, kaynak bulma, pazarlama, ürün ve hizmetlerin tanıtımı vb. daha kolay sağlanır.

3.6.1.7 Aile İşletmelerinin Ait Olduğu Ülkeye Olan Bağlarının Kuvvetli Olması

Aile işletmelerinde aidiyet duygusunda oldukça fazla görülür. Özellikle işletmeler ilk olarak ailenin hayatını sürdürdüğü bölge ve çevrede kurulumlarını yaparlar eğer gelişim ve kurumsallık aşamasına geçebilirlerse burada farklı bölgelere yada ülkelere açılma gibi girişimlerde olur. Buldukları bölgeye yatırım yapmalarının diğer bir sebebi ise hem bu çevredeki insanlara istihdam kapısı açmak hemde uzun vadede ülke ekonomisine katkıda bulunmayı hedeflemektir.

Ülkemiz koşullarına bakıldığında ise özellikle 1974 hareketinden sonra ekonomik yönden dağılan ülke düzeninin ülke vatandaşlarının desteği ile gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe yatırımlar çoğalmaya başlamıştır. Bunun en önemli gerekçelerinden biride ülke vatandaşlarının milliyetçi duygularının savaş sonrası daha da yoğunlaşması ve ülkelerindeki ekonominin kalkındırılmasına yönelik fayda sağlama arzularının artmış olmasıdır. Buna ilave olarak özellikle işletmelere yönelik olarak çeşitli desteklerinde var olmasıdır. Bu yönde Türkiye Cumhuriyeti', T.C. Yardım Heyeti aracılığıyla ülkedeki yatırımcılara oldukça destek sağlamış ve sağlamayada devam etmektedir. Bu destekler arasında yine Türkiye Cumhuriyeti'nin sağladığı kaynak ile Başbakan Yardımcılığına bağlı olan KOBİGEM adı altında küçük ve orta büyüklükteki işletmelere yönelik faaliyetlerini sürdüren bir kurumun ülkenin kalkınmasına yönelik çeşitli hibe destek programları yer almaktadır. İlave olarak AB ve UNDP'ninde dönem dönem hibe destekleri sağlamaktadır. Üreticilere yönelik çeşitli sübvansiyonlar verilmektedir. Bu gibi teşvikler ülke vatandaşlarını motive etmekte ve yapacakları yatırıma oldukça önemli bir katkı sağlamaktadır.

3.6.1.8 Aile İşletmesinin Finansal İhtiyaçlarına Yönelik Kaynak Bulma Temininde Kolaylıklar

Aile işletmeleri zaman zaman uzun yada kısa vadeli yatırımlar için sermayeye ihtiyaç duyduklarında bu kaynağı aile bireyleri arasında biraraya getirerek temin etmekteLERdir. Böylelikle işletme piyasada finansal açıdan güçlü ve kendi kendinin ihtiyaçlarını karşılayabilir bir işletme konumunda iyi bir intiba uyandırmaktadır. Diğer yandan işletmenin işlerinin kötü gitmesi veya kapatma yönünde ilerleme durumunda ise işletmeyi kurtarmak için işletme sahipleri ve aile bireyleri kendilerini gözleri kapalı riske atabilirler. Diğer işletmeler de böyle bir durum söz konusu değildir. Aile işletmelerinde temel değerler ve aile bağları çok önemlidir ve bu özellikleri işletmenin tüm alanlarına yansır.

3.6.1.9 Aile İşletmelerinin Bağımsızlığı ve İşletmenin Devamlılığının Sağlanabilmesi için Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi, Kontrolü ve Denetlenmesi

Aile işletmesindeki üst düzey yöneticilerin başka bir işletmede değilde kendi işletmelerinde çalışmalarının en önemli amacı kendi işlerinin patronu olmak istemeleridir. Yani yönetmiş olduğu işlerde kimseye hesap vermeden, ne kadar yoğun çalışırsa çalışsın bir başkasına kazandırmak için değil kendisi için çalıştığını bilmek, kendi verdiği kararları kendisinin kontrol etmesi ve değerlendirmesi, bir başkasının kuralları değil kendi kuralları çerçevesinde işlerini yürütmek istemesi bağımsız bir şekilde çalışmalarını ifade eden durumlardan bazılarıdır.

Özellikle aile işletmelerinde ortaya çıkan bağımsızlık ve devamlılık faktörleri birbirini desteklemesi gerekmektedir. Fakat bu faktörlerin sağlıklı bir şekilde bir araya getirilebilmesi için de işletmenin geleceğine ilişkin stratejik kısa ve uzun vadeli

hedeflerini belirlemesi, belirlediği bu hedeflere ulaşılabilirlik düzeylerini zaman zaman kontrol etmeli, düzenlemeli ve gerekirse değiştirmeli ve bu kontrol faaliyetlerini düzenli hale getirmelidir. Ancak bu şekilde işletmenin sürekliliği ve bağımsızlığı sağlanabilir.

3.6.1.10 Aile İşletmeleri Yönetimindeki Stratejik Planlama, İşletme Politikalarında İstikrar ve Sürekliliğin Sağlanması

İşletmenin amaç ve hedefler doğrultusunda tespit etmiş olduğu işletme politikasının devamlılığının sağlanması için orta ve kısa vadeli çeşitli stratejik planlarla desteklenmeli ve gerekli görüldüğünde bu planlarda gidişata göre değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler politikanın bütününden sapmadan dinamik bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. İşletme yönetimindeki stratejik planlama; ekonomik koşullardaki değişiklikleri takip ederek, ulusal ve uluslararası piyasadaki rekabet koşullarının avantaj ve dezavantajlarının farkında olarak, değişen teknolojik ve çevresel faktörleri takip ederek, işletmeyi herhangi bir risk ile karşı karşıya bırakmadan sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek isteyen planlamaları kapsar.

3.6.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin yapısal özelliklerinin dışında işletmenin yönetiminde yer alan bireyler arasındaki rekabet ve çatışmalar zayıf yönleri ortaya çıkarmaktadır. Özellikle işletmenin gelişim ve değişim aşamalarında ortaya çıkan fikir ve düşünce ayrılıkları ve uyuşmazlıklar işletmin genel faaliyetlerinede yansımaktadır. Bu durum değişiklikleri farkedilir şekilde çalışanlardan başlayıp ürün yada hizmet kalitesinin farklılaşmasına kadar devam etmektedir. Aile işletmelerini olumsuz yönde etkileyen bu özellikler aşağıdaki gibidir.

3.6.2.1 Aile İşletmelerinde Çalışan Akrabaların Kayrılmasından

Kaynaklanan Sorunlar

Aile işletmelerinde özellikle personel yönetimi konularında işletmede çalışan kişilerin aile bireyi yada akraba olması halinde diğer çalışanlara nazaran yaptıkları hataların tölere edilmesi, görmezden gelinmesi gibi esneklikler yapılmaktadır. Buda işletmecilik anlayışından önce aile anlayışının baskın olmasından kaynaklanmaktadır. Yeni personel alımı yapıldığında da aynı şekilde akraba olmasının işletmede çalışmaya başlaması için yeterli bir sebep olması ve herhangi bir yetenek yada uzmanlık aranmaması da yine bir çeşit kayırma şeklidir. Bu durum işletme içerisindeki diğer çalışanlar tarafından pek hoş karşılanan bir durum değildir çünkü bilgi, tecrübe ve deneyimi kendisinden düşük olan bir yöneticinin emrinde çalışmak onların performans, motivasyonlarını ve işe olan isteklerini düşürür. Kıyaslama yapıp kendisinin bulunduğu konum ile kendisine sunulan imkanları hak edip etmediğini değerlendirmeye başlar. Akraba statüsündeki kişilerin buldukları konumu hak etmedikleri halde işletmede çalışıyor olmaları ve kendisinden daha fazla imkana sahip olmaları adil olmayan bir yönetim anlayışında çalıştıklarını düşündürür ve çeşitli iç çatışmalar ortaya çıkar.

3.6.2.2 Aile İşletmelerindeki Rol Paylaşımından Kaynaklı

Çatışmalar Sebebiyle Ortaya Çıkan Rekabet İle İlgili Sorunlar

Aile bireyleri arasında zaman zaman ortaya çıkan fikir uyuşmazlıkları ve tartışmalar aile içerisinde kalması gerekirken kişiler bunu iş ortamında taşımaktadırlar. Bu durum ise işletme içinde çeşitli rekabet ve rol paylaşımı ile ilgili sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu çatışmanın dışında kalmak isteyen diğer aile bireyleri ise işletmede üstlendikleri görevler sebebiyle tamamiyle işin dışında kalmak isterler bu da yine aile içerisindeki iletişim kopukluklarına yol açar. İşletme içinde çeşitli pozisyonlarda görev

alan akrabalar aile içerisindeki rolleri ile işyerindeki rollerini zaman zaman birbirine karıştırırlar ve bu da yine rekabet ve çatışma ortamı yaratır.

Aile işletmelerinde rol karmaşası sebebiyle rekabet ve çatışmaların oluşması aile birlik ve beraberlik değerlerinin yıpranmasına neden olmaktadır. Bu da elbette işletmenin devamlılığını ve geleceğini etkilemektedir.

Bu tarz sorunlarla karşılaşılması için işletme yapısı büyüdükçe kurumsal bir yapıya geçilmeye başlanmalı ve rekabet ortamından çıkılmalıdır. Aile ve işletme değerlerinin farklı çerçevelerde ele alınması ve kavramların birbirine karıştırılmaması gerekir.

3.6.2.3 Yönetimde Tutuculuk Anlayışı İle İlgili Sorunlar

Aile işletmelerinde tutuculuk kavramı, olumsuz yönde yapılan bir davranış yada tutumun bir gerekçeye bağlanarak bu durumun herhangi bir olumsuz yanının olmadığı ile ilgili çeşitli savunma yöntemlerine girilecek kişisel tatminin sağlanması anlamına gelmektedir. Önceki nesiller ile içinde bulunduğu zamanın bir farkının olmadığı eskiden yapıldı yada yapılmadı bir şey olmadı, risk teşkil etmedi yada değişen birşey olmadı gibi savunmalarla içinde bulunduğu dönemde de yapılması aynı sonucu vereceği kanısına varılmaktadır. Bu durum işletmenin önündeki fırsatları engelleyeceği gibi işletmenin gelişiminde önüne geçmiş olur. Bugünün ekonomi ve piyasa şartlarına bakıldığında kendini gelişmelerin gerisinde bırakan teknolojiye ayak uyduramayan işletmeler rekabet koşullarına yenik düşmektedirler. Aile işletmelerinde eskiden gelen ve yapısal bir takım alışkanlıklar ve özellikler geliştirilmediği sürece dezavantaj haline dönüşmeye başlar.

3.6.2.4 Yetki ve Sorumlulukların Merkezileşmesi, Görev

Dağılımlarının Açıkça Belirlenmemesi, Buna Bağlı Olarak

Çeşitli Eğitim ve Motivasyon Eksiklikleri İle İlgili Sorunlar

Merkeziyetçi bir işletme yapısına sahip olunması yönetimin bir veya bir kaç kişinin yer aldığı ekipten oluşması anlamına gelmektedir. Bu yönetimdeki üye yada üyelerin dışındaki çalışanların veya yöneticilerin fikirleri yada önerileri çok fazla dikkate alınmaz. Yönetimde dahil olmak üzere çalışanların arasında da görev dağılımı yapılmadığı için merkeziyetçi yönetimin istek ve yönlendirmeleri doğrultusunda işletmedeki yönetim ve işleyiş sağlanır. Aile işletmelerinde yönetici vasfına sahip olmak için eğitim olmazsa olmaz bir şart değildir. Dolayısıyla işletme içi eğitimlerin yada yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve değişen piyasa koşul ve şartlarına ayak uydurabilmek için yetkinlik ve gelişim eğitimlerine ihtiyaç duyulmadığı anlayışı vardır. Bu yaklaşımı ise aile işletmesinde çalışacak olan aile üyelerinin küçük yaşta kendi şirketlerinde herhangi bir pozisyonda çalışmaya başlayıp aile reisinin yönlendirmeleri ile zamanla iş öğrenip rutin bir şekilde çalışmaya devam etmesinin olması gereken şekil olduğuanlayışı desteklemektedir. Bu anlayış günümüz aile işletmesi yönetici adaylarının motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir.

3.6.2.5 Aile İşletmesinde Yönetim Kadrosunun Oluşturulması, Yetki

ve Miras Devri İle İlgili Sorunlar

Aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe sahip olmaya başladığında özellikle yönetim kademesinde sadece aile bireylerinin yer alması zaman içerisinde çeşitli ailesel sebeplerle aksaklıklara ve sorunlara yol açmaktadır. Bu durumun önüne geçilebilmesi için bu tür işletmelere büyüme aşamasında kurumsallaşma yoluna gidilmeli ve aile ile işletmenin birbirine karıştırılmadan devamlılığının sağlanması için tedbirler alınmalıdır. Bu gelişim aşamasında yönetici kadrosundaki aile bireylerinin eğitim ve

tecrübeleri önemli bir yere sahiptir. Bu değerlere sahip olmayan işletmeler genellikle bu sorunun dışından başka bir yönetici istihdam etme eğilimine geçmek zorunda kalacaktır. Fakat bu durum pekte kolay bir iş değildir. Çünkü genellikle belirli bir eğitim, tecrübe, bilgi birikimi ve uzmanlığa sahip olan kişiler aile işletmelerinde çalışmayı pek tercih etmemektedirler. Bunun sebebi ise yukarıda bahsettiğimiz aile içi rekabet ve iç çatışmalardan etkilenmek ve bu sebeple işlerine yeteri kadar konantre olup kendilerini doyuma ulaştıran performansı gösteremeyeceklerini tahmin etmektir. Bu korkuları çokta yersiz değildir. Ayrıca bu yöneticiler kendilerini işletmede kabul ettirebilmek için sadece iş ortamında değil aile bireyleri arasınada kabul görmesi gerekir ki ister istemez ailevi meselelerin içinde yer alacaktır ve bu konuda tarafsızlık özelliğinin çok gelişmiş olması gerekir. Aile bireyleri ile olan ilişkileri bu yönetici adaylarının işletmedeki konumunu çok fazla etkilemektedir.

Aile işletmelerinde yönetimin ve hisselerin çocuklara devredilmesi aşamasında bir takım sorunlar ortaya çıkar. Yönetimi devralacak olan adaylar arasında rekabete dayalı çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Aile işletmelerinin kuruluş amaçlarının arasında kurulan işletmenin nesilden nesile aktarılarak işletmenin varlığını sürdürmesi bulunmaktadır. Dolayısıyla kurucu kuşak yönetimi ve hisselerini çocuklarına veya diğer varis adaylarına devretmesi işletmenin geleceğe atacağı bir adım olarak düşünülmektedir. Fakat burada önemli olan işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için bu görevin kime devredileceğidir. Bu karar kurucu kuşak için çok önemli bir karardır. Eğer işletmenin yönetimini devralacak varis sayısı birden fazla ise aralarında belirli öncelik kriterlerine göre seçim yapılması gerekebilir. Dolayısıyla kurucu kuşaklar kendisinden sonra gelecek olan varis adaylarının gerekli olan eğitim, kültür, bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olabilmeleri için yetiştirmeleri

gerekmektedir. Bu aşamada eğer varis sayısı birden fazla ise bu süreci ona göre yönelendirmek gerekmektedir. Varisler işletmenin başına geldiklerinde bir birlerine rakip konumda değil aksine birbirlerini tamalayan parçalar halinde çalışmalarını sürdürebilir boyut kazanmış olmalıdırlar. Ayrıca kurucu kuşağın vefatında miras paylaşımı ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmaması için öncesinde miras paylaşımına ilişkin planlamalarında yapılmış olması gereklidir.

Bölüm 4

AİLE İŞLETMELERİNDE İŞLERİN ÇOCUKLARA DEVRİ VE DEVİR AŞAMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

4.1 Aile İşletmelerinde Değişim

Aile işletmelerinde değişim kavramı, mevcut olan bir sistem yapısının üzerinde çeşitli farklılıklar yada değişiklikler yaparak işletmenin farklı bir boyut kazanmasını sağlamaktır. Bu değişim kavramı kendi içinde planlı değişimler ve plansız değişimler olmak üzere ikiye ayrılır. Planlı değişimler neyin, nerede, nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağına öncesinde tespit edilerek uygulanacak olan halidir. Plansız değişimler ise bunun tam tersi olup tamamiyle belirsizlik içerir ve aniden yapılması gerekenleri anlatır.(KOÇEL, T., 1983, S.55)

Aile işletmelerini sabit duran bir varlık gibi düşünmemek sürekli olarak değişime uğrayan bir canlı gibi düşünmek gerekmektedir. Dolayısıyla zaman içerisinde çeşitli değişimlere uğrayacağını bilmek ve bu değişimlerin sağlık bir şekilde yapılması için işletmeye bu yönde geliştirici yatırımların yapılması gerekmektedir.

4.1.1 Aile İşletmelerinde Zamana Bağlı Önlenebilir Değişimler

Gersick vd., (1999:287) göre işletmenin duran bir varlık değil yaşayan canlı bir varlık olarak düşündüğü için işletme yaşam süreci içerisinde çeşitli gelişim ve değişimleri yaşamaktadır. Bu gelişim ve değişim süreci işletmenin kurucusundan diğer aile bireylerine geçişte yaşanan süreci içermektedir. Bu süreç belirsiz olmamakla birlikte bir plan ve program çerçevesi dahilinde ilerlemektedir. Bu süreçte aşamalar her zaman ilk önce işletme kurucusu anne-babadan çocuklara sonra çocuklar ile yiğit-kuzenler ve

sonrasında diğer akrabalar olarak değişim yaşamaz. İşletme yönetiminde bulunan kişinin hastalığı, vefatı ya da sağlık sonları vb. gibi aniden gerçekleşen durumlara bağlı olarak gerçekleşen değişiklikleri kapsamaktadır. Fakat bu gibi ani değişiklikler olsa bile işletme içerisindeki değişim yada geçiş evresi belirli bir plan çerçevesinde geçişin yapılacağı aşıkârdır.

Zamana bağlı olarak önlenemeyen değişimlerin en önemlileri arasında yılların ilerlemesiyle kişilerin yaşlanması gelir. İşletme yönetimindeki kişilerin yaşlanması, işletmenin devamlılığının sağlanabilmesi için zorunlu olarak yönetimi genç nesillere devretmeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarakta işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi ve bu gibi değişimlere hazırlıklı olması için öncesinde devir planlamalarının yapılmış olması gerekmektedir. Planlamalar yapılırken, diğer bir değişim süreci olan aile üyelerinin evlilik ve çocuk sahibi olarak sayılarının giderek artması da göz önüne alınması gerekmektedir. Çünkü yapılacak devir planlamaları bir sonraki nesilide etkilemektedir.(ATEŞ, Ö., 2005, S.124)

4.2 Aile İşletmelerinde Devir

Aile işletmelerinde yönetimde bulunan kişi veya kişileri en çok düşündüren konu işletmeyi devredeceği varis/varislerinin kimler olacağı ve bu seçilecek olanvaris/varislerin işletmenin mevcut durumunda olduğu gibi devamlılığını sürdürüp sürdüremeyeceği düşünceleridir. Eğer ailede tek çocuk varsa ve işletme bu çocuğa kalacaksa ve üstelik bu varis işletmenin geleceğine yönelik yetiştirilip yeterli eğitimi almışsa ve bir okadarda kendi işletmesinde çalışacağı için istekliyse sorun yok demektir. Fakat çocuk sayısı birden fazlaysa yada başka aile bireyleride varsa işte bu en büyük sorunlardan biridir. Aile işletmesinin kurucusu olan aile bireylerinin işletmeyi kendilerinde sonra çocuklarının yada diğer aile bireylerinin devralmasını ve

yürütmesini isterler. Ama bunun için devralacak kişi veya kişiler her zaman istekli olmayabilirler. Aynı işi sürdürmek yada yapmak istemeyen varis/varisler kendilerinden sonra işletmeyi ya kapatırlar yada başka birilerine satarak devrederler. Diğer karşılaşılan sorun ise işletmenin diğer aile bireylerine devredilmesiyle karşılaşılan durumlar olabilir. Bu durumda ise genellikle rekabet veya kıskançlıklar sebebiyle işletmenin düzeni bozulur, işlerin yürümediği görülür ve işletme ya satılır yada kapatılmak istenir. Sonuç olarak eğer işletmenin nesilden nesile sürdürülmesi ve varlığının devam etmesi isteniliyorsa, hangi durumlarla karşılaşılacağı kurucu işletme yöneticileri tarafından hesaplanmalı ve geniş anlamda bir devir planlaması oluşturulmalıdır.Devir sürecinde zamana bağlı olmayan değişimlerde dahil belirli bir çerçevede yapılabilmesi için tanımlanmalı ve aşamalarının belirlenmesi kimin nasıl bir yetki ve devri işlemine tabi tutulacağı belirlenmelidir.(SEMERCİ, B., 2008, S:89)

4.2.1 Devretme Tanımı

Devretme işlemi aile işletmelerinde yönetimi elinde tutan aile bireylerinin kendilerinden sonra yönetimi sürdürmesini istedikleri varis/varislerine geçişini kapsayan süreci ifade etmektedir. İşletmenin devredilme sürecini işletmenin yönetiminde işlevselliğini gördüğümüz aşamalarla tanımlayabiliriz. Bunlar;

- Planlama,
- Organizasyon,
- Yürütme,
- Koordinasyon
- Kontrol

İlk iki aşamada işletmenin yönetimin devredileceği kişinin belirlenmesi, bu kişinin işletmenin yönetimini yürütebilmesi için yetki ve sorumluklarını bilmesi ve bu yetki ve sorumlulukları çerçevesinde işletmenin geleceğine ne şekilde yön çizeceği

belirlenir. Belirlenen bu çerçevenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için ilgili yetki, sorumluluk ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve kavranması sağlanır. Üçüncü ve dördüncü aşamada, devri aşamasının öncesinde bir geçiş süreci başlatılır. Yani işletmenin yönetimini devralacak kişinin bir oryantasyon sürecine tabi tutulduğu süreç olarak tanımlanabilir. Oryantasyon sürecinde eksik noktalar tespit edilir ve bunların tamamlanması için çalışmalar yapılır. En son aşamada ise tamamiyle devir işlemlerine geçilir ve sadece işlerin doğru şekilde yürütülüp yürütülmediği ile ilgili değerlendirmeler yapılarak devir işlemleri gerçekleştirilir. Türk kültürüne sahip olan aile işletmelerinde ise genellikle bu sürecin uygulanmasından ziyade devir sürecinin genç kuşaklarının tecrübesizliği bahane edilerek sürekli olarak geciktirilmektedir.

Genellikle zamana bağlı olmayan değişimlerle devir zorunlu olarak gerçekleştirilmektedir.(ÖZBAŞAR, S., 2007, S.8)

Dascher vd.,(1999)' a göre işletmenin devri sadece işletmenin yönetiminde yer alan kişilerin değişimi değildir. Aynı zamanda işletmenin yönetimini devralan kişi/kişilerin yeni yönetim anlayışı ve işletmeye çizeceği yeni vizyon aşaması olarakta ifade edilir. Bu aşama detaylı anlatılmak istenirseüç faktör ile açıklanabilir; (ATEŞ, Ö., 2005, S.126-127)

1. İşletme yönetimindeki kurucu aile üyelerinin işletmeyi devretmeyi isteyip istemedikleri,
2. İşletmenin devredilmesi istenilen varis/varislerinde işletmenin yönetimini yürütebilecek kişisel becerilerinin olup olmadığı,
3. İşletmenin devredilmesi istenilen varis/varislerinde işletmede çalışıp işletmenin varlığını sürdürmesini isteyip istemediği.

Handler,(1994)'e göre işletmenin kurucu yöneticisi işletmenin varlığını sürdürmesi için işletmeyi elbette yine aile üyelerine devretmek ister.Fakat bu isteği devir aşamasına geldiğinde sadece istekten ibaret olduğu görülür. İş ile kendisini öyle bütünleştirmiştir ki yönetimi devrettiğinde eksileceğini, gücünü kaybedeceğini düşünür. Dolayısıyla bu devri sürecini alabildiğince uzatmak ister. Bu devir süreci neredeyse yöneticinin fiziksel ve zihinsel olarak yaşlanmaktan işlevseliğini kaybedene kadar sürer ne zaman ki yönetici gerçekten kendini yetersiz ve yorgun hisseder işte o zaman tam olarak yönetimi devretmeye razı olur.(ATEŞ, Ö., 2005, S.127)

4.2.2 Devretme Türleri

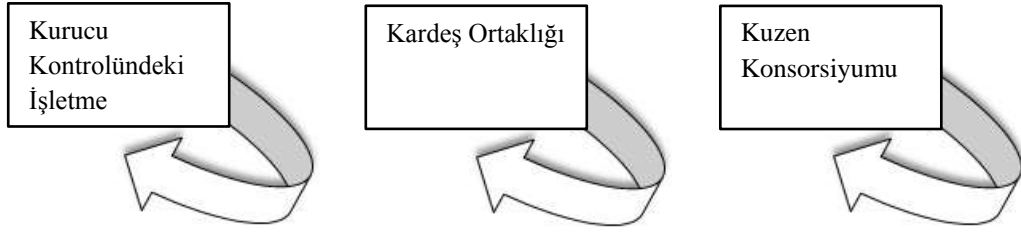
Aile işletmelerinde devir süreçleri işletmelerin yapısal özelliklerine göre değişiklik göstermekle birlikte üç farklı çeşit olarak incelenebilir. Bu türleri ise işletmenin yapısını belirleyen devreden ile devralana bağlı oluşturmaktadır. Bunlar;

- Birinci tür devretme (Yineleyici Devretme Türleri)
- İkinci tür devretme (Evrimsel Devretme Türleri)
- Üçüncü tür devretme (Basitleşen Devretme Türleri)'dir.(ATEŞ, Ö., 2005, S.127)

4.2.2.1 Birinci Tür Devretme (Yineleyici Devretme Türleri)

Landsberg, I. (1999). ifadesine göre birinci tür devretmede aile işletmesinin faaliyetlerinin sürdürülmesinde herhangi bir değişim yaşanmaz aile işletmesinin yapısında da herhangi bir değişim yaşanmaz yaşanan değişim sadece kişilerin değişmesinden yani yönetimin el değiştirmesinden ibarettir. Kurucu yönetimindeki aile işletmelerinden yine başka bir kurucu yönetimindeki aile işletmesine, kardeşlerden diğer kardeşlere, veya yeğen-kuzenler yine başka yeğen-kuzenlere geçiş olarak gerçekleşebilir. Bu değişimlerin yaşanması işletmenin yineleyici yada devirdaym olarak yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır.(ATEŞ, Ö., 2005, S.127)

Şekil 2: Yineleyici Devretme Türleri

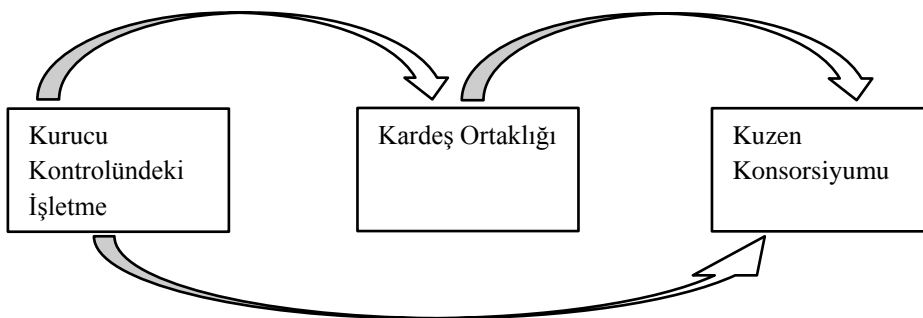


Kaynak: Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. Harvard Business School Press, Boston, MA: 39. (Dr. Özgür ATEŞ, 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, S.128)

4.2.2.2 İkinci Tür Devretme (Evrimsel Devretme Türleri)

İkinci tür devretmede aile işletmesinin faaliyetlerinin sürdürülmesinde herhangi bir değişim yaşanmazken hem işletmenin yönetimindeki tarzında değişiklik olur hemde kişilerde değişiklikler yaşanır. Aile işletmesinin yapısına göre; kurucu yönetiminden çocuklara yada kardeşlere, kardeşlerden yeğen-kuzenlere yada direk kurucu yönetiminden yeğen-kuzenlere geçiş olarak değişimler yaşanabilir. Bu şekilde değişimlerin yaşanması gerekçesiyle sistemin tamamıyla değişeceği varsayılarak evrimsel değişim olarak tanımlanmaktadır.(ATEŞ, Ö., 2005, S.128)

Şekil 3: Evrimsel Devretme Türleri



Kaynak: Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. Harvard Business School Press, Boston, MA :41.- Dr. Özgür ATEŞ, 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, S.129

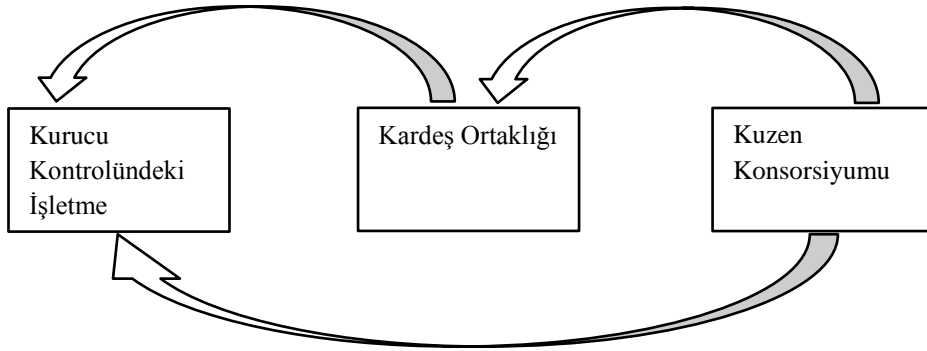
Özellikle kurucu yönetiminden kardeşlik yapısına geçişte yönetim anlayışının tamamen değişeceği ve sadece kurucu aile üyesi tarafından alınan kararlar artık kardeşler tarafından alınacağı için yapısal anlamda bir değişiklik söz konusudur. Aile

işletmelerinde en çok görülen değişim ve devri yapısı bu türdür. Bir de kardeşlerden yeğen-kuzenlere yönetimin devir aşaması vardır ki bu aşamada yetki ve sorumluluklar yeniden tanımlanmalıdır ve yönetimin şekli burada da değişikliğe uğrayacaktır. Bu tür devirler genellikle çok fazla genişlemiş ve gelişmiş işletmelerde görülmektedir. Yani kurucu aile üyeleri, kardeşler, kuzenler-yeğenler hepsinin bir arada çalıştığı işletmelerdir.(ATEŞ, Ö., 2005, S.129)

4.2.2.3 Üçüncü Tür Devretme (Basitleşen Devretme Türleri)

Üçüncü devretme türünde ise ikinci devretmenin tam tersi bir aşama görünmekte olup en rahat değişimin olduğu devir ve değişim işlemlerinin yaşandığı türdür. Yani yeğen-kuzenlerden kardeşlere, kardeşlerden kurucu yönetimdeki aile bireyelerine yada direkt olarak yeğen-kuzenlerden kurucu yönetimdeki aile bireyelerine geçişler görülmektedir.(ATEŞ, Ö., 2005, S.129)

Şekil 4: Basitleşen Devretme Türleri



Kaynak: Landsberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. Harvard Business School Press, Boston, MA :43. - Dr. Özgür ATEŞ, 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, S.129-130

Landsberg, I. (1999).göre aile işletmelerinde hangi işletme devir türü yaşanırsa yaşansın sonuç olarak bir değişim aşaması yaşanacağı için çeşitli sorunlar ile karşılaşılır. Devir aşamasına gelinceye kadar sadece kurucu yönetim tarafından her türlü kararın alındığı ve uygulandığı bir süreçten farklı olarak bir çok kişi tarafından karar alınıp uygulanacağı durumu işletmenin yapısal anlamda bir değişiklik aşamasını

gösterir. Bu süreç tüm aile işletmelerinde kabul edilmesi ve geçişi zorlu bir süreçtir. Bu aşamadaki diğer bir sorun ise kardeşlerin birlikte karar alınıp hareket edilmesi gerektiği durumda yönetimi devralan kişilerin bir önceki kurucu yönetimin yalnız başına aldığı kararlarda başarılı olması gerekçesiyle her ortağın kendine göre karar alıp uygulamaya çalışmasıdır. Bu şekilde yönetimde bir kaos ortamı yaşanır ve kimin nasıl bir karar alıp uyguladığı belli olmamakla birlikte işletmenin geleceği ile ilgili çeşitli riskli durumlar ortaya çıkar. Bu sorunlar kardeşlerden kuzenlere geçiş aşamasında da yaşana bilir. Fakat bu geçişte daha fazla fikir ayrılıkları ortaya çıkar yani kardeşlerde kültür paylaşımı daha yakındır eninde sonunda ortak noktada buluşmak daha kolay olabilir fakat farklı bir aile yapısı içinde yetişen başka bir fikir ile yönetimi paylaşmak daha zorlayıcıdır rekabet daha fazla olabilir.

Aile işletmelerinde üçüncü tür devir süreçlerinde de yine işletmenin yönetim kademesindeki kişilerde hemde yönetim yapısının tarzının değişimi bir arada olduğu için sistemde yine bir köklü değişim söz konusudur. Bu aşamada kurucu yönetici ile kardeşlerin arasında yaşanan yönetim ile ilgili fikir ayrılıkları ve tek başına yönetme arzusu işletmenin yönetiminde sorunlara yol açıp işletmenin yürüyen faaliyetlerinde de çeşitli aksamalara sebebiyet verir. Bu aksaklıklar ise tüm personeli etkiler ve otoritenin bozulmasına yol açar. Bu karışıklıkların yaşanmaması için yönetimi devralan yeni kuşak her zaman eski kurucu kuşağı bir rehber gibi görüp tüm bilgi birikimi ve tecrübesinden yararlanmalı ve onlar için farklı bir pozisyon belirleyip olası kargaşanın önüne geçmelidir. Bu şekilde hem yönetim aksamadan sürdürülebilecektir hemde işletmedeki değişim süreci rahat geçecektir. (ATEŞ, Ö., 2005, S.130-131)

4.2.3 İşletme Yeni Nesile Devredilirken Dikkat Edilecek Hususlar

1. Genç Aile Bireylerinin Devire Hazırlanması

- Konularında eğitim
- Tecrübe edilmeleri (işletmeiçi ve İşletmedışı)
- Geçiş ve görev teslimi için motive edilmeleri
- Aile işletmelerindeki tecrübe süresi

2. Aile Meclisini Oluşturan Bireyler Arası İlişkiler

- Hiyerarşi
- İç iletişim
- Aileye olan sadakat
- Aile içi rekabet ve kıskançlık

3. Devre Hazırlık

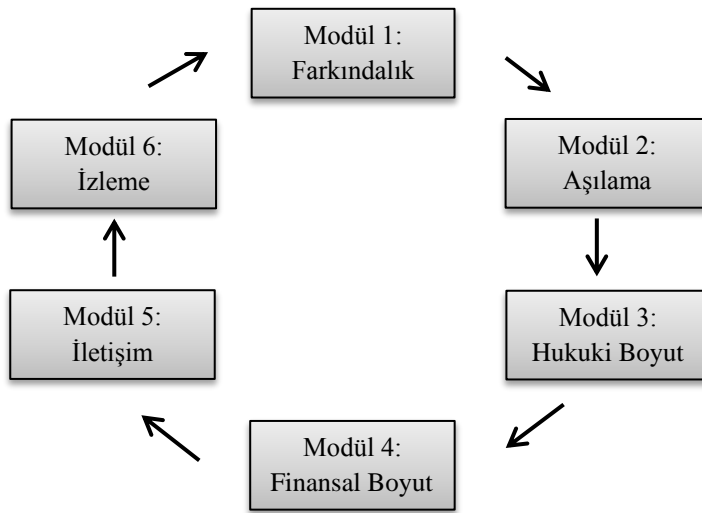
- Devir planlarının Aile Meclisi tarafından ortaya konulması
- İşletme ortakları ve Yönetim Kurulu nasıl oluşacak
- Aile Meclisi ve Aile Yürütme Kurulunun kararları ve tutumu

4.2.4 Bir Süreç Olarak Devir

Sten & Oikarinen, (2007) göre, aile işletmelerinde devir işlemi diğer işletmelerde olduğu gibi kısa sürede tamamlanması pek mümkün olmayan bir aşamadır. İşletmeyi devredecek kişi ile işletmeyi devralacak kişi arasında güven bağı ve iletişim ne kadar güçlü olursa olsun diğer konuların tamamında karara bağlanılsada devir aşamasında süreç alabildiğince uzun sürer. Özellikle kurucu ortaklardan çocuklara devir aşamasında süreç daha da uzar. Çünkü aile büyükleri çocukların tecrübesinin kazanması, işe alışması, işletmeyi kendilerinde olduğu gibi temsil edebilmesi, kendi oluşturdukları düzenin bozulmadan aynı şekilde devam etmesini istemelerine benzer bir çok sebepten dolayı hisselerin bir kısmını devretmiş olsalar bile yinede işletmede

bir çok işle onlar ilgilenmek isterler. Bu durumda devir sürecini uzatır. Buna karşılık devir işlemlerinin biran önce bitmesi ve tamamıyla yeni yönetime devretmek isteyen kurucu aile üyeleride mevcuttur.Fakar devir sürecinin ne kadar sağlıklı bir şekilde ilerleyeceği konusunda emin değillerdir, bu da devir sürecini uzatır. Buna benzer sorunların yaşanmaması için devir sürecinin aşamaları aşağıda şekil 5’te olduğu gibi tanımlanmalı ve tüm süreç bu doğrultuda gerçekleştirilmelidir.(ACUNER, T., vd., 2012, S.279)

Şekil 5: Altı Basamaklı Başarılı Devir Planı



Kaynak: (Sten&Oikarinen, 2007) - Prof. Dr. Taner ACUNER, Yrd. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ, Yrd. Doç. Dr. Bunyamin ER , Arş. Gör. Nihan AYDIN, Arş. Gör. İbrahim AL , Arş. Gör. Yeşim ATASOY, Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması, NEXT Projesi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2012, S:279)

Şekil 5’te görüldüğü gibi birinci modülde; devir işlemleri ile ilgili, devir alacak olan aile üyesi ile devir işlemini yapacak olan aile üyesinin bu süreç ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması sağlanmalıdır. Yapılacak tüm işlemlerin nasıl, ne zaman, ne şekilde aşağı yukarı ne kadar sürede gerçekleşeceği ile ilgili fikir sahibi olması ve buna göre hareket etmesi gerekmektedir. İkinci modülde; işletmeyi devir edecek kişi ile işletmeyi devir alacak kişilerin devir süreçleri ile ilgili bilinçli olması ve bu sürecin doğru bir şekilde gerçekleşebilmesi için olumlu yada olumsuz yönlerin çıkarılması ve bu durumlara

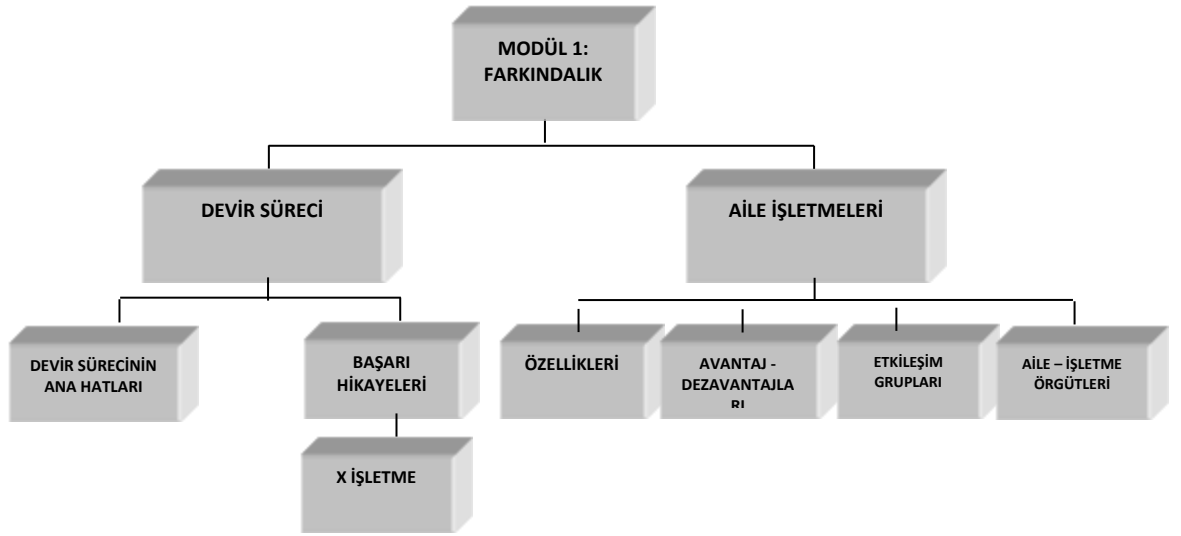
göre hareket edilmesi sağlanmalıdır. Devir sürecinin çok kısa ve basit bir süreç olmadığı her iki taraf içinde sabırla aşılması gereken bir aşama olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Üçüncü modülde; devir işlemleri ile ilgili gerekli olan hukuksal çalışmaların yapılması, uyulması gereken yasa, mevzuat ve kanunlar çerçevesinde işlemlerin bir hukuk danışmanı eşliğinde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Dördüncü aşamada; işletme ile ilgili tüm mali ve finansal işlemlerin yapılacağı süreci içerir ve yine bir önceki aşamada olduğu gibi burada da konusunda uzman bir mali danışman eşliğinde işlemlerin yapılması gerekmektedir. Özellikle üçüncü ve dördüncü modülde tüm bu işlemlerin devir alan kişinin bir sonraki süreçte faydalanacağı varsayılarak ilgili tecrübe ve bilgiye sahip olması içinde çalışmaların yapılması gerekir. Beşinci modülde; aile işletmelerinin yapısı gereği iletişim bağlarının daha da kuvvetli olması ve devreden kişi yada kişiler tarafından devir alan kişiye devri işlemlerinin yapılmış olmasına rağmen hala karşılıklı fikir alışverişi ve paylaşımların devam edeceği güveninin verilmesi gerekir. Altıncı ve son modülde ise devir işlemlerinin bitimine müteakip devreden aile üyelerinin yönetimi devralan kişiye tamamiyle desteklerini çekecekleri değil aksine devir sürecinin bitimine kadar ve yönetim düzeninin oturmasına kadar bir rehber niteliğinde destek sağlanmaya devam edilip yol gösterici olunacağı anlamına gelmektedir. (ACUNER, T., vd., 2012, S.279)

4.2.4.1 Farkındalık

Bu basamakta aile işletmelerinde devir sürecinin ne yönde ilerleyeceği ile ilgili faaliyetler ortaya çıkarılmaktadır. Devir işlemleri sırasında karşılaşılabilecek tüm durumların bir analizi çıkarılır. Devir işlemlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için tüm koşulların detaylı bir şekilde tespit edildiği aşama olduğu için başlangıç aşaması olarak ifade edilir. İşletmeyi devreden aile üyesi devir işlemlerini bir aşama değil tam tersine bir süreç olarak değerlendirmelidir. Aile işletmesinin yapısal özellikleri, iç ve

dış çevre koşulları, aile içi iletişim bağı, işletmenin geleceği ile ilgili hedef ve vizyon birlikteliği, devir ile ilgili avantaj ve dezavantajlı yanların, işletmenin piyasada bulunduğu konumu, faaliyet durumun tespiti ve gidişatının yönüdetaylı bir şekilde incelenmelidir. Bu doğrultuda devir işlemlerinin bilinçli bir şekilde yürütülmesi ve zaman zaman değerlendirmeler yapılarak sağlıklı bir şekilde ilerlemesinin sağlanması gerekmektedir. (ACUNER, T., vd., 2012, S.280)

Şekil 6: Farkındalık

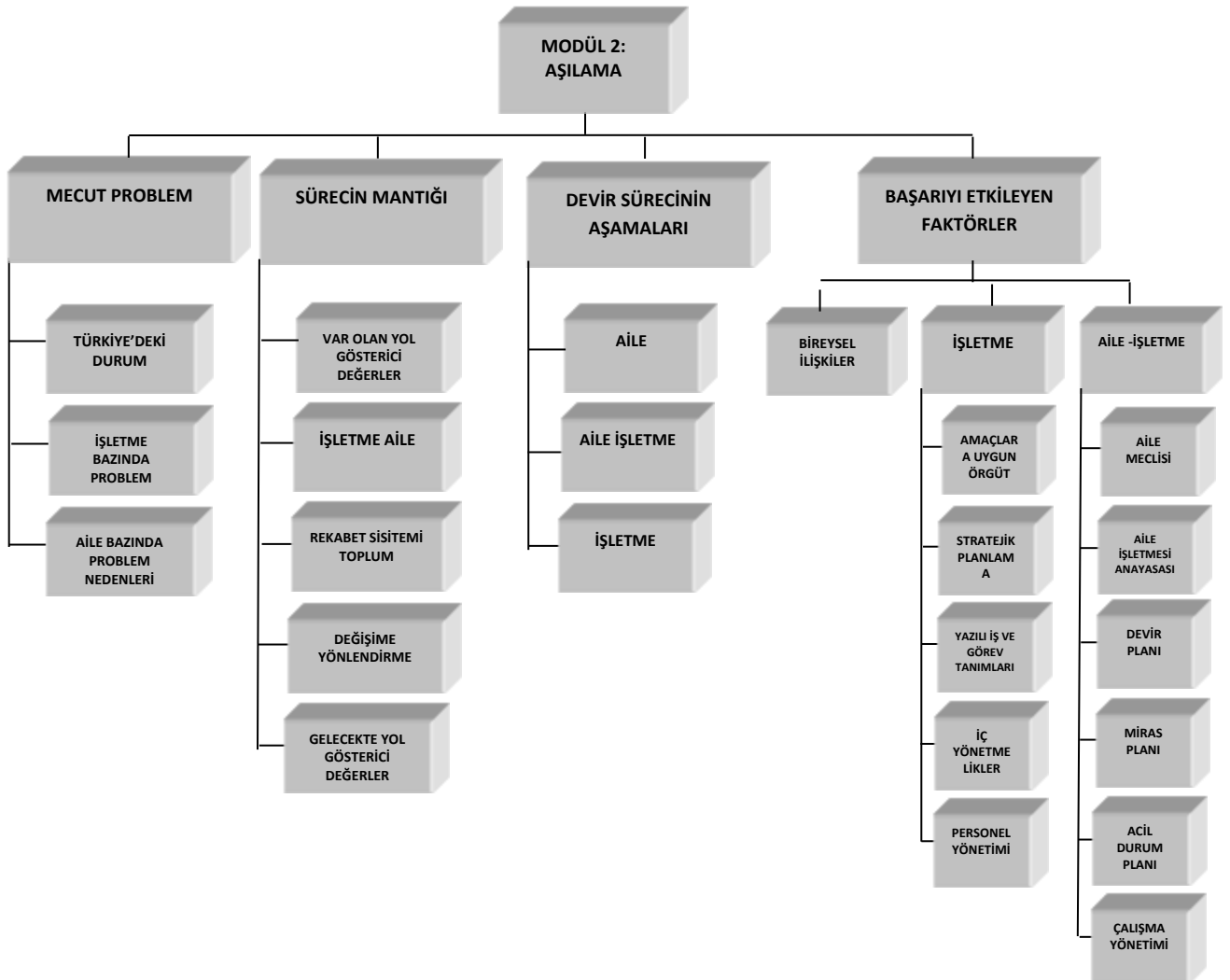


4.2.4.2 Aşılama

Aşılama basamağında devir sürecinin ilk aşaması olan farkındalık basamağında tespit edilen tüm faaliyet süreçleri detaylandırılarak işletmenin swot analizleri ortaya çıkarılır. SWOT analizlerinin oluşturulmasının en önemli sebeplerinde biride işletmenin devir süreci ve sonrasındaki işletmenin gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi için bir basamak olan stratejik hedef ve planlarının ortaya çıkarılmasını beraberinde getirecektir.

Devir işlemlerinin yapıldığı aile işletmesi henüz kurumsallık aşmasında bir işletme değilse bu noktada kurumsal çalışmaların başlatılacağı bir süreçte aynı etapta başlatılmaya başlanmalıdır. Kurumsallık çalışmaların başlanması ile de aile işletmesi ve uygulanmaya başlanır. Anayasa kapsamında; aile, işletme ve aile işletmesinin devam ettireceğinin tüm kriterleri yine Aile İşletmeleri Anayasasının çerçevesinde çıkarılır ve anayasasının temelleri de oluşturularak ilk çalışmaları bu basamakta başlatılır. Devreden aile üyesi ile devralan aile üyesinin yönetimi ne şekilde ve hangi koşullarda kavramsal olarak birbirinden hangi noktalarda ayrıldığı ve hangi noktalarda birleştiği ve oluşum çerçevesi tespit edilir.(ACUNER, T., vd., 2012, S.280-281)

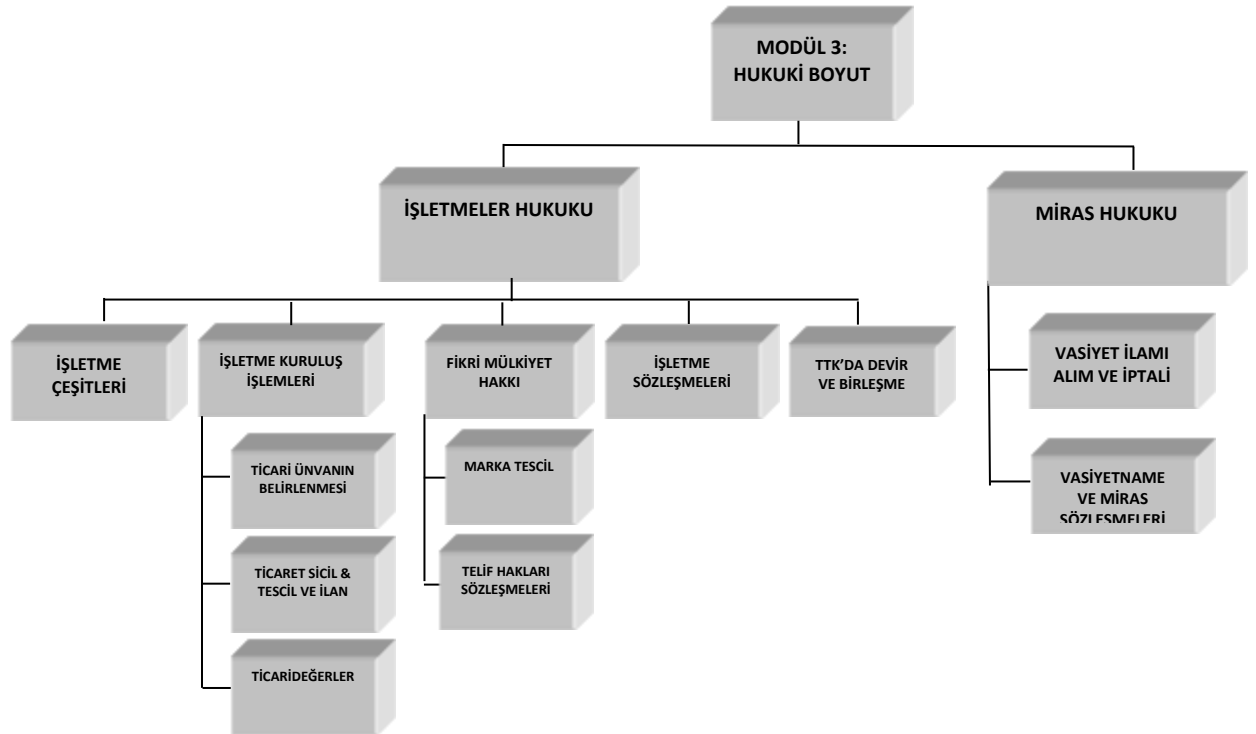
Şekil 7: Aşılama



4.2.4.3 Hukuki Boyut

Hukuk boyut aşamasında, hem devreden aile üyesi ile devralan aile üyesi arasındaki miras planlarının oluşturulup yerine getirileceği hemde aile işletmesini devralacak kişinin işletmesinin faaliyetini sürdürdüğü ülkenin hangi yasa, mevzuat ve yükümlülöklere göre tabi olarak varlığını sürdürmesi gerekliliği konusunun aktarılması gerekmektedir. İşletmenin kuruluş şekli, hangi yasal gereklilikler çerçevesinde yetki ve sorumluluklarının olduğu, hangi koşullarda faaliyetlerini sürdürebileceği ve hangi koşullarda cezai yükümlölüklerinin olduğu detaylı bir şekilde devir eden aile üyesi ile birlikte uzman bir hukuk danışmanı tarafından bilgilendirilmesi gerekmektedir. (ACUNER, T., vd., 2012, S.281-282)

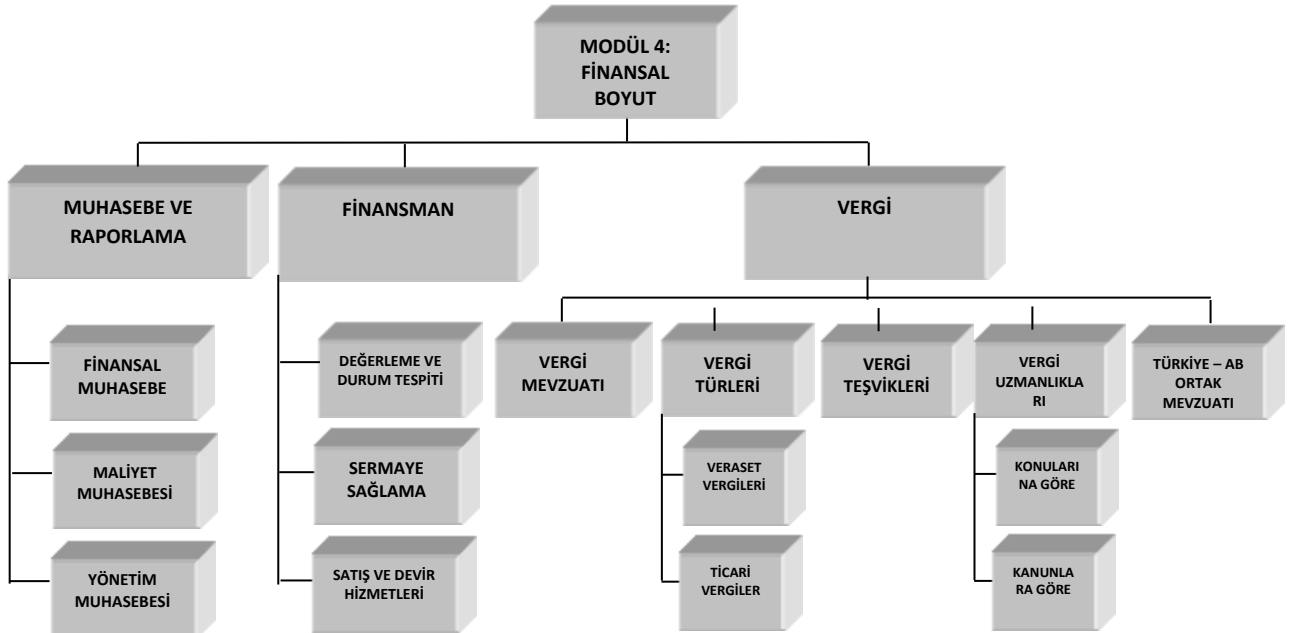
Şekil 8: Hukuki Boyut



4.2.4.4 Finansal Boyut

Finansal boyut aşamasında; işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli finansal planlamalarının incelenmesini gerektirir. İşletmeyi devreden aile üyesi tarafından devralan aile üyesi olan yöneticinin işletmenin mevcut aylık gider ve gelir kalemlerinin neler olduğunu, işletmenin kâr ile yılı kapatması için minimum ve maksimum üretim ve hizmet kapasitesinin ne olduğu ve bunun hangi noktalarda risk boyutuna ulaşacağı belirtilmelidir. İşletmenin yükümlü olduğu vergi kalemleri ve oranlarının ne olduğu ve hangi periyotlarda gerçekleşeceği ile ilgilide bilgi sahibi olması gerekir. Aynı zamanda işletmeyi devralan kişinin işletmenin gelir tablosu, bilanço, mali plan ve analizleri inceleyip değerlendirebilmesi gerekir. Yine bu aşamada da uzman bir mali danışman tarafından destek alınmasında fayda vardır. (ACUNER, T., vd., 2012, S.282-283)

Şekil 9: Finansal Boyut

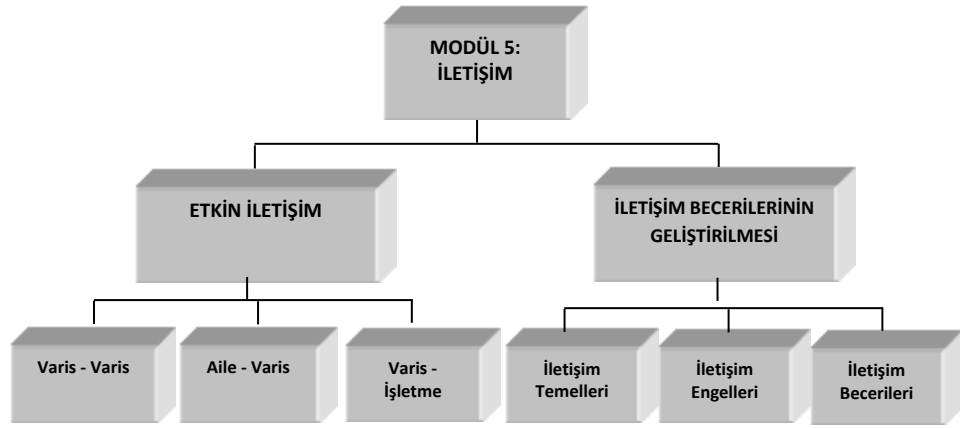


4.2.4.5 İletişim

Devir sürecinin iletişim boyutunda; aile işletmesi olmasının yapısal özelliği itibariyle iş iletişimi ile aile içi iletişimin birbirinden ayrılması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Genellikle aile işletmeleri bu boyuta ancak kurumsallaşma boyutuna ulaştığında başarabilmektedir. Dolayısıyla bu duygusal bağ ile ticari işleyişin bir arada sürdürülebilmesi kuvvetli bir iletişim bağının var olması ile gerçekleşebilir. İşletmeyi devreden aile üyesi ile işletmeyi devrana üye arasındaki iletişim devir süreci boyunca en önemli unsurlardan biridir. Hassas bir noktadır, bir anda herşeyin alt üst olabileceği gibi dengede tutulduğu sürece başarının devamlılığında sağlanması mümkündür. Dengenin sağlandığı işletmeler genellikle kurumsal aile işletmesi yapısının oturduğu işletmelerdir. İletişim aşaması sadece devir eden ile devir alan kişiler arasında değil işletmede çalışanlarla olan iletişimde çok önemlidir. İşletme içerisindeki ast üst ilişkilerinin belirlenmiş olması ve tüm birimlerin görev ve yetki tanımlarının net bir şekilde belirlenmiş olması gerekir.(ACUNER, T., vd., 2012, S.283-284)

Fishman, (2009)'a göre bu noktada işletmeyi devralan kişinin işletmeyi yönetebilmesi için ilk önce kendi kişilik tanımlamasının yapılması, işletmenin faaliyetlerini sürdürürken karşılaşılabileceği aksaklıklara karşı aktif zaman yönetimi, öfke kontrolü, stresin personellere yansıtılmadan giderilmesi, motivasyon ve performans etkinliklerinin tam olarak kavranabilmesi ve uygulanabilmesi gerekmektedir.(ACUNER, T., vd., 2012, S.284)

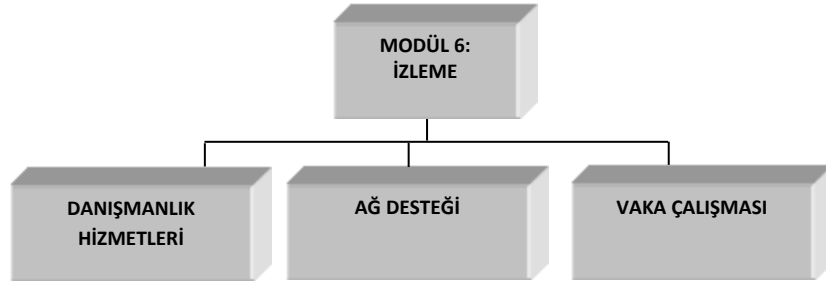
Şekil 10: İletişim



4.2.4.6 İzleme

Rietta, (2008)'e göre izleme basamağında ise aile işletmelerin devri sürecinin devreden aile üyesi tarafında tüm işlemlerin bittiği ve artık uzaktan izleyeceği anlamı anlaşılmalıdır. Burada devreden tarafın yönetim yapısının rayına oturana kadar her zaman devralan aile üyesine destek olunacağı ve gerekli olduğu noktalarda yönetime katkıda bulunabileceği de anlaşılmalıdır.(ACUNER, T., vd., 2012, S.284-285)

Şekil 11: İzleme



4.2.5 Devir Sürecinde Kurucunun Rolü

Aile işletmelerinde kurucunun rolü kendisinden sonra gelecek olan varis aday/adaylarının işletmenin geleceği ile ilgili yetiştirilmesi ve yönlendirmesi yönetici adayının gelecekte işletmede üstlenecekleri role adapte olmaları için oldukça önemli olup gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir.

Devir esnasında aile işletmelerini kuranların en önemli rolü; devir sürecini başından sonuna kadar detaylı bir şekilde yürütmektir. İşletmenin kuruluşu esnasında çocukların yada genç bireylerin işletme yönetiminin devralmak üzere eğitim ve varis olarak yetiştirilmesi gereklidir. Varislerin işletme yönetimini devralması için hazırlanmasında değişik yollar izlenebilir:

- 1- Varisler tecrübeli bir yöneticinin rehberliğinde işe alıştırılabilir ve izlemeye alınırlar. Yönetimde güçlü ve zayıf yönleri belirlenir, zayıf yönleri iyileştirilmeye çalışılır. Kişi yönetici olmaya uygunsa tecrübeli yönetici tarafından yetiştirilmeye devam edilir.
- 2- İşletme varisi, işletmenin en altındaki işlerinden başlayarak çalıştırılır. İş süreçlerini öğrenmeleri ve sorumluluk almaları sağlanır. Getirileceği göreve hak ederek gelinir.
- 3- İşletme varisleri bir kaç yıl başka işletmelerde çalıştırılır ve tecrübe kazanmaları sağlanır, ilgi alanları ve güçlü yönleri tespit edilir ve ona göre sorumluluk verilir.

Bölüm 5

GELİŞMİŞ ÜLKELERDE AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Sanayi devrimi öncesinde üretim zanaatkârlar tarafından küçük işletmelerde yapılmaktaydı. Küçük işletmelerde üretim genellikle tek kişi tarafından gerçekleştirilmekteydi biraz büyüyen işletmelerde aile bireyleri çalışmaktaydı. Bu işletmelerde genel olarak büyüme sağlanamamıştır. Sanayi devrimi sonrasında işletmeler büyümeye başlamış atölyeler küçük fabrikalara dönüşmüştür. Üretilen ürünler tren ve gemilerle başka bölgelere satılmaya başlanmıştır. Bu dönemde küçük işletme sahipleri bu işletmelerde işçi olarak çalışmışlardır. Büyük fabrikalar genellikle devlet tarafından kurulmuştur. 1950'lerden sonra işletmeler aile işletmesi olarak büyümüşler ve daha sonra yapılan özelleştirilmelerle büyük fabrikalar aile işletmeleri haline dönüşmüşlerdir. Örneğin ABD'de yaklaşık yirmi milyon işletmenin %90'dan fazlası aile işletmesidir. En büyük 500 işletmenin üçte biri aile işletmesidir.

Tablo 4:Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri

	İşletme Adı	Aile Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	İşletme Geliri (milyar \$)	Çalışan Sayısı
1	Wall-Mart	Walton	ABD	1962	Perakende Zinciri	217,8	1.380.000
2	Ford Motor Co.	Ford	ABD	1903	Otomobil	162,4	354.431
3	Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding	98,7	175.000
4	LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding	81	130.000
5	Carrefour Group	Deforrey	Fransa	1959	Perakende Zinciri	61,6	382.821
6	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A	Agnelli	İtalya	1927	Perakende Zinciri, Sigorta	59,2	198.764
7	Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil	54,7	198.764
8	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	ABD	1865	Yem, Tohum, Gübre, Et	50,8	97.000
9	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil	45,8	192.000
10	Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve Doğalgaz	40	11.500
11	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Almanya	1910	Otomobil	34,1	97.275
12	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A)	Bolin	İspanya	1857	Bankacılık	32,7	114.927
13	Robert Bosch GmbH	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça, End.Mak.Gereçleri	30,1	218.377
14	Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon	30	-
15	ALDI Group	Albrecht	Almanya	-	Gıda Perakende	30	-
16	Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek.Perakende	24,6	107.571
17	J.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende	24,6	174.700
18	Viacom	Redstone	ABD	1954	Medya (MTV)	23,2	122.770
19	Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket Zinciri	23,1	136.000
20	Tengelmann Group	Haub	Almanya	-	Perakende Zinciri	22,6	186.000
21	Ito-Yokado	Ito	Japonya	1920	Süpermarket Zinciri	22,4	106.911
22	Loew's	Tisch	ABD	1919	Tütün, Otel	19,4	27.820
23	Novartis Group	Landolt	İsviçre	1860	Sağlık	19,3	71.116
24	Bouygues	Bouygues	Fransa	1952	İnşaat	18,1	125.000
25	Hyundai	Chung	Güney Kore	1967	Otomobil	17	50.000
26	Mars	Mars	ABD	1923	Şeker, Pirinç, Hayvan Maması	16,5	30.000
27	News Corp.	Murdoch	Avustralya	1923	Medya	16,3	30.000
28	Otto Group	Otto	Almanya		Katalog Perakende	15,6	75.962
29	Publix Supermarkets	Jenkins	ABD	1930	Süpermarket Zinciri	15,6	126.000
30	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	ABD	1900	Kereste	14,4	44.800
31	Michelin	Michelin	Fransa	1891	Oto Lastik, Seyahat	14,4	127.467
32	Bechtel Group	Bechtel	ABD	1898	Mühendislik ve İnşaat	14,3	40.000
33	Karstadt+Quelle	Schickedanz, Riedal, Her	Almanya	1881	Perakende	14,2	112.141
34	GAP	Fischer	ABD	1969	Giyim	13,8	165.000
35	Bombardier	Bombardier	Kanada	1942	Havacılık, Savunma	13,6	74.879
36	Anheuser-Busch Cos.	Busch	ABD	1860	Bira	12,9	23.432
37	Groupe Danone	Ribaud	Fransa	1966	Gıda, Süt Ürünleri	12,8	100.560
38	Winn-Dixie Stores	Davis	ABD	1925	Süpermarket Zinciri	12,3	112.500
39	General Dynamics	Crown	ABD	1962	Havacılık, Savunma	12,2	51.700
40	L'Oreal	Bettencourt	Fransa	1907	Kozmetik	12,1	49.150
41	Lagardere	Lagardere	Fransa	1826	Savunma Sistemleri	11,8	44.000
42	Reliance Industries	Ambani	Hindistan	1858	Kimya	11,7	15.083
43	Power Corp. Of Canada	Desmaris	Kanada	1925	Sigorta, Enerji	11,7	28.000
44	Henkel Group	Henkel	Almanya	1876	Kimya	11,6	59.995
45	Cathay Life Insurance	Tsai	Tayvan	1962	Sigorta	11,1	30.000
46	Magna International	Stronach	Kanada	1957	Oto Yedek Parça	11	67.000
47	LVMH, Louis Vuitton Moët Hennessy	Arnault	Fransa	1987	Lüks Tüketim Malları	10,9	53.173
48	Sodexo Alliance	Bellon	Fransa	1966	Yemek Hizmetleri	10,9	286.000

					Zinciri		
49	Suntory Ltd.	Saji/Torii	Japonya	-	Alkollü İki	10,9	4.870
50	Tyson Foods	Tyson	ABD	1935	Tavukçuluk	10,8	124.000
83	Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Türkiye	-	Holding	5,9	31.380
91	Doęuő	Őahenk	Türkiye	-	Bankacılık, İnşaat, Otomotiv, Medya	5,1	20.000
94	Koç	Koç	Türkiye	-	Holding	4,9	45.626

Kaynak: Dr. Özgür ATEŞ, 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, S.86

Bölüm 6

AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI OLUŞTURMA VE GEREKÇELERİ

Aile işletmelerinde en önemli sorun işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesidir. İşletme kurucularından sonra; işletmelerin yönetimini devralacak aile bireylerinin işletmenin başarılarını devam ettirebilmesi, geliştirebilmesi ve aile bireylerinin geleceğini garanti altına alabilmesi için bazı kuralların oluşturulması ve aile bireyleri tarafından benimsenmesi gereklidir. Bu kuralları oluşturmada özellikle kurucu ortakların önemli rol üstlenmesi ve eğitilmiş aile bireyleri tarafından da diğer aile bireylerine benimsettirilmesi büyük önem taşımaktadır. KKTC’deki, Türkiye’deki ve dünyadaki diğer ülkelerdeki aile işletmelerini incelediğimizde aile işletmelerinin yönetimi ile ilgili özel kuralların yazılı hale getirildiğini görmekteyiz.

6.1 Aile İşletmeleri Anayasası Kavramı

Aile İşletmeleri Anayasası oluşturmadaki temel amaç, işletmenin sürekliliğinin sağlanmak içindir. Aile İşletmeleri Anayasası, aile bireyleri üzerinde aile ve işletme içi çalışma ilişkilerini düzenleyici kurallardan oluşur. Anayasa ayrıca ilişkilerin geliştirilmesini sağlayarak ailenin geleceğini güvence altına alınmasını garantiler.

Aile İşletmeleri Anayasası aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumun gelecek nesile aktarılmasında geçerli kuralların oluşturulmasını ve yazılı hale getirilmesini sağlar.

Aile İşletmeleri Anayasası ayrıca işletmenin çalışmasına ve çalışma kurallarının belirlenmesine ilişkin yazılı kurallar olduğundan işletmenin bir yol haritası olma özelliğini taşır. Sadece aile işletmeleri için değil bu kuralların tüm işletmelerin çalışmasında yol gösterici bir rehber özelliğinde olmalıdır. İşletmelerin gelecekte karşılaştığı sorunların oluşmadan çözülmesi vesatlıklı büyüme için kurumsallaşmanın temel taşlarını oluşturacaktır.

6.2 Aile İşletmeleri Anayasasının Kapsamı

Aile İşletmeleri Anayasası; Aile Meclisini oluşturan üyelerin işletmeden beklentilerini ve geleceğe dair öngörülerini dikkate alınarak bir danışman tarafından hazırlanmalıdır. Hazırlanan anayasa Aile Meclisini oluşturan bireyler tarafından benimsenmeli, onların istek ve beklentilerini karşılamalıdır. Anayasa aşatğıdaki unsurlardan veya daha da geliştirilebilir unsurlardan oluşturulabilir;

- 1- Aile ve işletme ünvanının kullanılması
- 2- Yönetimin oluşumu, hiyerarşi, görev ve sorumluluklar,
- 3- Ortaklık yapısı ve devri,
- 4- Çalışma kuralları,
- 5- Aile ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi,
- 6- Aile Meclisinin kurulması, yaptırımları, oluşacak çatışmaların uzlaştırılması.

6.3 Aile İşletmeleri Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları

6.3.1 Aile İşletmeleri Anayasasının Avantajları

- Aile bireyelerine yol göstericidir,
- Sadakati güçlendirir,
- Aile ilişkilerinin önemini vurgular, aile ilişkilerinin güçlendirilmesiyle aileye olan sadakat duygusu işletmenin geleceğine yön verir.

- Aileden yöneticilerin işletme kaynaklarının kendi menfaatlerine kullanımını önler.

6.3.2 Aile İşletmeleri Anayasasının Dezavantajları

- Aile İşletmeleri Anayasasının hazırlanması iyi bir alt yapı ve aile bireyleri arasında uzlaşma gerektirir,
- Kurallar bazen yol göstermek yerine işletmenin gelişmesini engelleyici olabilir,
- Oluşturulan kurallar aile meclisinin çoğunluğunu oluşturacak kişiler tarafından işletmenin menfaatini zedeleyebilir,
- Her zaman demokrasi iyi bir karar verme yöntemi olmayabilir

6.4 Aile İşletmeleri Anayasası

Aile işletmeleri için oluşturulacak olan anayasada aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir;

- Aile İçi Çalışma İlişkileri
- Aile İşletmeleri Yönetim Yapılanması
- İşletmelerin Mülkiyet Yapısı

Günümüzdeki deyiimiyle “**Aile İşletmeleri Anayasası**” genel olarak aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:

6.4.1 Aile İşletmeleri Anayasasının Geçerliliği ve Bağlayıcılığı

Ailenin ve aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak için aynı zamanda ileride ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için bir “Aile İşletmeleri Anayasası” hazırlanmalıdır. Anayasayı oluşturacak kurallar, ilkeler, yaptırımlar ve kimleri kapsayacağı belirtilmelidir.

6.4.2 Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı

Aile İşletmeleri Anayasası'nda hiyerarşik olarak üst-ast ilişkilerinin belirlenmesi görev, yetki dağılımı ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Burada aile ilişkileri ve işteki hiyerarşinin nasıl oluşacağı açıkça ifade edilmelidir.

6.4.3 İşletmenin Gelişmesi ve Büyümesi

Aile İşletmeleri Anayasası oluşturmanın amacı, kurucular tarafından başarıya ulaşımış işlerin devam ettirilmesi ve aile bireyleri tarafından daha da büyütülmesidir. Bu nedenle gelişmenin, büyümenin nasıl sağlanacağı, hedeflere nasıl ulaşılacağı genel olarak ifade edilmelidir.

6.4.4 Ailenin Bireyleri Arasındaki Hiyerarşi ve İlişkiler

Aile bireyleri hem aile içinde hemde işletmelerde birlikte çalışacakları için; aile bireyleri arasındaki ilişkilerin nasıl belirleneceği, aileyi ilgilendiren konuların işletmede veya toplum önünde nasıl korunacağı, işletme içi sorunların aile içinde tartışılırken nasıl davranılacağı ile ilgili kuralların genel olarak ifade edilmesi gerekmektedir.

6.4.5 İşletme Yönetiminde Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme

İşletmelerin büyüüp gelişebilmesi için işletmelerdeki görev dağılımının, çalışma şekillerinin, çalışan aile bireylerinin profesyonelliğinin, bilgi ve deneyimlerinin “çalışma ilişkileri” olarak ifade edilmelidir. Aile bireylerinin yönetimi ve diğer çalışanlarla çalışma ilişkilerinde saygı ve profesyonelliğin nasıl oluşturulacağının üzerinde durulmalıdır.

6.4.6 İşletmede Çalışacak Aile Bireyleri

İşletmelerde çalışacak aile bireylerinin yönetici ve çalışan olarak istenilen vasıflara uygun olup olmadığını oluşturulacak “Aile Meclisi” tarafından değerlendirilip analiz edilmesi gerekir. Bu değerlendirmede objektif olunması önemlidir.

6.4.7 Aile İlişkileri ve İşletmedeki Hiyerarşinin Sınırları

Aile bireyleri işletmede çalışırken aile içerisindeki sorunlar, özel yaşamları ve işletmedeki işlerin yürütülmesi esnasında özel bir denge kurulmalıdır. Aile sorunları, özel işler ve işletme yönetiminin birbirine karıştırılmaması için, aile ve işletme sınırlarının belirgin bir şekilde çizilmesi gerekir. Bu denge iyi sağlanırsa aile bireyleri arasındaki ilişkileri güçlenecek, işletmenin başarıya ulaşması ve sağlıklı büyümesi daha kolay olacaktır.

6.4.8 Aile Meclisi Oluşturulması ve Toplantılar

Aile işletmelerinde Direktörler Kurulu, Yönetim Kurulu gibi yönetim şeması oluşmasının yanında iş ve aile ilişkilerini düzenlemek için bir Aile Meclisinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Aile Meclisinde şirket hissedarlarının yanı sıra bunların birinci derece akrabaları toplantılara katılabilir. Bu Aile Meclisinin amacı, aileyi etkileyen konuları incelemek ve ortaya çıkabilecek sorunları çözmektir. Aile meclisinde kararlar demokratik bir biçimde alınmalı, tartışmalardaki üslubun ayarlanmasına dikkat edilmelidir. Aile Meclisi karar alanı değil danışma ve tavsiye organıdır. Aile meclisinin diğer görevinde oluşabilecek sorunlarda tarafları uzlaştırmaktır. Ayrıca Aile Meclisi aile bireylerinin yönetim görevine atanacağı zaman etkili bir tavsiye ve danışma organıdır. Aile Meclisi bir başkan ve kurucu üyelerden oluşur. Aile Meclisinin içerisinde katılan diğer üyelerin oy hakkının olup olmayacağı görüşlerine ne derece ilgi gösterileceği Aile Meclisi Yürütme Kurulu tarafından belirlenir. Aile Meclisinin her ay düzenli olarak toplanması tavsiye edilir. Toplantıya meclis başkanı davet eder ve gündemi Aile Meclisi Yürütme Kurulu belirler.

6.4.9 İşletme Mülkiyeti

Aile işletmelerinde mülkiyetin aile bireylerinde kalması ana kuraldır. Aile işletmelerinin dağılmasını önlemek için bazı tedbirlerin alınması gereklidir. İşletme

içinde hisse devirlerinin nasıl olacağı, dışardaki bireylere hisse satışı ve aile bireyleri arasında mülkiyet ve menfaat çatışmalarını önlemek için bir yapının Aile Meclisi tarafından oluşturulması gerekir.

6.4.10 İşletme Hisselerinin Elden Çıkarılması (Yabancı Kişi veya İşletmelere Satılması)

Aile işletmelerinde şirket hissesine sahip olan aile bireylerinin bu hisselerin satışında ilk olarak aile bireylerini tercih etmeleri mülkiyetin aile üzerinde kalması açısından çok önemlidir. Aile bireylerinin dışındaki kişilere satışlarda, Aile Meclisinin onayının alınması zorunlu olmalıdır. Amaç şirketin çoğunluk hisselerin mülkiyetinin aile bireylerinde kalmasını sağlamaktır.

6.4.11 Aile Üyeleri Arasındaki Hisse Dağılımı

Aile işletmelerinin kurucuları sağlıklarında miras ve hisse dağılımının nasıl yapılacağına açıklığa kavuşturulması gerekir. Hisse dağılımında adil olunmalı ve bu hisse dağılımı aile meclisi tarafından onaylanmalıdır.

Bölüm 7

AİLE İŞLETMELERİ ANAYASASININ OLUŞTURULMASI GEREKLİLİĞİNİN ANALİZİ

7.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi ve işletmenin sonraki kuşaklara devredilerek sağlıklı bir faaliyetlerini yürütebilmesi için Aile İşletmeleri Anayasasının oluşturulmasının gerekli olup olmadığı yapılan literatür ve alan araştırmalarıyla tespit edilmesidir.

Aile İşletmeleri ile ilgili yapılan araştırmanın evreni, Kuzey Kıbrıs'ta yer alan Süt ürünleri, Kahve, Zeytin Yağı, Mobilya, Yangın Tüpü ve Sağlık olmak üzere 6 sektörü içermekte olup toplamda 30 aile işletmesinden oluşmaktadır.

Yapılan araştırmada yöntem olarak, literatür ve alan araştırması belirlenmiş ve uygulanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan literatür araştırmasında; işletme kavramı, kuruluş ve çeşitleri, aile işletmelerinin kuruluşu ve işletilmesi, aile işletmelerinde işlerin çocuklara devri ve devir aşamasında ortaya çıkan sorunlar ve son olarak Aile İşletmeleri Anayasası oluşturma ve gerekçeleri araştırılmıştır. Alan araştırmasında ise üretim ve hizmet olmak üzere örneklem olarak seçilen toplamda 30 aile işletmesiyle birebir ziyaretle anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm aile işletmeleri hakkında genel bilgiler alınması amacıyla hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise literatür araştırmalarında değinilen

konular ile ilgili olarak işletmelerin bu görüşleri destekleyip desteklemedikleri konusunda bilgi alınması ve Aile İşletmeleri Anayasasının oluşturulmasının gerekli olup olmadığının ortaya çıkarılması hedeflenerek hazırlanmıştır. Bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkarılan verilerin teknik olarak hazırlanması ve analizinin yapılması esnasında excel tabloları ve SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programından faydalanılmıştır.

7.2 Araştırma Analiz Bulguları

Bu bölümde anketin ilk bölümünde yer alan aile işletmelerinin genel bilgilerini içeren verilerden faydalanılarak çıkarılan analiz bulguları yer almaktadır.

7.2.1 Demografik Faktörler

Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	24	80,00	80,00	80,00
Kadın	6	20,00	20,00	20,00
Toplam	30	100,00	100,00	

Araştırmaya tespit edilen 30 aile işletmesi katılmıştır. Anket yapılan aile işletmesi yöneticilerinin 24'ü erkek , 6'sı ise kadındır. Erkek katılımcıların oranı % 80 iken kadın katılımcıların sayısı % 20' dir.

Tablo 6: İşletmelerin Faaliyet Yılları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 1-10 yıl	2	6,7	6,7	6,7
	2 11-25 yıl	6	20,0	20,0	26,7
	3 26-50 yıl	15	50,0	50,0	76,7
	4 51 üzeri	7	23,3	23,3	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anket yapılan aile işletmelerinden 2 tanesi 0-10 yıllık, 6 tanesi 11-25 yıllık, 15 tanesi 26-50 yıllık işletmelerdir. 50 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren firma sayısı ise 7 tane dir. işletmelerin faaliyette buldukları yılların yüzde dağılımlarına bakacak olursak; 0-10 yıllık işletmeler % 6,7, 11-25 yıllık işletmeler % 20, 26-50 yıllık firmalar % 50 ve 50 yıldan fazla faaliyet gösteren firmalar ise % 23,3'dür.

Tablo 7: İşletmelerin Ortaklık Yapısı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	27	90,0	90,0	90,0
	3	3	10,0	10,0	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anket yapılan aile işletmelerinden 27 tanesi Limited Şirket, 3 tanesi ise Tek Şahıs Şirkettir. Bunların dışında bir yasal statüye sahip olduğunu belirten ise bir işletme bulunmaktadır. İşletmelerin ortaklık yapısının yüzde dağılımları ise; Limited Şirket %90 ve Tek Şahıs Şirketi %10'dur.

Tablo 8: Çalışan Sayısı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 1 – 5	3	10,0	10,0	10,0
	2 6 – 9	4	13,3	13,3	23,3
	3 10 – 15	10	33,3	33,3	56,7
	4 16 – 20	4	13,3	13,3	70,0
	5 21 – 25	2	6,7	6,7	76,7
	7 31 – 35	1	3,3	3,3	80,0
	8 36 – 40	2	6,7	6,7	86,7
	10 46 ve yukarısı	4	13,3	13,3	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anket yapılan aile işletmelerinden 3 tanesinde 1-5 çalışan bulunmaktadır. 6-9 çalışanı bulunan işletme sayısı 4, 10-15 çalışanı bulunan firma sayısı 10, 16-20 çalışan sayısı bulunan işletme sayısı 4, 21-25 çalışan sayısı bulunan işletme sayısı 2,

31-35 çalışan sayısı bulunan işletme sayısı 1, 36-40 çalışan sayısı bulunan işletme sayısı 2 ve 46'dan fazla çalışanı bulunan firma sayısı ise 4 tanedir.

Bu rakamlar; 1-5 çalışan sayısı bulunan işletmelerin % 10, 6-9 çalışanı bulunan işletme %13,3, 10-15 çalışanı bulunan firma %33,3, 16-20 çalışan sayısı bulunan işletme %13,3, 21-25 çalışan sayısı bulunan işletme %6,7, 31-35 çalışan sayısı bulunan işletme %3,3, 36-40 çalışan sayısı bulunan işletme %6,7 ve 46'dan fazla çalışanı bulunan işletme %13,3'lük bir yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

Tablo 9: Nesil

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1. Nesil	12	40,0	40,0	40,0
	2. Nesil	10	33,3	33,3	73,3
	3. Nesil	5	16,7	16,7	90,0
	4. Nesil	3	10,0	10,0	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anket yapılan aile işletmelerinden 12 tanesi 1.nesil tarafından yönetilmektedir. 2.nesil tarafından yönetilen işletme sayısı 10, 3.nesil tarafından yönetilen işletme sayısı 5 ve 4.nesiller tarafından yönetilen firma sayısı ise 3 tanedir. Bu ise 1.nesil tarafından yönetilen işletmelerin %40, 2. nesil tarafından yönetilen işletmelerin %33,3, 3. nesil tarafından yönetilen işletmelerin %16,7 ve 4. nesiller tarafından yönetilen işletmelerin %10 oranları ile temsil edildiklerini göstermektedir.

Tablo 10: Aile Üyesi Çalışan

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 1 -3	16	53,3	53,3	53,3
	2 4 – 6	12	40,0	40,0	93,3
	3 7 – 9	2	6,7	6,7	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anket yapılan aile işletmelerinden 16 tanesinde 1-3 aile üyesi çalışan bulunmaktadır. 4-6 aile mensubu çalışanı bulunan işletme sayısı 12, 7-9 aile mensubu çalışanı bulunan işletme sayısı 2 tanedir.

Bu rakamlar 1-3 aile üyesi çalışanı bulunan firmaların % 53,3, 4-6 aile mensubu çalışanı bulunan işletmelerin % 40, 7-9 aile mensubu çalışanı bulunan işletmelerin ise % 6,7'lik bir yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

Tablo 11: Eğitim Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Çıraklık	3	10,0	10,0	10,0
	2 Lisans	12	40,0	40,0	50,0
	3 Yüksek Lisans	1	3,3	3,3	53,3
	5 Diğer	14	46,7	46,7	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anketi yapılan aile işletmeleri 3 tanesi çıraklık eğitimi almıştır. Lisans mezunu olanların sayısı 12, Yüksek lisans mezunlarının sayısı 1, İlköğretim, orta öğretim yada okula başlayıp bırakanlar olarak diğer kategorisinde yer alan yöneticilerin sayısı ise 14'tür. Bu ise çıraklık eğitimi almışların %10, Lisans mezunu olanların %40, Y. Lisans mezunu olanların %3,3 ve diğer seçeneğinde yer alanların ise %46,7'lik yüzde ile temsil edildiklerini göstermektedir.

Tablo 12: Yönetimi Devretmeyi Düşünme

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Evet	21	70,0	70,0	70,0
	2 Hayır	9	30,0	30,0	100,0
	Toplam	30	100,0	100,0	

Anket yapılan aile işletmeleri yöneticilerinden % 70'lik bir oranı temsil eden 21 tanesi yönetimi belirli bir süre sonra devretmeyi düşündüğünü belirtmiştir.

Yöneticilerden 9 tanesi ise yönetimi devretmeyi istemediklerini belirtmiştir. Bunun gerekçesi ise kendilerinden sonra yönetici pozisyonuna uygun olduğunu düşündükleri herhangi bir adayın olmaması yada çocukları çok küçük olduğundan böyle bir plan yada fikrinin henüz olmayışdır.

7.2.2 Tanımsal İstatistikler

Tablo 13: Anket Yapılan Aile İşletmelerinin Ortalama Yaşları ve Çalışan Sayılarına Göre Değerlendirilmesi

Sektör	İşletme Sayısı	Ortalama İşletme Yaşı	Çalışan Sayısı									
			1 - 5	6 - 9	10 - 15	16 - 20	21 - 25	26- 30	31- 35	36- 40	41- 45	46 ve yukarı
Süt Ürünleri	7	35,28	-	1	1	1	-	-	-	2	-	2
Kahve	7	65,43	1	-	5	1	-	-	-	-	-	-
Zeytin Yağı	3	32,33	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobilya	7	25,29	-	-	-	2	2	-	1	-	-	2
Sağlık	4	24,75	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Yangın Tüpü	2	15,00	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-

Anket yapılan 30 aile işletmesi sektörel olarak incelendiğinde işletmelerin ortalama işletme yaşları Süt Ürünleri sektöründe 35,28'dir. Kahve sektöründeki 65,43'dür. Zeytin Yağı sektöründeki 32,33'dür. Mobilya sektöründe 25,29'dur. Sağlık sektöründe 24,75'dir. Yangın Tüpü sektöründe 15,00'dir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında işletmelerin yaş ortalamaları ve çalışan sayıları doğru orantılı olarak artış göstermemektedir. Bunun en önemli gerekçesi sektörlerin değişkenliğine bağlı olarak üretilen ürün yada hizmet süreçlerinin farklılık göstermesidir. En yüksek yaş

ortalamasına sahip olan Kahve Üretimi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaşa bağlı olarak çalışan sayısında bir artış söz konusu değildir aksine çalışan sayısı neredeyse sabitlenmiş uzun yıllardır aynı kadro ile faaliyetler yürütülmeye devam etmektedir.

Tablo 14: Aile İşletmesinin Yönetimini Kaç Yıl İçerisinde Devretmeyi Düşündüğü

Devretme Yılı	1-3	4-6	7-9	10-12	13 yıldan fazla
Sektör					
Süt Ürünleri	-	-	1	2	2
Kahve	2	1	1	2	-
Zeytin Yağı	-	-	1	1	1
Mobilya	1	1	-	-	1
Sağlık	-	-	-	1	1
Yangın Tüpü	2	-	-	-	-

Anket yapılan işletmelerin yönetimini ortalama kaç yıl içerisinde devretmeyi istedikleri sektörler bazında incelenmiştir. Süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeden 1 tanesi 7-9 yıl içerisinde, 2 tanesi 10-12 yıl içerisinde ve 2 tanesi ise 13 yıldan fazla bir sürede işletmenin yönetimini devretmek istemektedir. Kahve üretimi sektöründe faaliyet gösteren 7 işletmeden 2 tanesi 1-3 yıl içerisinde, 1 tanesi 4-6 yıl içerisinde, 1 tanesi 7-9 yıl içerisinde ve 2 tanesi ise 10-12 yıl içerisinde işletmenin yönetimini devretmek istemektedir. Zeytin yağı üretimi sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmeden 1 tanesi 7-9 yıl içerisinde, 1 tanesi 10-12 yıl içerisinde ve 1 tanesi ise 13 yıldan fazla bir sürede işletmenin yönetimini devretmek istemektedir. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmeden 1 tanesi 1-3 yıl içerisinde, 1 tanesi 4-6 yıl içerisinde ve 1 tanesi ise 13 yıldan fazla bir sürede işletmenin yönetimini devretmek

istemektedir. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren 2 işletmeden 1 tanesi 10-12 yıl içerisinde ve 1 tanesi ise 13 yıldan fazla bir sürede işletmenin yönetimini devretmek istemektedir. Yangın Tüpü sektöründe faaliyet gösteren 2 işletme ise 1-3 yıl içerisinde işletmenin yönetimini devretmek istemektedir.

Tablo 15: İşletmenin Yönetimi Neden Devredilmek İsteniyor

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	2 Emeklilik	3	14,3	14,3	14,3
	3 Hedeflere ulaşamama	1	4,8	4,8	19,0
	5 Profesyonel ve genç kadrolara teslim etmek için	17	81,0	81,0	100,0
	Toplam	21	100,0	100,0	

Aile işletmesinin yönetimini devretmek isteyen işletmelerden % 14,3'ü emekli olmak istediği için, % 4,8'i hedeflerine ulaşamadığı için ve % 81'i ise yönetimi genç ve profesyonel kadrolara teslim etmek istediği için devretmeyi istemektedir.

Tablo 16: Aile – Varisler

Tüm Sektörler - İstatistik

Aile – Varisler	Geçerli	Eksik	Ortalama	Standart Sapma
AV1- Aile işletmesi olarak işletmenin varlığını sürdürmesi sizin için çok önemlidir.	30	0	6,77	,774
AV2- İşletme içinde aile bireyleri arasında rekabet vardır.	30	0	2,07	2,212
AV3- İşletme içinde aile bireyleri arasındaki iletişim güçlüdür.	30	0	6,17	1,440
AV4- İşletme içinde aile bireyleri arasındaki güven bağı oldukça kuvvetlidir.	30	0	6,47	1,358
AV5- İşletme içinde aile bireyleri tarafından paylaşılan ortak değerler oldukça fazladır.	30	0	5,87	1,697
AV6- İşletme içinde varis aday/adayları arasında rekabet fazladır.	27	3	1,67	1,732
AV7- İşletme içinde aile bireyleri arasında çok fazla kıskançlık mevcuttur.	30	0	1,77	1,813
AV8- Aile bireyleri işletme içinde çalışmayı isterler.	28	2	6,39	1,315
AV9- İşletme içinde aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları yada uyuşmazlıkları bulunmaktadır.	30	0	3,50	2,240
AV10- İşletme içinde aile bireyleri arasındaki fikir ayrılıkları yada uyuşmazlıklar vardır ve bu durum zaman zaman tartışma yaratır.	30	0	3,37	2,312
AV11- Aile bireylerinin bir araya geldiği bir aile meclisinin var olması işletme yönetimi için çok önemlidir.	30	0	5,73	2,434

AV12- İşletmenin geleceği ile ilgili aile bireylerinin fikirlerinin dikkate alması gerekir.	30	0	6,27	1,639
AV13- Miras yolu ile bölünmenin önüne geçilebilmesi için işletmenin miras planı hazırlanmıştır.	30	0	3,10	2,657
AV14- Aile bireyleri yeterli kabiliyete sahip olmasalar bile işletmede kesinlikle görev almalıdır.	30	0	4,47	2,636

Tüm sektörleri içeren incelemelere göre anketin 2. bölümünde yer alan “Aile – Varisler” ile ilgili görüşlere verilen cevaplara göre yapılan değerlendirmelerde 30 işletmeden 3 tanesi AV6 – İşletme içerisinde yer alan varis aday/adayları arasında rekabetin fazla olduğunu belirtmiştir. 2 tanesi ise AV8 – Aile bireylerinin işletmede çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 17: Yönetim

Tüm Sektörler - İstatistik

Yönetim	Geçerli	Eksik	Ortalama	Standart Sapma
YÖN1- Planlama, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çok önemlidir.	30	0	6,80	1,095
YÖN2- İşletmenin geleceğine yönelik orta ve uzun vadeli planlar hazırlanmıştır.	30	0	5,90	1,709
YÖN3- Piyasadaki saygınlığımızı ve statünüzü işletmedeki pozisyonunuza borçlusunuz.	30	0	5,37	2,125
YÖN4- Yönetimini sürdürdüğünüz işletmenin ailenize ait bir işletme olmasından ve burada çalışmaktan çok mutlusunuz.	30	0	6,97	,183
YÖN5- İşletme yönetiminin devredilmeye başlamadan önceki süreçte işletmenin yönetim ve kontrolünü paylaşmak çok önemlidir.	30	0	7,00	,000
YÖN6- İşletme için alınan kararlar aile bireyleri arasında oy birliğine sunulurken karara bağlanır.	30	0	4,03	2,566
YÖN7- İşletme yönetiminde ayrıca bir yönetim kurulunun da var olması gereklidir.	30	0	4,97	2,539
YÖN8- İşletme ile ilgili kararlar sadece Yönetim Kurulu tarafından alınmalıdır.	30	0	3,33	2,617
YÖN9- İşletmenin gelişiminin sağlanması, sürekli olarak kendini yenilemesi, gelişen teknolojiyle birlikte yeniliklere ayak uydurabilmesi ve bu doğrultuda büyümeyi hedefleyebilmesi için kesinlikle dışarıdan bir danışmanlık hizmetinin alınması gerekir.	30	0	6,13	1,479

Tüm sektörleri içeren incelemelere göre anketin 2. bölümünde yer alan “Yönetim” ile ilgili görüşlere verilen cevaplara göre yapılan değerlendirmelerde herhangi farklı bir durum gözlenmemektedir.

Tablo 18: Yetki ve İşletme Devri**Tüm Sektörler - İstatistik**

Yetki ve İşletme Devri	Geçerli	Eksik	Ortalama	Standart Sapma
YET1- Yönetimi devrederseniz kendinizi çok fazla boşlukta hissedersiniz.	30	0	4,97	2,735
YET2-Yönetimin devredilmesine ilişkin işletme planları önceden hazır olmalıdır.	30	0	6,30	1,601
YET3-İşletmenin yönetimini ve kontrolünü yöneticinin sağlığı yerindeyken ve herhangi bir başka etken yokken devretmesi doğru bir karardır.	30	0	6,43	1,569
YET4-Yönetimin devir sürecini, emeklilik korkusu/düşüncesi çok fazla etkiler.	30	0	2,97	2,646
YET5-Yönetimin devir sürecini, güç ve kontrolü bırakmama isteği çok fazla etkiler.	30	0	4,07	2,703
YET6-İşletme yönetimini devretmeniz çevreniz tarafından çok fazla tepkiye yol açar.	27	3	2,27	2,083
YET7-İşletmede yönetimi devredeceğiniz aday/adayların daha önceden belirlenmiş olması gerekir.	30	0	6,37	1,608
YET8-Yönetimi devralacak aday/adayların seçimi işletmenin geleceği için çok önemlidir.	30	0	6,97	,183
YET9-Varis aday/adaylarının sizin yokluğunuzu aratmadan yönetimi gerçekleştirebileceğine gerçekten inanıyorsunuz.	25	5	6,04	1,814
YET10-İşletme yönetiminin devredileceği aday/adayları tespit ederken öncesinde herhangi bir devir kriter/kriterleri belirlenmiş olması gerekir.	30	0	5,80	2,107
YET11-İşletme yönetiminin devralınması ile ilgili varis aday/adayları bu konuda beklentileri oldukça yüksek ve isteklidir.	25	5	6,04	1,670
YET12-Yönetimi devredecek kuşak ile yönetimi devralacak kuşak arasındaki iletişim, anlayış ve vizyon birlikteliği çok kuvvetli.	30	0	6,26	1,059
YET13-Yönetimin devredilmesi kararında çevreden gelecek olan tepkiler oldukça önemlidir.	27	3	1,90	2,023
YET14-Mevcut olan müşterileriniz sizden sonra gelecek olan yöneticilerle kesinlikle çalışmaya devam ederler.	30	0	6,43	1,345
YET15-Mevcut olan müşteriler bireysel olarak size bağlıdır ve yönetimden ayrılmanız onlar için sorun teşkil eder.	28	2	2,25	2,205
YET16-İşletme yönetimini devretmeniz mevcut olan müşterilerin kaybına yol açar.	30	0	2,20	2,091
YET17-İşletme yönetiminin devir planlamasını yaparken dışarıdan kesinlikle herhangi bir yardıma ihtiyacınız olacaktır.	30	0	5,23	2,648
YET18-İşletme yönetimini devralacak olan aday/adayların arasında erkek olmaması yönetimi devretme kararınızı çok etkiler.	30	0	1,70	1,725
YET19-İşletme yönetimini devralacak olan aday/adaylar, işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan direk olarak yönetim kademelerine getirilmesi gerekir.	30	0	1,23	,774
YET20-Yönetimi devralacak aday/adayların devir öncesi çalışanlara ve işin süreçlerine alışabilmeleri için bir oryantasyon sürecine tabi tutulması çok faydalı olur.	30	0	6,97	,183
YET21-İşletme yönetimini devralacak aday/adaylar işletmede direk olarak yöneticilik görevine başlaması gerekir.	30	0	1,20	,664
YET22-İşletme yönetimini devralacak aday/adaylar başka bir iş yerinde belirli bir süreliğine de olsa deneyim kazanması gerekir.	30	0	4,83	2,547
YET23-İşletme yönetimini devralacak aday/adaylar ilk iş deneyimi olarak aile işletmesinde herhangi bir bölümde eleman olarak çalışmaya başlaması gerekir.	30	0	6,00	1,894

Tüm sektörleri içeren incelemelere göre anketin 2. bölümünde yer alan “Yetki ve İşletme Devri” ile ilgili görüşlere verilen cevaplara göre, 30 aile işletmesinden 25 tanesi YET9 - Varis aday/adaylarının şuan yönetimde bulunan yöneticinin yokluğunu aratmadan yönetimi gerçekleştirebileceğine gerçekten inandıklarını 5 tanesi ise buna inanmadıklarını belirtmişlerdir. 30 aile işletmesinden 25 tanesi YET11 – İşletme yönetiminin devralınması ile ilgili olarak varis aday/adaylarının bu konudaki beklentilerinin oldukça yüksek ve istekli olduklarını, 5 tanesinde varis aday/adaylarının ise yönetimi devralmayı istemedikleri belirtilmiştir. 30 aile işletmesinden 27 tanesi YET12 – Yönetimi devredecek kuşak ile yönetmi devralacak kuşak arasındaki iletişim, anlayış ve vizyon birlikteliğinin çok kuvvetli olduğunu, 3 tanesi ise kuvvetli olmadığını belirtmiştir. 30 aile işletmesinden 28 tanesi YET14 – Mevcut olan müşterilerin şuan yönetimi sürdüren kuşaktan sonra gelecek olan yöneticilerle çalışmaya devam edeceklerini, 2 tanesi ise müşterilerin çalışmaya devam etmeyeceklerini belirtmiştir. 30 aile işletmesinden 28 tanesi YET15 – Mevcut olan müşterilerin şuan yönetimi sürdüren kuşağa bireysel olarak bağlı olmadığını ve yönetimden ayrılması müşterilere sorun teşkil etmeyeceğini, 2 tanesi ise mevcut olan yönetimin ayrılmasının müşteriler için sorun teşkil edeceğini belirtmişlerdir.

Tablo 19: Eğitim – Aile Bireylerinin Eğitim Durumu

Tüm Sektörler - İstatistik				
Eğitim – Aile Bireylerinin Eğitim Durumu	Geçerli	Eksik	Ortalama	Standart Sapma
EG1- Yönetimi devralacak varis aday/adayların gelecekte işletmede üstlecekleri rolleri için yetiştirilmelerine yönelik çalışmalara önem verilmesi gerekir.	30	0	6,93	,254
EG2- Yönetimi devralacak varis aday/adayların eğitimleri işletmenin bulunduğu faaliyet alanı ile ilgili olmalıdır.	30	0	6,00	1,742
EG3- Aile bireylerinin eğitimleri işletmenin faaliyet alanı ile ilgili olmasa bile işletmede yine de herhangi bir pozisyonda görev alması gerekir.	30	0	5,30	2,246
EG4- Yönetimi devralacak aday/adayların hazırlanması ve eğitimi işletmenin geleceği için çok önemlidir.	30	0	6,77	,774

Tüm sektörleri içeren incelemelere göre anketin 2. bölümünde yer alan “Eğitim – Aile Bireylerinin Eğitim Durumu” ile ilgili görüşlere verilen cevaplara göre yapılan değerlendirmelerde herhangi farklı bir durum gözlenmemektedir.

Tablo 20: Çalışanlar

Tüm Sektörler - İstatistik

Çalışanlar	Geçerli	Eksik	Ortalama	Standart Sapma
ÇAL1- Aile bireylerinin kesinlikle aileye ait olan işletmede çalışması gereklidir ve bu temel şarttır.	30	0	3,17	2,465
ÇAL2- İşletme yönetiminin devredilmesi kararında çalışanların vereceği tepkiler çok önemlidir.	30	0	2,50	1,907
ÇAL3- İşletme yönetiminin devredilmesine çalışanlar kesinlikle karşı çıkarlar.	30	0	1,53	1,279
ÇAL4- İşletmenin yeni yönetimine çalışanlar kolay bir şekilde adapte olabilirler.	30	0	6,30	1,622
ÇAL5- İşletmede önemli pozisyonlarda görev alan üst düzey yöneticiler, yönetimdeki değişiminin kendi işlerini tehlikeye atacağı endişesi ile yönetimin devrine karşı çıkarlar.	30	0	2,17	2,183
ÇAL6- İşletme yönetiminin değişmesinden çalışanlar çok fazla korkuyorlar.	30	0	2,33	2,106

Tüm sektörleri içeren incelemelere göre anketin 2. bölümünde yer alan “Çalışanlar” ile ilgili görüşlere verilen cevaplara göre yapılan değerlendirmelerde herhangi farklı bir durum gözlenmemektedir.

SONUÇ

Kuzey Kıbrıs ekonomisinde mal ve hizmet üreten aile işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve işletmelerin ailede kalmaya devam ederek, işletme sermaye çoğunluğunun gelecek kuşaklara aktarılması genel olarak aile bireyleri tarafından istenmektedir.

Bununla birlikte işletme sürekliliğinin sağlanabilmesi, işletmenin amaç ve hedeflerinden şaşmadan varlığını sürdürebilmesi, sadece kurucu kuşak yöneticilerin istemesiyle mümkün olmamaktadır. Bunun sağlanabilmesi için aile işletmesinin yapısının sağlamlaştırılması, işletmenin faaliyetlerini ve yönetim anlayışını kurumsallık çerçevesinde gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Özellikle bir sonraki kuşağa devir esnasında bir takım sorunların ortaya çıktığı gözlenmekte olup bu sorunların ve buna benzer işletme içindeki çatışmaların önüne geçilebilmesi için kurumsallık çalışmalarının temelini oluşturan; işletme yönetiminin nasıl yürütüleceği, kararların nasıl alınacağı, aile bireylerine hangi rollerin verileceği, yetki devri ve benzer stratejik kararlarda nasıl davranılacağı ile ilgili bir “Aile İşletmeleri Anayasasının” oluşturulması bir zorunluluk olarak gözükmektedir.

Alan çalışması sırasında çıkarılan sonuçlara göre; işletmelerin varlığını sürdürmek istedikleri, fakat sermaye yapısının bozulmadan sürekliliğin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu süreklilik, Aile İşletmeleri Anayasasının oluşturulması ile sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin bunu istemesinin altında yatan asıl sebepler ise aile içi çalışma ilişkileri, aile işletmeleri yönetim yapılanması ve işletmelerin mülkiyet yapısı ve aile bireyleri arasındaki çatışmalardır. Bu saptamalar aynı zamanda anayasanın temellerini oluşturan gerekçelerdir. Bu temel gerekçelere

bağlı olarak mevcut olan bir işletmenin; Aile İşletmeleri Anayasasının Geçerliliği ve Bağlayıcılığı, Yetki ve Sorumlulukların Dağılımlı, İşletmenin Gelişmesi ve Büyümesi, Ailenin Bireyleri Arasındaki Hiyerarşı ve İlişkiler, İşletme Yönetiminde Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme, İşletmede alışacak Aile Bireyleri, Aile İlişkileri ve İşletmedeki Hiyerarşinin Sınırları, Aile Meclisi Oluşturulması ve Toplantılar, İşletme Mülkiyeti, İşletme Hisselerinin Elden ıkarılması (Yabancı Kişi veya İşletmelere Satılması), Aile yeleri Arasındaki Hisse Dağılımlı'ndan oluşan Aile İşletmeleri Anayasasının maddelerine bağlı olarak yapısını oluşturması gerekmektedir. Burada tespit edilen maddeler işletmeyi ve aile bireyelerinin koruyucu ve işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığı srdrbilmesi için bir güvence niteliğindedir.

KAYNAKLAR

ACUNER, T., AYYILDIZ, H., ER, B., AYDIN, N., AL, İ., ATASOY, Y., 2012, Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Surecinin Planlanması, NEXT Projesi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, S.279-285.

ATEŞ, Ö., 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, "Önsöz", S.4-5, 9-10, 23-25, 124, 126-131.

ATILGAN, T., Yayın No: 106, ISBN 975-407-134-9, 2003, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Türkiye vı. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, Ankara, S.101-102.

BERSON, Y., vd., 2001, The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style And Context, The Leadership Quarterly (12).

BİRİNCİOĞLU, N., ACUNER, T., Yıl:7 Sayı:14, Kış 2015 ISSN 1307-9832, Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, S.499-501

CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, D., Y.,2005, Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitapevi, S.11, 26-30.

CAN, H., ve GÜNEY, S., 2007, 1. Baskı, Arıkan Basım, Ankara, S. 205, 213-219.

CAMPBELL A.,&YEUNG, S., 1991, Creating a Sense of Mission, Long Range Planning 24 (4), 10-20.

COLLINS, J.C., & J.I. Porras,1999, Değişim, İstanbul: Mess Yayını.

DANES, Sharon M., LOY, Johnben Teik-Cheok ve STAFFORD, Kathryn (2008), "Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework", Journal of Small Business Management, 46(3), 395-421.

DASCHER vd.,1999:3

Donnelley, R. G., 1964, "The Family Business", Harvard Business Review, Vol. 42, Iss. 4, pp. 93-105.

DRUCKER, P., 1974, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices, New York: Harper & Row.

ERDOĞMUŞ, N., 2007, Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: IGIAD Yayınları. S.72

FINDIKÇI, İ., 2005, Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,Alfa Yayınları, İstanbul, S.16.

FİSHMAN, A., 2009, 9 Elements of Family Business Success: A Proven Formula for Improving Leadership & Realtionships in Family Businesses, McGraw Hill, US.

GERSICK, K., E., DAVIS, J. A., McCOLLOM, H., LANSBERG, I., 1997, Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass, S.6, 135-137, 154.

GÜLEŞ, H., K., ARICIOĞLU, M., A. ve ERDİRENÇELEBİ M., 2013, Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi. S.45-47

GÜNVER, B., 2002, Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, S.20.

KAPUZUĞLU, E., 2004, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, S.114.

KILIÇ, M., Temmuz-Aralık 2010-2,100204, Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, Sosyoekonomi, S.88-91.

KOÇEL, T., 1983, Yönetim Kavramı ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, S:55.

KOÇEL, T., 2012, İstanbul Kültür Üniversitesi, 5. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi AGMER, İstanbul, “Önsöz ve Sunuş.

LANDSBERG, I., 1999, Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business. Harvard Business School Press, Boston, MA:39, 41,43.

MURPHY, J.J.(1998), The Concepts of Vision & Mission Revisited, SBL Research Review, 2 (1), 27-33.

ALAYOĞLU, N.,Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları 42, Yönetim Kitaplığı:2, 2003,S: 32, 37-38.

Neubauer, F., A., Lank, 1998, The Family Business, Its Governance For Sustainability, Macmillan Press, New York.

OLSON, Patricia D., ZUIKER, Virginia S., DANES, Sharon M., STAFFORD, Kathryn, HECK, Ramona K. Z., ve DUNCAN, Karen A. (2003), “The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability”, Journal of Business Venturing, 18, S:644.

ÖZBAŞAR, S., 2006, Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, S.8.

PIEPER, Torsten M. ve Klein Sabine B. (2007), “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, Family Business Review, S: 308.

RIETTA, K. (Ed.), 2008,“Mentoring As Part of the Business Transfer Process”. In series Reino (Renewal and Innovation to Business Transfers of Micro Companies) Project. Working Paper No. 9. Kokkola: KOSEK, Kokkolanseudun Kehitys Ltd. ISBN 978-952-5721-29-4.

SEMERCİ, B., Miras: Öncesi, 2008, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü Var mı?,
3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, S.89.

STEN, J. &OIKARINEN, S., 2007, “Process Flow Chart for Business Transfers”. In
series Reino (Renewal and Innovation to Business Transfers of Micro Companies)
Project. Working Paper No. 1. Kokkola: KOSEK, Kokkolanseudun Kehityks Ltd.
ISBN 978-952-5721-04-1.

YALÇIN, A., 1993, Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve
Organizasyon Sorunlarının Analizi. Yüksek Lisans Tezi; Çukurova Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

YOLAÇ, S., DOĞAN, E., 2011, Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde
Yönetim ve Kurumsallaşma,S.85, 90-92.

ANKET

**Aile İşletmeleri Yönetimi, İşlerin Çocuklara Devrinde Ortaya Çıkan Sorunlar
ve Aile İşletmeleri Anayasasının Hazırlanması İle İlgili**

Anket Çalışması

Üniversite : Doğu Akdeniz Üniversitesi

Enstitü : Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mustafa Tümer

Öğrenci : Yasemin Şen

Tez Konusu : Aile İşletmeleri Yönetimi, İşlerin Çocuklara Devrinde
Ortaya Çıkan Sorunlar ve Aile İşletmeleri Anayasasının Hazırlanması: Kuzey Kıbrıs
Saha Çalışması

Sayın Yönetici,

Doğu Akdeniz Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü
İşletme Yönetimi Bölümünde “Aile İşletmeleri Yönetimi, İşlerin Çocuklara Devrinde
Ortaya Çıkan Sorunlar ve Aile İşletmeleri Anayasasının Hazırlanması: Kuzey Kıbrıs
Saha Çalışması” konulu Yüksek Lisans Tezimi hazırlamaktayım. Yapmış olduğum
saha araştırmasına profesyonel anlamda veri sağlamak amacıyla bir anket hazırladım.
Bu ankete cevap vermeniz hazırlamış olduğum tez için büyük bir katkı sağlayacaktır.

Yapılan bu anket çalışması sonucunda ulaşılacak olan genel sonuçlar, tez yayını, tez savunması ve sunumu esnasında kullanılacaktır. Yapmış olduğum çalışma ile ilgili görüş ve önerilerinizi, tarafıma ileteneğiniz gibi, Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde tez danışmanlığımı yürüten Sn. Doç. Dr. Mustafa Tümer'e de iletebilirsiniz.

Gizlilik; Yürütülecek çalışmalar süresince işletme bünyesinde edinilen tüm bilgi, doküman ve gözlemler Yasemin şen tarafından üçüncü şahıslara karşı gizli tutulacaktır.

Anket sorularımın açık ve anlaşılabilir olduğunu umar, ilgi ve anlayışınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla.

1.Bölüm

(Anketin bu bölümünde yer alan sorular işletme ile ilgili genel bilgi edinmek için hazırlanmıştır.)

1.) İşletmedeki göreviniz nedir? Lütfen belirtiniz.

(.....)

2.) Eğitim durumunuz nedir?

- a) Çıraklık / Kalfalık / Meslek Okulu b) Lisans c) Yüksek Lisans
d) Doktora e) Diğer (.....)

3.) Cinsiyet () BAY () BAYAN

4.) Medeni Durum () EVLİ () BEKAR

5.) Yöneticinin iş konusu ile ilgili eğitim durumu nedir?

- a) Çıraklık / Kalfalık / Meslek Okulu b) Lisans c) Yüksek Lisans
d) Doktora e) Diğer (.....)

6.) Varsa (.....) aile bireylerinin iş konusu ile ilgili eğitim durumu?

- a) Çıraklık / Kalfalık / Meslek Okulu
b) Lisans
c) Yüksek Lisans
d) Doktora
e) Diğer (.....)

* Konu ile ilgilenen başka aile bireyi varsa bu soru çoğaltılacaktır.

7.) Aile bireylerinden üretim yada hizmet yapılan sektörün dışında eğitim alan kişi sayısı nedir?

- a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) 10-12 e) 13 ve üzeri

8.) İşletmenin Kuruluş Tarihi:.....

9.) İşletmenin ortaklık yapısı nedir?

- a) Limited Şirket b) Kollektif Şirket / Komandit Şirket c) Şahıs
d) Yabancı Şirket e) Diğer (.....)

10.) İşletmeniz kaç ortaktan oluşmaktadır?

- a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) 10-12 e) 13 ve üzeri

11.) İşletmedeki çalışan sayısı nedir?

- a) 1-5 b) 6-9 c) 10-15 d) 16-20 d) 21-25
e) 26-30 f) 31-35 g) 36-40 h) 41-45 i) 46 ve yukarısı

12.) İşletme aile işletmesi olarak mı kuruldu?

Evet () Hayır ()

13.) İşletmedeki aile bireylerinin hisse dağılımı nedir?

- a) Kurucu Kuşak %..... b) İkinci Kuşak %.....
c) Üçüncü Kuşak %..... d) Dördüncü Kuşak %.....
e) Beşinci Kuşak %.....

14.) İşletme şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

- a) Kurucu Kuşak b) İkinci Kuşak c) Üçüncü Kuşak
d) Dördüncü Kuşak e) Beşinci Kuşak

15.) İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör nedir? Lütfen belirtiniz

a)Üretim:.....

b)Hizmet:.....

16.) İşletmede aile üyesi olarak çalışan sayısı?

a) 1-3

b) 4-6

c) 7-9

d) 10-12

e) 13 ve üzeri

17.) İşletmenin kuruluş tarihinden buyana hisse oranlarında çeşitli nedenlerle (ölüm, ayrılma, bölünme, vb.) herhangi bir değişiklik yapıldı mı?

Evet ()

Hayır ()

18.) İşletmenin yönetimini devretmeyi istiyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

Cevabınız HAYIR ise 23. soruya geçebilirsiniz.

19.) İşletmenin yönetimini kaç yıl içerisinde devretmeyi istiyorsunuz?

a) 1-3 yıl

b) 4-6 yıl

c) 7-9 yıl

d) 10-12 yıl

e) 13 yıldan fazla

20.) İşletmenin yönetimini neden devretmek istiyorsunuz?

a) Eğitim eksikliği

b) Emeklilik

c) Hedeflere ulaşamama

d) Sağlık ve benzeri sebepler

e) Profesyonel ve genç kadrolara teslim etmek için

21.) İşletmenin yönetimini devralacak adayın eğitim durumu nedir?

- a) Çıraklık / Kalfalık / Meslek Okulu
- b) Lisans
- c) Yüksek Lisans
- d) Doktora
- e) Diğer (lütfen belirtiniz) (.....)

22.) İşletmenin yönetimini devralacak aday/adaylar

- a) İşletmede çalışıyor
- b) Başka bir işletmeden transfer edilecek
- c) Üniversite eğitimine devam ediyor
- d) Ortaklık yapısı değişecek
- e) Diğer(lütfen belirtiniz) (.....)

23.) İşletmenin yönetim kurulunda aile üyesi olmayan kaç kişi bulunmaktadır?

- a) 1-3
- b) 4-6
- c) 7-9
- d) 10-12
- e) 13 ve üzeri

24.) İşletmenin sizden sonra varlığını sürdürebilmesi için ne yapılması gerekir?

- a) Hisselerin bir kısmının satılması gerekir
- b) İşletmenin tamamının satılması gerekir
- c) İşletmenin ailede kalmaya devam etmesi gerekir
- d) Hisselerin işçilere devredilmesi gerekir
- e) Diğer(.....)

25.) İşletmenin yönetimini sizden sonra kimin üstlenmesi uygun olur ?

- a) Eş ve çocuklar
- b) Kardeşler
- c) Yeğenler
- d) Kuzenler
- e) Diğer (.....)

2. BÖLÜM

Aşağıda verilen ifadelere HANGİ ORANDA katılıp katılmadığınızı 1 – 7 arasındaki ölçeği kullanarak bir rakamı seçiniz.

1: Hiç Katılmam

2: Katılmam

3: Pek Katılmam

4: Fark-etmez

5: Biraz Katılıyorum

6: Katılıyorum

7: Tamamen Katılıyorum

	Aile – Varisler	☹			☺			☺
AV1	Aile işletmesi olarak işletmenin varlığını sürdürmesi sizin için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
AV2	İşletme içinde aile bireyleri arasında rekabet vardır.	1	2	3	4	5	6	7
AV3	İşletme içinde aile bireyleri arasındaki iletişim güçlüdür.	1	2	3	4	5	6	7
AV4	İşletme içinde aile bireyleri arasındaki güven bağı oldukça kuvvetlidir.	1	2	3	4	5	6	7
AV5	İşletme içinde aile bireyleri tarafından paylaşılan ortak değerler oldukça fazladır.	1	2	3	4	5	6	7
AV6	İşletme içinde varis aday/adayları arasında rekabet fazladır.	1	2	3	4	5	6	7
AV7	İşletme içinde aile bireyleri arasında çok fazla kıskançlık mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
AV8	Aile bireyleri işletme içinde çalışmayı isterler.	1	2	3	4	5	6	7
AV9	İşletme içinde aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları yada uyuşmazlıkları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

AV10	İşletme içinde aile bireyleri arasındaki fikir ayrılıkları yada uyuşmazlıklar vardır ve bu durum zaman zaman tartışma yaratır.	1	2	3	4	5	6	7
AV11	Aile bireylerinin bir araya geldiği bir Aile Meclisinin var olması işletme yönetimi için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
AV12	İşletmenin geleceği ile ilgili aile bireylerinin fikirlerinin dikkate alması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
AV13	Miras yolu ile bölünmenin önüne geçilebilmesi için işletmenin miras planı hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
AV14	Aile bireyleri yeterli kabiliyete sahip olmasalar bile işletmede kesinlikle görev almalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
	Yönetim	☹			☹			☺
YÖN1	Planlama, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN2	İşletmenin geleceğine yönelik orta ve uzun vadeli planlar hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN3	Piyasadaki saygınlığınızı ve statünüzü işletmedeki pozisyonunuza borçlusunuz.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN4	Yönetimini sürdürdüğünüz işletmenin ailenize ait bir işletme olmasından ve burada çalışmaktan çok mutlusunuz.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN5	İşletme yönetiminin devredilmeye başlamadan önceki süreçte işletmenin yönetim ve kontrolünü paylaşmak çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN6	İşletme için alınan kararlar aile bireyleri arasında oy birliğine sunularak karara bağlanır.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN7	İşletme yönetiminde ayrıca bir yönetim kurulunun da var olması gereklidir.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN8	İşletme ile ilgili kararlar sadece Yönetim Kurulu tarafından alınmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
YÖN9	İşletmenin gelişiminin sağlanması, sürekli olarak kendini yenilemesi, gelişen teknolojiyle birlikte yeniliklere ayak uydurabilmesi ve bu doğrultuda büyümeyi hedefleyebilmesi için kesinlikle dışarıdan bir danışmanlık hizmetinin alınması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
	Yetki ve Şirket Devri	☹			☹			☺

YET1	Yönetimi devrederseniz kendinizi çok fazla boşlukta hissedersiniz.	1	2	3	4	5	6	7
YET2	Yönetimin devredilmesine ilişkin işletme planları önceden hazır olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
YET3	İşletmenin yönetimini ve kontrolünü yöneticinin sağlığı yerindeyken ve herhangi bir başka etken yokken devretmesi doğru bir karardır.	1	2	3	4	5	6	7
YET4	Yönetimin devir sürecini, emeklilik korkusu/düşüncesi çok fazla etkiler.	1	2	3	4	5	6	7
YET5	Yönetimin devir sürecini, güç ve kontrolü bırakmama isteği çok fazla etkiler.	1	2	3	4	5	6	7
YET6	İşletme yönetimini devretmeniz çevreniz tarafından çok fazla tepkiye yol açar.	1	2	3	4	5	6	7
YET7	İşletmede yönetimi devredeceğiniz aday/adayların daha önceden belirlenmiş olması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
YET8	Yönetimi devralacak aday/adayların seçimi işletmenin geleceği için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
YET9	Varis aday/adaylarının sizin yokluğunuzu aratmadan yönetimi gerçekleştirebileceğine gerçekten inanıyorsunuz.	1	2	3	4	5	6	7
YET10	İşletme yönetiminin devredileceği aday/adayları tespit ederken öncesinde herhangi bir devir kriter/kriterleri belirlenmiş olması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
YET11	İşletme yönetiminin devralınması ile ilgili varis aday/adayları bu konuda beklentileri oldukça yüksek ve istekliler.	1	2	3	4	5	6	7
YET12	Yönetimi devredecek kuşak ile yönetimi devralacak kuşak arasındaki iletişim, anlayış ve vizyon birlikteliği çok kuvvetli.	1	2	3	4	5	6	7
YET13	Yönetimin devredilmesi kararında çevreden gelecek olan tepkiler oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
YET14	Mevcut olan müşterileriniz sizden sonra gelecek olan yöneticilerle kesinlikle çalışmaya devam ederler.	1	2	3	4	5	6	7
YET15	Mevcut olan müşteriler bireysel olarak size bağlıdır ve yönetimden ayrılmanız onlar için sorun teşkil eder.	1	2	3	4	5	6	7

YET16	İşletme yönetimini devretmeniz mevcut olan müşterilerin kaybına yol açar.	1	2	3	4	5	6	7
YET17	İşletme yönetiminin devir planlamasını yaparken dışarıdan kesinlikle herhangi bir yardıma ihtiyacınız olacaktır.	1	2	3	4	5	6	7
YET18	İşletme yönetimini devralacak olan aday/adayların arasında erkek olmaması yönetimi devretme kararınızı çok etkiler.	1	2	3	4	5	6	7
YET19	İşletme yönetimini devralacak olan aday/adaylar, işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan direk olarak yönetim kademelerine getirilmesi gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
YET20	Yönetimi devralacak aday/adayların devir öncesi çalışanlara ve işin süreçlerine alışabilmeleri için bir oryantasyon sürecine tabi tutulması çok faydalı olur.	1	2	3	4	5	6	7
YET21	İşletme yönetimini devralacak aday/adaylar işletmede direk olarak yöneticilik görevine başlaması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
YET22	İşletme yönetimini devralacak aday/adaylar başka bir iş yerinde belirli bir süreliğine de olsa deneyim kazanması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
YET23	İşletme yönetimini devralacak aday/adaylar ilk iş deneyimi olarak aile işletmesinde herhangi bir bölümde eleman olarak çalışmaya başlaması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim – Aile Bireylerinin Eğitim Durumu	☹			☺			☺
EG1	Yönetimi devralacak varis aday/adayların gelecekte işletmede üstlecekleri rolleri için yetiştirilmelerine yönelik çalışmalara önem verilmesi gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
EG2	Yönetimi devralacak varis aday/adayların eğitimleri işletmenin bulunduğu faaliyet alanı ile ilgili olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
EG3	Aile bireylerinin eğitimleri işletmenin faaliyet alanı ile ilgili olmasa bile işletmede yine de herhangi bir pozisyonda görev alması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
EG4	Yönetimi devralacak aday/adayların hazırlanması ve eğitimi işletmenin geleceği için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
	ÇALIŞANLAR							

ÇAL1	Aile bireylerinin kesinlikle aileye ait olan işletmede çalışması gereklidir ve bu temel şarttır.	1	2	3	4	5	6	7
ÇAL2	İşletme yönetiminin devredilmesi kararında çalışanların vereceği tepkiler çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
ÇAL3	İşletme yönetiminin devredilmesine çalışanlar kesinlikle karşı çıkarlar.	1	2	3	4	5	6	7
ÇAL4	İşletmenin yeni yönetimine çalışanlar kolay bir şekilde adapte olabilirler.	1	2	3	4	5	6	7
ÇAL5	İşletmede önemli pozisyonlarda görev alan üst düzey yöneticiler, yönetimdeki değişiminin kendi işlerini tehlikeye atacağı endişesi ile yönetimin devrine karşı çıkarlar.	1	2	3	4	5	6	7
ÇAL6	İşletme yönetiminin değişmesinden çalışanlar çok fazla korkuyorlar.	1	2	3	4	5	6	7