



**T.C.**

**Hitit Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİMİNDE DEVİR VE YENİ NESLİN  
YETİŞTİRİLMESİ; ÇORUM SAHA ÇALIŞMASI**

**Mesut Uslu**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Çorum 2011**

**AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİMİNDE DEVİR VE YENİ NESLİN  
YETİŞTİRİLMESİ; ÇORUM SAHA ÇALIŞMASI**

Mesut Uslu

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan Çağlar

Çorum 2011

## KABUL VE ONAY

Mesut USLU tarafından hazırlanan “AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİMİNDE DEVİR VE YENİ NESLİN YETİŞTİRİLMESİ; ÇORUM SAHA ÇALIŞMASI” başlıklı bu çalışma, 14 Kasım 2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

(Doç. Dr. Muharrem TUNA) (Başkan)

İmza

(Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR) (Danışman)

İmza

(Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

(Prof. Dr. Gülen ELMAS ARSLAN)

Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bölümlerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları aldığımı ve kaynağını ayrıca gösterdiğimi beyan ederim.(22.12.2011)

Mesut USLU

## ÖZET

Tüm dünya ekonomilerinde, firmaların büyük kısmını oluşturan aile şirketleri ülke ekonomilerine katkı boyutunda da en büyük lokomotiflerdir.

Aile şirketlerinin bu denli büyük boyutlarda ekonominin içinde olması, bu konu üzerinde durmayı gerektirmiştir. Aile şirketlerinde yaşanan devir süreci sıkıntıları, yöneticilerin devir konusundaki düşünceleri, isteksizlikleri aile şirketlerinin geleceğini tehdit etmektedir. Globalleşen, pazara ulaşma açısından küçük bir köy haline gelen dünyada aile işletmelerinin etkin bir devir sürecini yönetebilmesi şarttır. Aile şirketleri yönetiminin profesyonelce yapılmaması, büyüyen şirketlerin kurumsallaşma sürecini başaramamaları aile şirketlerinin büyük problemleridir.

Planlama sürecinde devrin önemini kavrayamayan, şirketin yeni nesile devredilmesinde etkin davranamayan aile şirketleri maalesef uzun ömürlü olamamaktadır. Aile şirketlerinin üçte biri 2. nesile aktarılabilenken 2. nesilden 3. nesile ise ancak bu şirketlerin yarısı devredilebilmektedir.

Bu çalışmada aile işletmelerinde yaşanan sorunlar irdelenmiş, devir sürecinde karşılaşılan sorunlar ve yöneticilerin devir konusuna olan yaklaşımları araştırılmıştır.

**Anahtar Kavramlar:** Aile şirketleri, Devir süreci, Yönetim, Varis

## **ABSTRACT**

All the national economies on the world, large extent of firms formed up by the family businesses and also this firms the best contributors for national economies as a locomotive.

Because of the family businesses have importance for the economies, it was required studies about this topic. Unwillingness of the manager for revolving and difficulties in the revolving process of family businesses threat to future of family businesses. Effective revolving process is a necessity in the globalizing and world that thinking as a small village about finding market. The biggest problems of family businesses are because of their managing don't be managed professionally and uninstitutionalization.

Family businesses which doesn't understand importance of revolving process and making ineffective revolving to next generation, unfortunately haven't be long life. Research have shown that less than 1/3 of family businesses can succeed from first to second generation; and only half of them are able to see the 3rd.

In this study, difficulties in the managing of the family businesses are explored, problems that living in revolving process and manager's approaches about revolving are examined.

**Key Words:** Family Business, Revolving Process, Management, Varix.

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	viii
<b>KISALTMALAR</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>İŞLETME KAVRAMI, TANIMI VE TÜRLERİ</b> .....	3
<b>1.1. İşletme Kavramı ve Çeşitleri</b> .....	3
1.1.1. İşletmenin Tanımı .....	3
1.1.2. İşletme Çeşitleri .....	3
1.1.2.1. Faaliyet Esaslarına Göre İşletme Çeşitleri .....	3
1.1.2.2. Sermaye Mülkiyeti Esasına Göre İşletme Çeşitleri .....	4
1.1.2.3. Büyüklük Esasına Göre İşletme Çeşitleri .....	4
<b>1.2 Planlama</b> .....	4
1.2.1. Plan ve Planlama .....	4
1.2.2. Planlamanın Özellikleri .....	5
1.2.3. Planlama Süreci .....	6
1.2.3.1. Vizyon ve Misyon .....	6
1.2.3.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi .....	6
1.2.3.3. Alternatif Yolların Belirlenmesi .....	7
1.2.3.4. Alternatifler Arasında Seçim Yapma .....	7
<b>1.3. Kurumsallaşma</b> .....	7
1.3.1. Kurumsallaşmanın Tanımı .....	8
1.3.2. Kurumsallaşma Öğeleri .....	8
1.3.2.1. Sadelik .....	8
1.3.2.2. Farklılaşma .....	9
1.3.2.3. Esneklik .....	9
1.3.2.4. Özerklik .....	9
<b>1.4.1. Aile, Şirket</b> .....	9
<b>1.4.1. Aile, Şirket Kavramları</b> .....	10
<b>1.4.2. Aile Şirketi Tanımları</b> .....	10

<b>1.4.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri.....</b>	<b>17</b>
1.4.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri .....	17
1.4.3.2. Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketleri .....	19
1.4.3.3. Kompleks Aile Şirketleri .....	20
1.4.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri .....	21
<b>1.5. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönlerinin Devir Üzerine Etkileri .....</b>	<b>24</b>
1.5.1.Aile Şirketlerinin Avantajları ve Devir Üzerinde Olumlu Etki Sağlayan Üstün Yönleri .....	24
1.5.1.1.Yönetim Politikasında Devamlılığı ve Gelenekselliği Sağlayabilme.....	25
1.5.1.2.İşletmeyle Yakından İlgili ve Birbirleriyle Devamlı Temasta Bulunan Ortaklara Sahip Olma .....	25
1.5.1.3.Uzun Vadeli Planlar Yapabilme .....	25
1.5.1.4. Aile Kültürü .....	25
1.5.1.5 Özkaynak Yapısı.....	26
1.5.1.6 Karar Almada Etkinlik.....	26
1.5.1.7 Sosyal Statü.....	26
1.5.1.8 Ortaklık .....	27
1.5.1.9 Yönetim Politikaları.....	27
1.5.1.10 Personel.....	27
1.5.1.11. Ülke Çıkarları .....	28
1.5.1.12 Çevre.....	28
1.5.2.Aile Şirketlerinin Dezavantajları ve Devir Üzerinde Olumsuz Etki Yapan Zayıf Yönleri .....	28
1.5.2.1.Akrabaların Kayırılması .....	28
1.5.2.2.Yetkinin Merkezileştirilmesi .....	28
1.5.2.3.Tutuculuk .....	29
1.5.2.4.Yönetimi Devretme Krizi .....	29
1.5.2.5 Finansman.....	31
1.5.2.6 Nepotizm.....	31
1.5.2.7. Yetki.....	32
1.5.2.8. İşbölümü .....	32
1.5.2.9. Aile İçi Rekabet .....	32



1.5.2.10. Çevre .....	33
1.5.2.11 Kuşaktan Kuşağa Geçiş .....	33
1.5.2.12 İşletme Kültürü .....	33
1.5.2.13 Personel.....	34
1.5.2.14. Güdülenme.....	34
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>35</b>
<b>AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ, YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ VE VARİSLERİN EĞİTİMİ.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.Aile Şirketlerinde Değişim .....</b>	<b>39</b>
2.1.1.Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimler .....	41
2.1.1.1. Kurucu Kontrolündeki İşletme .....	42
2.1.1.2. Kardeş Ortaklığı.....	43
2.1.1.3. Kuzen Konsorsiyumu .....	44
<b>2.2. Aile Şirketlerinde Devir.....</b>	<b>46</b>
2.2.1.Devretme Tanımı .....	47
2.2.2.Devretme Planları .....	49
2.2.3. Bir Süreç Olarak Devir .....	50
2.2.4. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü.....	54
2.2.5. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi .....	56
2.2.6. Devir Planlamasında Değişime Direnç.....	59
2.2.7.Etkili Devirlerin Temel Özellikleri.....	61
<b>2.3. Aile Şirketlerinde Devir Sürecinde Varisten Beklenen Özellikler .....</b>	<b>63</b>
2.3.1.Kurucu/ Yönetici ile Varis Arasındaki Kişisel İlişkiler.....	63
2.3.2. Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler.....	65
2.3.3. Ailenin Sürekliliği.....	66
2.3.4. Varisin Yetenekleri .....	69
2.3.5. Varisin Kişisel Özellikleri .....	70
2.3.6. İşletmenin Mevcut Hisse Yapısı .....	71
<b>2.4. Kişilerin Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri.....</b>	<b>72</b>
2.4.1. Aile Fertlerinin Şirketler Düzeyinde Tepe Yöneticiliklere Atanması .....	73
2.4.2. Departman Ya da Şirket Rotasyonu.....	74
2.4.3. Gölge Yönetim Stratejisi .....	75

2.4.4. Eğitim Stratejisi .....	76
<b>2.5. Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi.....</b>	<b>77</b>
2.5.1. Temel Değerler Eğitimi ve Varlık Eğitimi .....	78
2.5.2. Kişisel Gelişim ve Seçim.....	80
2.5.3. İşe Giriş Stratejileri ve Liderlik Eğitimi .....	81
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>83</b>
<b>AİLE ŞİRKETLERİNDE DEVRİN VE YENİ NESLİN</b>	
<b>YETİŞTİRİLMESİNDEKİ BULGULARIN ANALİZİ .....</b>	<b>83</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>83</b>
3.1.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yararları.....	83
3.1.2. Araştırmanın Ön Kabulleri .....	84
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>84</b>
3.2.1. Araştırma İçin Pilot Uygulama .....	84
3.2.2. Verilerin Toplanması .....	85
<b>3.2.3. Anket Sorularının Değerlendirilmesi.....</b>	<b>85</b>
3.2.4. Verilerin Analizi ve Kullanılan Yöntemler .....	87
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>88</b>
<b>ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>88</b>
<b>4.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin ve Şirket Verilerinin Analizi .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2. Değişkenlerin Ki-Kare Testi İle Analiz Edilmesi.....</b>	<b>91</b>
4.2.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin ve Şirket Verilerinin Analizi .....	91
4.2.1.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Analiz .....	91
4.2.1.2. Yöneticilerin Yaş Dağılımına Göre Analiz .....	92
4.2.1.3. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Analiz .....	93
4.2.1.4. Şirketin Yasal Statüsüne Göre Analiz .....	94
4.2.1.5. Şirkette Çalışan Aile Üyesi Sayısı .....	95
4.2.1.6. Şirketin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğine Göre Analiz.....	96
4.2.2. Yöneticilerin Devire İstekliliği İle İlgili Soruların Ki-Kare Analizi ve Değerlendirilmesi.....	97
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>103</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>106</b>
<b>EK-1 .....</b>	<b>116</b>

## **TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1.</b> İlk Girişimciler	23
<b>Tablo 2.</b> Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	30
<b>Tablo 3.</b> Değişime Direnç	60
<b>Tablo 4.</b> Türkiyedeki Patronların “Koltuk Devir” Karnesi	67
<b>Tablo 5.</b> Güvenilirlik Analizi	87
<b>Tablo 6.</b> Yöneticilerin Yaş Dağılımı	88
<b>Tablo 7.</b> Yöneticilerin Eğitim Durumu	88
<b>Tablo 8.</b> Şirketin Yasal Statüsü	89
<b>Tablo 9.</b> Çalışan Sayısı	89
<b>Tablo 10.</b> Şirkette Çalışan Aile Üyesi Sayısı	90
<b>Tablo 11.</b> Şirketiniz Şu Anda Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetilmektedir	90
<b>Tablo 12.</b> Yöneticilerin Cinsiyeti	91
<b>Tablo 13.</b> Cinsiyet	91
<b>Tablo 14.</b> Yaş Grubu	92
<b>Tablo 15.</b> Öğrenim Durumu	93
<b>Tablo 16.</b> Yasal Statü	94
<b>Tablo 17.</b> Şirkette Çalışan Aile Üye Sayısı	95
<b>Tablo 18.</b> Kaçınıcı Kuşak	96
<b>Tablo 19.</b> Yönetimi kaç yıl içinde devretmeyi düşünüyorsunuz	97
<b>Tablo 20.</b> Sizden sonra yönetimi kimin üstlenmesini istersiniz	98
<b>Tablo 21.</b> İşletmenizin yönetimini kız veya erkek çocuklarınızdan hangisine devretmeyi düşünüyorsunuz	99
<b>Tablo 22.</b> Yönetimi devralacak kişinin eğitimi nedir	100
<b>Tablo 23.</b> Yönetimi devralacak varisin seçimindeki kriterler nelerdir	101

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Şirket Kurma Nedenleri	23
<b>Őekil 2.</b> KuŐaklararası Rol Dűzenlemesi	53
<b>Şekil 3.</b> İkinci Nesil (İhtiyaçlar- İlişkiler)	57

## **KISALTMALAR**

**A.Ş** : Anonim Şirket

**LTD. ŞTİ** : Limited Şirket

**KOL. ŞTİ** : Kollektif Şirket

**KOBİ** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

**s** : Sayfa No

**vb** : ve benzeri

**vs** : ve saire

**vd** : ve diğerleri

## GİRİŞ

Kobi'ler gerek dünyada gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerin çoğu da aile şirketi özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir.

Aile şirketlerinin öneminin anlaşılması ile birlikte devamlılığını sağlamak adına yapılan çalışmalar bu işletmelerde yönetimin sonraki kuşaklara devredilmesi sorununu da gündeme getirmiştir.

Globalleşen dünya ekonomisi ve acımasız rekabet koşulları ekonomiye önemli katkısı olan aile şirketlerini de tehdit etmektedir. İstatistiklere göre; aile şirketlerinin büyük kısmı II. kuşağa geçmeden yok oluyor ve geçenlerin yarısı III. kuşağı göremiyor.

Şimdilerde bu konuda en önemli sebeplerden biri olarak “kurumsallaşamamak” gösterilmektedir. Bu çerçevede kurumdan bayrağı devralacak “II. nesil” aile üyesinin belirlenmesi ve hazırlanmasını sağlayacak “devir planlaması”nın yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu konuyu kurumsallaşma açısından de değerlendirmenin önemli olabileceği düşünülmektedir.

Pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. O nedenle bu iki unsur aynı anda içerebilen aile şirketleri kamusal-ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir ve o nedenle de ayrı bir inceleme konusudur. Zira içinde barındırdığı duygusal boyut nedeniyle sıradan bir şirketten çok farklı unsurları vardır. Bu farklı unsurlar, aile şirketlerinin başarı faktörlerini incelerken mutlaka ele alınmak zorundadır. Dünyanın hemen hemen her yerinde aile şirketleri ülkelerinde ekonomilerinin lokomotifini görevini üstlenmektedir.

Aile şirketlerinin bu denli önemli ve gerekli olmasına karşın genel kanı aile işletmelerinin kısa ömürlü olduğu şeklindedir. Bu veriler bizi ister istemez aile şirketleri neden kısa ömürlü oluyor sorusunu sormaya itiyor. Doğal olarak araştırmalar bu durumun sebeplerini incelemekte ve bazı sebepler ortaya koymaktadır. Bu sebeplerin bazıları her işletmeyi başarısızlığa götürebilecek problemler olmasına karşın bazıları da sadece aile şirketlerine özgü olan problemlerdir.

Kısa ömürlü aile şirketlerinin yanı sıra tüm dünyada uzun yıllardır varlığını devam ettiren aile şirketleri de vardır. Şirketlerin kısa ömürlü olmasının nasıl ki

sebepleri var ise, araştırmalar göstermiştir ki, uzun ömürlü olan şirketlerinde bunu sağlamada uyguladıkları kriterler vardır.

Aile şirketlerinde yöneticiler için temel olarak iki seçenek vardır. İlki, şirketin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde devrini sağlayarak şirketi uzun ömürlü hale getirmek için çalışmak; diğeri şirketin varlığını sadece kendi yaşamları içinde sürdürmek kaydıyla çocuklarına uzun ömürlü bir aile şirketi değil, iyi bir servet bırakmaktır.

Bu araştırma ile aile şirketlerinde devrin hangi metotlarla gerçekleştirildiği ve yeni neslin yetiştirilmesinde nasıl bir yol izlendiği araştırılarak konu ile ilgilenen kişi ve kuruluşlara aydınlatıcı bilgiler verilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırma için kaynak tarama yöntemi ile veri toplanmıştır. Ayrıca aile şirketlerine anket çalışması yapılması hedeflenmiş ve bu verilerin istatistikî teknikler kullanılarak analiz edilmesi sağlanacaktır.

Araştırmada zaman sınırlaması getirilmemiştir. Mekân olarak ise Çorum'daki aile şirketleri inceleme alanı olarak seçilmiştir.

Aile şirketleri oldukça geniş ve önemli bir konu olmakla aile şirketlerinde devir ve yeni neslin yetiştirilmesi şeklinde konuya muhteviyat açısından da bir sınırlama getirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME KAVRAMI, TANIMI VE TÜRLERİ

Bu bölümde, ana hatları ile işletme kavramı, işletme çeşitleri ve planlama, kurumsallaşma kavramlarından bahsedilecektir.

#### 1.1. İşletme Kavramı ve Çeşitleri

İşletme kavramsal olarak, insanların gereksinimlerini, istedikleri malları ve hizmetleri onlara sunabilmek için lazım olan faaliyetleri gerçekleştirme aracıdır.

##### 1.1.1. İşletmenin Tanımı

İşletme genel olarak; insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten bir ekonomik birim olarak tanımlanabilir. İşletmeler “başkaları için”, “pazar için” üretim yaparlar, yani kendi ihtiyaçlarını karşılamak için üretim yapan kişi ya da kuruluşlar bir işletmeyi oluşturmazlar.<sup>1</sup>

İşletmeler insanların varlığı ile var olan, onlar için üreten ekonomik birimlerdir. Ancak işletmelerin tek fonksiyonu üretim yapmak değildir. İşletme üretimle birlikte pazarlama, finansman ve personel yönetimi fonksiyonlarını da yerine getirir.<sup>2</sup>

##### 1.1.2. İşletme Çeşitleri

İşletmeleri birçok yönden çeşitlendirmek mümkündür fakat burada İşletmeler faaliyet, sermaye mülkiyeti, büyüklük ve yönetim esaslarına göre sınıflandırılmıştır.

###### 1.1.2.1. Faaliyet Esaslarına Göre İşletme Çeşitleri

İşletmeler, faaliyet konularına ve buldukları faaliyet kolundaki mal ve hizmet üretimlerine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu bakımdan üç ana sektöre göre ayırım yapılabilir. Bu çeşit işletmeler; Tarımla Uğraşan İşletmeler, Sanayi İşletmeleri ve Ticari İşletmeler olarak sayılabilir.

---

<sup>1</sup> İsmet MUCUK, *Modern İşletme*, Der Yayınları, İstanbul 1989, s.17.

<sup>2</sup> Azmi YALÇIN, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, İktisat ve İş Dünyası, Yıl:2 Sayı:9, s.7.



### **1.1.2.2. Sermaye Mülkiyeti Esasına Göre İşletme Çeşitleri**

İşletmeler sermaye yapılarına göre 3 şekilde sınıflandırılabilir:

Sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı özel kişilere ait olan “Özel İşletmeler”, sermayesinin büyük çoğunluğu devlete ait olan çoğunlukla tekel niteliğindeki mallar üreten “Kamu İşletmeleri” ve “Yabancı Sermayeli İşletmeler”dir.

### **1.1.2.3. Büyüklük Esasına Göre İşletme Çeşitleri**

Büyüklük esasına göre işletmeler, tek kişi tarafından ya da bir aile tarafından yönetilen “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler” ve “Büyük Ölçekli İşletmeler” olarak ikiye ayrılırlar.<sup>3</sup>

## **1.2 Planlama**

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli safhası sayılmıştır. Klasik Yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan "Yönetimde Süreç Yaklaşımı" görüşü, yönetim olayını planlama ile başlatmıştır. Bu görüş günümüzde hala değerini korumaktadır. Ayrıca özellikle günümüzde artan uluslararası ilişkiler, globalleşme anlayışı ve işletmelerin uluslararasılaşması gibi gelişmeler stratejik nitelikte planlamaları ön plana çıkarmıştır. Organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler de (stratejik ortaklıklar-strategic partnering gibi) planlamada stratejik düşüncenin önemini arttırmıştır.<sup>4</sup>

### **1.2.1. Plan ve Planlama**

En genel tanım olarak " plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılmasıdır "şeklinde tarif edilebilir. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır.

Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan sonuçtur, planlama ise bir süreçtir. Bir başka deyişle planlama, gelecek

---

<sup>3</sup> Azmi YALÇIN, age, s.8-10

<sup>4</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş. İstanbul 2001, s.87

hakkında kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir.

Plan ise verilen bir karardır. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. Yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçlar gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insan gücü kaynakların verildiği bir "emanetçi"dir. Yönetici bu kaynaklar en iyi şekilde kullanarak verilen amaçlar gerçekleştirecektir.

Planlama kaynak yönetiminin önemli bir aracıdır. Eğer plan yoksa kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla yöneticilik görevi üstlenen bir kişi, özel yaşamdaki tutum ve davranışı ne olursa olsun, planlama yapmak zorundadır.

### **1.2.2. Planlamanın Özellikleri**

Belirsizlik ve risk planlama fonksiyonunun iki temel özelliğidir.

#### **- *Planlama ve Belirsizlik***

Planlamanın geleceğe bakmakla özdeş olması, bu faaliyeti, belirsizlik kavramı ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama, gelecekte amaçların gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektedir.<sup>5</sup> Planlama gelecekte ulaşılmak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre bu nokta ve duruma doğru giderken işletme içi ve dışı koşulların nasıl gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Bu durum planlamayı, bir çeşit geleceği tahmin işi haline getirmektedir.

#### **- *Planlama, Risk, Amaç ve Varsayımlar***

Bir yöneticinin karar ve uygulamalarında, amaç, risk ve varsayımlar daima mevcuttur. Bütün bu hususları yönetici açık ve net olarak değerlemese bile, aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak, belirli varsayımlara dayanacak, ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir. İşte esasında planlama, bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konulması, tartışılması ve mümkün olduğunca bilimsel ölçülerde değerlemesinin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.

---

<sup>5</sup> Nezahat GÜÇLÜ, "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) s. 65

Olaylara bu şekilde yaklaşma, bu yaklaşım sonucu ulaşılan değerlendirmelere göre neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını kararlaştırma, planlamanın ön gördüğü davranıştır.<sup>6</sup>

### **1.2.3. Planlama Süreci**

Planlama süreci misyon açıklamaları ve vizyon oluşturmakla başlar.

#### **1.2.3.1. Vizyon ve Misyon**

İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirlemeleri misyon açıklaması olarak nitelendirilir. Çoğu örgütün vizyonu neyi başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini gösterir<sup>7</sup>. Sözlük anlamı ile misyon, bir kimseye verilen özel görev olarak tanımlanmaktadır. Bir misyon açıklaması şu konuları kapsayabilir;<sup>8</sup>

- İşletmenin genel felsefesi
- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü
- Hedeflenen pazar ve müşteri kitlesi
- Üretilecek mal ve hizmetler
- Kullanılacak teknolojiler
- Vermek istediği imaj

Planlama süreci ile yakından ilgili bir diğer kavram ise "vizyon" dur. Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir imaj yaratmaktır. Diğer bir deyişle, vizyon işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. Misyon ve vizyon konuları stratejik planlamada köşe taşlarıdır.

#### **1.2.3.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Planlama sürecinin amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşaması, yöneticinin başında bulunduğu bölümün, gelecekte neyi, ne miktarda gerçekleştirmek ve hangi konumda olmak istediklerinin karara bağlanmasıdır. Amaçlar, örgütün başarılı olabilmesi için

---

<sup>6</sup> Tamer KOÇEL, age, s.90-91

<sup>7</sup> Şule Erçetin, *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s.35

<sup>8</sup> <http://www.yigitoglu.org/read/?art=4170>, Erişim Tarihi:01.08.2011

uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder.<sup>9</sup> Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur.<sup>10</sup>

Amaç veya hedefler ölçülebilir olmalı, gerekli harekete işaret vermeli ve zaman odaklı olmalıdır.

İşletmeyi ilgilendiren genel ve stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt kademelerdeki amaçların belirlenmesi ve bunun sonucunda bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Bu sayede, işletmenin tüm birimleri amaçları ve yaptıkları işler itibarıyla bir bütün oluşturur. İkinci önemli nokta ise, işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleşebilmesi ancak alt kademedeki amaçların gerçekleşmesi ile mümkün olmasıdır.

### **1.2.3.3. Alternatif Yolların Belirlenmesi**

Planlama sürecinin bir sonraki safhası, amaçlara ulaşacak alternatif yolların belirlenmesidir ve bir bakıma karar verme sürecindeki safhaya benzer.

### **1.2.3.4. Alternatifler Arasında Seçim Yapma**

Sürecin son safhasında yönetici belirlenmiş alternatifler arasından bir seçim yapar. Seçim yapma, işletmenin kaynaklarının nasıl ve ne yaparak kullanılacağına belirlenmesidir.<sup>11</sup>

## **1.3. Kurumsallaşma**

Kurumsallaşmanın, özellikle aile şirketlerinin kendine özgü bir kimlik kazanması, olumsuz çatışmaya engel olunması ve işletmenin varlığını sorunsuz bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilmesi açısından da çok önemlidir. Bu yüzden kurumsallaşma kavramına ve organizasyon açısından kurumsallaşma öğelerine değinilmiştir.

---

<sup>9</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları 6. Basım. İstanbul 1998, s.32

<sup>10</sup> Schermerhorn, J., *Management Fifth Edition*. John Wiley & Sons Inc, New York 1996, s.73

<sup>11</sup> Tamer KOÇEL, *age*, s.96

### 1.3.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Aile şirketlerinin ayakta kalabilmek için kurumsallaşmaya önem vermesi gerektiği bir gerçektir. Ekonomide sürekli bir değişim yaşandığını ve rekabetin hızla arttığını, aile şirketlerinin geleceğe güvenle bakabilmeleri için kurumsal kimlik kazanmalarının zorunlu hale gelmiştir.<sup>12</sup> Kurumsallaşma aile şirketleri için nepotizm etkisini yok etmek için daha öncelikli bir konudur.

Kurumsallaşma; “Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” şeklinde tanımlanabilir.<sup>13</sup>

### 1.3.2. Kurumsallaşma Öğeleri

Örgütsel olarak kurumsallaşma öğelerini sadelik , farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak gruplandırabiliriz.

#### 1.3.2.1. Sadelik

İşletmenin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu noktada işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkar. Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlevi yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Mehmet CİVAN, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama*, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Ankara 2005, s.258.

<sup>13</sup> Ebru KARPUZOĞLU, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2001, s.72.

<sup>14</sup> Selznick, Philip. “Institutionalism “Old” and “New”.”, *Administrative Science Quarterly*, June 1996.

### **1.3.2.2. Farklılaşma**

Bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısı ile de bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenebilir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir.<sup>15</sup>

### **1.3.2.3. Esneklik**

Organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir.

### **1.3.2.4. Özerklik**

Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken; kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.<sup>16</sup>

## **1.4. Aile Şirketleri**

Türkiye’de ki işletmelerin büyük kısmını oluşturan aile şirketleri, gerek yönetim gerekse çalışanlar arası iletişim boyutu ile diğer şirketlerden büyük farklılıklar gösterir. Bu yüzden ki aile şirketleri üzerinde sayısız çalışmalar yürütülmüş, farklı yaklaşımlarla aile şirketi tanımları türetilmiştir. Bu bölümde aile şirketleri ile ilgili kavramlar, tanımlar yapılacak ve aile şirketi türleri irdelenecektir.

---

<sup>15</sup> Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1979, s.113

<sup>16</sup> Ebru KARPUZOĞLU, age, s. 77.

### 1.4.1. Aile, Şirket Kavramları

Donnelley, 1964 yılında Harward Business Review’de “Family Business” isimli bir makale yayınlamıştır. Donnelley, bu makalesinde aile şirketlerinin tanımını yapmış ve yapılarını incelemiştir. Bu makale ile yapılan çalışmalar ilk defa uluslararası literatürde tartışmaya açılmıştır.<sup>17</sup>

Donnelly’nin “Family Business” ismini verdiği çalışmasından sonra, ülkemizde yapılan çalışmalara baktığımızda, yazarların bir kısmı bu kavramı “Aile İşletmesi” olarak çevirirken, bazıları da “Aile şirketi” demişlerdir. Bu bağlamda yapılması gereken, öncelikle “Family” ve “Business” kelimelerinin tam Türkçe karşılığını bulmak ve daha sonra Türk Dil Kurumu’nun bu kelimeleri nasıl açıkladığını incelemektir.

Family; aile; zürriyet, kabile, akraba; çoluk çocuk, ev bark; fasile, cins, tür.

Business; iş, meslek, vazife; ticaret, iş yeri; mesele<sup>18</sup>

Bu kelimelerden family için uygun olanı aile, business için ise işletme ve şirket olarak verilmektedir. Bu kelimelerin Türk Dil Kurumu’na açıklanmış anlamları:

Aile: Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik.

Şirket: Ortaklık

İşletme: İşletmek işi; Tarım, sanayi, ticaret, bankacılık gibi iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum; Bu kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi; İş yeri.

Bu incelemenin neticesinde çalışmamızda “Aile Şirketi” isimlendirmesini tercih etmekteyiz.

### 1.4.2. Aile Şirketi Tanımları

Aile şirketleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile şirketi” kavramı yaygın

---

<sup>17</sup> Azmi Yalçın, age, s.29

<sup>18</sup> Red House İngilizce-Türkçe Sözlük, 2002

kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir.<sup>19</sup>

Literatürde geçen aile şirketleri tanımları:

Aile şirketi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilir. Bu da kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığı bir işletmedir.<sup>20</sup> Ne ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranı ne de hisse oranı ailenin işletmeyi kontrol etme sürecini yeterince açıklar. Aile şirketinin tanımında yasal ve sosyal kavramlar da ele alınmalıdır.<sup>21</sup>

Aile şirketleri, ailenin bir ya da daha fazla üyesinin işletme kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50'sinden çoğuna ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu şirketlerdir.<sup>22</sup>

Aile şirketi iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir.<sup>23</sup>

Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı şirketler, aile şirketleridir.<sup>24</sup>

Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir.<sup>25</sup>

Aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir işletme türüdür.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> Nihat ALAYOĞLU, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul 2003, s.24

<sup>20</sup> Barry B., *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*, Journal of General Management, 1975.

<sup>21</sup> Reeder J.A., *Corporate Ownership and Control: A Synthesis of Recent Findings*, Industrial Organisation Review, 1975

<sup>22</sup> Hayward Stoy, *Managing the Family Business in The UK*, Paper at London Business School, London 1989.

<sup>23</sup> LONGENECKER, G. JUSTİN and Carlos W. MOORE. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis* 8th, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1991.

<sup>24</sup> POTOBsky, Geraldo Von . *Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law*, International Labour Review, 1992.

<sup>25</sup> Bengt KARLÖF. *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, 1. Baskı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993.

<sup>26</sup> David Bork, *Family "Family Business, Risky Business: How To Make It Work"*, Aspen: Bork Institute Pres, 1995.



En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir.<sup>27</sup>

Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, işletmenin en az %10 hissesine sahip olması işletmenin aile şirketi, olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır.

Bir işletmenin yönetimi ve/veya mülkiyeti bir ailenin elinde toplandığı işletmelerdir.<sup>28</sup>

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletmedir.<sup>29</sup>

Aralarında kan bağı bulunmaksızın yakın arkadaşların kurduğu işletmeler de aile şirkettir.<sup>30</sup>

Aile şirketleri değer ve strateji üretir, bu işletmeler için liderlik önemlidir ve değişim ile büyümeye uyum sağlamaları gerekmektedir.

Aile şirketleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Robert DONNELLEY, *The Family Business*, Family Business Sourcebook, Georgia 1996.

<sup>28</sup> MORRIS, M.H., WILLIAMS R.O., ALLEN J.E. and AVILA R.A. *Correlates of Success in Family Business Transition*, Journal of Business Venturing, 1997.

<sup>29</sup> Ebru Karpuzoğlu, age, s.34

<sup>30</sup> Yılmaz ERDOĞAN, *Türkiye'de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993

<sup>31</sup> Nihat ALAYOĞLU, age, s.36

Mülkiyet ve uygulama sürecinde riskin üstlenildiği, ayrıca aileden bir kişinin ya da bir çiftin işletmenin sahibi olduğu işletmelerdir.<sup>32</sup>

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketleri”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise “patron işletmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.

Aile şirketleri kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, “yönetim fonksiyonlarının - eksik ya da fazla - tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri tarafından bir şekilde icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz ediliyor” denilebilir. Bu anlamda aile şirketi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır.

Aile şirketleri genellikle iş, ortaklık ve aile olmak üzere üç boyutta ve bu boyutlarda hangi evrelerde olduğuna göre incelenmektedir.<sup>33</sup>

İş boyutu, işletmenin doğma, büyüme, olgunlaşma ve çöküş gibi evrelerini, Ortaklık boyutu; patron işletmesi, kardeşler ortaklığı, kuzenler ortaklığı gibi evrelere ayırarak her evrenin özelliklerini, problem ve fırsatlarını, Aile boyutu ise; işletme yönetimindeki aile fertlerinin işe başlama, işi yönetme ve emekli olma gibi konularını kapsamaktadır.

Sonuç olarak, bir işletmenin aile şirketi olabilmesi için;

- Kuruluşunda bir kişi, bir çift (karı- koca gibi) ya da ailenin egemen olması,
- İşletmenin türü, finansal yapısı ve yönetici niteliği ne olursa olsun ailenin, itibar, mülkiyet, yönetim ve kontrol değerlerinden birkaç tanesine etkin bir biçimde sahip olması,

---

<sup>32</sup> GETZ, Donald, NILSSON Per Ake,. Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark, Tourism Management, 2004

<sup>33</sup> Nihat ALAYOĞLU, age, s.37

- Etkinliğini kurucudan sonraki kuşakta da devam ettirmesi gerekmektedir.

Sıralanan bu değerlerin yanı sıra risk üstlenme özelliği ise, girişimcilik özelliği taşıyan aile şirketlerinin doğal ve vazgeçilmez bir unsuru olduğundan bu özellikten ayrıca söz etmeye gerek yoktur.

Aile şirketleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için biraraya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir.<sup>34</sup> Alandaki ilk tanımlar ise, işletme sahipliği ve kuşaklar arası transfer<sup>35</sup> üzerine yapılmakla birlikte daha yeni tanımlar aile şirketlerinin kültürü üzerinde odaklanmıştır. Jaffe'ye göre aileler şu sebeplerden dolayı iş hayatında birlikte çalışmaktadırlar:<sup>36</sup>

- İş hayatı ailenin birlikteliğinin devamı ve birlikte vakit geçirmenin bir aracı olarak görülmektedir,
- İş hayatı, ailenin anlamlı ve önemli işler yapmasının ya da topluma bir şeyler kazandırmasının bir yoludur,
- Aileler iş yaşamında buldukları takdirde toplum tarafından tanınmakta ve ilaveten çevrelerinde saygı görmeye başlamaktadırlar,
- Aile bireyleri kendi işletmelerinde çalışarak, başka işletmelerde elde edeceklerinden daha fazla katma değer kazandırmaktadırlar,
- Ailenin kadın üyeleri, iş bulmakta sıkıntı çektikleri iş hayatında, sorumluluk alma ve yönetim alanlarında çeşitli fırsatlar yakalayabilmektedirler.

Yapılan çalışmalarda bir işletmenin aile şirketi olduğunu gösteren unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak iş hayatında hızla değişen teknoloji, sürekli yenilenme ve gelişim sonucu, bu tür esnek olmayan unsurlar yerine “bazı ortak özellikler” üzerinde durulması daha doğru olabilir. Farklı yapıda veya büyüklükte olsalar dahi, aile şirketlerinin sahip oldukları ortak özellikler şöyle sıralanmıştır:<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Rıdvan GÜNEL, *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2005.

<sup>35</sup> Ward, J. L. (1988). *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*, Family Business Review, 1988, 1(2): 105-117

<sup>36</sup> Dennis Jaffe, *Working With Family Businesses: A Guide For Professionals*, 1996, s.28-30

<sup>37</sup> Semra Güney, “Aile İşletmelerinde İkinci Nesle Devir Sürecinde Başarı Koşulları”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İstanbul 2007. S.106

- Aile şirketleri kalite odaklıdır ve aile ismi ile ürün kalitesi arasında kurulan bağ bu tutumu güçlendirmektedir.
- Aile şirketlerinde ataerkil yapı mevcuttur.
- Aile şirketlerinde değişime karşı direnç gözlenir.
- Aile şirketlerinde istihdam süreleri uzundur.
- Aile şirketlerinde çalışanlardan yüksek derecede bağlılık beklenir.
- Aile şirketlerinde aile değerleri örgüt kültürüne nüfuz etmiş durumadır.
- Aile şirketlerinde istikrar ve uzun döneme odaklı bir bakış açısı mevcuttur.
- Aile şirketlerinde esas faaliyet konusuna yüksek bağlılık gözlenmektedir.

Upton ve Heck literatürde yaklaşık 20 değişik tanım olduğunu söylemektedir. Neubauer ve Lank tarafından ortak öğeleri değerlendirilen bu tanımlarda dikkati çeken noktalar ise şöyle sıralanabilir:<sup>38</sup>

- Kontrolün veya oy hakkının çoğunluğunun belli bir aileye ait olması,
- İşletmenin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından idare edilmesi,
- İşletmeye birkaç nesildir bir ailenin sahip olması.

Bazı yazarlar, tanımlarda ön plana çıkartılan bu noktalardan sonuncusunun, aile şirketlerini diğer girişimcilik örneklerinden ayırdığını iddia etmektedir. Donnelly'nin 1964'te Harward Business Review dergisinde yaptığı en eski tanım şöyledir:

- En az iki nesildir bir aile ile ilintili olan ve şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği şirket, bir aile şirketi olarak düşünülebilir. Böyle bir ilişki aşağıdaki koşullardan birinin veya birkaçının bulunması halinde geçerli olur.<sup>39</sup>
- Yönetici olarak seçilecek veliahtın aile üyesi olması,
- Şu andaki veya daha önceki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocuklarının yönetim kurulunda olması,
- Önemli kurumsal değerlerin bir aile ile ilintilendirilmesi,
- Bir aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi,
- Akrabaların, işletmenin durumunun kötüye gitmesi halinde bile, şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun, ailedeki yerini etkilemesi,

---

<sup>38</sup> Fred Neubauer, Alden Lank, The Family Business: In Governance For Sustainability, 1998., s.68-70

<sup>39</sup> Robert DONNELLEY, age,1996

- Bir aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken, işletmeyle olan ilişkisi hakkında anlaşmaya varması,

Aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ya da iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir yapıdır .

Ateş'e göre aile şirketi, "en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketler" olarak tanımlanmaktadır.<sup>40</sup>

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktaları Fındıkçı şu şekilde ifade etmiştir:<sup>41</sup>

- Ailenin iş kurmuş halidir,
- Aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır,
- Ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin ise yansıdığı bir sosyal yapıdır,
- Tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir,
- Çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurlar,
- Mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir,
- Çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik

olarak kurulan bir birlikteliktir,

- Çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur,
- Hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir,

---

<sup>40</sup> Özgür ATEŞ, *Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2003.

<sup>41</sup> İlhami FİNDIKÇI, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul 2000.

- Aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik birlikteliği sağlayan bir organizasyondur,
- Ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

### **1.4.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri**

Yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler gösteren aile şirketleri; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği 1. nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri şeklinde dört ana başlık altında incelenebilir.

#### **1.4.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri**

Birinci nesil aile şirketlerinde girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, şirket kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alınır.

Birinci nesil aile şirketi evresinde girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlendiğini ortaya koymaktadır. Girişimci firmanın kurucusu olduğundan, şirket kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olur. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır.<sup>42</sup>

Girişimcinin işletmede başarılı olması, girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinin işe ve işletmeye karşı olan ilgilerini artırır. Girişimcinin başarısı ile birlikte, hem işletme hem de aile içerisindeki gücü artmaktadır ki; bu durum beraberinde kurucunun yakaladığı başarıyı sürekli kılmak için tüm zamanını ve enerjisini işletmeye aktarmasına ve bunun sonucunda da özel yaşamında sorunlar yaşamasına yol açacaktır.

Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği merkezîyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu yapı, müşteri ihtiyaçlarına ve pazarın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu şirket büyümesinin ilk evreleri sırasında iyi işler. Fakat şirket boyut ve karmaşıklık olarak büyürse, bu yapıya aşırı yük

---

<sup>42</sup> Lansberg, I. "The Succession Conspiracy." Family Business Review, 1(2), Summer, 1988.s.98

binmiş olur. İşletme büyüyüp tek kişi tarafından yönetilemeyecek duruma geldiğinde, işletme sahibi yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devreder<sup>43</sup>.

Birinci nesil aile şirketlerinde girişimci firmanın tedarikçisi konumundaki firmalarla sürekli ilişki içerisinde. Girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi, müşterilerin ve müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlar. Ancak bu durum kurumsallaşmaya çalışan işletmeler için uzun vadede doğru bir strateji değildir.<sup>44</sup>

Birinci nesil aile şirketleri üç esas üzerine kurulur: şirket kültürü, strateji ve yönetim. Bir şirketin kültürü, çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir. Bu alanlar; doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve işletmeye bağlılık, ailenin işletme içerisindeki fonksiyonu, şirketin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir. Girişimci firmanın kurucusu olduğundan şirket kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olur. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün, kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır.

Girişimci ayrıca işletmenin stratejisini ve sosyal yapısını da etkiler. Aile şirketlerinde girişimcinin kurduğu ilk işletme ya da işletmelere karşı güçlü ve bazen de mantıksız bir bağlılık söz konusudur. Bu işletmelerde girişimci, başarının şirketi belli bir çizgide tutmak ve bu çizgide yönetmek olduğunu çalışanlara ve yöneticilere empoze etse de şirketin bir sonraki nesle aktarımı, küçülme veya satış gibi konular gündeme geldiğinde işletmenin sorgulanması girişimciye karşı çıkma olarak algılanabilir. Dolayısıyla işletmenin ilk faaliyetlerini korumak için girişimci farkında olmadan mücadele edebilir. Yine girişimci şirketin hizmet verdiği ilk müşterilere ödün verme pahasına ve ürünlere yeterince talep olmamasına rağmen, ilk ürünlere ve işletmelere bağlı olabilir. Strateji belirleme ve faaliyetleri sürdürme sırasında büyüme, değişim, borçlanma, mülkiyet, rekabet, kalite, fiyat, hizmet ile ilgili kararlar girişimcinin

---

<sup>43</sup> Ebru KARPUZOĞLU, *Şirketinizin Sürekliliği İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı*, Hayat Yayın, 2002.s.97

<sup>44</sup> Ebru KARPUZOĞLU. Age, s.98

koordinesinde. Şirket stratejisine yönelik vurgulanması gereken son nokta işletme ve aile arasındaki etkileşim ile ilgilidir.

Bir ailenin şirket sermayesini ve aile servetini tüketmek yerine korumaya yönelmesi, genellikle girişimcinin isteğidir. Aynı şekilde hissedarların kurulan işletmeye olan bağlılıkları, girişimcilik merakı ve yeni girişimler, mülkiyetin aile yada aile dışı yönetime teslimi, hissedar ve yönetici görevlerinin ayrılması, işletmenin hissedar taleplerine olan sorumluluğu ve hissedarlara bilgi aktarılması da girişimcinin tutumu tarafından belirlenir.<sup>45</sup>

Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verdiği ve müşterileriyle doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar.<sup>46</sup>

#### **1.4.3.2. Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketleri**

Karpuzoğlu'na göre, mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci nesil aile şirketlerinden daha kompleks bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile şirketine geçiş, beraberinde yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulduğu, formal bir yapıyı getirmektedir. Bu değişim, karmaşıklaşan ilişkilerin sürdürülebilmesi için gereklidir.<sup>47</sup>

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresindeki önemli bir noktada, mevcut şirket yöneticilerinin, kardeşlerinin veya çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın aile şirketlerinde çalışmalarını arzu etmeleridir. Bu durum bazen doğrudan ifade edilmese de; aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi; çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirmeye zorlar. Ailenin işletmeye üye olmayan kişilerin gelecekte ailenin de üyesi olmayacağını hissettirmesi baskıyı artırır. Aile çocuklara senelerce yatırım yapıldığını onların da buna karşılık işletmede sorumluluk almaları gerektiğini ya da çocukların şirkete girmeme durumunda kurumun sürekli olamayacağını vurgularsa çocukların üzerlerindeki baskı daha da artar.

---

<sup>45</sup> Ebru KARPUZOĞLU, age, s.99

<sup>46</sup> Turan Atılğan. "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", 2003.,s.75

<sup>47</sup> Ebru KARPUZOĞLU, age, s.100-101



Genişleme süreci bu evrede tamamlanmamıştır. Dolayısıyla, ne formalizasyon sürecine geçilmiştir; ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemler kurulmuştur. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir.

Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği bu evrede görülür.<sup>48</sup>

#### **1.4.3.3. Kompleks Aile Şirketleri**

Lansberg, kompleks aile şirketlerinde birkaç nesil ve parçalanmış bir mülkiyet yapısı görüldüğünü belirtmektedir. İşletmede birden fazla nesil istihdam edilmektedir. Bu durum kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile, işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yöneticinin varlığına yol açmaktadır.<sup>49</sup>

Kompleks aile şirketlerinde gözlenen ikinci özellik, aile üyelerinin kendilerini şirket karından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görmeleridir. Bir başka deyişle aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadırlar.

Kompleks aile şirketleri, bu evrede olgunluk aşamasındadır. Bu aşamada şirket büyümektedir ancak büyümenin hızı, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresindeki kadar hızlı değildir. Yani büyüme giderek azalan bir seyir izler. Ancak işletme ürün ve/veya hizmet satışında maksimum seviyeye erişir. Satış hacminin artışı karlılığı ve biriken fonları da beraberinde getirir. İşletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da aynı dönemde azalır. Bir başka ifade ile, işletmeye borç vermek isteyen pek çok finansal kurum vardır ancak işletmenin borçlanma ihtiyacı çok değildir ya da yoktur. Bu evre, işletmenin piyasada olumlu şirket imajına eriştiği, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazandığı bir evredir. Yoğun rekabet ortamında güçlü şirket imajına sahip kompleks aile şirketi piyasaya karşı duyarlı olmakla birlikte; aynı

---

<sup>48</sup> Ebru KARPUZOĞLU, age, s.103

<sup>49</sup> Lansberg, I. (1988). "The Succession Conspiracy." Family Business Review, 1(2), Summer, s.99

zamanda piyasayı da etkiler konumdadır. Ürettiği mal ve/veya hizmetler ve pazarlama taktikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir.

Kompleks aile şirketlerinde; farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile, işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yöneticinin varlığına yol açmaktadır.<sup>50</sup>

Kullandığı yeni teknoloji ve ürettiği yeni ürünler rekabet koşullarını farklılaştırır.

Bu evrede, işletmede formalizasyona duyulan ihtiyaç had safhaya ulaşmıştır. İş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbirliği yapacak bölümler gibi konular halledilmeye çalışılır. Bu şekilde iş kişisellikten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale getirilir.

Karpuzoğlu, olgunluk evresindeki kompleks aile şirketlerinin özelliklerini gelecekte işletmenin bulunmak istediği noktaya ulaşılmasında izlenecek stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde kullanılacak stratejik planların varlığı, takım çalışmasına önem verilmesi, varlıklarını sürdürebilmek için değişen koşullara uyum sağlayabilecek örgüt yapıları ve toplumsal sorumluk olarak sıralamaktadır.<sup>51</sup>

#### **1.4.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**

Aile şirketlerinde gelişim evresinin son aşaması, bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu sürekli olmayı başaran aile şirketleri aşamasıdır. Bu evrede işler ön planda olduğundan, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir ve bu şekilde iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılması desteklenmiş olur.

Bilindiği üzere işletmeler istihdam yaratma, ülke ekonomisine katkı sağlama, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama ve gelir sağlama gibi farklı nedenler ile

---

<sup>50</sup> Turan Atılğan. (2003) “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç,s.76

<sup>51</sup> Ebru KARPUZOĞLU, age, s.105

kurulurlar.Aile şirketlerinin kurulma nedenleri üç ana noktada ele alınabilir. Bu sebeplerden ilki ekonomik, kültürel, sosyal çevre vb. ile ilgilidir. Çevre koşullarından bir kısmı kişinin yeni şirket kurmasını teşvik ederken diğer bir kısmı ise engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların şirket sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri vb. yeni şirket kurmak için teşvik edici unsurlar iken. yeterli kapitale sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlar vb. ise yeni şirket kurma arzusunu azaltıcı unsurlardır. Kişileri şirket kurmaya teşvik eden ikinci unsur işletme yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak yani bağımsız hareket etmek ve başkalarının sevk ve idaresinden sorumlu olmak isteğidir. Patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma arzusu şirket kurma düşüncesini perçinler. Aile şirketi kurmaya teşvik eden üçüncü neden ise ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak ile çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak fikri ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak, ailenin adını sürdürmek ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla şirket kurma girişiminde bulunabilir. Böylelikle kurulan firmada hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır.<sup>52</sup>

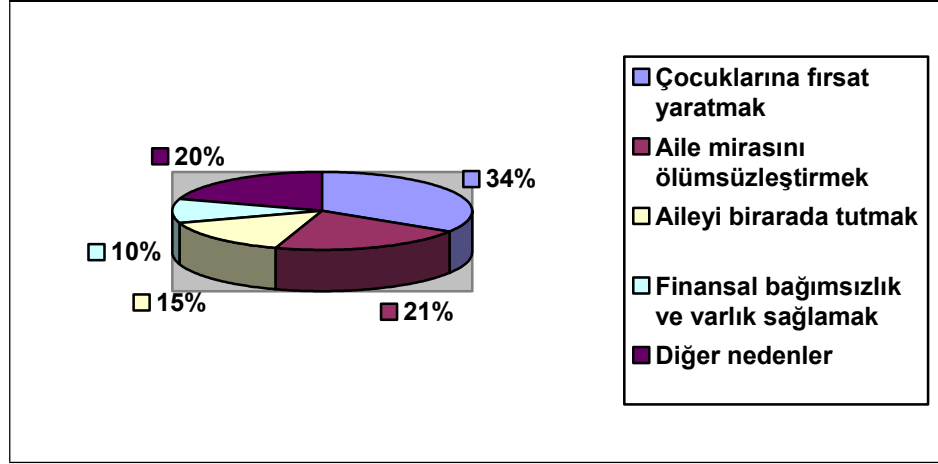
İşletmeler uzun dönemli faaliyetler için veya kısa dönemli faaliyetler için kurulabilirler. Aile şirketlerinin hangi amaçla kuruldukları da onların ömrünün uzun veya kısa olmasında önemlidir.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> <https://www.veribaz.com/viewdoc.html?www.veribaz.com:443/login.htmlm=1&ul=aile-sirketleri-371859.html> Erişim Tarihi: 04.09.2011

<sup>53</sup> Aspen Family Business Group& Family Business Consulting, Inc. 2003;33)

Şekil 1) Şirket Kurma Nedenleri



Kaynak: Aspen Family Business Group 2003 s.33

Türkiye’de başarılı devir süreci sağlayarak, firmaları yeni kuşaklara devredebilen aile sayısı çok fazla değildir. Bununla birlikte uzun dönemli yaşayabilen, her kuşakta büyüyen aile şirketleri de yok değildir.

Türkiye’de uzun dönem yaşayarak kuşaklar arası geçişi sağlayıp günümüze gelebilen belli başlı firmalar Tablo 1’de gösterilmiştir.<sup>54</sup>

**TABLO 1: İlk Girişimciler**

FİRMA	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksime Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3

<sup>54</sup>Necdet Sağlam, Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, [www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc) Erişim tarihi: 04.09.2009

Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşy.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

Kaynak: Necdet Sağlam, Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, [www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc) Erişim tarihi: 04.09.2009

### **1.5. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönlerinin Devir Üzerine Etkileri**

Aile şirketleri hakkında genel düşünce, aile ile işletme bir araya geldiğinde daha az verim elde edileceği yönündedir. Aile şirketlerinin üstünlük ve sakıncalarını ortaya koymak, bu tür işletmelerle ilgili doğru değerlendirmeler yapabilmeye yardımcı olacaktır.<sup>55</sup>

#### **1.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Devir Üzerinde Olumlu Etki Sağlayan Üstün Yönleri**

Bu bölümde aile şirketlerinin avantajları incelenecektir. Bu avantajlar tek tek ele alınacak, işletme, aile ve mülkiyet konularında sağladığı katkılar değerlendirilecektir.

---

<sup>55</sup> Öz Alp, s.64, 1971

### **1.5.1.1.Yönetim Politikasında Devamlılığı ve Gelenekselliği Sağlayabilme**

Gerek kamu gerekse özel şirketler karşısında aile şirketlerinin sahip olduğu önemli bir avantaj devamlılık ve geleneksellikdir. Yönetim felsefesinin kişilerle birlikte değiştiği özel ve kamu işletmelerinin aksine aile şirketlerinde, yönetim uzun süre iş başında kalabildiği için hem yönetim hem de politikalarda devamlılık ve geleneksellik sağlanmaktadır. Bu da devri kolaylaştırabilecek bir unsurdur.

### **1.5.1.2.İşletmeyle Yakından İlgili ve Birbirleriyle Devamlı Temasta Bulunan Ortaklara Sahip Olma**

Aynı aileye mensup insanların aynı kültüre sahip olması da aile şirketi ve devir için önemli bir avantajdır.

Sürekli bir arada olabilme, birbirlerini daha iyi tanımalarını ve daha uyumlu çalışmalarını sağlayacağından işletme daha başarılı olabilecektir.

### **1.5.1.3.Uzun Vadeli Planlar Yapabilme**

Aile şirketlerinde kar dağıtımından daha ziyade ailenin gelecek kuşaklarına bırakılabilecek bir iş hedeflendiğinden, genellikle günü yaşamaktan öte, geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmaktadır. Bugün halka açık işletmelerde, kurumsallaşmış firmalarda beş yıllık plan yapanlar alkışlanmaktadır. Japonya’da Matsushita gibi işletmelerin 250 yıllık stratejik planlar yaptıkları bilinmektedir. Bu bağlamda işletmeler de devir planlamasını devirden önce gerçekleştirebilirler.<sup>56</sup>

### **1.5.1.4. Aile Kültürü**

Yalçın’a göre aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği, diğer şirketlere göre daha nettir. Aile ruhu, şirkette hakim olacak davranış normlarını ve değerleri çok iyi bir şekilde belirler ve aile fertlerinin ifade ettiği değerler çalışanlar için ortak bir amaç oluşturur. İyi yönetilen aile şirketlerinde çalışanlar kendilerini aileden biri olarak görürler.<sup>57</sup> Bu şirketlerde tepe yönetimine ulaşmak kolaydır. Etkili bir

---

<sup>56</sup> A. Asuman Akdoğan, Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 16, 2000, ss. 17-30

<sup>57</sup> Osman Uluyol, *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya, 2004, s.34

planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken; aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak ve kimin seçileceğini belirlemek daha kolay olmaktadır.<sup>58</sup>

#### **1.5.1.5 Özkaynak Yapısı**

Aile şirketlerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamı öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sorunları daha çok aile içinde çözümlene yoluna gidilmektedir. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözmeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca işletme finansman açısından zor duruma düştüğünde; aile üyeleri olan ortaklar, diğer işletmelerdeki ortaklara oranla gelirlerini daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir.

#### **1.5.1.6 Karar Almada Etkinlik**

Karar alma, yöneticinin yaptığı en önemli işlerden biridir. Aile şirketlerinde kararlar patron tarafından alınır. Sermayenin önemli kısmına sahip olan patron aile üyesi; teknik konularda, idari konularda ve yatırım konularında hızlı karar alabilir. Bürokrasi yaratmadan hızlıca karar alabilme yeteneğine sahip aile şirketleri, kararların gecikmesinden dolayı ortaya çıkabilecek problemleri azaltmaktadır.

#### **1.5.1.7 Sosyal Statü**

Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletme bünyesinde aktif çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Diğer bir anlatımla, işletmenin itibarı eşittir ailenin

---

<sup>58</sup> Azmi YALÇIN, *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi* ,(Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1993.

itibarıdır. Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, işletmenin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruf kazandıran bir durumdur. Prestijli bir ünvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar sağlayabilir. Güven unsuru da insanların şirket tercihlerini çok etkileyen bir unsurdur.<sup>59</sup>

#### **1.5.1.8 Ortaklık**

Ortakların aynı aileye mensup olması sürekli bir arada olabilmelerini, benzer kültürden gelmeleri de uyumlu olmalarını sağlar. Ortakların uyumlu ve bir arada olmaları, işlerin etkin ve hızlı olmasında avantaj sağlar.

Ayrıca aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasına neden olur. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposu tutturulur. Aile, yetenekli aile bireylerinin başkalarının yanında çalışmalarını yerine, aile şirketinde çalışmalarını tercih etmelerini ister.

#### **1.5.1.9 Yönetim Politikaları**

İşletmeler açısından önemli sorunlardan biri, yöneticilerin sık sık değişmesi ve değişen yöneticiler ile birlikte yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Aile şirketleri yönetiminde görülen uzun süreli vesayet, şirketin yönetim politikalarında da istikrarını sağlamıştır.

#### **1.5.1.10 Personel**

Aile şirketlerinde örf, adet, ahlak, vefa gibi duygulara verilen önem, hem yöneticilerin personeline bağlı olmasını hem de personelin yöneticilerine bağlı olmasını sağlar. Bu bağlılık güven ögesini ortaya çıkarırken, kendini işine adanmış ve sadık bir personel kadrosunu sağlar. Aile şirketlerinde yaşanan problemlerde ya da krizlerde en son düşünülen çözümlerden biri işten çıkarmadır.

---

<sup>59</sup> Deniz Çağla Gençtürk, *Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli 2006, s.7



### **1.5.1.11. Ülke Çıkarları**

Aile şirketleri, ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekle, daha yeni ve daha çok iş imkanını zorlamaktadırlar. Sosyal refahın korunmasında ve artırılmasında aile şirketlerinin katkısı küçümsenemez.

### **1.5.1.12 Çevre**

Aile şirketleri, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir; çünkü bu işletmelerde bürokrasinin baskısı azdır, hızlı karar alma yeteneği söz konusudur. Bu özellikler işletmeye dinamizm kazandırır.

## **1.5.2.Aile Şirketlerinin Dezavantajları ve Devir Üzerinde Olumsuz Etki Yapan Zayıf Yönleri**

Bu bölümde aile şirketlerinin dezavantajları incelenecektir. Bu dezavantajlar tek tek ele alınacak; işletme, aile ve mülkiyet konularında sağladığı katkılar değerlendirilecektir.

### **1.5.2.1.Akrabaların Kayırılması**

Aile şirketlerinde, özellikle üst yönetim kademelerine geçişte öncelik, aile fertlerinin hakkı olmaktadır. İşletme, ailenin bir uzantısı olarak görülmektedir. Kilit pozisyonlara eğitim ve kabiliyete bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi durumu, sık sık söz konusu olmaktadır. Bir işi daha iyi yapabilecek biri varken; kan bağıının aranması şirketin gelişimi için sakınca teşkil etmektedir.<sup>60</sup> Ayrıca bu durum motivasyonu etkilediği gibi, sadece aileden seçim ve yükseltme endişesi kısıtlamalar oluşturmaktadır.

### **1.5.2.2.Yetkinin Merkezileştirilmesi**

Aile şirketlerinde yetkinin bir kişi ya da belirli bir grup elinde toplanması sakıncalar oluşturmaktadır. Aslında bu girişimcinin özelliğine bağlı bir durumdur. İşletmeyi kuran, onu çocuğu olarak kabul eden girişimci-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemekte ve bir başkasının kendi kadar iyi

---

<sup>60</sup> Tamer KOÇEL, Milliyet; Aydın, 13.12.1991, s63

yönetemeyeceğini düşünerek yönetimi de devretmek istememektedir. Oysa şirketin büyümesi ve kurumsallaşabilmesi için anahtar kavram “ yönetimde yetki paylaşımının sağlanması”dır.

İşletme tek kişinin hakimiyetinden çıkarak aile üyelerinin deneyimleri arttırılmalı ve aile dışındaki uzman ve yetenekli kişilerden yararlanılmalıdır.

### **1.5.2.3.Tutuculuk**

Girişimci yöneticiler, yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler. Ayrıca çıkar ve prestijleri yönünden sakıncalı olduğunu düşünerek ve yetkilerinin zayıflayacağı endişesiyle sürekli ve hızlı büyümeye, yönetimi devretmeye fazla rağbet etmeyebilirler. Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı yüzünden pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Bu da işletmelerin başarısını olumsuz yönden etkileyebilmektedir.

### **1.5.2.4.Yönetimi Devretme Krizi**

Aile yönetiminin kime devredileceği sorunu, pek çok aile şirketinin dağılmasına neden olmuştur. Aile içi çatışmaları önlemek için yönetimdeki kişi ölmeden önce yönetime kimin geçeceğinin belirlenmesi büyük ölçüde muhtemel sorunları önleyecek, hem de adayın bir an önce eğitilmesinde yarar sağlayacaktır.

Devir işleminde ülkemizdeki uygulama genel olarak, babanın işini oğluna bırakmasıdır. Genelde patronlar emekli olunca ya da ölünce yönetim el değiştirmektedir. Oysa işletmenin devamlılığını sağlamak ve çıkabilecek sorunları önceden engellemek için daha patron hayatta iken yönetici adayı belirlemeli ve eğitilmelidir. Babasının işini devam ettirebilecek cesaret ve beceride bir evladın işin başına geçmesi aile için büyük kazançtır. Ancak kabiliyetsiz ve ehliyetsiz bir evladın aile şirketinin başında bulunması her yönden büyük bir şanssızlıktır.

Şirketin devir konusu ailenin gelecekte ki varlığını etkileyeceğinden, radikal kararların alınıp uyulabileceği bir yönetim anlayışı şirkette hakim olmalıdır. Yönetim profesyonellere devredilerek sorunlar büyük ölçüde engellenebilir.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> M.F.R Kets de Vries, “The Dynamics of Family- Controlled Firms : The Good News and Bad News”, Organisational Dynamics (Winter 1993). S. 61

TABLO 2: Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzun vadeli ufuk</li> <li>-Faaliyette bağımsızlık</li> <li>- Sermaye piyasasının etkilerinin ve satın alma riskinin az olması</li> <li>- Aile kültürü</li> <li>- İstikrar</li> <li>- Güçlü kimlik- motivasyon</li> <li>- Liderin sürekliliği</li> <li>- Kriz dönemlerinde dayanma gücü</li> <li>- Daha fazla fedakarlık</li> <li>- Bürokrasinin azlığı</li> <li>- Daha fazla esneklik</li> <li>- Daha çabuk karar alma</li> <li>- Samimi ortam</li> <li>- Finansal yararlar</li> <li>- Başarılı firmanın kazançlarının artması</li> <li>- Aile üyelerinin işi çok erken öğrenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finansal sorunlar</li> <li>-Karışık organizasyon</li> <li>- Açık görev tanımlarının olmaması</li> <li>- Akrafa kayırcılık</li> <li>- Yeteneksiz aile üyelerine tolerans</li> <li>- Eşit olmayan ödül sistemi</li> <li>- Profesyonel yöneticileri işe alma ve çalıştırmada sorunlar</li> <li>- Anlaşamayan çocuklar</li> <li>- İşte aile anlaşmazlıkları</li> <li>- Otokratik/Babacıl Kurallar</li> <li>- Değişime direniş</li> <li>- Gizlilik</li> <li>- Bağımlı işgörenler</li> <li>- Finansal sıkıntılar</li> <li>- Ailenin işletmeyi beslemesi</li> <li>- Yönetimin devrinde sorunlar</li> </ul>

Kaynak: Kets de Vries, s.61

Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu bazı avantajlar vardır. Şirket yönetimindeki girişimcilerin birbirini çok iyi tanıyor olması “sinerji” oluşturur. Aile bireylerinin, küçük yaşlardan itibaren hep bir arada olması, işle ilgili bilgi derinliklerini arttırır ve

işletmeye uyum sorunu en aza iner. Aile üyeleri ve akrabalık bağı olanlar bu şirketin neden kurulduğunu detaylarıyla bilirlerse, kişiler amacı bilerek birbirlerine destek olurlar. Aile ilişkilerinin güçlü olması, yetenekli aile bireylerinin başka kuruluşlarda profesyonel olarak çalışması yerine, aile şirketinde çalışmasında teşvik edici bir rol üstlenir. Yüksek performans sergileme olasılıkları artar. Şirketin zora girmesi halinde, aile bireyleri bir süre ücret talep etmeyebilirler, bu da finansal yönetimi ciddi şekilde rahatlatır.

Aile büyüdükçe, yıl sonu karından yatırıma ayrılan pay gittikçe azalır. Karın dağıtımında problemler çıkabilir. Yönetimdeki aile bireyleri karın dağıtımında, çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Kar dağıtım politikasında aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları görülebilir. Birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansal kaynaklar konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkar. Bu görüş ayrılıkları da aile içi çatışmaların temel nedenini oluşturur. Aile büyüdükçe şirket içi yatırım yapmaktan ziyade, çocukların eğitimi, ailenin farklı ihtiyaçları gibi durumlar için kardan kendilerine pay alırlar. Bir başka şekilde söylemek gerekirse, direkt karı kendi aralarında paylaşabilirler.<sup>62</sup>

#### **1.5.2.5 Finansman**

Ailenin menkul, gayrimenkul ya da nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, işletmenin büyümemesi ya da büyüme hızında yavaşlama olasılığı söz konusu olabilir. Burada başka bir nokta da aileye gelir getirmek için kurulmuş işletmenin, aile ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi finansman ihtiyaçlarından mahrum kalabileceğidir.

#### **1.5.2.6 Nepotizm**

Aile üyelerinin hem işe alma hem de yükselme esnasında kayırılması anlamına gelen nepotizm, aile şirketlerinin en önemli problemlerinden biridir. Aile şirketlerinde aile ve iş, gelenek ve girişimcilik, bürokrasi ve cemaat adeta birbirine geçmiş haldedir<sup>63</sup>. Aile şirketlerinde istihdamın iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden çok, ilişki

---

<sup>62</sup> <http://www.genelbilge.com/aile-sirketlerinin-tanimi.html/> Erişim Tarihi: 04.09.2011

<sup>63</sup> Hayrettin Özler, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri", *Konya S.Ü. Sos. Bil. Dergisi*, Konya 2005, s.6

seviyesine ya da girişimciye olan yakınlığa göre yapılması yaygın bir uygulamadır. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (kan bağının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir.

#### **1.5.2.7. Yetki**

İş tanımlarının genelde mevcut olmaması, mevcut iş tanımlarının uygulamaya yansıtılmaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, otorite ve rol çatışmalarına neden olabilir. İşletmeyi kuran, patron-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru iş yapmak istemektedir. Oysa işletmenin büyümesinde ve sürdürülebilirliğinde yetkinin diğer yöneticilere aktarılabilmesi büyük önem arz etmektedir.

#### **1.5.2.8. İşbölümü**

Aile şirketlerinin bir çoğunda aile üyelerinin aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, işletmede çalışan aile dışından olan personelin kimin yönetiminde olduklarına kime bağlı olduklarını bilmemelerine neden olmaktadır. Bu biraz da kişilerin aile üyesi sermayedar ve çalışan olma rollerini karıştırmalarından ortaya çıkmaktadır.

#### **1.5.2.9. Aile İçi Rekabet**

Kişilerin bakış açılarından, beklentilerinden kaynaklanan farklılaşmalar çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmalar işletmenin işleyişini olumsuz etkiler. İşletmeyle ilgili karar alma sürecinin, aile içi hiyerarşiye göre biçimlenmesi, sosyo-ekonomik süreçte aile akrabalık ilişkilerinin ve geleneksel teamüllerin belirleyici olması aile içi rekabetin başlıca gerekçeleridir.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Süleyman İlhan, “Bazı Değişkenler Açısından Elazığ’da Girişimci Profili”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, S. 1, Sayfa: 217, Elazığ 2005.

### 1.5.2.10. Çevre

İşletme sahibi çevredeki değişmelere karşı tutuculuk gösterebilmektedir. Bu yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz tutum sahibi olmaları durumu da yönetimde tutuculuk olarak kendini göstermektedir. Aile şirketlerinin yöneticileri kaybedebileceklerinin büyüklüğü nedeniyle profesyonel yöneticilere göre yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmektedirler. Çevredeki gelişmelere ve değişmelere uyum sağlamak yerine tutucu bir tavır sergilemek; işletmelerin pek çok fırsat kaçırmalarına, rekabet güçlerinin azalmasına ve aile içi kuşak çatışmalarına yol açmaktadır.

### 1.5.2.11 Kuşaktan Kuşağa Geçiş

Yönetimin kime devredileceği hususu aile şirketlerinin en önemli konularından biridir. Aile şirketlerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri, girişimciden sonra onun yerini alarak işletmeye liderlik edecek varisin belirlenmesi çalışmaları ve devir planlanmalarıdır. Bu süreci mevcut rekabet ortamı içerisinde çözebilmek işletmenin devamlılığında büyük katkı sağlar.<sup>65</sup>

Çevresel faktörlerin baskısı, son yıllarda kuşak değişimini işletmelerin gündemine taşımıştır. Söz konusu değişim Türkiye’de olduğu gibi Çorum KOBİ’lerinde de vardır. Bu durumu Laçiner şöyle ifade etmektedir<sup>66</sup>.”Eğitimi tamamlayan Çorumlu genç yeniden şehrine dönmekte ve babasının yahut dedesinin yanında çalışabilmektedir. Çorum’a dönen bu ikinci ve üçüncü kuşak iş adamları işletmelerine yeni bilgiler aktarmakta işçisini eğitme ve yönetimde yeni teknikler geliştirmektedir”.

### 1.5.2.12 İşletme Kültürü

Pek çok aile şirketi sermayedarında var olan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve direnç gösterme eğilimindedir. Yukarıda da ifade edilen tutuculuk ailenin dolayısıyla işletmenin kültürünü oluşturuyor ise işletmeyi olumsuz etkileyecektir.

---

<sup>65</sup> Alim Aydın, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, cilt: 3,sayı: 13, 2001.s. 77.

<sup>66</sup>İrfan Çağlar, Cihat Savsar, “Kobi Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi”, T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, 02-03 Aralık, ss.97-103

### 1.5.2.13 Personel

İşletme belirli bir büyüklüğe ulaşmadan aile dışından personel istihdamı gündeme gelmez. Aile dışından personel ihtiyacı gündeme geldiği durumda, idari personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları istihdam edilir.<sup>67</sup> Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Diğer taraftan çalışanların profesyonel olduğu unutulur; iş ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması genellikle söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem en çok önem verilen kriterdir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performans, yetenek ve yetkinlik gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz.

Aile şirketlerinde işe alma ve atamalarda, aileye üye olma kriteri aile içi çatışma ve rekabet gibi faktörlerin çoğu profesyonel yöneticiyi aile şirketinden uzak tutmaktadır. Günümüzde profesyonel yöneticiler kariyerlerini, bir aile ile olan ilişkilerine dayandırmak istememekte, bu ise aile şirketlerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturmayı engellemektedir

Yukarıda açıklanan dezavantajlar aile dışından olan personelin işletmede uzun süre çalışmamasına, bu nedenle işletmede yüksek işgücü devir oranına sebep olmaktadır.

### 1.5.2.14. GÜDÜLENME

Aile şirketlerinde kurucu-patronun ve aile üyelerinin yüksek güdülenmesine karşın; aile dışından olanlarda ciddi bir güdülenme sorunu oluşabilir. Tüm çalışanlarda yüksek güdülenmenin sağlanabilmesi için performansa göre ücretlendirme ve iş bölümü yapılmalıdır.

---

<sup>67</sup> Naciye Bilgin, *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, , Ankara 2007

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ, YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ VE VARİSLERİN EĞİTİMİ

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelmektedirler. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olup, sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Kalıcı olmak, gelecek kuşaklara güçlü sağlıklı bir kurum bırakmak isteyen aile bireyleri, farklı bir bakış açısıyla işletmelerini yenilemek, kurumsallaştırmak ve gelecek kuşaklara hazırlamak zorundadırlar. Alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan ya da el değiştiren aile şirketlerinin yaşadıkları ortak sorunlar; kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlarının doğru yapılamaması, tek adam anlayışının egemenliği, yabancılaştırmaktan korkma, uzmanlıklardan faydalanmama olarak sıralanmaktadır. Stratejik planlamaya önem veren, gelecek tanımlamalarını doğru yapan, işi profesyonellere bırakan, yönetim kurullarını aileden olmayan kişilere açan şirketler ise kendilerini geleceğe hazırlayacak kaynakları sağlayabilmektedirler.<sup>68</sup>

Çeşitli yazarlara göre, aile şirketlerinin birinci ve ikinci nesilde yüksek düzeyde başarısızlığa uğrama nedeni, son derece karmaşık ve duygusal olan “sahiplik” sürecini yönetmedeki başarısızlık ve aile şirketinin bir nesilden diğerine devrini gerçekleştirememek şeklinde ifade edilmektedir. Aile şirketleri konusunda yapılan literatür çalışmalarının üçte biri devir sorunlarına ilişkin olmasına rağmen, başarılı bir devrin nasıl gerçekleştirileceği hala gelişme aşamasındadır.

Venter, Boshoff ve Maas , Family Business Review dergisinde yayınladıkları bir makalede başarılı bir biçimde yönetildikleri takdirde, bazı ilişkilerin aile şirketlerinin bir nesilden diğerine başarılı bir biçimde devrini mümkün kılacağını ve bu yolla küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin yaşamının sürekliliğinin geliştirileceğini ortaya koymuştur. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni “devir sürecinin algılanan başarısı” olarak ifade

---

<sup>68</sup> Uçkun, C. G. ve Yüksel, A. “Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma ”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, s.25



edilmiş ve bu değişken “devir sürecinden duyulan tatmin” ile “işletmenin karlılığının devamı” şeklinde tanımlanan iki boyut aracılığı ile ölçülmüştür.<sup>69</sup>

Yazarların gerçekleştirdikleri ampirik araştırmanın sonucuna göre, işletmeyi devralacak kişiye ilişkin olarak devir sürecinden duyulan tatmini etkileyen faktörler “işletme yönetimini devralacak kişinin istekliliği” ve “işletmeyi devralacak kişinin işletme sahibi-yönetici ile ilişkileri” şeklinde belirmiştir. İşletmenin karlılığının devamını etkileyen faktörler ise, “işletme yönetimini devralacak kişinin istekliliği”, “işletme yönetimini devralacak kişinin hazır olma düzeyi” ve “işletmeyi devralacak kişinin işletme sahibi-yönetici ile ilişkileri” olarak ortaya çıkmıştır. İşletme sahibi-yönetici ve işletmeyi devralacak kişi arasındaki ilişkilerinde, ailedeki bireyler arası ilişkilerin uyumunun düzeyinden etkilendiği anlaşılmaktadır.

Modelde işletmeyi devralan kişinin istekliliği, hem devir sürecinin tatmin düzeyini hem de işletmenin karlılığının devamlılığını sağlayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Gerçekten de aile şirketinin yönetimini devralan kişinin, bu iş için yürekten bir arzu duyması, aile şirketi içerisinde kendisini mutlu ve gururlu hissetmesi, kendine güvenmesi şeklinde örneklendirebileceğimiz duygular, aile şirketinin başarılı bir biçimde yönetilmesinde büyük oranda yardımcı olacaktır. Şüphe yok ki yeni neslin, aile şirketinin yönetimi için olumlu duygular beslemesi, önceki nesillerin davranışlarından fazlasıyla etkilenecektir. Başka bir deyişle, yeni nesillerin aile şirketinin yönetimine istek duyması ya da kaçınmasında, işletme sahibi ya da yöneticilerinin büyük etkisi olacaktır. Örneğin; aile içerisinde işlerden hiç söz etmeyen, aile şirketinin faaliyetlerini ya da sorunlarını neredeyse bir sır gibi saklayan aile büyükleri, gençlerin aile şirketine ve sorunlarına duyarlı olma hakkını da bir ölçüde kaybedeceklerdir. Benzer şekilde, iş baskısını ya da işin yarattığı stresi sürekli ailesine olumsuz bir biçimde yansıtan ebeveynler de, çocuklarının aile şirketinden soğumasına neden olabilecektir. Aile şirketinin yönetimine uygun görülen kişiye; ileriki kariyeri, aile ilişkileri ve şirketteki payı konusunda doğru ve aydınlatıcı bilgiler vermek olası sorunları önlemek konusunda anlamlı olacaktır.

---

<sup>69</sup> VENTER, E., C.BOSHOFF ve G. MAAS; (2005), “The Influence of Successor- Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business”, Family Business Review, Vol.XVIII, No.4, December, s.285.

Aile şirketinin yönetimini devralacak kişinin yeni görevine içsel bir biçimde hazırlanabilmesinin, şirketin karlılığının devamında olumlu bir etkiye sahip olduğu da araştırmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Bu araştırmaya katılan kişiler, yönetimi devralacak kişinin, mümkünse aile işinden önce başka şirketlerde çalışmış olmasının, eğitilmiş olmasının, düzenli bir biçimde işletme-konulu kurs ve seminerlere katılmasının, ebeveynleri dışında başka kişiler ile hamilik ilişkisi kurmuş olmalarının önemine inandıklarını ifade etmişlerdir.<sup>70</sup>

Söz konusu araştırmanın üçüncü önemli bulgusu ise, sahip-yönetici ile işletmenin yönetimini devralacak kişi arasındaki ilişkinin, hem işletme karlılığının devamında hem de devir sürecinden duyulan tatmin üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmesidir. Bu sonuç da göstermektedir ki, iki nesil arasında destekleyici ve işbirlikçi bir ilişki ile bilgi paylaşma konusunda bir istekliliğin olması, aile şirketinde kaliteli ve uyumlu bir ilişkinin varlığının bir göstergesi olacaktır. Yaşamlarının farklı dönemlerini yaşayan iki neslin önceliklerinin farklı olması ve aile şirketine farklı açılardan bakması son derece normal bir durumdur. Yazarlara göre, çatışmadan kaçınmak için her iki taraf da açık ve dürüst bir biçimde iletişimde bulunmalı, iş konusundaki bilgi ve fikirleri birbirleri ile paylaşmalıdırlar. Ebeveynlerin yeni yönetsel yaklaşımları keşfetme ve kabul etme konusunda esnek olmaları ve çocuklarına birer yetişkin gibi davranmaları, genç nesli karar verme sürecine katkıda bulunmaya teşvik edecek ve sonuç olarak da aile şirketinde güven ve desteğe dayanan sağlıklı ilişkiler oluşturulacaktır.

Bu modelin bulguları ile paralel kabul edilebilecek olan ve başarılı bir devir planlamasını etkileyen bazı faktörleri Yalçın ve Günel aşağıdaki gibi kategorize etmektedir:<sup>71</sup>

#### **Varisin Hazırlanma Düzeyi**

- Eğitim durumu,
- Yetiştirilmesi,
- İş tecrübesi ve motivasyonu,
- Giriş pozisyonu,

---

<sup>70</sup> VENTER, E., C.BOSHOFF ve G. MAAS,age, s.303.

<sup>71</sup> "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri",1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, ss.72-78.

- Şirkette çalışma süresi,

#### **Aile ve Şirket Üyeleri Arasındaki İlişki**

- İletişim,
- Güven,
- Sadakat,
- Aile keşmekeşi,
- Akraba rekabeti,
- Kıskançlık,
- Uyuşmazlık,
- Paylaşılan değerler,

#### **Planlama ve Kontrol**

- Devir planlaması,
- Vergi planlaması,
- Yönetim kurulu,
- Danışmanlık müessesesi,
- Aile meclisi,

Aile şirketinin kurucusu, belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile şirketinin yönetimini yeni gelen nesile devretmek zorunda kalacaktır ve yönetim için en uygun kişinin seçimi şüphe yok ki titizlikle ele alınması gereken bir konudur. Varislerin yetenekleri, eğitimleri ve belki de en önemlisi istekleri, bu kararın alınma sürecini etkileyen ve belirleyen unsurlar olarak gündeme gelecektir.

Aile şirketlerinin firmayı nesilden nesile aktarmalarında başarısız olmalarının dört temel sebebi vardır.<sup>72</sup>

- İşletmenin gelişme-yasama kabiliyetinin azlığı,
- Planlama yetersizliği,
- Firma sahibinin şirketini devretmedeki isteksizliği,
- Bir sonraki kuşağın şirkete katılmadaki gönülsüzlüğü.

---

<sup>72</sup> Yalçın ve Günel, age, s.76

Bu faktörlerin herbiri kendi içerisinde son derece önemli iken, planlama yetersizliği işletmenin diğer nesillere başarılı bir biçimde devredilememesinin belki de en önemli sebebini oluşturmaktadır. Bir kişi işletme kurduğunda, bu işletmeyi bir eser ya da büyütülecek bir çocuk olarak görür. İşletmeyi kuran kişi ya da kişiler, işletmenin yaşam süresinin kendi yaşam sürelerinden çok daha uzun süreli olmasını ister ve ailenin gelecek nesillerinin aile şirketini çok daha ilerilere götürmesini dilerler. Bununla birlikte çoğu aile şirketinde 2. veya 3. nesil işletmeyi kuran kişinin istek ya da çalışma hırsına sahip olmadıkları için, birinci neslin ölmesi sonucunda işletmenin yaşamı da olumsuz yönde etkilenmekte ve hatta çoğu zaman işletmenin satılması ya da kapanması gündeme gelebilmektedir. Böylesine bir sonuçla karşı karşıya kalmamak için, işletmenin sonraki nesillere nasıl ve ne zaman devredileceğinin devir planlarında gösterilmesi gerekmektedir.

Kurucudan sonra kimin iş başına getirileceği ise, üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Aile şirketinin her üyesinin aile işi ile ilgilenmesini beklemek doğru bir yaklaşım değildir. Daha da kötüsü, sadece ailenin bir üyesi olduğu için, gerekli yetenek ve niteliklere sahip olmayan kişilerin yönetici olma yönünde kayırılmalarının uzun vadede yarardan çok zarar getireceği de unutulmaması gereken bir gerçektir.

Devir ya da transfer planının yapılmasının böylesine önemli olmasına rağmen, kurucular ve varisler bazı nedenlerden dolayı devir sürecinin detaylarını planlama konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Örneğin kurucular, işletmeyi kendi evlatları gibi gördüklerinden yönetimi başkalarına devretmeye gönülsüz olabilmektedirler. En üst karar mercii olmanın çekiciliği ya da ailenin diğer üyelerine duyulan güven eksikliği gibi nedenler de, kurucuyu bu tür bir planlama yapmaktan alıkoymaya yarayan faktörler olarak düşünülebilir. Kıskançlık ya da gücü ve kontrolü kaybetme tehlikesi de, yine işletme kurucusunun devir planı yapmasını engelleyen ya da erteleyen nedenler arasında düşünülebilir.

## **2.1.Aile Şirketlerinde Değişim**

İçsel ve dışsal etkenlere bağlı olarak gerçekleşen değişimler sürecinde aile şirketlerinin istikrarlarını korumaları başarı olarak algılanmaktadır. Bütün şirketler değişim sürecinde güçlüklerle karşılaşsalar ancak aile şirketlerinde ortaya çıkan

problemler diğer şirketlere göre farklılık göstermektedir. Mülkiyet ve yönetim boyutlarının sağladığı "güç", yönetim ve stratejik karar verme aşamasında sorun çıkarmaktadır. Dünyada varolan şirketlerin %80'ini aile şirketleri oluşturmasına rağmen, yaşam süreleri yirmi dört yıl olarak tespit edilmiş ve her on aile şirketinden, ancak üçünün ikinci nesle devrettiği anlaşılmıştır. Bu bakımdan, kurucu patronun ve yönetimin, değişim sürecinde önemli olan uygulamaların, şirketin sürekliliğinin devam etmesi konusunda nasıl etken olduklarını anlamaları gerekmektedir.<sup>73</sup>

Aile şirketlerinin, değişim sırasında önemle durmaları gereken üç nokta vardır :

- Mülkiyetin sürekliliği
- Üst yönetimin sürekliliği ve değişim
- Güç ve varlığın dağılımı

Girişimci patronun şirketin ikinci nesle devredilmesini arzu ettiği bazı durumlarda, ikinci neslin bu konuda hiç istekli davranmadığı görülmüştür. Devretme sürecinde, aile üyelerinin çok çelişkili davranışlar gösterdiği saptanmıştır. Mülkiyetin aile üyeleri arasında 'şimdi' ve 'gelecek'te nasıl dağılacağı sorgulanmaktadır. Bu konular çatışmaya sebep olduğu gibi, dirençle de karşılaşılmaktadır.

Yönetimin tamamen profesyonellere bırakıldığı bazı aile şirketlerinde, aile üyeleri 'namevcut' sahip konumundadır. Yönetimde söz sahibi olmak isteyen bazı aile üyeleri, ailenin diğer üyeleri ve şirket çalışanları tarafından dirençle karşılanmaktadır. Bu durum, aile yönetimi ve aile üyesi olmayan profesyoneller arasında ciddi anlamda çatışmaya sebep olmaktadır.

Birçok ailesi üyesi, devretme sırasında kendi payını 'eşit' olarak almak istemektedir. Kimi aile üyelerinin yönetim kurulu üyesi olması veya yönetimde karar verme gücünün bulunması, bu güce sahip olamayan aile üyeleri arasında ciddi çatışmalara neden olur.<sup>74</sup> Mülkiyet planının yapılması bu açıdan çok önemlidir. Şirkette önemli ve bazı durumlarda ani değişimlerin olması, aile üyeleri arasındaki ilişkiyi

---

<sup>73</sup> <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>. Eriş.tarihi:04.02.2011

<sup>74</sup> Günver, B.A., "Aile işletmelerinin Yapısı ve Geleceği" T.C İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18,2002

derinden etkilemektedir. Birden ortaya çıkan yeni durum, tüm aile-iş sistemini etkiler, varolan istikrar konumundan, belirsizlik durumuna geçer. Ani ortaya çıkan veya önemli sayılan değişimler:

- Girişimci patronun/liderin işi bırakma kararı,
- Girişimci patronun veya yönetimde söz sahibi olan aile üyelerinin ani ölümü/hastalanması
- Yeni bir aile üyesinin şirkette çalışmaya başlaması,
- Şirketin birleşme veya satış kararı alması,
- Şirkete ani büyüme veya karda hızlı bir düşüş yaşanmasıdır.

Aile şirketi ve aile üyeleri, her ne kadar değişim için plan yapmış olsalar da, maalesef yukarıda belirtilen değişimler için genellikle hazırlıklı değildirler. Değişimin getirdiği yeni iş mozağinde, üstlenilen roller ve ilişkiler değişmek zorundadır. İkinci nesil, değişimin getirdiği güç kaybını hisseder ve liderlik konusunda ciddi sorunlarla yüzleşmek zorunda kalır. Bu durumda aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında çözülmesi güç çatışmalar ve dirençler ortaya çıkar.

### **2.1.1.Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimler**

Mülkiyetin evrimi zamana bağlı olarak değişime uğramak zorundadır. Kurucu patron döneminden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna geçiş devrim niteliğinde değil, evrim niteliğinde bir değişim sürecinin sonucunda olmaktadır. Ani bir değişim gerçekleşmediği sürece, bu evreler arası geçişin zamanı ve süreci saptanabilir. Her evrenin kendine özgü bir yaşam evresi olduğu düşünülürse, yeni evreye geçiş için zamanı saptamak zor olmamaktadır.

Zamana bağlı değişimi gerektiren etkenler önlenememektedir. Bu etkenlerin en önemlisi, insanların biyolojik olarak yaşlanmasıdır. Bu gerçek uzun süre göz ardı edilebilir, ancak 'yaşlılık' değişimin gerekliliği konusunda baskı yapmaya başlar. Değişim bu durumda kaçınılmazdır.<sup>75</sup>

Varolan düzenin sona yaklaştığı anlaşılmalı ve yeni düzen için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Zamana bağlı, karşılaşılan diğer önemli değişim, ailenin genişlemesidir.

---

<sup>75</sup> Lotti, F. Santarelli E. (2002), "The Survival of The Family Firms: The Importance of Control and Family Ties"

Çocuklar büyür ve evlenir, evlilik yoluyla akraba olan aile üyelerinin sayısı çoğalır ve çocuklar da çocuk sahibi olurlar. Aile kendi içinde evrim niteliğindeki değişim sürecinden geçmektedir.

Ivan Lansberg aile şirketlerinde oluşabilecek potansiyel geçişlerin tüm sürecini kapsayan devir tipolojisi geliştirmiştir. Lansberg aile şirketinin temel çeşitlerinden yola çıkarak nesil değişimleri sırasında bir temel formdan diğerine geçerken oluşabilecek devir çeşitlerini düzenleyici ve mülkiyet esasına dayalı bir çerçeve geliştirmiştir. Lansberg'in önerdiği çerçeve mülkiyetin değişik aile şirketi tipleri arasında ayırım yapmak için en kullanışlı değişken olduğu varsayımını temel almaktadır. Lansberg mülkiyete, karar alıcıyı belirlemede önemli bir rol oynadığından büyük önem vermektedir. Lansberg'e göre aile işletmelerinde mülkiyet sahiplerinin etkisi direkt ve daha yoğundur.<sup>76</sup>

Mülkiyet dağılımının ve dolayısıyla idare üzerindeki etkisinin iyi tarafından bakıldığında aile şirketleri 3 temel şekilde karşımıza çıkar:

- Kurucu kontrolündeki işletme
- Kardeş ortaklığı
- Kuzen konsorsiyumu.

Aile şirketlerinin bu temel şekilleri, şirketin içinde bulunduğu nesilsel aşama ile ilişkilendirilmiştir. Öyle ki ilk nesildeki kurucu kontrolündeki işletme ikinci de kardeş ortaklığına ve 3. de kuzen konsorsiyumuna dönüşür.

### **2.1.1.1. Kurucu Kontrolündeki İşletme**

Danco, kurucu kontrolündeki aile şirketlerinin ayırt edici özelliğinin merkezilik olduğunu belirtmektedir. Kurucu kontrolündeki işletmelerin organizasyon şeması bir örümcek ağına benzemektedir. Kurucu bu ağın ortasında yer alır. Hiç kimse hedefleri belirlemek yada veri karşılaştırmak için bir araya toplanmaz.<sup>77</sup> Hiç kimse patrona ne şekilde davranacağını söyleyemez. Çalışanlar için böyle söylemek isyan etmek olur. İşleri temel yönetim felsefesine uymaya dayanır. Sadakat örgüt merdiveninde

---

<sup>76</sup> Rıdvan GÜNEL, *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2005.S. 59

<sup>77</sup> M.F. R Kets de Vries, "The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good News and The Bad News", *Organisational Dynamics* (Winter 1993).s.61

yükselmeyi sağlar. Kurucu sahipler, işlerinin her yönüyle ayrılmaz bir biçimde ilgilidirler. Şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin derin bir kavrayışına sahiptirler ve şirketin kilit dış kaynaklarıyla bağlantısı olarak hizmet ederler. Kurucu sahip yapının merkezinde yer aldığından, tüm bilgiler merkeze doğru akar ve kararlar çevredeki müdür ve çalışanlara doğru yayılır. Bu yapı müşteri ihtiyaçlarına ve pazarın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu firma büyümesinin ilk evreleri sırasında iyi işler. Fakat firma büyüklük ve organizasyon yapısı olarak büyürse, bu yapıya aşırı yük binmiş olur. Kurucunun kendisi belli bir noktadan sonra firmanın bilgi işlem gereksinimleriyle baş edemez hale gelir ve işleri havale etmek zorunda kalır. Fakat bu delegasyon süreci, Ward'ın belirtmiş olduğu gibi, fonksiyonel bir yönetim kurulundan yoksun olan, tüm önemli kararları kendi almaya ve kontrolü elinde tutmaya alışmış olan kurucu-sahip için kolay değildir<sup>78</sup>. Kurucu-sahip firmanın kurucusu olduğundan firma kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olur. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır ve kurucunun dünya görüşünü yansıtır.

Kurucudan 2. nesle devir başlı başına zorluktur; çünkü bu tip aile şirketleri yeni bir liderin göreve başlaması için planlama deneyiminden yoksundurlar.

#### **2.1.1.2. Kardeş Ortaklığı**

Bu şekil aile şirketlerinde mülkiyet yapısı kardeşler arasında paylaşılmıştır. Hiç kimsenin diğerleri üzerinde açık bir üstünlüğü yoktur. Müşterek mülkiyet, kardeşlerin birbirine karşı sorumlu olduğunu ve dolaylı veya dolaysız olarak bir başkasının ihtiyaçlarını, perspektiflerini ve tercihlerini kabul etmeye ihtiyaç duyduğunu kasteder. Çeşitli kardeşlerin girdilerini koordine etmek zaman kaybettirici ve zor olabilir.<sup>79</sup> Özellikle bu bazı kardeş ortakların şirketin yönetimiyle uğraşmadığı durumlarda olur. Böyle durumlarda, işin içinde olan kardeşler daha bilgilidirler ve sıklıkla idari kararlarda daha etkilidirler. Sadece ortak olan diğer kardeşler ile işin içinde olanlar arasındaki güç dengesini korumak bu sistemlerde önemli bir zorluktur.

---

<sup>78</sup> Ward, J. L. *Keeping the Family Business Healthy, How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Business Owner Resources, Marietta, GA. 1997.

<sup>79</sup> Günver, B.A., "Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği" T.C İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18,2002



Kardeş ortaklıkları 2 temel formda çıkar karşımıza: Eşitler arasında birinci formu (the first among equals form) ve müşterek liderlik düzenlemesi (shared leadership arrangement). Eşitler arasında birinci formunda herkes tarafından kabul edilmiş bir lider bulunmaktadır. Bu tip ortaklıklarda baştaki kardeşler tek taraflı hareket edemezler, ya da etmezler. Bilakis bu kardeşler istişari şekillerde davranmayı ve sürekli olarak diğerleriyle ticarette-pazarlıkta, aracılık-komisyonculuk yaparak uzlaşma yönelik çalışmayı öğrenirler.

Bu çeşit kardeş ortaklığının tutarlı ve verimli olabilmesi için, liderin diğer kardeşlere yönetsel becerilerini ispatlaması gerekir. Diğerlerinin de iktisadi çıkarlarının baştaki kardeşe daha fazla otorite bahşetmekle gelişeceğini bilmeleri gerekir. İş yerinde otoritelerini kullanırken baştaki yeğenler erkek ve kız kardeşlerle olan ilişkilerde ebeveyn rolü almaktan sürekli kaçınmaya çalışmalıdır. Bu rolü aldıkları takdirde ortaklıkta çatışma kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar.<sup>80</sup>

2. tip kardeş ortaklığı, müşterek liderlik düzenlemesidir. Burada kardeşler, şirketi bir takım olarak yönetirler. Bu sistemde ortaklar (partners) sadece eşit hissedarlar değildir; aynı zamanda eşit yönetsel otoriteye de sahiptirler. Böyle ortaklıklarda bütün önemli yönetsel kararları kardeşler grup olarak alır. Kardeşlerin sorumlulukları arasında fonksiyonel farklılıklar olsa da karar verme otoritesi bakımından eşittirler. Bu sistemlerde, çalışanlardan ve dış dünyadan müşterek liderlik düzenlemesini anlatmasını ve çalıştırmasını beklemek kolay olmamaktadır.

### **2.1.1.3. Kuzen Konsorsiyumu**

Bu tip aile şirketlerinde birkaç nesil ve parçalanmış bir mülkiyet yapısı görülmektedir. Bu şeklin ayırt edici özelliği hanedansı karakteri ve hissenin geniş sayıda kuzen tarafından tutulmasıdır.

Kuzen konsorsiyumlarında daimi bir kaygı geniş bir ailenin çeşitli kolları arasında politik dinamikleri yönetmektir. Her hangi bir kolun etki derecesi 3 faktöre bağlıdır:

---

<sup>80</sup> Ward, John L., Aranoff, Craig E., "Two Laws For Family Business", Nation's Business, Feb93, Vol. 81, Issue 2.

- 1- Koldaki kuzen sayısı diğer kollara gore ne kadar az olursa, kontrol edecekleri hisse o kadar fazla olur ve bu nedenle de etkiler daha fazla olacaktır.
- 2- Koldaki kuzenlerin bir koalisyon kurma ve uyumlu bir Şekilde hareket edebilme yeteneği.
- 3- Bir koldaki Şirkette kıdemli pozisyonlara sahip olan kuzen sayısı

Kuzen Şirketlerinde, kıdemli yonetim pozisyonları ailenin birkaç kolundan temsilciler tarafından iŐgal edilmektedir. Buna ek olarak genelde işin içinde olmayan geniş sayıda hissedar kuzen de vardır.<sup>81</sup>

Aileler katlanarak büyüme eğilimindedirler. Firmalar en iyi ihtimalle doğrusal bir Şekilde büyürler. Zamanla bireysel hissedarların boyutu azalır ve firmada iş sahibi olmayan kuzenler Şirketin kendilerine kesintisiz bir pay akımı sağlama ihtimaliyle artan bir Şekilde ilgilenirler. Hissedarlar grubu ne kadar geniş olursa firmada çalışan ve çalışmayan hissedar kuzenlerin arasındaki bilgi asimetrisi o kadar geniş olur ki bu durum yonetimde bulunan kuzenleri rahatsız etmektedir. Devreden nesillerdeki aile yeleri arasındaki yaş dağılımı geniş ailede artarak genişler. Çekirdek aile Şirketlerinde en yaşlı ile en genç soydaŐ arasındaki fark genelde 10-15 yıldan fazla değilken bir kuzen konsorsiyumunda en yaşlı ve en genç kuzen arasında 30 yıllık fark gormek mümkündür. Bir kurucu-sahip işletmede yonetim devri ve mülkiyet devri az ya da çok eş zamanlı oluŐma eğilimindedir. Ama kuzen konsorsiyumunda bu mümkün değildir. Daha çok kuzen olgunlaŐtıŐa ebeveynlerden çocuklara mülkiyet geçişi devamlı bir süreç haline gelir. Fakat yonetim devri tepedeki liderlik emekli olmaya ne zaman hazırsa gerçekleşir. Bu nedenle mülkiyet ve yonetim geçiŐlerinde genelde koordinasyon gorulmez.

---

<sup>81</sup> Arif Yıldız, *Aile işletmelerinde Sürekliliğin Ollmesi Ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile işletmeleri zerine Yapılan Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya 2006

## 2.2. Aile Şirketlerinde Devir

Son dönemlerde aile şirketlerinde yönetimin sonraki kuşağa devri önemli bir inceleme alanı olarak dikkat çekmektedir. Araştırmalar aile şirketlerinde sürekliliğin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. İngiltere'de yapılan bir araştırmada aile şirketlerinin % 24'ünün ikinci kuşağa, % 14'ünün ise üçüncü kuşağa geçtiği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>82</sup> Bir başka çalışmada, girişimci firmaların ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa, on işletmeden ancak birinin üçüncü kuşağa geçtiği ifade edilmektedir.<sup>83</sup> Bir başka araştırmanın sonuçlarına göre ise, işletmelerin % 25'inde ikinci kuşağa geçiş başarılabilirken, sadece % 5-15'inde işletme üçüncü kuşakta yaşamaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kuşaklararası geçiş, bu tür işletmelerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan birisidir.<sup>84</sup>

Aile şirketinin ikinci kuşağa devrinin başarılması, işletmenin sonraki kuşaklara devrini de kolaylaştırmaktadır. İkinci kuşağa devreden işletmelerin % 50'si üçüncü kuşağa, %70'i de dördüncü kuşağa devredebilmektedir. Bu yüzden birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile şirketinin devri, aileye önemli deneyimler kazandırmaktadır.

Aile şirketi alanındaki araştırmalar/araştırmacılar, devrin çoğu aile şirketinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olduğunu kabul etmektedir. Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler; bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir. Devir, şirketin varlığı için o kadar hayattır ki aile şirketlerinde devrin önemini Ward şu

---

<sup>82</sup> Bjuggren Per-Olof ve Sund Lars-Göran, “ Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small-and Medium –Size Family-Owned Businesses”, Family Business Review, Vol. 14, No.1.,2001. s.69

<sup>83</sup> Dascher, Paul E., Jens ve William G., “Family Business Succession Planning”, Business Horizons, September- October, 1999, s.87

<sup>84</sup> Dascher, P. E., Jens, William G., 1999

ifadeleriyle tanımlar: “aile şirketlerini yönetimin ve kontrolün, ailenin bir sonraki nesline geçtiği şirket olarak tanımlarız<sup>85</sup>.”

Teorisyenler de şirketin devamlılığını büyük oranda devir planlamasına bağlı olduğunu kabul ederler. Ancak planlamanın önemine rağmen yapılan araştırmalar, planlamanın aile şirketlerince genellikle yapılmadığını belirtmektedir. İstatistikler, devrin tipik bir sorunlu konu olduğunu doğrulamaktadır. Aile şirketlerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçişi başarırken 3. kuşağa devreden aile şirketi oranı %10'dur. Şirket kurucusunun ortalama ömrü ortalama 24 yıldır ki bu rakam aynı zamanda kurucunun firmadaki ortalama ömrüdür. Araştırmacıların çoğu devri sağlama sorumluluğunun kurucu yada sahipte olduğunu iddia etmiştir.

Diğerleri ikinci kuşağın deneyimi ve ikinci kuşağın ebeveynleri ile olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Lansberg (1988) devir komplosunun aile şirketi sistemi içerisindeki unsurları (aile üyeleri, çalışanlar, çevre, kurucu) nasıl etkilediğini göstermiştir. Handler ve Kram da devir planlamasına karşı direnişin kişilerarası, grupsal, örgütsel ve çevresel katmanların yanı sıra kurucudan da kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Araştırmacılar devirin bir olaydan çok bir süreç olduğunu kabul etme eğilimindedirler. Devir yönetim esasını devretmenin ötesinde, varislerin şirkete dahil olmasında da önce başlayan çok aşamalı bir süreçtir. Dahası devirin verimliliği yalnızca iyi bir başkan dizayn edilmiş olmasına bağlı olmayıp, firmanın halihazırdaki sağlığı, hayat kalitesi ve aile dinamikleri de bu konuda hayati öneme sahiptir.

### **2.2.1.Devretme Tanımı**

Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. Devretme örgütleri durağanlaşmaktan kurtarabilir. Başka bir deyişle, yaratılan değişiklik örgütün bugünkü şartlara ayak uydurmasına katkıda bulunabilir.

---

<sup>85</sup> Ward, J. L. (1997). “Keeping the Family Business Healthy, How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership”. Business Owner Resources, Marietta, GA.

Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Aile şirketlerinin %70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır veya kapanır. Aile şirketlerinde kişisel yaşam ile profesyonel yaşamın iç içe geçmesi sonucu meydana gelen çatışmalar şirketlerin sonunu hazırlar. Bu şirketlerin kurucuları uzun yıllar yönetici olarak çalışmış, küçük olarak başlayıp büyüyen ve gelişen şirkete önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak birinci nesil tarafından kurulmuş ve geliştirilmiş bu şirketlerde yönetimin bir sonraki nesle devri konusunda hiçbir plan yapılmamış, devir olayının kendi kendine gerçekleşmesi yolu seçilmiştir. Pek çok aile devretme konusunu ihmal eder, bu konuda konuşmayı kurucuya saygısızlık olarak değerlendirir. Oysa aile şirketlerinin sürekliliği için liderlik gücünün planlı bir şekilde devredilmesi esastır Şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi tercih ederler. Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasında kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır.

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.<sup>86</sup>

Kurucunun, kuruluşundan itibaren çok yakından kontrol ettiği şirketi bir sonraki nesle devretmesi kolay değildir. Şirket kurucunun yaşamında çok önemli bir parçadır. Şirketi bir sonraki nesle devretmek, yaşamında ciddi bir değişiklik gerektirir. Şirketin yönetimini ve kontrolünü bırakmak istemediği için devretmeyi erteler. Pek çok aile şirketi kurucusu, şirketin gerek mülkiyetini gerekse yönetimini aileden birine devretmek ister. Bu aşama 'bayrağı devretme' olarak adlandırılır. Yapılan çalışmalar bu aşamayı uzun dönemi kapsayan bir süreç olarak değerlendirilir. Birkaç evreden oluşan bu süreç yavaş ilerleyen, evrimsel ve iki nesil arasındaki karşılıklı rol tanımlarını kapsayan bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç kolay değildir. Şirketi, aileyi ve sistem içinde yer alan bütün hak sahiplerini yakından ilgilendirir. Kurucu, varis, diğer aile üyeleri, yöneticiler, iş çevresindeki kişiler devretme sürecinin başarısını etkiler.

---

<sup>86</sup> <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> Eriş.tarihi:04.02.2011

### 2.2.2.Devretme Planları

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir.<sup>87</sup>

Pek çok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılır. Devretme planının yaratacağı gerilime aile hazır olmalıdır. Devretme planı en mutlu ailelerin bile kaçınacağı konularda açık iletişimi gerektirir. Yaşlanma, ölüm ve miras konuları pek çok aile için tabu olarak algılanır. Bu süreçte en önemli görev şirketin kurucusuna düşer. Kurucu gelecek nesle olan inancını göstermelidir ve devretme planı sürecine katılımlarını sağlamalıdır. Devretme planının tüm ayrıntıları aile üyeleri, ortaklar ve yöneticilerle paylaşılmalıdır. Tüm aile şirketlerinde,şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kuba dönüşür. Aile, kurucunun ayrışışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapmalıdır. Yöneticinin ayrılışı, duygusal olarak acı verici olabileceğinden, ailenin devretme planı yapmaktan kaçındığını yapılan araştırmalar ortaya koymuştur.

Devir planı yapmayan aile şirketleri, lider hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulurlar<sup>88</sup>. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zaman patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlardır. Ward, aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa ömürlü olmasını birkaç sebebe bağlamaktadır.<sup>89</sup> Bunlar, devretmenin doğru zamanda gerçekleşmemesi, kişisel,

---

<sup>87</sup> Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999). "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". Family Business Review, 12 (4): 287

<sup>88</sup> M.F. R Kets de Vries, "The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good News and The Bad News", Organisational Dynamics (Winter 1993).s.68

<sup>89</sup> Ward, J. L. (2000). "Reflections on Indian Family Groups". Family Business Review, 13 (4), December.

aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi, başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve kurumsallaşmanın olmamasıdır. Goldwasser, aile şirketlerinin ömrünün ortalama 24 yıl olduğunu, bunun da kurucunun şirketteki kariyer süresi ortalaması ile çakıştığını belirtmektedir. Aile şirketlerinde, girişimcilerin, liderlik pozisyonunda kalma sürelerinin diğer birçok tipteki genel müdürlere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Devretme planlamasının eksik oluşuyla ilgili yedi sebep ileri sürülmektedir:

•**Yönetim ekibinin büyüklüğü:** Şirket ne kadar küçükse muhtemel bir aday yönetici olasılığı o kadar düşecektir.

•**Büyüme:** Şirkette hiç büyüme gerçekleştirilmezse, genellikle devretme planlaması gerçekleşmez.

•**Mülkiyet:** Küçük şirketler aile şirketi olmasa da aile şirketine benzerler. Devretme, aile şirketlerinde fazla yaygın değildir.

•**Kısa vadeli düşünme:** Birçok küçük şirket kısa vadeli projelerle ilgilenir. Devretme planlaması kendi kendine ortadan kalkar.

•**Dış danışmanlık:** Küçük şirketler şirket dışı kaynakları daha az kullanma eğilimindedir. Bu da devretme planlaması ihtimalini düşürmektedir.

•**Emeklilik:** Birçok küçük şirket patronu emekli olmayı düşünmediğinden, devretme planlamasına ihtiyaç duymamaktadır

•**Erteleme:** Geleneksel olarak küçük şirketler, devretmeyi gelecekteki bir konu olarak düşünürler.

Devretme planında önemli bir basamak da, gelecek kuşak yöneticinin, başka bir deyişle varisin seçimi ve yetiştirilmesidir. Şirketin bir önceki aşamada oluşturulan vizyonuna uygun kişiyi seçmek zor bir evredir. Seçme evresinde, gelecek nesil yöneticide olması gereken yönetsel, teknik ve iletişim becerileri saptanır ve konuma uygun aday yöneticiler belirlenir.

### 2.2.3. Bir Süreç Olarak Devir

Yönetim devrine ilişkin çalışmalar göstermektedir ki devir bir süreç olarak değerlendirilebilir. Devir öncesi ve sonrası safhaları olan bir süreç olup, sürecin farklı aşamalarında meydana çıkan karakteristik sorunları belirlenebilen bir süreçtir. Davis,

şirketin büyürken bir alt aşamadan daha ileriki bir aşamaya geçişinde mevcut kişisel becerilerin, ailenin ve örgütsel gelişmenin önemine değinmektedir.

Churchil ve Hatten bir aile şirketinde babadan oğla devir sürecini tanımlayabilmek için bir hayat halkası yaklaşımını geliştirmişler ve dört farklı aşama tespit etmişlerdir.<sup>90</sup>

1. Şirket sahibinin ailenin şirketteki tek aktif üyesi olduğu dönemi içeren “ iş sahibi- yönetici” aşaması,
2. Alt kuşağın ticareti öğrendiği eğitim ve gelişim aşaması,
3. Baba ve oğul arasındaki partnerlik aşaması,
- 4.Sorumlulukların halefe kaydığı iktidar transferi aşaması,

Bu yapı Longenecker ve Schoen tarafından daha önce tasarlanmış olan baba-oğul devri aşama modeline benzemektedir.

Longenecker ve Schoen devir sürecini 7 aşamaya ayırır, ilk üç aşama halef şirkette tam zamanlı çalışan olarak başlamadan evvel gerçekleşir. Üçüncü 24 yaşında sona erer ve şirkete daha yoğun katılımın gerçekleştiği 4 aşama daha vardır. Dolayısıyla;

1. Halefin örgütün bazı özelliklerini pasif olarak farkında olduğu şirket öncesi aşama
2. Halefin part-time bile olsa şirkette çalışmazken jargonu ve örgüt üyelerini tanıdığı giriş aşaması
3. Halefin part-time olarak şirkette çalışmaya başladığı giriş fonksiyonel aşama
4. Halefin şirkette full-time çalışmaya başladığı fonksiyonel aşama
5. Halefin yönetsel sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşama
6. Halefin başkanlığı devraldığı erken devir aşaması
7. Halefin örgütün de-facto lideri olduğu olgun devir aşaması mevcuttur.

---

<sup>90</sup> Churchill, N.C. & Hatten, K.J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. American Journal of Small Business Management, 11(3): s.54



Devir sürecini anlamının bir diğer yolu devri rol geçişi teorisi terimleriyle yorumlamaktır. George Kelly rolü “rol sahibinin, sosyal bir müesseseye katılmaya yeltendiği yapı sistemlerinin olgularını kurmasına dayalı psikolojik süreç” olarak tanımlar. Dolayısıyla devir sürecinin her aşaması kurucu veya sonraki kuşağın belirli rol davranışıyla ilişkilendirilebilir veya bir safhadan diğer bir safhaya geçiş, rol davranışındaki geçişle ilişkilendirilebilir. “ Rol davranışı” burada Katz ve Kahn’ın kullandığı anlamda “ diğerlerinin tekrarlanan hareketiyle ilişkili olarak bir kimsenin tahmin edilebilir bir sonuç oluşturacak biçimdeki tekrarlanan fiilleridir”.

Aile şirketleri birçok sistemin üst üste binmesine tekabül ettiği için kurucunun veya sonraki neslin rol-seti bu sistemin bir alt sistemi olarak kavramsallaştırılabilir.<sup>91</sup> Rol seti insanların kendi rollerini oynadıkları kollektif bir kalıp veya bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle ötekinin yapı süreçlerini algıladığı müddetçe kişi diğer insanların da dahil olduğu bir sosyal süreçte bir rol oynayabilir. Bu durum kişisel yapılar psikolojisine bir çıkarsamadır. “ Eğer başkalarının ne yapacağını doğru olarak kestirebilirsek, kendimizi onların davranışlarına göre düzenleyebiliriz. Ötekiler bize ne yapacağımızı iyi bir şekilde anlattırsa kendilerini bizim davranışımıza göre düzenleyebilirler ve bize doğru yolu gösterebilirler. Bu karşılıklı düzenleme kişisel yapılar teorisi terimleri içerisinde gerçekleşir çünkü bizim yapımız bir dereceye kadar başkalarının yapısını kapsar ve başkalarının ki de bizimkini. Anlamının tek yönlü olması gerekmez, karşılıklı olabilir.”

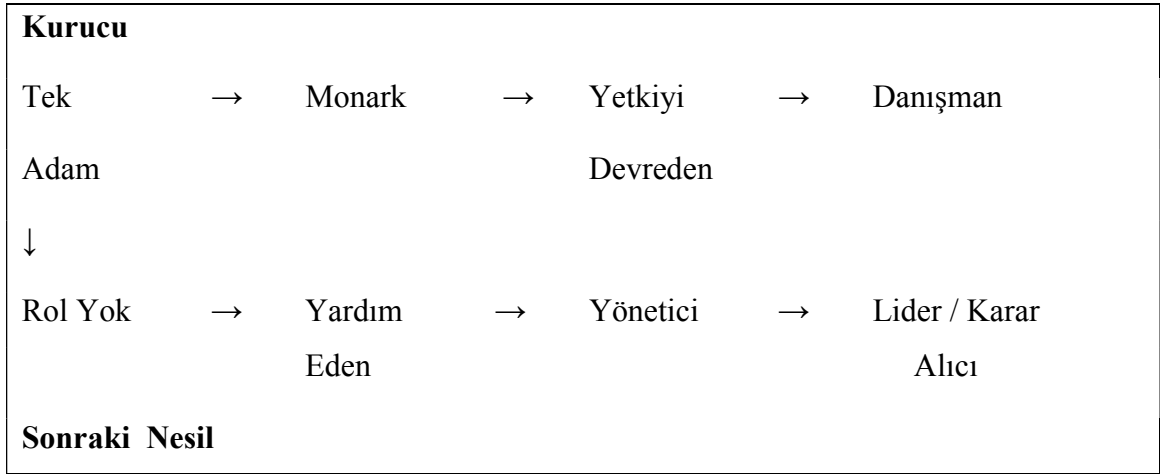
Handler, devir sürecinde kurucu ve ikinci neslin karşılıklı rol düzenlemesi üzerinde durmuştur. Şekilde kurucu ve ikinci kuşağın devir sürecindeki karşılıklı rol düzenlemeleri yer almaktadır.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> GETZ, Donald, NILSSON Per Ake., Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark, Tourism Management, 2004

<sup>92</sup> Handlerr ve Kram, “Succession Family Firms: The Problem of Resistance”, Family Business Review, Vol:1, No:4

## Şekil 2) Kuşaklararası Rol Düzenlemesi



Kaynak: (Handler,1990)

Şekilde görüldüğü gibi devir sürecinde kurucu veya sahip daha zayıf bir role dönerken selef yeni ve daha kuvvetli bir role doğru ilerlemektedir. Bu karşılıklı rol değişiminin merkezinde liderlik deneyiminin, otoritenin, karar verme erkinin ve hakkaniyetin transfer edilmesi yer almaktadır. Özellikle kurucu-sahibin tek yetkiliden daha önemsiz yetkilerle donatılmış monarka ve denetçi üyeye ve en sonunda da emekli olmuş veya ayrılmış bir danışmana dönmesidir. Aynı zamanda ikinci kuşak kişinin rolsüz veya belirsiz rol sahipliğinde yardımcıya, yöneticiye ve nihayet lidere ve ana karar vericiye dönüşmesidir. Çoğu kurucu kontrolü elinde bulundurmakta ısrar ederek monark aşamasına geçmezler. Benzer biçimde birçok ikinci kuşak mensubu da babalarının çocuklarının otorite artışını kontrol etmekte yetersiz kalmalarından dolayı yardımcı ve yönetici aşamalarından geçmezler. İkinci kuşağa göre varisin ilerlemesini otorize eder. Diğer taraftan varisin sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenmesi kurucunun kendi yeni rolüne geçişine müsaade eder. Böylece de direnç kırılmış olur.

Devir süreci her zaman için yumuşak veya sürekli değildir. Herz Brown (1993)'un aile şirketindeki kayıp ve devamlılık teorisi, eski kuşağın veya yeni kuşağın ani ölümüyle devir sürecinin nasıl sekteye uğradığını ifade etmektedir. Brown bu kayıpların şirkete ve mülkiyet alanında belirli zorluklar çıkaracağına dikkat çeker.” Ölümün bir kriz noktasında veya yoğun bir dışsal baskı döneminde gelmesi durumunda şok genişler. Mesela aile üyelerinden birinin ölümünün zor bir hayat geçişi döneminin ortasında meydana gelmesi durumunda birçok çözümsüz gerilimi ve bitmemiş işleri ortada bırakır. Girişimcilerin, planlamacı değil aksiyon adamı olmaları münasebetiyle

ölüm gerçekliğinin talep, sigorta veya diğer finansal düzenlemelere karşı bir hazırsızlık ortaya çıkabilir.”<sup>93</sup>

#### **2.2.4. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü**

Mal sahiplerinin karakteristikleri liderliğin psikodinamiklerine odaklanan teorisyenlerin ilgisini oldukça çekmektedir. Bu özellikler kendileri başarı ve iktidar ihtiyacı olarak gösterir.<sup>94</sup> Aynı zamanda kontrolün içsel bir mevkisi olarak ve bu istekler derinde yatan bir töre tanımazlığı ve ticarete ilişkin bir zaruret hissini yansıtır. Bu psikolojik özelliklerin kökeni birçok teoriyisen tarafından çalışılmıştır. Collins, Moore ve Unwalla birçok şirket kurucusunun altyapısında ve çocukluk deneyimlerinde belirgin benzerlikler olduğunu keşfetmişlerdir. “Fakirlikten kaçış”, “Güvensizlikten kaçış”, “Ölüm ve Ani Ölüm”, ve “Terk Eden Ebeveynler” gibi temalar ortalama girişimcinin deneyimlerinin bir parçası olarak görülmektedir. Warner ve Abegglen’in başarılı, mobil insan çalışması kişisel güdü ve başarılarını daha önceki hayat travmalarına bağlayan bulgular ortaya çıkarmıştır.

İş(letme), kurucunun gerçekle bağlantısı olabileceği gibi çocukluğu boyunca gelişen kişilik çatışmalarıyla mücadele etme yolu da olabilir. Kişi geçmişinde reddedildiği öz-itibar ve iktidar hissini biçerek, kendi kırılğan süper egosunu desteklemek amacıyla kendisini sembolik bir biçimde kurum ile bütünleştirir.

Levinson’a göre firma kurucu için bebek veya aynı zamanda metresi temsil ettiği için, kendisi için çalışanlar şirketi şekillendirecek birer alettirler. Organizasyon içerisindeyken bir enstrüman olmanın arkasındaki güç inkar edilirse çalışan için tek seçenek ayrılmaktır. Şirket kişinin gelişmesini temsil eder, böylece devir işlemleri, kurucunun arkasında bırakacağı anıtına ilişkin kişisel yorumlarıyla karışır.

Kets de Vries’in çalışması girişimciliği güdüleyen karakteristiklerin bütüncül bir resmini verir. Girişimcinin tahakkümü, boyun eğme ve otoriteye ilişkin vehim gibi oldukça zor konulardan kaynaklanan bir kontrol etme ihtiyacı neticesinde kendi şirketlerini işletmeyi arzu ederler. Girişimciler aynı zamanda dış dünyaya karşı da

---

<sup>93</sup> Herz Brown. "Loss and Continuity in the Family Firm." Family Business Review, 1993, 6(2), s.111-130

<sup>94</sup> M.F. R Kets de Vries, “The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good News and The Bad News”, Organisational Dynamics (Winter 1993).

büyük bir güvensizlik duyarlar ki bu durum firmanın işleyişine de yansır. Dolayısıyla ticaret sırasında kendi küçük dünyalarını çevreyi domine eden şeytani güçlere korumak yoluyla paranoyalarını kuvvetlendirmenin yolunu ararlar. Nihayet girişimcinin baskın takdir arzusu devirin dinamik terimler içerisinde gerçekleşmesi ve şirketin geleceğinin sağlanması konularındaki başarısızlığı bir nebze açıklar.

Birçok yazar kurucuların ve CEO'ların doğasında, yarattığı ve yönettiği şeye son vermekte zorlukların olduğunu belirtmektedir. Bu zorluğu birçok üretken olmayan yollarla davranışa dönüştürme yetisine sahiptirler. Danco, kurucuyu “corporeuthanasia” işlemekle suçlar. Bu suç ise şu şekilde tanımlamaktadır: “sevdiği şey olan şirketini, kendi ömrü içerisinde düzgün bir sürekliliği sağlayacak bir örgütlenme ortaya koyamamak yoluyla öldürmek” olarak tanımlar. “Bu felaket meydana gelir çünkü şirket sahibi günün birinde ayrılması gerektiği ve ayrılacağı gerçeğiyle yüzleşemez. Bir şirketi yoktan var etme yeteneğine vizyonuna sahip bir şirket sahibi gelecekteki problemler ile yüzleşme cesareti gösteremezse bunu bankacısı veya avukatı şirket sahibinin cenazesinin dönüşünde gerçekleştirecektir.”

Sonnenfeld, kuruculara ve CEO'lara ilişkin farklı emeklilik stilleri olduğunu belirtmiştir. “Monarklar” atılana veya ölene kadar ayrılmazlar. “Generaller” sadece atıldıklarında terk ederler ama şirketi yetersiz bir haleften kurtarmak veya tekrar iktidara gelme planları yapar. “Elçiler” gönül rızasıyla ayrılırlar ve şirkete danışman olurlar. “Amirler” bir süre görev yapar sonra başka tehlikeli işleri kovalarlar. Dahası birçok kurucu halef olarak başarısızlığa mahkum kişileri seçerler.. Levinson “kraliyet hizmetçisi”, “uyanık garson”, ve “yanlış peygamber” terimlerini kurucuya seçme şansını verildiğinde seçtiği yetersiz halefleri tarif etmekte kullanır. Birincisi merhametli bir yardımcı fakat yetersiz bir liderdir. İkincisi bazen belirli olmayan bir süre boyunca iktidara geçmek için beklemesi gereken firma dışından başarılı bir performansla sahip olan kişidir. Üçüncüsü, yanlış peygamber, başarı alanı istenen rolle çakışmayan, dolayısıyla da halef olarak gerçekçi olmayan bir tercihtir. Başarısız veya sorunlu halefin bir tipi şirket sahibinin veya üst düzey yöneticinin gelecekteki liderini kendi imajı doğrultusunda sürdürmeyi istediği durumlarda ortaya çıkar.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Barach, Gantisky, Carson & Doochin, 1988

Kurucunun devir sürecindeki direncini yok etmek için farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Birincisi, girişimcinin kendisini daha iyi tanmasına yardımcı olmaktır. Bir diğer yaklaşım girişimciyi başka bir riskli işe kaymaya cesaretlendirmektir. “ kendisini değiştirmeye çalışmaktansa yine bir öncü olarak devam edebilir ama farklı sınırlarda.” Ancak şirket onsu devam edecekse bir halef gerekli olabilir ve halef ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi devir sürecinin kritik bir belirleyicisi olacaktır.

### **2.2.5. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi**

Devire ilişkin araştırmaların üçüncü akımı aile üyesi sonraki neslin perspektifini ele alır. Aile şirketi devrine ilişkin ilk çalışmalar, aile şirketi sisteminin merkezi kişisi olarak kurucu veya girişimci üzerinde odaklanmıştır. Ailenin üyeleri bir araya gelerek aileyi oluşturur. istisnalar, Danco'nun eşlerin analizi, J.Davis'in baba-oğul ilişkileri ve P.Davis'in bireysel ihtiyaçlar ve farklı aile üyelerinin realiteleri arasındaki çelişmeyi anlatan çalışmalarında yer almaktadır.

Patrick'in 150 oğul ve kız ile yaptığı çalışma bireylerin tatmin algılamaları ve babaları ile çalışma ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bulgular ki aile şirketinde baba ile bir patron olarak çalışmanın tatmin edici bir deneyim olduğunu göstermektedir. Bir kimsenin babasıyla işte iyi ilişkilere girmesi rollerin, ihtiyaçların ve kılavuzluğun kabullenilmesine bağlıdır. Blotnick, ikinci kuşak mal sahibi-yöneticiler arasında birinci konumda olma konusunda büyük direnç vardır. Birley'in kolej öğrencilerinin okul sonrası aile şirketine dönüş kararına ilişkin çalışması aile şirketine karış sorumluluğun yalnızca en büyük çocukta görülmediği bulgusuna ulaşmıştır. Son olarak geciktirilmiş giriş stratejisinin büyük avantajları vardır. Aile şirketi dışında deneyim edinmek tercih edilen bir faaliyettir.<sup>96</sup>

Rogal'in teorisi bir insanın kariyeri için doğru karar vermenin ve planlamanın bir ihtiyaç olduğunu tarif eder. Rogal kariyer hedefleri ve halef rolünün birbirini karşılamaşının gelecek nesil aile fertlerinin devir planlaması için kritik bir nokta olduğuna inanır.

---

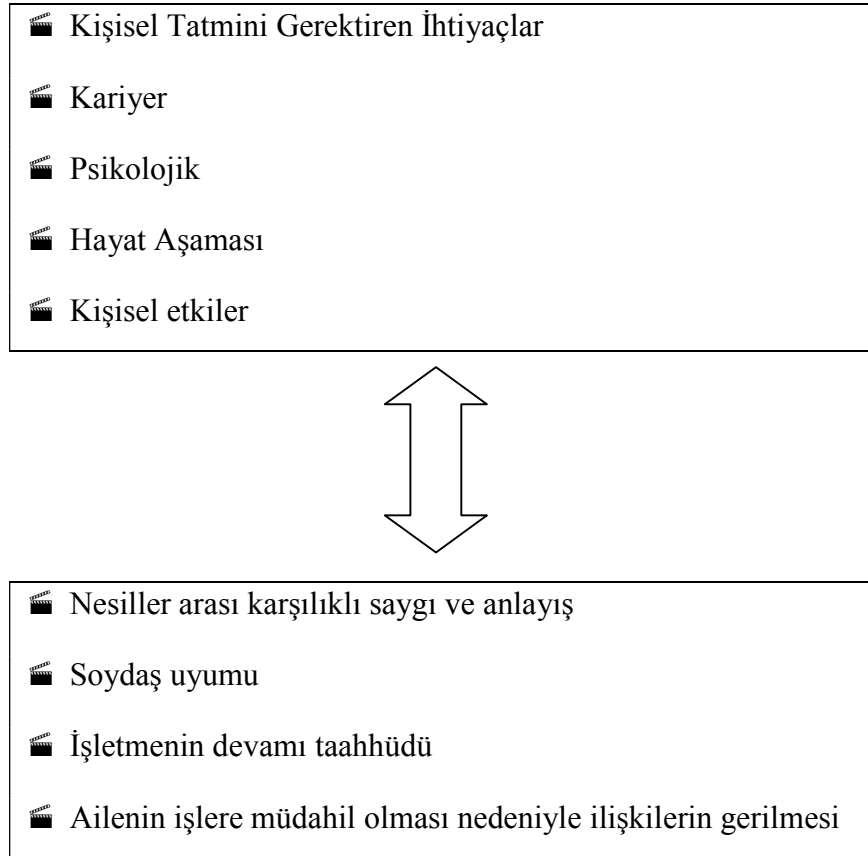
<sup>96</sup> <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/company-structures-ownership/5946592-1.html>

Rogal kariyer seçeneklerine ilişkin ailenin diğer üyeleriyle ilişkisinin de önemli olduğundan bahseder. Aile sisteminin diğer üyelerinin de kendi kendini tayin deneyimlerinden geçmesi ve tavır ve beklentilerin değişimi devir sürecinde tarafların yükünü azaltacaktır.

Handler sonraki nesli etkileyen faktörleri incelemiştir. 32 ikinci nesil aile üyesi ile yapılan detaylı araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak tanımlayıcı bir yapı oluşturmuştur.

Handler'ın ortaya koyduğu bu yapı şekilde gösterilmektedir.<sup>97</sup>

Şekil 3) İkinci Nesil (İhtiyaçlar- İlişkiler)



Kaynak (Handler & Kram, 1998)

<sup>97</sup> Hander, a.g.e. s.134

Aile üyelerinin kariyer, psikolojik ve hayat ile ilgili ihtiyaçları ne kadar yüksek bir oranda karşılanırsa bireyin pozitif bir devir deneyimi şansı o kadar çok artacaktır.

Aile üyelerinin aile şirketindeki etkisine ilişkin potansiyeli ve yeteneği ne kadar çoksa bireyin pozitif bir devir deneyim şansı o kadar çok artacaktır.

Gelecek nesil aile üyesi kendinden önceki nesil ile ne kadar yüksek anlama ve saygı seviyesine ulaşırsa başarılı bir devir şansı o kadar fazla olacaktır.

Kardeşler ne kadar çok uzlaşma içinde olurlarsa pozitif bir devir deneyimi şansı o kadar fazla olacaktır.

Aile şirketini idame ettirme konusu aile değeri olarak ne kadar çok görülürse devir deneyimi şansı o kadar çok artar.

Aile şirketine ne kadar çok nesil müdahil olursa bireyin o kadar az pozitif bir devir deneyimi geçirme şansı vardır.

Iannarelli'nin 15 aile şirketi üzerinde yaptığı kalitatif çalışma, sonraki neslin kariyer deneyiminin aile şirketine erken sosyalizasyon süreci sonrasında ufak yaşlarda başladığını göstermektedir. Aile şirketinde liderliğe alakayı arttırmanın faktörleri şunlardır.<sup>98</sup>

- Şirkette baba ile geçirilen vakit
- Şirketin çeşitli yönlerini keşfetme
- Şirkette yetenekleri geliştirme
- Babadan işe ilişkin cesaretlendirme ve pozitif yaklaşım
- Takıma bireysel bir katkı sağlamak
- Katılım fırsatına ilişkin bir şans verilmesi

Iannarelli kızların erkek kardeşlere oranla bu sosyalizasyon sürecinde farklılıklar gösterdiğini belirtmektedir. Özellikle erkek kardeşlerine göre şirkette daha az vakit geçirirler, yetenekleri daha az gelişir ve daha az cesaretlendirilirler. Tercihleri

---

<sup>98</sup> Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-mar-ket-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. American Journal of Small Business, Fall, 53-66.

çoğunlukla mevcut seçeneklerin farkında olmaksızın erken yaşlarda oluşur. Bu durum aile şirketi liderliğinde erkeklerin sayısının kadın sayısından fazla olduğunun nedeni hakkında da ipucu vermektedir.

Dumas ilk evlat düşüncesinin birçok aile şirketinde hala canlı olduğunu belirtmektedir. Şirketin oğullara devredileceğine ilişkin yaklaşım hala devam etmektedir.

Swogger 5 aile şirketiyle yaptığı vaka çalışmaları nesiller arası geçiş süreci için önem arzeden kardeş ilişkileriyle ilgili 3 boyut tanımlar. Bunlar, bağlılık-rekabet; otonomi-bağımlılık ve liderlik-felce uğratmadır.<sup>99</sup> Friedman rekabeti engellemenin bir yolunun kardeşlerle özel yetenekleri ve ilgileri olan tek bireyler olarak çalışmak olduğunu söyler. Bu yolla kardeşler bireyselleşme süreci içerisinde stereotype olmaktan unique olmaya doğru yol alırlar. Gücenmeden, darılmadan dürüstlüğe doğru ilerleme de kardeşler arası karşılıklı empatinin gelişimini gerçekleştirmek için önemlidir. Değiştirilmiş rolleri tasavvur etmek ve adaletsizlik duygusuna neyin sebebiyet verdiğini tartışmak gücenmeyi azaltmanın bir yoludur. Otonomiden bağımlılığa geçiş babayı güvenmek olan eski tip sorun çözme biçimi yerine yeni daha yetişkin olan sorun giderme biçiminin kullanılmasını gerektirir.

#### **2.2.6. Devir Planlamasında Değişime Direnç**

Devir planlamasında bazı temel konular üstünde durulmalıdır. Bunlar;

Kurucunun aile şirketinde çalışmayacağı gelecek dönem için geçerli bir vizyon formüle etmek ve bunu paylaşmak.

Kurucunun gelecekteki tepe yönetimi takımını ve halefini seçerek bunların eğitilmesi.

İktidarın şimdiki kuşaktan sonraki kuşağa aktarımına ilişkin bir süreç tasarlamak

Ailenin mal varlığının ve şirketin mülkiyetinin varislerce ve ne şekilde bölüşüleceğini belirleyen miras planı geliştirmek.

---

<sup>99</sup> Swogger, G., Jr. "Assessing the Successor Generation in Family Businesses." Family Business Review, 1991,s.4



İlerde edinilecek rollerin getirdiği haklar ve sorumluluklar konusunda aile üyelerini eğitmek.

Lansberg' in teorisine göre kurucu kontrol kaybından korkar ki bu da şirketten emekli olmanın aile içerisindeki rolünü de azaltacağı düşüncesiyle ilişkilidir.Şirket içerisindeki kimlik ve iktidar kaybı toplum içerisinde de itibar kaybı olarak görülmektedir.

Devir planlaması yaparken devri etkileyen; arttıran ya da azaltan faktörler olacaktır.<sup>100</sup>

**TABLO 3: Değişime Direnç**

<b>DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ ARTIRAN FAKTÖRLER</b>	<b>DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ AZALTAN FAKTÖRLER</b>
Sağlık	Sağlık Problemleri
Başka ilgi alanlarının bulunmaması	Farklı ilgi alanları
İş/İşletme ile özdeşleşme	İş/İşletmeden ilgisini kesebilme yetisi
Kontrolü sürekli elinde tutma	Sorumluluğu delege edebilme
Yaşlanma, emeklilik, ölüm korkusu	Yeni bir yaşam ve kariyer planlaması için fırsat
Kendi kendine öğrenmeden kaçınma	Self-reflection kapasitesi
Teknik destek ve danışmanlık almaktan kaçınma	Teknik destek ve danışmanlığa önem verme
Açık iletişimden kaçınma	Dürüst ve bilgilendirici iletişim
Minimum güven	Maksimum güven
İlgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz ve uygun	İşletmede aktif ve gönüllü olarak yer

<sup>100</sup> Hander, a.g.e. s.147

olmayan varis	alan yetenekli varis
Minimum eğitim (iş)	İş başında eğitim teşvik edilir
Dengesiz güç dağılımı	Paylaşılan güç
Aile içindeki problemler işletmeyi etkiler	Aile dinamikleri işletmeyi ilgilendiren konulardan ayrı tutulmuştur.
Çok fazla varis adayı olması	Tek çocuğun varis adayı olması
Gelişimi engelleyen kültürel yapı	Gelişimi teşvik eden kültürel yapı
Örgüt yapısının korunması	Fonksiyonel yapı
Problemsiz çevre	Problemlili çevre
Birçok endüstri gereksinimi	Az endüstriyel ihtiyaç
Özel profesyonel gereksinimler	Minimum profesyonel gereksinimler

Kaynak: Handler & Kram, 1998

Aile direncinin üstesinden gelmek demek, aile üyelerinin devri kendi aralarında ve alt gruplarla tartışabilmesi için iletişim kanallarının açılması demektir. Aile konseyinin oluşturulması bu süreç için önemli olabilir. Aile üyeleri işte aktif olarak çalışmak, kılavuzlar aramak ve değerli deneyimler yaşamak noktasında cesaretlendirilmelidirler. Yönetim kurulunu aktif hale getirmekte bütün süreç için önemli olabilir ve ilerdeki mülkiyet yapısının oluşturulmasında büyük katkısı olacaktır.

### 2.2.7.Etkili Devirlerin Temel Özellikleri

Ward'ın aile şirketlerinin başarısızlıklarına ilişkin çalışmaları oldukça önemli istatistikler sunmaktadır<sup>101</sup>. Fortune dergisindeki 500 şirket 1955'ten günümüze sadece 188 şirketin listedeki yerini koruduğunu belirtmiştir. Şirketlerin %60 dan fazlası satılmış el değiştirmiş ya da son 30 yılda satışlarında ciddi azalışlar görülmüştür. Paralel bir biçimde 1924-1984 yılları arasındaki başarılı 200 üreticinin ömürlerinin incelendiği bir çalışmada %80 inin artık var olmadığı ve %20 sinin de hala bağımsız olarak devam

<sup>101</sup> <http://www.belgeler.com/blg/135r> Erişim Tarihi:04.08.2011

ettiği görülmüştür. Bu %20 sinin de sadece %13 ünün sahibi 1924 teki sahibidir. Başarısızlığın nedenleri çeşitlidir. İşin miadının dolması, pazar ve teknolojik değişiklikler, ürün ve hizmetlerin elimine olması, tedarikçiler ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri veya rakiplerinin kısa sürede başarılı strateji uygulamalarıdır. Bu değişimler herhangi bir firmayı sürprizlerle karşı karşıya getirebilir satış ve karlılıklarında düşme görülebilir. Ward ayrıca aile şirketlerinin yok olmasında ileriye dönük planlamanın yapılmamasının başarısızlıkta önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

En iyi adayın seçilmesi ve eğitilmesi sürecin önemli bir parçasıdır. Varisin kariyerine nail olması, bireysel ve yaşamsal ihtiyaçların firma içerisinde sağlanması fırsatlarının verilmesi, şirkette tatminkar bir çalışma oluşması için hayati önemdedir. Özellikle varisler kariyer ihtiyaçlarına nail olmak, kendileri olmak, keşfetmek, dengeyi aramak şanslarının verilmesini isterler<sup>102</sup>. Eğitim formal eğitim olabileceği gibi meslek içi eğitim de olabilir. “Bir aile üyesinin kendi pozisyonunu kazanması gerekliliği” durumunda varisin üstleneceği sorumlulukların derecesi, yaptığı işlerdeki performansa bağlı olarak kolayca ölçülebilir. Bununla ilişkili olan şey şirket sahibinin zamanı, çabası ve delege etme kapasitesidir. Sonraki neslinde yetenekleri ve işi yapmaya yönelik bütüncül yeteneğidir. Bireyin değerlendirilmesinde performans değerlendirmesi ve takdir etme yer almalıdır.

Kariyer gelişimi için, üstün kılavuzluğunun da önemli bir fonksiyonu olduğu belirtilir. Ancak kılavuzluğun ebeveyn tarafından mı yoksa görevdeki akraba tarafından mı yapıldığında en verimli olacağına ilişkin bir netlik yoktur. Kılavuzluğun, başka birçok rolleride olduğu için ebeveyn tarafından gerçekleştirilmesi uygun görülmemektedir<sup>103</sup> ancak yine de şirket sahibinin bilgilerinin halefe iletilmesinde tek yol olduğu için şiddetle tavsiye edilmesi de söz konusudur. Şirket dışında deneyim de tavsiye edilmektedir.

---

<sup>102</sup> HANDLER, Wendy C. Ve Katy Kram (1988) “Succession in Family Firms : The Problem of Resistance”, Family Business Review, Vol.1.No:4:USA

<sup>103</sup> Ward, J. L. (1997). “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”. Family Business Review, 10(4): 323-337.

### **2.3. Aile Şirketlerinde Devir Sürecinde Varisten Beklenen Özellikler**

Aile şirketlerinde varis seçimi, işletmenin geleceğini, sürekliliğini büyük ölçüde belirlediği için gerekli özen gösterilmelidir.

Varisten beklenen özellikleri altı başlık altında toplayacak olursak;

1.Kurucu/Yönetici ile varis arasındaki ilişkiler

2.Diğer üyeleriyle varis arasındaki ilişkiler

3.Ailenin Sürekliliği

4.Varisin yeteneği

5.Varisin kişilik özellikleri

6.İşletmenin mevcut hisse yapısı olarak sıralanabilir.

#### **2.3.1.Kurucu/ Yönetici ile Varis Arasındaki Kişisel İlişkiler**

Churchill ve Hatten araştırmalarında yaşam döngüsü yaklaşımıyla aile şirketlerinde baba ile oğul arasındaki devir sürecinin dört evreden oluştuğunu iddia etmişlerdir.

1. Evre; kurucu/ yöneticilerin işletmeyi tek başına yönettiği evredir.

2. Evre; eğitim ve geliştirme evresi, bu evrede kurucunun çocukları ve hatta torunları işleri öğrenmeye yavaş yavaş başlamıştır.

3. Evre; baba ile oğlun birlikte faal olarak çalıştığı, oğlun işletmeyle ilgili sorumlulukları almaya başladığı ilişki evresidir.

4. Evre; kurucunun oğluna yönetimi ve gücü tamamen transfer ettiği, her türlü sorumluluğu varise verdiği dönemdir.

Yönetim devrinin sürecini, zamanlamasını ve etkinliğini belirleyen işletmenin kurucu/yöneticisi ile varis arasındaki ilişkidir. Eğer kurucu işletmenin aile içinde devam etmesi konusunda kararsız veya sonraki kuşaktan aile üyeleri devir almakta isteksiz ise, devir gerçekleşse bile etkili ve başarılı olmayacaktır. Kurucu/yöneticiler özellikle yönetimi kendi ailesinden birine devretmeyi arzu etmektedirler. Dışardan çok iyi

donanımlara sahip yabancı yöneticilere devretme konusunda ikna edilebilme olasılıklarının çok az olduğu iddia edilmektedir. Bu kişiler arasındaki iyi kişisel ilişkiler varisin eğitilmesi ve geliştirilmesinde katkıda bulunacaktır. Baba ile oğlun yaşı ve aralarındaki amaç uyumu kurucu ile varis arasındaki kişisel ilişkiyi etkileyen önemli değişkenlerdir. Liderliğin en uygun dönem olduğu bu dönemde başarılı ve sorunsuz devrin gerçekleşeceği iddia edilmektedir. İşletmenin mevcut yöneticisi ile varis arasında karşılıklı saygı, güven, destek olma devir sürecinin başarısında oldukça etkilidir.

Kurucunun emekli olması aile içinde kontrolü kaybetme ve ailedeki önemini yitirme korkusu devir sürecini olumsuz etkilemektedir. Kendilerinin sadece işlerine adanmış, yönetim sorumluluğu olmaksızın yaşayamayacaklarını düşünen bu tür kişiler iş dışında kendilerine ilgi alanları geliştiremezler. Hatta kurucu yönetimi devretmeyi erteleme planları dahi yapabilir. Çünkü işletme o kişilerin kimliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Varis bu durumda devir sürecinin kontrolünü eline almak zorunda kalabilir. Lider ile varis arasındaki ilişkinin kalitesi devir sürecinin en kritik belirleyicisidir.

Çok kuşaklı aile şirketlerinde “kuşak gölgesi” adı verilen kurucunun yönetim üzerinde sürekli bir gizli etkisi vardır.<sup>104</sup> Bu durum devrin tamamlanmasına izin vermez, varisi kısıtlayabilir ve performansı üzerinde olumsuz etki yapabilir. Fakat bu kuşak gölgesinin bazen olumlu etkisi de görülmektedir. Kurucunun bu tutumu, sonraki kuşak yöneticileri için standartları yön ve değerler kazandırmada açıklık kazandırabilir. Devir sürecinin uygulanışı esnasında kurucu/yöneticiler işleri kendileri yapmak yerine nasıl bir yönetici olarak devralacaklarını öğrenmeleri gereklidir. Aynı işi başkalarının daha farklı tarzlarda yapabileceklerini ve başarılı olabileceklerini kabul etmelidirler. Kurucular varisin yeteneklerine ve niyetine güvenmek zorundadır. Eğer kurucu/lider varislerinin devri alması için yeterli ya da hazır olduklarına güvenmez ise devir planından vazgeçebilir veya erteleyebilir. Varisin yeteneklerine ve niyetine güveniyor ve firmanın ihtiyaçlarına cevap vereceğine inanıyorsa devrin gerçekleşmesi için gerekli tüm desteği sağlayacaktır.

---

<sup>104</sup> Sonfield Matthew ve Lussier, Robert N, “First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison”, Family Business Review, 17,3. , 2004 s.141

### 2.3.2. Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler

Ailenin şirketi, firmanın da aileyi nasıl etkilediğini anlamak devir sürecinde önemlidir. Aile faktörü; ailenin sahip olduğu değerler, ilişkiler, ihtiyaçlar ve arzular devir sürecini etkileyen dinamik bir faktördür. Aile ilişkileri aile şirketinin geleceğini şekillendirir ve yakından etkiler. Aile ve şirket iki ayrı alt sistemdir ve genellikle zıt amaçlara, ihtiyaçlara sahiptir. Bu nedenle ailenin ve şirketin farklı amaçlarının olmasından kaynaklanabilen çatışmaların ve tutarsızlıkların meydana geldiği görülmektedir.

Yönetimin devrinde ailenin tutumu önemlidir. Aile ilişkileri, devir planını ve varisin eğitimini kolaylaştırabileceği gibi engel de olabilir. Aile üyeleri arasında karşılıklı destek ve uyum varsa sonraki kuşaklara devir süreci çok daha sorunsuz olmaktadır. Aile içinde uyumun sağlanması ve devam ettirilmesi amaçlanmalıdır. Aile içinde uyum işletmenin devam planlarını olumlu yönde kuvvetli olarak etkilemektedir. Eğer aile varisi desteklemezse başarılı olma olasılığı azalacaktır. Varisler arasındaki rekabet devirin başarısız olmasına yol açan etkenlerden biridir.<sup>105</sup> Değerlerin paylaşılmasının önemi, adil bir anlaşmanın yapılması, varisin kişisel özellikleri gibi konular devri etkilemektedir. Bunlara ilaveten aile üyeleri arasında güven temelli bir ilişki oluşturulmalıdır. Aile üyeleri arasındaki değerler paylaşılarak güçlendirilmeli, koordinasyon ve anlayış geliştirilmelidir.

Aile baskısı ve aile üyelerinin birbirini kayırması sonucu (nepotizm) yetenekli olmayan kişiler işletmenin başına getirilebilir. Bu yönleri ile aile şirketlerinin, rasyonel yönetim ve etik anlayışına uymalarını beklemek ve istemek belki de onlara haksızlık etmektir.<sup>106</sup> Bunu önlemek için daha önceden devir planını yapılarak, kime devredileceğinin belirlenmesi ve bu kişinin eğitilmesi, geliştirilmesi ve tecrübe kazandırılması önerilmektedir.

Aile içindeki sorunlar ve çatışmalar işletmeyi etkiler, işletmede ortaya çıkan yeni sorunlar dönüp aile içinde başka çatışmalara yol açar bu bir kısır döngü olarak devam

---

<sup>105</sup> MORRIS, M.H., WILLIAMS R.O., ALLEN J.E. and AVILA R.A. Correlates of Success in Family Business Transition, Journal of Business Venturing, 1997

<sup>106</sup> Hayrettin Özler, Derya Ergün Özler, Gülten Eren Gümüştakin, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.1:17, 2007, 437-450

edebilir. Çatışmayı birinci kuşak şirketlerde kardeşler, karı-koca ve diğer akrabalar arasında görmek mümkündür. Aynı şekilde farklı kuşaklar arasında da çatışmalar, anlaşmazlıklar ve rekabet olabilmektedir. Varisler arasındaki rekabeti ve çatışmayı azaltmak için her bir varise sorumlulukların paylaşılması etkili olabilir.

Potansiyel varisin yeteneklerinin aile şirketinin stratejik planlarını karşılayıp karşılamadığını değerlemede kullanılmak üzere bir takım kriterler ortaya konulmaktadır. Bunlardan; eğitim, teknolojik beceriler, yönetsel beceriler ve yetenekler, finansal yönetim ve becerileri variste beklenen en önemli özelliklerden daha az önemli olan kriterler ise yaş, cinsiyet ve doğum sırası olduğu ifade edilmektedir. Aileler liderlik sorumluluklarının paylaşılmasını desteklerler. Liderliğin babadan- büyük erkek evlada geçme eğilimi olmasına rağmen son zamanlarda liderliğin paylaşılarak aile bireylerinin oluşturduğu bir yönetim takımına verilmesi şeklinde uygulamalarda artmaktadır. Ayrıca, işletmede aktif olarak çalışmayan aile üyelerine saygı ve onların güveninin de kazanılması da çok önemli görülmektedir. Çünkü aile üyelerinin işletmenin kararlarını etkilemeleri açısından işletmede çalışıyor olmalarına gerek yoktur.

Kurucu, aile düzeninin ve işletmenin devam etmesi için varis olarak genellikle büyük erkek evladı seçmektedir. Kız veya küçük erkek evladın da iyi bir lider olacağına inanılarak, bunların da varis olarak seçilmesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu geleneksel yaklaşım günümüzde değişmekle beraber hala doğum sırası ve cinsiyet varisin belirlenmesinde önemli bir kriterdir. Evlilik yoluyla aileye dahil olan bireylerin varis olarak seçilmesi çok nadir gerçekleşmektedir. Sonuçta kan bağı varisin potansiyel özelliklerinden biri olarak listede bulunmaktadır.

### **2.3.3. Ailenin Sürekliliği**

Yönetimin devri; işletmenin aile sahipliğini devam ettirmesini devam ettirmesini garantiye almak için bir kuşaktan sonraki kuşağa liderliğin transfer edilmesidir.<sup>107</sup> Devir biyolojik bir gerekliliktir. Devamlılığı sağlamak için genç kuşakların eski kuşağın yerini almaları kaçınılmazdır. Yeni nesil eskisine nazaran devir sürecinin daha fazla önemli olduğunu kabul etmelerine karşın, hala kuşaklar yönetimi birbirlerine devrederken deneme yanılma yolunu kullanmaktadırlar. Aile üyeleri arasında bağlılığın az olması

---

<sup>107</sup> Ebru KARPUZOĞLU, *Şirketinizin Sürekliliği İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı*, Hayat Yayın, 2002. s.99

işletmelerinin uzun d6nemli olmasıyla daha az ilgilenmelerine yol açmaktadır.Bu aileler, aileleri ile şirketlerini birbirinden ayrı tutmaktadırlar.<sup>108</sup>

TABLO 4 : Türkiyedeki Patronların “koltuk devir” karnesi

Kurucu	Devir Yaşı	İşi Nasıl Devretti?
Asım Kocabıyık	77	Borusan Holding in kurucusu Asım Kocabıyık’ın oğlu Ahmet Kocabıyık 2001 yılında y6netim kurulu başkanı olduğunda 46 yaşındaydı
Ayban şahenk	72	Doğuş Holding kurucusudur.72 yaşında vefat edince oğlu Fatih Y6n.Kur.Bşk. olduğunda 37 yaşındaydı.
Cevdet İnci	81	54 yıllık iş yaşamından ”artık yorulduğ” gerekçesiyle çekilmek isteyen İnci işlerini kızına devretti. İnci Holding y6n. kur.bşk nı ise büyük kızı Emel İnci 6nal üstlendi.
Hasan Trek	70	Yonca Ege Yağ ve Yonca Gıda şirketlerini bünyesinde bulunduran Trek Gurubu’ nda da bayrak değişimi baba-oğul arasında gerçekleşti.Grubun kurucusu Hasan Trek y6n.kur.başkanlığını oğlu Sait Trek e bıraktı.
İbrahim Orhan	60	Türkiye’de y6netimi en genç devreden kuruculardan biri Orhan Holding’in kurucusu İbrahim Orhan y6n.kur.bşk.lığını oğlu Murat Orhan a bırakarak aktif iş hayatından çekildi.
Kamil Yazıcı-İzzet 6zilhan	55-64	Kamil ve İzzet Beyler de işlerini hayattayken devreden patronlardan.Anadolu Grubu nun iki kurucu ortağı işleri 1984 te Tuncay 6zilhan(37) a

<sup>108</sup> [www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1908](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1908)) Erişim Tarihi:25.08.2010



		devrettiler.
Nejat Eczacıbaşı	80	Yön.Kur.Bşk.lığını 80 yaşında kardeşi Şakir Eczacıbaşı'na bıraktı.1993 yılında koltuğa oturan Şakir Eczacıbaşı ise 1996'da bu görevi 47 yaşındaki Bülent Eczacıbaşı'na devretti.
Rahmi koç	73	Yön.Kur.Bşk.lığını 54 yaşında devralan Rahmi Koç ise koltuğunu 43 yaşındaki büyük oğlu Mustafa Koç'a bıraktığında 73 yaşında idi.
Sabri Ülker	80	Gıda devi Ülker Grubu'nun kurucusu Sabri Ülker, 2000 yılında yönetim kurulu başkanlığını oğlu Murat Ülker'e(45) bıraktı.
Sakıp Sabancı*	Devretmedi	Sakıp Bey Yön.Kur.Bşk.lığını hayatta iken devretmedi.Sakıp Sabancı'nı vefatından sonra bu koltuğa yeğeni Güler Sabancı(49) getirildi.
Selçuk Yaşar	79	Yaşar Holding'in kurucusu S.Yaşar koltuğunu kızı Feyhan Kalpaklıoğlu'na devretti. Feyhan Hanım bu görevden önce 6 yıl Yön.Kur.Bşk. yardımcılığı yapmıştı.
Teoman Baygan	71	Teba'nın kurucusudur.İşlerini 2003 yılında büyük kızı Ayla Baygan İlkel(38) e devretti.Ancak grubun mali bir krize girmesinin ardından tekrar işlerin başına geçti.
Vehbi Koç*	83	Türk iş dünyasının duayenlerinden olan Vehbi Bey,yön.Kur.Bşk.lığını Rami Koç'a devretmiştir.Bu tarihten sonra şeref başkanı olan

		Koç,yine de son günlerine kadar şirket işleriyle uğraşmayı bırakmadı.
--	--	---

Kaynak ;([www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1908](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1908))

#### 2.3.4. Varisin Yetenekleri

Literatürde eğitim, aile şirketindeki tecrübe, aile şirketi dışında tecrübe ve geçmiş işlerdeki performans olmak üzere farklı kriterler variste aranan yetenekler olarak belirlenmiştir. Literatürde onlarca aile şirketi tanımı yapılmış ve değişik yazarlar değişik kriterlere dayalı olarak tanımlar yapmaya çalışmıştır.<sup>109</sup> Varisin işteki pozisyonu, yönetsel yetenekleri veya yönetsel etkinliği ve kariyer geçmişi gibi özellikler varis seçiminde göz önünde bulundurulmaktadır. Eğitimde elde edilenlerin yetenekler, kişisel bilgiler, yenilik yapma isteği, yeni düşüncelere açıklık, bilime yatkınlık ve problem çözme yeteneğinin olması variste olması arzu edilen diğer özelliklerdir.

Aile şirketi içinde tecrübe kazanma, işletmenin çalışma düzenini ve kültürünü anlamının yanı sıra şirket içinde ilişkilerin geliştirilmesine olanak tanır. Genç kuşaklara iş yapabilme yetenek ve becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesi aile şirketleri açısından önemlidir. Varisin performansının izlenmesi devir sürecinin geliştirilmesinin bir parçası olmalıdır. Devrin başarısını arttırmak amacıyla,bir araç olarak akademik kurslardan faydalanabilir. Son zamanlarda aile şirketine yönelik bu kurslar yaygınlık kazanmaktadır.

Varisin arzuları, amaçları ve yeteneği aile şirketinde çalışmasına uygun değilse, özgüven geliştirilmesi ve kendini ispatlaması için dışarda çalışması bazen daha uygun olabilmektedir. İşletme dışında çalışması varise, kendi işine sahip olma ile başkalarının yanında çalışma arasındaki farkı anlamasına yardımcı olacaktır.İletme dışında çalışma; işletmeye yeni tecrübelerin gelmesi, yeni stratejilerin geliştirilmesi, resmi (formal) yönetim sisteminin yerleşmesi, işletmede yeni yönetim takımları oluşturulması bakımından katkılar sağlayabilir. Aile şirketi dışında tecrübe sahibi olunması; varisin kendi kimliğini geliştirmesine ve çok farklı problemlerle karşılaşarak bunların üstesinden gelmeyi öğrenmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde varisin kendine olan

---

<sup>109</sup> <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/2in1/guney.pdf> Erişim Tarihi: 07.08.2011

özgüveni artar ve kişisel yeteneklerini sergileyebilme şansı kazanmış olacaktır. Pek çok danışman varisin en az 3-5 yıl başka bir işletmede çalışarak, becerilerini geliştirmesi, tecrübe kazanmasını önermektedir.

Finansal yetenekler, pazarlama/satış yeteneği, stratejik planlama yeteneği, teknik yetenekler, karar verme yeteneği, kişiler arası ilişki yeteneği gibi bir takım yetenekler işletmenin yeni liderinde olması beklenen olması beklenen yeteneklerdir. Varisin almış olduğu eğitim ilerde işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir.<sup>110</sup> Gençler iş tecrübesi yerine yüksek eğitim alarak bunu telafi etmeyi yeğlemektedir.

Etkili şekilde çatışmayı çözebilme, bağımsız karar verebilme, diğer kişileri etkileyebilme gibi yetenekler ise; stratejik planlama, pazarda iyi bir pozisyon elde edebilme, finansal ve genel yönetim tecrübesinin yanı sıra faaliyet gösterdikleri endüstriyle ilgili bilgi ve tecrübeleri içermektedir.<sup>111</sup> Tsoukas etkili bir varis için işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmanın kritik öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Churchill ve Hatten etkili bir varisin kalitesinin aile şirketinin finansal performansını geliştirmek için yetenekleri içerdiğini belirtmektedirler. Yapılan çalışmalar variste arzu edilen özellikler arasında, varisin yönetsel yeteneklere ve yeniliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir.

### **2.3.5. Varisin Kişisel Özellikleri**

Literatürde variste arzu edilen kişilik özelliklerinin uzun bir listesi yapılmıştır. Bunlar, girişimcilik, yaratıcılık, bağımsızlık, dürüstlük, zeki olmak, özgüven, risk almada isteklilik, bunun yanı sıra başarılı olma ihtiyacı, kontrolü elinde tutma isteği, girişimcilik ruhu, başkalarını yönlendirmek ve etkilemek, çok para kazanma isteği, başkalarına yardımcı olma isteği, kendi başına çalışma isteği gibi psikolojik özellikler şeklinde özellikler sıralamak mümkündür. Fakat Chrisaman psikolojik özelliklerin varis seçiminde çok fazla etkisinin olmadığına inanmaktadırlar. Etkili bir lider çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilmeli, rekabet edebilmelidir. Tüm başarılı liderlerin iyi bir iletişime ve çatışma çözme yeteneğine sahip olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Eğer variste işletmenin yeni lideri olma isteği yoksa devir

---

<sup>110</sup> MORRIS, M.H., WILLIAMS R.O., ALLEN J.E. and AVILA R.A. Correlates of Success in Family Business Transition, Journal of Business Venturing, 1997 s.106

<sup>111</sup> Tsoukas, Knowledge Management, 1996 s.74

gerçekleşmeyecektir. Eğer arzu edilen aday yeterli yeteneğe sahip değil ya da güvenilir olarak algılanıyorsa devirin başarılı olması mümkün değildir.

### **2.3.6. İşletmenin Mevcut Hisse Yapısı**

Aile şirketleri her zaman özel mülkiyet olarak kalmayabilir. Büyümeleri ve sonraki kuşaklarında katılmasıyla genişleyen aile şirketi, “halka arz” ile yeni fırsatlar oluşturabilir. Eğer işletmenin yönetimi ve finansal kontrolü aile tarafından devam ederse, halka açılmış olsa dahi işletme aile şirketi olmayı sürdürecektir. Business week dergisinde ki 1000 firmanın %20 sinin ailenin kontrolünde bulunmakta, S&P deki 500 işletmenin üçte birinin kurucusu olan aile tarafından yönetilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada, işletmelerin %81 ini işletmenin sahipliğinin ailelerinde kalmalarını istemelerine rağmen, bunların sadece %25 inin bir miras planı hazırladığı iddia edilmektedir. Burada işletme sahibinin istekleri ve faaliyetleri arasında bir boşluk söz konusudur.<sup>112</sup>

Vekalet teorisi açısından; işletmenin büyük hissesine sahip olan, aile üyeleri arasından seçilecek olan varisin küçük hissedarlardan seçilecek kişiye nazaran daha fazla işletmenin sürekliliğini isteyeceği ve bu doğrultuda çaba göstereceği kabul edilmektedir. Bu nedenle varisin işletmenin büyük hissedarı olması beklenen bir başka özelliktir. Bununla birlikte; şirketi aile içinde tutmak, aileye bir övünç kaynağı ve toplum içinde etkinin ve gücün bir sembolü olarak görülmektedir. Varisin işletmeye bağlılığı bu açıdan son derece önemlidir.

Literatüre bakıldığında, varisin aile üyeleri ve aile dışındaki bireylerle aralarındaki karşılıklı saygının olması, motivasyonu ve işletmeye bağlılığının uygun variste aranan kritik önemdeki özellikler olduğu pek çok çalışmada belirtilmektedir. Aile üyesi olmayan yöneticilerin ve diğer çalışanların, varisi gelecekteki liderleri olarak benimsemeleri ve saygı duymaları da variste aranan diğer özelliklerdir.

---

<sup>112</sup> Sonfield Matthew ve Lussier, Robert N, a.g.e. s.145

## 2.4. Kişilerin Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri

Yönetimi devretmeden önce kurucu/yöneticinin uygulaması gereken yönetici yetiştirme stratejilerinin önceden belirlenmesi şirketi geleceğe taşıyan önemli unsurlardan biridir. Bilindiği gibi aile şirketlerinin en büyük problemlerinin başında şirket yönetiminin bir kuşaktan diğer kuşağa yönetimi devretmesi sorunu vardır.

Geleceğin belirsizliklerle dolu olduğu iş dünyasında şirketleri yönetmeye aday kişilerin güçlü bir şirket eğitime ve entelektüel bilgi gereksinimine ihtiyaçları vardır. Yönetici adaylarının okul hayatları boyunca kazandıkları bilgi birikiminin mutlaka tecrübeli yöneticilerin deneyimleriyle birleştirilmesi gerekir. Bu ihtiyaçta kendi yerine yönetici yetiştirme stratejilerinin ana fikrini oluşturur. Şirketlerin gelecekte de var olabilmelerinin ana şartı mevcut yöneticilerin sahip oldukları bilgi birikimlerini, deneyimlerini, genel işletmecilik tecrübelerini yönetici adaylarına aktarmaları ile mümkündür.

Yetiştirme denildiğinde; Amstrong 'a göre; kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. Yöneticilerin yetiştirilmesi ise kısaca; yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak anlamını taşımaktadır.<sup>113</sup>

Şirket içi yönetici yetiştirme stratejilerinde sıkça kullanılanlar şunlardır;

Aile şirketlerinde sıkça karşılaşılan yöntemlerin başında yönetici adayının sıfırdan yetişmesi bakımından en alt kademelerden başlayarak, tüm birimler hakkında bilgi ve becerisini geliştirmeye yönelik iş rotasyonu programıdır. Düzenlenen seminer, konferans ve toplantılar ile tüm yönetici ve çalışanlara şirket içi eğitimin yapılması yöntemidir. Diğer bir yöntem ise; bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemidir.

Ayrıca yöneticilerin kontrol ettiği, çalışanların kontrol edildiği geleneksel yönetim modeli yerine yetki devrinin temel alındığı yönetim anlayışı da uygulanmaktadır. Şirket dışı eğitim uygulamaları ise genelde, profesyonel anlamda eğitimi kendine iş edinmiş, gelişen ve değişen iş dünyasında yeni oluşumları takip

---

<sup>113</sup> <http://yayim.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 08.07.2010

ederek bunları danışmanlık, personel eğitim programları yoluyla şirketlerle bilgi paylaşımı yoluna giden danışmanlık firmalarında eğitim programlarına göndererek, düzenlenen yurt içi/dışı konferans, seminer ve fuarlara yönetici adaylarının katılmalarını teşvik yoluyla yapılmalıdır.

#### **2.4.1. Aile Fertlerinin Şirketler Düzeyinde Tepe Yöneticiliklere Atanması**

Kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri uygulanmasının bir diğer boyutunu da ile fertlerinin işletmenin üst düzey yönetim kademelerine atanması oluşturmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışının yerleşmediği şirketlerde mevcut yöneticilerin bu uygulamaya yönelimli oldukları belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır. Tepe yönetim kademelerine belirli bir eğitim almadan, şirket içinde herhangi bir pozisyon programına dahil olmadan, aile fertlerinin atanması, mutlaka gerek ailenin diğer fertleri arasında, gerekse şirket bünyesinde çalışan profesyonel yöneticiler ile bir takım çatışmaları doğuracağı bir gerçektir. Aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin bir çok faydası bulunmaktadır.<sup>114</sup>

Bilindiği gibi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketlerinde yönetim ve yöneticilik bakımından en sık karşılaşılan sorun, iş sahibinin çoğu zaman nitelikli yöneticilik vasıflarına sahip olmadıkları halde yöneticilik rolünü oynamaya çalışmalarıdır.

Tepe yönetim pozisyonuna atanacak yöneticilerin özellikle, eğitilmiş, işine bağlı, hırslı ve atak, hızlı karar verebilme yeteneğine sahip, dürüst ve erdemli, yaratıcı, vizyon sahibi, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek işletim bilgileriyle donanmış, şirket içerisinde çalışan yöneticilerle yaratacağı sinerji ile verimliliği arttırabilen ve aile şirketinin kültürünü anlayabilen liderlik özelliklerine sahip bir kişi olması, işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve gelecek kuşaklara sağlıklı şekilde devri için önemlidir.

---

<sup>114</sup>Salih Cem İyışeroğlu, *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Çalışma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, S.58

## 2.4.2. Departman Ya da Şirket Rotasyonu

Şirket içi rotasyon programlarında, yönetici adaylarına bir brifing, seminer, toplantı veya direkt olarak şirket yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılan şirket tanıtımının ardından, yönetici adayları temelde dört kademe işe başlarlar.

Aile şirketlerinin çoğunlukla uyguladıkları ilk işe başlama ve rotasyon programında yönetici adayları işletmenin herhangi bir çalışanı olarak başlarlar. Geçmişten günümüze değin başarı ile gelmiş aile şirketleri incelendiğinde ilk kuşak yöneticileri, sonraki nesil yöneticilerinin örgüt kültürü içerisinde, işlerin işleyişi ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve gelecekteki yönetici adayları olarak gerekli olan bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaları amacı ile bu metodu uygulamışlardır. İşletme sahibi ve/ veya yöneticilerin iş rotasyonunda kullandıkları bir diğer yöntem ise kendi yerine seçecekleri yönetici adaylarını, alt kademe yöneticileri olarak işe almalarıdır.

Yönetici adaylarının işlerin işleyiş şekli ile ilgili bilgi, beceri, tecrübe ve karar alma yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla görev aldığı kademenin yetki ve sorumluluğunu taşırlar.

Yöneticiler tarafından gözlem altında tutulan yönetici adayları, sınırlı olmakla birlikte kendi sorumluluk sahası içerisindeki konular hakkında yönetsel kararlar verme hakkına sahip olur. Bu aşamada mevcut yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini yönetici adaylarıyla paylaşma, onlar yönlendirme eğilimindedirler.

Üst kademe yöneticilerinin işletmeye rotasyonunu sağlama yolunda en önemli etken, yönetici adayları işletmenin geleceği ile ilgili kararların alınmasında, genel şirket politikalarının oluşturulmasında söz sahibi kişi konumundadır. İşletmenin yönetimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları daha da genişletilmiştir. Bu pozisyondaki yöneticiler kendilerini işletmenin gelecekteki yönetici olarak gördüklerinden, işi daha bir sahiplenme duygusu içerisinde dirler.

Adaptasyon programı olarak uygulanan bu sistem ülkemizde, başarılı olmuş, sürekliliklerini daimi kılmış, profesyonelleşme yolunda çabalarını sürdüren, Koç, Sabancı, Uzel grubu vb. birçok aile şirketinde başarıyla uygulanmıştır. Bilindiği gibi kurulan aile şirketlerinin %60 ı henüz ikinci kuşağa devredilmeden yok olup gidiyor.

Bunun sebeplerinde birisi aile değerlerinin hakim olduğu, profesyonellikten uzak aile şirketlerinde işi devralacak neslin şirkete adaptasyonunun sağlanamamış olmasıdır.<sup>115</sup>

### 2.4.3. Gölge Yönetim Stratejisi

Aile şirketlerinde, şirket sahibi veya yöneticilerinin, kendi yerine yönetici yetiştirmede uyguladığı bir diğer yöntemde gölge yönetim (shadow management) yaklaşımıdır. Gölge yönetim stratejisi, amaçlar ve çıkarları farklı bireylerin şirketin ortak çıkarları doğrultusunda göstermiş oldukları birlikteliği ifade eder. Gölge yönetim stratejisinin uygulandığı aile şirketlerinde mevcut yönetici ve aday arasındaki yardımlaşmadan kaynaklanan bilgi akışı söz konusudur.<sup>116</sup>

Gölge yönetim yaklaşımı, vekalet yaklaşımı (Agency theory) modeli ile benzerlik göstermektedir. Vekalet yaklaşımı da şu sorulara cevap vermeye çalışır,

■ Arzu ve çıkarları farklı çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,

■ Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,

■ Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Vekalet yaklaşımının, amaçları ve kişisel çıkarları farklılıklar gösteren kişilerin birbirleri ile yardımlaşma durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşım modelidir. Vekalet veren (principal) diğeri de vekil (agency) dir. Gölge yönetim ile vekalet yaklaşım modelinin ortak noktası şirket sahipleri veya yöneticiler motive edici politikalar belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin vereceği kararları kontrol edebilecek bir organizasyon yapısı oluşturma, bire bir görüşmeler ile yönlendirici davranışlar sergilemesidir.

Yönetici adayı ise, mevcut yöneticinin sahip sorumluluk alanına giren her türlü işin nasıl yapılacağı hakkında bilgilidir, yöneticinin her hareketini gölge gibi takip eder ve olası durumlara karşı sürekli bir strateji geliştirir. Gölge yönetim modeli

---

<sup>115</sup> <http://www.belgeler.com/blg/en/aile-sirketleri> Erişim Tarihi: 21.08.2011

<sup>116</sup> Frances L. Ayres, Dennis E. Logue, (2002) "RISK MANAGEMENT in the Shadow of Enron", Journal of Business Strategy, Vol. 23 s. 4



yönetici adaylarını sürekli gelişime, değişime, açık tutan kişilerin kendilerini geliştirmesine olanak tanıyan bir modeldir.

#### 2.4.4. Eğitim Stratejisi

İşletmelerin geleceğini yönlendirecek olan sonraki nesil yöneticilerin eğitim düzeyi, finansal becerileri, stratejik planlama becerisi, hızlı karar verebilme yeteneği, dürüst ve şeffaf olması ve en önemlisi iyi bir lider olabilecek vasıflara sahip olması, gerekliliği bize eğitimin ne denli önemli olduğunu göstermektedir<sup>117</sup>. Aile şirketlerinde eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyleri düşük olabilir.

Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak, uzun vadede işletmenin amaçlarına tam olarak erişememesine neden olabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödüllere tercih eder. Fakat unutulmamalıdır ki şirket bütçesinden önemli pay ayrılan eğitimlerin de, işletmenin karlılığına katkısının olduğu somut olarak bilinmeli, çalışanların ve üst kademe yöneticilerin eğitimi arttıkça şirket gelirlerinin daha hızlı bir oranda artacağı unutulmamalıdır.

1995'te, Pennsylvania Üniversitesi bünyesinde yer alan İşgücünde Eğitimsel Kalite Merkezi, Amerikan Araştırma Bürosu'nun isteği üzerine, ülke çağında bir araştırmanın sonuçlarına göre; "Eğitimin Şirketlerin Verimliliğine Katkıları'nın incelendiği çalışmada, 20'den fazla insan çalıştıran 3000'in üzerinde şirket örneklem kitle olarak alınmıştır.

Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association-AMA) de ayrıca yaptığı bir çalışmada şu sonuçlara ulaştı:

■ Küçüldükten ya da yeniden yapılandıktan sonra karları artan şirketlerin %61,6'sının eğitim bütçelerinin arttırmış olduğu saptandı. Eğitim bütçelerini arttıranların üretkenliği %45 oranında yükselmiştir.

---

<sup>117</sup> Stavrou, Eleni T."A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involment in The Family Firm", Family Business Review, Vol.11, No.2., 1998

■ Küçüldükten ya da yeniden yapılandıktan sonra karları düşen şirketlerin %29,9'unun ise eğitim bütçelerinde kısıntıya gitmiş oldukları ve üretkenliklerinin%42.2 oranında düştüğü görülmüştür.<sup>118</sup>

Unutulmamalıdır ki eğitim programlarının amacı, aile şirketlerinde görev alacak yönetici adaylarının genel yönetim ve yöneticilik konularında, sıklıkla karşılaşılan sorunlar ve çözüm yöntemleri hakkında bilgilendirmek, tüm dünyada oluşan yeni ekonomik şartlar içerisinde işletmeyi ayakta tutabilecek, gelişimini sağlayabilecek yeni yeni yönetim modelleri ve stratejiler geliştirmesine olanak sağlayacak bilgi ve deneyimi kazandırmaktadır.

Ayrıca, aile şirketleri için büyük engel olarak karşılına çıkan kurumsallaşmayı sağlayabilmek için gerekli olan yönetmelik ve kurallar zincirinin oluşturulmasında yardımcı olmak, işletmenin gelecek kuşaklara ve profesyonel yöneticilere güvenle devrini sağlayabilmek için gerekli düzenlemelerin yapılmasında yol gösterici olmaktadır.

Diğer bir deyişle eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugünkü veya gelecekte yapacakları düşülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirilmeleridir.

## **2.5. Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi**

Aile şirketleri insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ya ölür ya da süreklilik planları yaparak yaşamını sürdürür. Aile şirketlerinin yaşam dönemlerine bakıldığında her yaşam döneminde farklı dinamikler önem kazanır, farklı özellikler gelişir. Bu özellikler ailenin, işletmenin ve mülkiyetin evrimine göre değişir. Bu değişim sürecinde her aile şirketi yeniden yapılanmak ister, önceliklerini, amaçlarını, etkinliklerini, onu yönlendiren değerleri gözden geçirir. Bu dönemde ikinci kuşağa devretme konusu ve aile bireylerinin eğitimi ve yetiştirilmesi önem kazanır. Her ailenin bir önceki evredeki deneyimlerinden süzülerek tasarlanmış olan bu eğitim aileye özgüdür.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Zehra Altın Koç, "Eğitimin Şirket Karına Etkisi", *Juturne Dergisi*, S. 6, Dönem:2006/2 Yayın Tarihi:30.06.2006,S.10/13.

<sup>119</sup> [http://aydin.edu.tr/bilimsel\\_dergi/bilimseldergi15.pdf](http://aydin.edu.tr/bilimsel_dergi/bilimseldergi15.pdf) Erişim Tarihi:14.08.2011

Aile şirketlerinde devretme planının en önemli aşamalarından biri de yetiştirmedir. Bu bağlamda pek çok kurucu affedilmez hatalar yapar ve gelecek kuşak ile çatışma içine girer. Girişimcilik özelliklerini taşıyan kurucunun gelecek kuşağı yetiştirmesi oldukça zordur. Çünkü girişimcilik özellikleri iyi bir öğretmen ya da koç olmak için yeterli değildir. Oysa yeni kuşağın yetiştirilmesi sabır ve özveri ister. Kurucunun gelecek kuşağın eğitiminden önce kendini eğitmesi gerekir.

Kurucunun ebeveyn rolü ile yönetici rolünü karıştırmamasından da pek çok sorun doğar. Bazı kurucu ebeveynler, çocukları yetişkinde olsa, ebeveyn davranışlarını sürdürürler, bazıları da çocuklarına küçük yaşta yönetici davranışı gösterirler. Bu bağlamda, aile şirketlerinde kurucu ebeveynin ebeveyn ve yönetici rollerinin dengesini kurması çok önemlidir.

Gelecek kuşak aile bireylerine yönelik eğitim modeli üç aşamadan oluşur;

Temel Değerler Eğitimi ve Varlık Eğitimi

Kişisel Gelişim ve Seçim

İşe Giriş Stratejileri ve Liderlik Eğitimi

### **2.5.1. Temel Değerler Eğitimi ve Varlık Eğitimi**

Temel değerler eğitimi ailenin gelecek kuşak üyesini aile şirketinde çalışmak üzere hazırlamaz, onlara aile şirketinde çalışsın ya da çalışmasın yaşam için gerekli olan değer ve erdemlerini geliştirmelerinde yardımcı olur. Aile İşletmelerinde duygusal boyutu göz ardı edilemez.<sup>120</sup> Sokrates, felsefesinin temelini alçak gönüllülük üzerine kurmuş ve “kendini tanı, benim tek bildiğim bir şey bilmediğimdir” diyerek kendini geliştirmenin önemini vurgulamıştır. Erdemlerin en faziletlisi alçak gönüllü olmaktır. Kişi böylece kendini gözden geçirip geliştirmesi gereken yönlerini fark eder ve geliştirme olanağı bulabilir. Güzel hasletlerden bazıları alçakgönüllülük, yardımseverlik, dürüstlük, girişkenlik, bağımsızlık, entelektüellik, mantıklılık, empati, sevecenlik, kibarlık, öz denetim, çalışkanlık, geniş görüşlülük, yetenek, neşe, sabır, düzenlilik, cesaret, bağışlayıcılıktır. Bu hasletler tartışılmaz ölçüde gereklidir. Bir

---

<sup>120</sup> <http://www.asiaone.com/Business/News/Story/A1Story20110509-277853.html>

insanda her bir haslet ne kadar gelişmişse kişi o kadar iyi bir insandır. Bu konuda ailenin genç üyesinin kendini tanımalı ve ailenin önemle üzerinde durduğu hasletleri kazanmak için çaba sarf etmelidir.

Değerler evrenseldir ve iyi-kötü, doğru-yanlış olarak değerlendirilemez. Her ailenin değer sıralaması kendine özgüdür. Rahat bir yaşam, eşitlik, heyecanlı bir yaşam, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, kendi kendi ile barışık olma, güvenlik, aşk, haz, özsaygı, başarı duygusu, sosyal saygınlık, gerçek dostluk, bilgelik gibi bazı değerler sıralanabilir. Tüm değerlerin oluşum sürecinde, ebeveynlerin rol modeli olduğu unutulmamalı ve arzu edilen davranışları geliştirme sürecinin sağlıklı ve nitelikli olması için çaba sarf edilmelidir.

Temel değerler eğitimini etkileyen önemli faktörlerden biri de gelecek kuşağın içinde bulunduğu yaşam dönemidir. Puberty (12-14 yaş), orta gençlik ( 15-17 yaş), ve son gençlik (17 ve yukarı) kişinin kendi kimliğini bulmaya çalıştığı dönemlerdir. Gençlik dönemi olarak tanımlanan bu dönem değerlerin oluştuğu fakat aynı zamanda kimlik bunalımı, karar verme, bağımsızlık arayışı gibi nedenlerle içsel çatışmanın yaşandığı dönemlerdir. Genç bu dönemde hem aileye karşı çıkar hem de kendini güçsüz ve yetersiz hisseder. Başka insanlara ihtiyaç duyar. Bu dönem literatürde “aileden kopma ve geçici bağlar kurma” dönemi olarak bilinir. Birçok genç bu dönemde çeşitli sebeplerle alkol ve sigara bağımlılığına, uyuşturucuya ve intihara teşebbüs eder. Bu devrede aile şirketinin kurucusu ise işin sürekliliğini sağlama kaygısı içindedir ve gelecek kuşak ile çatışma içine girer<sup>121</sup>. Girişimcilik özelliklerini taşıyan kurucunun gencin yaşam döneminin özelliklerini anlamsız ve gence sabır anlayışıyla yaklaşması kolay değildir oysa gereksinim duyulan ailenin değerlerini paylaşmak bu değerlerin aile için ne ifade ettiğini konuşacak ortam yaratmaktır. Aile bireylerinin kendi davranışları ile model olması genci yargılamadan, suçlamadan dinlemesi değer ve erdemlerin gelişmesinde destekleyici olur. Bu dönemde aile şirketinin kurucusunun beklentileri ile gencin gereksinimleri arasındaki dengeyi sağlamak ve gerekirse bu konuda dışardan destek almak önemlidir.

---

<sup>121</sup> Barry B., The Development of Organisation Structure in the Family Firm, Journal of General Management, 1975

Temel değerlerin eğitiminde üç ana başlık aile şirketleri için son derece önemlidir:

- 1.Kendine saygı
- 2.Başkalarına saygı
- 3.Pozitif bakış açısı

Kendine saygı bağlamında dürüst,verilen sözü tutan, sorumlu ve yılmadan çabalayan; başkalarına saygı bağlamında barışçıl, cömert, tutkulu, bağışlayıcı aile ve anlayışlı; pozitif bakış açısı bağlamında esprili,adil, açık fikirli, risk alabilen, iyimser bireylerin etkin liderliğe alt yapısı hazırlanmış kişiler olacak ve aile şirketinin sürekliliğine katkıda bulunabileceklerdir.

Varlık eğitimi birinci kuşağın girişimciliğini, yoktan var etme olgusunu, ailenin ve işletmenin varlıklarının oluşumundaki süreçleri, ailenin ve işletmenin kültürüne sinmiş değerlerini bir sonraki, kuşağa aktarmayı amaçlar. Varlık içinde doğmuş yeni kuşağın ailesini ve işletmesinin durumunu bir “ayrıcalık” olarak değil bir “sorumluluk” olarak algılaması için gerekli çalışmalar planlanır. Varlık eğitimi ailenin genç bireylere gelecekte gerek yönetimde gerek insan ilişkilerinde temel alacakları doğruları öğretir. Çalıştay yöntemiyle planlanan bu eğitim dışarıdan bir koç un liderliğinde aile şirketinin kurucusunun varlık, varlık oluşumu, varlık yönetimi konularındaki temel varsayımları üzerine inşaa edilir. Çalışkanlık, sorumluluk, emeğe değer vermek gibi hasletlerin kazanımı için çaba sarf edilir. Bu süreçte en önemli zorluklardan biri gelecek kuşağın aile şirketine çalışması konusundaki ilgi ve istekliliğidir. Bu konuda zorlayıcı olmak doğru değildir. Bilgi ve yetenek kazandırılabilir ama ilgi ve istek yoksa sonuç hem aile hem de işletme için hayal kırıklığı olabilir.

### **2.5.2. Kişisel Gelişim ve Seçim**

Kişisel gelişim aşamasında genç aile üyesinin bireysel özellikleri, gereksinimleri, istek yetenek ve bilgileri araştırılır ve izlenir. Bireyin kişisel gelişiminde onun istek ve ilgisine öncelik tanınmalıdır. Aile şirketlerinin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri aday yönetici seçimidir.<sup>122</sup> Kurucu işletmenin yönetimini gelecek

---

<sup>122</sup> Ward, J. L. (2000). “Reflections on Indian Family Groups”. Family Business Review, 13 (4), December. S.147

kuşaktan birine devretme ve çekilme kararını aldıktan sonra seçim stratejisini geliştirmelidir. Sadece kurucunun varsayımları ve ön yargıları ile yapılan seçim çok sağlıklı olmayabilir (Dr. Gordon). Ward'a göre en iyi gelecek kuşak yönetici adayını belirlemenin tek yolu şöyledir; "Çeşitli grup aktiviteleri sırasında kendisini doğal olarak ortaya çıkarma fırsatı tanınan kişinin çocuklar tarafından lider olarak seçilmesine izin verilmektedir.<sup>123</sup> Bu tip aktiviteler yeni bir işe(girişim) başlamak gibi ailenin mevcut iş kolunun dışında da olabilir. Nihai karar, patron veya yönetim kurulu tarafından, çocukların kendi aralarındaki çalışmalarının gözlenmesinden sonra verilebilir. Ailedeki hissedarlar, resmi bir seçim de yapabilirler; bu özellikle geniş ailelere hitap eden bir yaklaşımdır. Karar vermede baz olacak liderlik nitelikleri güvenilirlik, istikrarlı bir karakter, aile içi fikir birliğini geliştirme becerisi ve gurubu etkin bir ekip olarak yönlendirme becerisidir. En iyi adayın kim olacağına karar verilmesi, sadece liderlik özelliklerine değil şirketin gelecekteki durumuna da bağlıdır".

### **2.5.3. İşe Giriş Stratejileri ve Liderlik Eğitimi**

Aile şirketlerinde gelecek kuşağın işe giriş stratejileri farklılık gösterir. İnsan Kaynakları bölümleri giderek klasik personel yönetiminin yanı sıra performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirme gibi stratejik İnsan Kaynakları konularına odaklanmaya başlamıştır.<sup>124</sup> Erken çalışma stratejisini benimseyen aile şirketlerinde aday işletmenin çalışma şekli ve doğası hakkında erken yaşta bilgi sahibi olur. İşletmede çalışanlarla ilişkisi erken yaşta gelişir. İşletme için gerekli becerileri geliştirir ve işletme içinde kabul edilir. Ancak adayın doğal hataları yetersizlik olarak algılanır ve aday aile şirketinin iş çevresi ve bilgisi ile sınırlı kalır ve kendini geliştiremez. Bazı aile şirketleri ise geç çalışma stratejisini benimser. İşletmecilik ve iş yaşamı deneyimi arttıktan sonra aile şirketinde çalışmasına izin verilir. Bu strateji adayın kendine güvenini arttırır ancak dışarıdaki deneyim aile şirketi değerleri ile çelişebilir, uzun yıllar aile şirketinde çalışmış yöneticilerde kıskançlık

---

<sup>123</sup> Günver, B.A., "Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi", T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Aile İşletmesi Kongresi, 14-15 Nisan 2006. ss.89-95

<sup>124</sup> Mehmet Köse, *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi) Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010, S.74

duyguları gelişebilir. Bu karar tamamı ile aileye özgüdür ve her ailenin doğrusu farklıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE DEVRİN VE YENİ NESLİN YETİŞTİRİLMESİNDEKİ BULGULARIN ANALİZİ

Uygulamanın bu bölümünde; aile şirketlerinde devir süreci ve yöneticilerin devire olan bakış açılarının ortaya konması için yapılan araştırmadan ulaşılan bilgilere yer verilmektedir. Araştırma konusu ile ilgili olarak çalışma teorik kısım ile ilişkilendirilip genel bir durum tespiti yapılarak, etkin devrin uygulama alanı olarak geçerliliği değerlendirilmektedir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatürde aile şirketlerinin firmayı nesilden nesle aktarmalarında başarısızlıklarının dört sebebi bulunmaktadır. Bunlar, işletmenin gelişme ve yaşama kabiliyetinin azlığı, planlama yetersizliği, şirket sahibinin şirketini devretmedeki isteksizliği ve bir sonraki kuşağın şirkete katılmadaki gönülsüzlüğüdür.<sup>125</sup>

Literatürdeki faktörler temel alınarak yapılmış olduğumuz bu uygulamanın amacı, aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde yaşanan sorunları belirleyen faktörlerin analiz edilmesidir.

Yöneticilerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ile şirketlerin; yasal statüsü, çalışan sayısı, çalışan aile üyesi sayısı ve kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği bilgilerinin analizi yapılacaktır. Bununla birlikte yöneticilerin kişisel bilgilerinin ve şirket verilerinin, yöneticilerin şirketi devretmeye olan eğiliminin, yönetimi kimin üstlenmesini istemeleri ile yönetimi kime devredecekleri konusunun, varisin eğitiminin ve varis seçimindeki kriterlerin, analiz ve değerlendirilmesi yapılarak sonuçlar elde edilecektir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yararları

Araştırma ile Çorum'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde yönetim devredilirken karşılaşılan sorunlar ve yeni nesil yöneticilerin eğitimlerini içine

---

<sup>125</sup> Rıdvan GÜNEL, A.g.e. S.71



alan hazırlıklar irdelenmiş konu ile ilgilenen yönetici ve yönetici adaylarına da fayda sağlanmaya çalışılmıştır.

### **3.1.2. Araştırmanın Ön Kabulleri**

Çalışmada anket sorularının ankete katılan yöneticiler tarafından doğru algılandığı, yöneticilerin doğru cevap verdikleri ve yöneticilerin anketörler tarafından yönlendirilmedikleri kabul edilmektedir.

## **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup daha önce konu ile ilgili olarak yapılan anket çalışmaları, anket formu hazırlanmasında rehber olmuştur. Anket soruları daha önce konu ile ilgili çalışma yürütmüş olan Sayın Şule Bayar ile birlikte toplanmıştır. Anket Çorum ilindeki şirketler üzerinde yapılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde mevcut yönetici ve aile şirketini tanımaya yönelik sorular, ikinci bölümde yöneticilerin aile şirketlerini devir konusunda istekliliğini anlamaya yönelik sorular, üçüncü bölümde de çalışmanın içeriği ile ilgili olarak devir sürecini ve yöneticilerin devir ile ilgili düşüncelerini ölçmeye yönelik 5’li Likert ölçekli sorular vardır.

### **3.2.1. Araştırma İçin Pilot Uygulama**

Anket çalışması Çorum il sınırlarında bulunan 10 aile şirketi üzerinde işletme yöneticilerine uygulanmıştır. Anket sorularının cevaplayıcılar açısından daha net anlaşılabilmesi ve doğru cevap alınabilmesi için birebir uygulama yapılmıştır. Anket uygulanan şirketler daha önce anket ile ilgili olarak bilgilendirilmiş ve randevu alınarak görüşmeler yapılmıştır.

### 3.2.2. Verilerin Toplanması

Anket Çorum ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Çorum Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifi üyesi şirketler ile Çorum Ticaret ve Sanayi Odası üyesi şirketler oluşturmaktadır. Anket Çorum’da 107 aile şirketleri üzerinde uygulanmıştır. Anketin büyük kısmı yüz yüze görüşme metodu ile uygulanmıştır. Küçük bir kısmı da e-posta olarak iletilmiş ve geri dönüşü sağlanmıştır. 107 şirketin tamamı ile randevu alınarak ve birebir görüşme ile yapıldığından tamamından geri dönüşüm alınmış, yani % 100 geri dönüşüm oranı sağlanmıştır.

### 3.2.3. Anket Sorularının Değerlendirilmesi

Aile şirketlerinde devir sürecini ve yöneticilerin devir ile ilgili düşüncelerini anlamaya yönelik olarak, ankette yer alan 5’li Likert ölçeğinde sorulan sorular aşağıdaki gibidir.

Devir sürecini ve yöneticilerin devir ile ilgili düşüncelerini ölçmek amacıyla uygulanan sorular;

- Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin “Yeteneğidir”.
- Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin “İş Bilgisidir”.
- Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin “Eğitimidir”.
- Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin şu anki yöneticiye “Akrabalık ve Yakınlık Derecesidir”.
- Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter “Ailenin Örf, Adet ve Değerlerinden Kaynaklanan Aile içi Değerlerdir (Kurallardır)”.
- Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter “Yönetimi Devralacak Aile Üyelerinin Bulunmasıdır”.
- Yönetimi devralacak yönetici adayı, “Başka Bir İş Yerinde Deneyim Kazanmalı Sonra İşe Başlamalıdır”.

- Yönetimi devralacak yönetici adayı, “Mutlaka İlk İşe İşletmenin Herhangi Bir Çalışanı Olarak Başlamalıdır”.
- Yönetimi devralacak yönetici adayı, “İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır”.
- İşletmenin geleceği için varisin hazırlanması ve eğitimi ne derece önemlidir?
- Mevcut yöneticiler, yönetici adaylarına eğitimi aşamasında “Şirket İçi/Dışı Eğitim Programı Düzenler”.
- Mevcut yöneticiler, Yönetici Adaylarının Eğitimi İçin “Konferans, Seminer ve Eğitim Programlarına Katılmalarına Teşvik Edicidir”.
- Mevcut yöneticiler, işletme içinde sorumluluklar vererek “İş Tecrübesi Edinmeleri ve Karar Alma Yeteneklerinin Gelişimini Sağlar”.
- Mevcut yöneticiler, sahip oldukları “Bilgi, Beceri ve Deneyimlerini Yönetici Adayları İle Paylaşmalıdır”.
- Mevcut yöneticiler, aday yöneticilerin yetişmesi açısından “İşletmenin Geleceğini Etkileyecek Kararların Alımında, Adayların Fikrini Alınır”.
- Yönetici adaylarına “Mevcut Yönetim Sorumluluğu Verilir”.
- İşletmenin devamlılığı için yönetimi devralacak yöneticinin seçimi önemlidir.
- Aile şirketlerinin gelecekteki yöneticisi, “Aile Üyelerinin Görüşleri Alınarak Seçilir”.
- Aile şirketlerinde yönetici aday seçiminde, işletmenin geleceği söz konusu olduğundan “Tüm Yöneticilerin Onayı Alınır”.
- Yönetimin devri öncesi planlama ne derece önemlidir?
- Yönetici devrinin düzenli ve planlı bir şekilde olması ve sonraki yöneticilere şans tanımak için gerekli düzenlemeler yapılır.
- Yönetim devrinden sonra yeni yöneticilerin işletmede üstlenecekleri rol ve sorumlulukları hakkında resmi düzenleme vardır.

- Yönetim devrinden sonra işletmede herhangi bir sorun yaşamaması için, mevcut yöneticiler işletmede bir iş stratejisi yaratmalıdır.

Elde edilen verilere, soruların birbiri ile olan tutarlılığını ve çalışmanın etkinliğini ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda ankette yer alan soruların türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlayan Cronbach Alfa değeri 0,920 bulunmuştur.

**Tablo 5: Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Number of Items
,920	23

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterlerine göre bulunan sonuç çalışmanın yüksek derecede güvenilir ölçek sınıfına girdiğini gösterir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması alınmış, soruların ortalaması 3 ve üstü olanlar kabul, altı ise ret niteliğinde değerlendirilmiştir. Faktörlerin içerikleri için 0,95 hassasiyetinde Pearson Ki-Kare testi yapılmıştır.

### **3.2.4. Verilerin Analizi ve Kullanılan Yöntemler**

SPSS 13 programı kullanarak verilerin analizi sağlanmıştır.

Anketin ilk bölümüne cevap veren yöneticilerin cinsiyet durumu, yaş dağılımı, eğitim düzeyi, şirketlerin yasal statüsü, çalışan sayısı, çalışan aile üyesi sayısı ve yönetimin kaçınıcı kuşaktan olduğu bakımından profiller çıkarılmıştır. Kullanılan istatistiki yöntemlerle değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülmüş ve yorumlanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin ve Şirket Verilerinin Analizi

**Tablo 6: Yöneticilerin Cinsiyeti**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	12	11,2	11,2	11,2
Erkek	95	88,8	88,8	100,0
Toplam	107	100	100	100

Anket yapılan yöneticilerin dağılımına bakıldığında %88,8’lik oranla erkek çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin oranı ise %11,2’dir.

**Tablo 7: Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

Yaş Dağılımı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-30	15	14,0	14,0	14,0
31-45	52	48,6	48,6	62,6
45 +	40	37,4	37,4	100,0
Toplam	107	100	100	100

Anket yapılan yöneticilerin % 48,6 ‘lık en yüksek yüzdesi 31-45 yaş aralığında görülmektedir. Yöneticilerin %37,4’lük kısmı 45 ve üstü yaş grubunu, %14’lük kısmı

ise 18-30 yaş grubunu oluşturmaktadır. Orta yaş yönetici grubu çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 8: Yöneticilerin Eğitim Durumu**

Mezuniyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	13	12,1	12,1	12,1
Lise	42	39,3	39,3	51,4
Ön Lisans	20	18,7	18,7	70,1
Lisans	29	27,1	27,1	97,2
Yüksek lisans	3	2,8	2,8	100,0
Toplam	107	100	100	100

Ankete katılan yöneticilerin en yüksek yüzdeyle %39,3'ünün lise mezunu olduğu görülmüştür. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının toplam %30'a yaklaşan orana sahip olduğu saptanmıştır.

**Tablo 9: Şirketin Yasal Statüsü**

Statü	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Anonim Şti	2	1,87	1,87	1,87
Limited Şti	23	21,5	21,5	23,37
Kollektif Şti	1	0,93	0,93	24,30
Tek Şahıs Şti	81	75,7	75,7	100,0
Toplam	107	100	100	100

Anket yapılan şirketlerin %75,7 ile en büyük kısmını tek şahıs şirketleri oluşturmaktadır. 1 adet kolektif ve 2 adet anonim şirket ankete katılmıştır. %21,5 ile limited şirketler ankete katılan ikinci büyük grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 10: Çalışan Sayısı**

Çalışan	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-9 kişi	84	78,5	78,5	78,5
10-24 kişi	15	14,1	14,1	92,6
25-49 kişi	6	5,6	5,6	98,2
50-250 kişi	2	1,8	1,8	100,0
Toplam	107	100	100	100

Anket yapılan şirketlerin %78,5'lik kısmını 9 kişiye kadar çalışanı bulunan mikro işletmeler oluşturmaktadır. 50 üzeri çalışana sahip 2 şirket bulunmaktadır.

**Tablo 11: Şirkette Çalışan Aile Üyesi Sayısı**

Aile Üyesi Çalışan	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 kişi	98	91,6	91,6	91,6
6-10 kişi	9	8,4	8,4	100
Toplam	107	100	100	100

Anket yapılan şirketlerde çalışan aile üyesi sayısı incelendiğinde %91,6'lık kısmında 5 kişiye kadar aile üyesi çalışanı bulunmaktadır. %8,4'lük kısmı ise 6-10 aile üyesi çalışan grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 12: Şirketiniz Şu Anda Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetilmektedir?**

Kuşak		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	1.kuşak	71	66,36	66,36	66,36
	2.kuşak	32	29,90	29,90	96,26
	3.kuşak	4	3,74	3,74	100,0
	Toplam	107	100	100	100

Anket yapılan şirketler %66,36 ile 1.kuşak aile yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Şirketlerin %30'a yakın seviyede 2.kuşak yönetici tarafından yönetilmesi dikkat çekmektedir. 4 firma şirketini 3.kuşağa taşımayı başarmıştır.

## 4.2. Değişkenlerin Ki-Kare Testi İle Analiz Edilmesi

### 4.2.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin ve Şirket Verilerinin Analizi

Yöneticilerle yapılan anketteki kişisel bilgilerin cevapları, etkin devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi (ölçek) hipotez kurularak değerlendirilmiştir.

#### 4.2.1.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Analiz

**Tablo 13: Cinsiyet \* Ölçek**

		Ölçek		Toplam
		1,00	2,00	
Cinsiyet	Kadın	4	8	12
	Erkek	21	74	95
Toplam		25	82	107



$h_0$ = Yöneticilerin cinsiyetinin, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi yoktur.

$h_1$ = Yöneticilerin cinsiyetinin, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi vardır.

### Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,378	1	,011
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri  $0,011 < 0,05$  den olduğu için  $h_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Yani yöneticilerin cinsiyetleri şirketin devri konusunda, şirketin aile şirketi olarak devamlılığı konusunda etkilidir.

### 4.2.1.2. Yöneticilerin Yaş Dağılımına Göre Analiz

**Tablo 14: Yaş grubu \* Ölçek**

Yöneticilerin Yaş Dağılımı		Ölçek		Total
		1,00	2,00	
Yaş Grubu	18-30	7	8	15
	31-45	15	37	52
	45 +	11	29	40
Toplam		33	74	107

h0= Yöneticilerin yaşlarının, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi yoktur.

h1= Yöneticilerin yaşlarının, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi vardır.

### Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,465	1	,023
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri  $0,023 < 0,05$  den olduğu için h0 hipotezi reddedilir. Diğer bir ifade ile h1 hipotezi kabul edilmektedir.

### 4.2.1.3. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Analiz

**Tablo 15: Öğrenim Durumu \* Ölçek**

Yöneticilerin Öğrenim Durumu		Ölçek		Total
		1,00	2,00	
Mezuniyet	İlköğretim	1	12	13
	Lise	12	30	42
	Ön Lisans	4	16	20
	Lisans	9	20	29
	Yüksek Lisans	3	0	3
Toplam		29	78	107

$h_0$ = Yöneticilerin öğrenim durumunun, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi yoktur.

$h_1$ = Yöneticilerin öğrenim durumunun, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi vardır.

#### **Ki-Kare Testi**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,835	1	,108
N of Valid Cases	107		

Ankete katılan yöneticiler üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri 0,108 > 0,05 olduğundan  $h_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

#### **4.2.1.4. Şirketin Yasal Statüsüne Göre Analiz**

**Tablo 16: Yasal Statü \* Ölçek**

Şirketin Yasal Statüsü		Ölçek		Toplam
		1,00	2,00	
Yasal Statü	Anonim Şti	1	1	2
	Limited Şti	6	17	23
	Kollektif Şti	1	0	1
	Tek Şahıs Şti	21	60	81
Toplam		29	78	107

$h_0$ = Şirketlerin yasal statülerinin, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi yoktur.

h1=Şirketlerin yasal statülerinin, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi vardır.

#### Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,213	1	,022
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri  $0,022 < 0,05$  olduğundan h1 hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.2.1.5. Şirkette Çalışan Aile Üyesi Sayısı

**Tablo 17: Şirkette Çalışan Aile Üye Sayısı \* Ölçek**

Şirkette Çalışan Aile Üye Sayısı		Ölçek		Toplam
		1,00	2,00	
.	1-5 kişi	20	78	98
	6-10 kişi	3	6	9
Toplam		23	84	107

h0= Şirkette çalışan aile üye sayısının, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi yoktur.

h1= Şirkette çalışan aile üye sayısının, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi vardır.

### Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,402	1	,014
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri  $0,014 < 0,05$  olduğundan  $h_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.2.1.6. Şirketin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğine Göre Analiz

**Tablo 18: Şirket Yönetiminin Kuşağı \* Ölçek**

Şirketin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildiğine Göre Analiz		Ölçek		Toplam
		1,00	2,00	
	1.kuşak	19	52	71
	2.kuşak	10	22	32
	3.kuşak	1	3	4
Toplam		30	77	107

$h_0$ = Yönetimin şirketteki kaçınıcı kuşak olduğunun, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi yoktur.

$h_1$ = Yönetimin şirkette ki kaçınıcı kuşak olduğunun, devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi vardır.

## Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	0,284	1	,009
N of Valid Cases	107		

Anket katılımcıları üzerinde yapılan değerlendirmeye göre %95 önem seviyesinde Asymp. Sig değeri  $0,009 < 0,05$  olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

### 4.2.2. Yöneticilerin Devire İstekliliği İle İlgili Soruların Ki-Kare Analizi ve Değerlendirilmesi

**Tablo 19: Yönetimi kaç yıl içinde devretmeyi düşünüyorsunuz?**

Yönetimi kaç yıl içinde devretmeyi düşünüyorsunuz?		Ölçek		Toplam
		1,00	2,00	
	1-5 yıl	4	12	16
	6-10 yıl	3	14	17
	11-20 yıl	15	46	61
	20 yıldan fazla	2	11	13
Toplam		24	83	107

## Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,981	1	,059
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler devir konusunda hangi dönem içerisinde olursa olsun isteksizdir. Özellikle kısa vadede istekli olmamaları dikkat çekicidir. Bununla birlikte ancak orta vadede devrin etkili bir şekilde gerçekleşebileceği izlenmiştir. Yöneticiler çeşitli sebeplerden ötürü kısa vadede yönetimi bırakmayı düşünmemekte, diğer bir ifade ile şirketi varislere devretmeyi düşünmemektedir.

**Tablo 20: Sizden sonra yönetimi kimin üstlenmesini istersiniz?**

Sizden sonra yönetimi kimin üstlenmesini istersiniz?		Ölçek		Toplam
		1,00	2,00	
	Erkek çocuğumun	12	41	53
	Kız çocuğumun	8	19	27
	Kardeşlerimin	3	6	9
	Yeğenlerimin	3	5	8
	Aile dışı profesyonel yönetici	2	8	10
Toplam		28	79	107

## Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,859	1	,012
N of Valid Cases	107		

Ankete katılan yöneticiler şirketin aile fertlerine devri konusunda istekli gözükmetedirler. Ataerkil toplumumuzun bir uzantısı olarak en çok erkek çocuklarının yönetime talip olmasını beklemektedirler. Diğer bir ifade ile erkek çocuklarının yönetimi üstlenmeye istekli olması durumunda mevcut yöneticiler istekli davranacaktır. Bununla birlikte kız çocuklarının da istekli olmalarını beklemektedirler.

**Tablo 21: İşletmenizin Yönetimini Kız veya Erkek Çocuklarınızdan Hangisine Devretmeyi Düşünüyorsunuz?**

İşletmenizin yönetimini kız veya erkek çocuklarınızdan hangisine devretmeyi düşünüyorsunuz?	Ölçek		Total
	1,00	2,00	
İlk çocuğuma	6	25	31
Erkek çocuğuma	10	38	48
Kız çocuğuma	2	5	7
Hangisi yetenekli ise	5	14	19
Diğer	1	1	2
Toplam	24	83	107



### Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	8,614	1	,017
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler, şirketlerini aile fertlerinden birine devretmek konusunda istekli gözükmemektedir. Özellikle devredecekleri çocuklarının erkek olmasına ya da ilk çocukları olmasına daha dikkat etmektedirler. Varisin yetenekli olması ise diğer bir önemli seçim sebebi olarak gözükmemektedir.

**Tablo 22: Yönetimi Devralacak Kişinin Eğitimi Nedir?**

Yönetimi devralacak kişinin eğitimi nedir?		Ölçek		Total
		1,00	2,00	
	İlköğretim	1	3	4
	Lise	7	18	25
	Ön Lisans	11	22	33
	Lisans	12	24	36
	Yüksek Lisans ve üstü	3	6	9
Toplam		34	73	107

## Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,522	1	,009
N of Valid Cases	107		

Ankete katılan yöneticiler yönetimin devri konusunda eğitimin önemli olduğunu düşünmektedirler. Yönetimi eğitimli varislere devretme konusunda isteklidirler. Yönetimi devretme konusunda belirledikleri varislerin eğitim durumu da bunu desteklemektedir. Devri düşünülen varislerin çok büyük kısmı yükseköğretim ve üstü derecelerde eğitim görmüştür.

**Tablo 23: Yönetimi Devralacak Varisin Seçimindeki Kriterler Nelerdir?**

Yönetimi devralacak varisin seçiminde kriterler?		Ölçek		Total
		1,00	2,00	
	Yeteneği	4	17	21
	İş bilgisi	5	19	24
	Eğitimi	3	17	20
	Aile içi kurallar	3	18	21
	Yakınlık derecesi	4	7	11
	Hepsi	4	5	9
	Hiçbiri	0	1	1
Toplam		23	84	107

### Ki-Kare Testi

	Value	Df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	13,563	1	,039
N of Valid Cases	107		

Yöneticiler devir konusunda varisin yeteneğine, iş bilgisine, eğitimine ve aile içi kurallara önem vermektedir. Yönetimi devredecekleri varisin bu özelliklere sahip olmaları konusunda titiz davranmaktadırlar.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile şirketlerinin karakteristikleri, içinde buldukları yaşam dönemine göre farklılık gösterir. Ancak hangi devrede olursa olsun tüm aile şirketlerinin ortak kaygısı sürekliliktir. Aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa devredilmesi sürecinde en önemli işlerden biri gelecek kuşak aile üyesinin eğitimidir. Aile şirketinin geleceğini ilgilendiren ve etkileyen kararları alacak, karar ve politikaları uygulayarak, işletmede yapılması gereken görevleri çalışanlara adil olarak paylaşacak, emeğin değerini verecek, çalışanları yansız olarak değerlendirecek ve işletmenin kaynaklarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanacak gelecek kuşak bireyin yetişmesinde temel alınacak etik ilkeler son derece önemlidir. Gelecek kuşak bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi, kurucunun ve ailenin beklentileri, aileye ve işletmeye özgü öncelikli değerler, aile şirketinin kültürel kalıbı ve karakteristikleri bu eğitim planının aileye göre tasarlanması gerçeğini ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunları kurucu açısından, aile ilişkileri açısından sınıflandırmaya tabii tutmak mümkündür.

Kurucu açısından, güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik, kişisel kimlik kaybı, faaliyetlerden çekilme korkusu, kıskançlık ve rekabet, ölüm endişesi ve varisler arasında tercih yapamama; Aile açısından, iletişim, güven, bağlılık, aile içi huzursuzluk, paylaşılmış değer ve gelenekler, kıskançlık, çatışma, rekabet, kurucunun eşinin işletmedeki rolü bırakmada isteksizliği, hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama, çocuklar arasında ayırım yapamamadır.

Şirketlerin yasal statüleri ve çalışan sayılarına bakıldığında aile şirketlerinin küçük ve orta ölçekli firmalar ortaya çıkmaktadır. Anket sonuçlarına göre %66,36 oranında aile şirketi 1.kuşak aile şirketi faaliyet göstermektedir. Devir yaşanan 2. ve 3. Kuşak aile şirketi oranı toplam sadece %33,64'dür.

Ward, gelecek kuşağın devirden önce işe hazır hale getirilmesinde üç konunun altını çizmektedir.<sup>126</sup>

1- Gelecek kuşak yöneticinin aile şirketi dışında bir iş tecrübesi kazanması,

---

<sup>126</sup> Ward, J. L. (1988). "The Special Role of Strategic Planning for Family Business". Family Business Review, 1(2): 105-117

2- Aile şirketine girince gerekli ve belirli bir iş verilmesi,

3- Yeni kuşak yönetici ile ilgili olarak aileden olmayan bir kişinin öğretim ve değerlendirme konusunda görevlendirilmesi.

Günümüzde aile şirketlerinin, yapılan anket sonuçlarına da dayanarak, eğitim konusunda bütçe ayırmadıkları çoğunun daha önce farklı bir iş yerinde adaylarını teşvik etmedikleri ve devir planlaması yapmadıkları göze çarpmaktadır.

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar üzerine geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

- Varislerin eğitimi kadar mevcut yöneticilerin eğitimi de çok önemlidir. Aile şirketlerinin sürekli dinamizmi için diğer personellerle birlikte varislerin ve mevcut yöneticilerin eğitimi şarttır.
- İşletmelerin aile dışı profesyonel yöneticilere soğuk bakmasına bir açıdan anlam verilebilir. Ancak profesyonel yöneticiler işletmenin belirli bir noktadan sonra işletmelerinin stabil kalmaması ve hantal yapıya bürünmemesi için olmazsa olmazdır.
- Mevcut yöneticilerin yeni neslin eğitimine verdiği önem yeterli değildir. Yöneticiler her geçen gün artan rekabet ortamını göz önüne alarak yeni neslin yetiştirilmesine azami önem vermelidir.
- Ata-erkil toplum olmanın getirdiği bazı özellikler işletmelerin yaşam eğrileri ve devir süreçlerinde açıkça görülmektedir. Varislerin cinsiyetleri, yeteneklerinin önüne geçmektedir. Bu işletmenin sürekliliği için tehdit unsurudur.
- Şirket yönetiminin devrinde tecrübenin yanı sıra eğitiminde öneminin kavranmasıyla devir konusunda gençlere duyulan güvenin artması gerekmektedir.
- Şirkette çalışmanın cazip hale getirilmesi özellikle eğitilmiş varislerin istihdamı açısından son derece önemlidir. Zira kendini ifade etme ortamı bulamayan, fikri bazda uygulama ortamı oluşturamayan eğitilmiş aile üyeleri, aile şirketi dışında kariyerlerine devam etmeyi tercih edebilmektedir.
- Yöneticiler devir konusunu çoğunlukla gündeme dahi almak istememekte ve bir çoğu kısa vadede devir düşünmemektedir. Yöneticilerin, evlatları gibi

gördükleri şirketlerini yeni nesle devretmelerinin bir noktadan sonra gereklilik değil zorunluluk olduğunu bilmeleri gerekir.

Şirket yöneticilerinin, özellikle kurucu iseler, şirketlerini evlatları gibi görmelerine bağlı olarak şirketlerinin yaşam eğrisinde ki her evresinde ona hükmetmeye, yön vermeye, elleri ile büyütme ve hatta diğer aile üyelerinden kıskanmaya varan boyuttaki davranışları yönetici cephesinden son derece doğal ve normal bir süreç gibi gözükse de, yöneticilerin değişen rekabet koşulları ve çalışma şartlarına bağlı olarak sürekli yenilenme, inovativ olma ve bu şekilde kurumsallaşmaya ilk adımı atabilme açısından şirketlerini bir adım öteye taşıyabilecek olan yeni nesle devretme konusunda daha istekli olmaları, evlat sevgisini torun sevgisine dönüştürmeyi başarabilmeleri şirketin yaşamını ve başarısını doğrudan etkileyecektir. Çalışmamıza konu olan şirketlerin bu noktada uzun yolları olduğu aşıkardır. Bununla birlikte özellikle serbest piyasa koşullarında ki rekabet, şirket yöneticilerinin gözünün yeniyeni açılmasını sağlıyor diyebiliriz. Eğitimli yeni nesilin şirkete neler katabileceğini görmek için onlara çalışma, karar alma ve uygulama alanı bırakmalıdır.

Örneğin yurtdışına pazarlanabilir ürünler üreten aile şirketlerinin iç piyasada ki rekabet koşullarını da göz önünde bulundurarak kendilerine bakir pazar bulma fırsatlarını değerlendirerek ihracat yapmaları genç neslin eğitimi ve bu işlemi hayata geçirecek olan yeni ufuklar açacak olan varislere sağlanacak fikri bazda çalışma sahası ile gerçekleştirilebilecektir.

Aile şirketlerinin sürekliliğinin makro boyutta ülke ekonomilerinde ki istikrarın ve istihdamın sürekliliğini etkilediğini söyleyebiliriz. Aile şirketlerinin bu kadar önemli olduğu gerçeği onların sürekliliğini elzem kılmaktadır. Burada yöneticilerin varislere gerekli eğitim konusunda rehber olmadır. Bilgilerin saklanarak değil paylaşarak değerli olacağı gerçeği ile hareket edilerek varislere şirket içi gelişmeler aktarılmalı, sorumluluk ve liderlik duyguları geliştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

Akdoğan, Asuman, Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 16, 2000.

Alayoğlu, Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul 2003.

Aydın, Alim, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, *İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, cilt: 3, sayı: 13, 2001.

Aspen Family Business Group& Family Business Consulting, Inc. 2003;33

Ateş, Özgür, *Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2003.

Atılğan, Turan, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, 2003.

Aydın, Alim, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, *İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, cilt: 3, sayı: 13,

Aydın, Erdal, *Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Çanakkale 2004.

Aydın, Nurhan, “Aile Şirketleri”, *Yeni İş Dünyası Dergisi*, Sayı:81, 1986, ss.16-21.

Aydın, Nurhan, *Aile Şirketleri Ve Aile Şirketlerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1984

Barry, B., *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*, Journal of General Management, 1975.

Barutcu, Esin, “Genç Yöneticilerle Eski Yöneticiler Arasındaki Kuşak Çatışması” T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, 02-03 Aralık. ss. 86-95

Bengt, Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, 1. Baskı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993.

Bilgin, Naciye, *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, , Ankara 2007

Bjuggren Per-Olof ve Sund Lars-Göran, “ Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small-and Medium –Size Family-Owned Businesses”, Family Business Review, Vol. 14, No.1.,2001. s.69

Bork, David, Family Business, Risky Business: How To Make It Work, Aspen: Bork Institute Pres, 1995

Brown, Herz, "Loss and Continuity in the Family Firm." Family Business Review, 1993, 6(2), s.111-130.

Churchill, N. C., & Hatten, K. J., Non-mar-ket-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. American Journal of Small Business, Fall, 53-66, 1987.



Churchill, N.C. & Hatten, K.J., Non-Market Based Transfers Of Wealth And Power: A Research Framework For Family Businesses, American Journal of Small Business Management, 11(3): s.54, 1987.

Civan, Mehmet, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama*, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Ankara 2005.

Çağlar, İrfan. Cihat Savsar, “Kobi Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi”, T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, 02-03 Aralık, ss.97-103

Dascher, Paul E., Jens ve William G., “*Family Business Succession Planning*”, Business Horizons, September- October, 1999, s.87

Bork, David, “*Family Business, Risky Business: How To Make It Work*”, Aspen: Bork Institute Pres, 1995.

Dennis Jaffe, *Working With Family Businesses:A Guide For Professionals*,1996.

Dikmen, Çiğdem. A. Çakınberk, İ. Aksel, A. Çakır, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi”, T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Aile İşletmesi Kongresi, 14-15 Nisan 2006.ss.162-173

Diñçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları 6. Basım. İstanbul 1998.

Donnelley, Robert, *The Family Business*, Family Business Sourcebook, Georgia 1996.

Erçetin, Şule, *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.

Erdoğan, Yılmaz, *Türkiye'de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993.

Erven Bernard L., *Building Family Business Relations*, 1997.

Fındıkçı, İsmail, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul 2000.

Frances L. Ayres, Dennis E. Logue, "Risk Management in the Shadow of Enron", *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 Iss: 4, pp.36 – 40, 2002.

Fred Neubauer, Alden Lank, *The Family Business: In Governance For Sustainability*, 1998.

Gençtürk, Deniz Çağla, *Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli 2006.

Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12 (4): 287, 1999.

Getz, Donald, Nilsson Per Ake,. *Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark*, *Tourism Management*, 2004

GÜÇLÜ,Nezahat , "Stratejik Yönetim" ,G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003)

Günel, Rıdvan, *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2005.

Güney, Semra, “Aile İşletmelerinde İkinci Nesle Devir Sürecinde Başarı Koşulları”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İstanbul 2007.

Günver, B.A., “Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi”, T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Aile İşletmesi Kongresi, 14-15 Nisan 2006. ss.89-95

Günver, B.A., “Aile işletmelerinin Yapısı ve Geleceği” T.C İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18,2002

Handler, Wendy C.. Katy Kram “Succession in Family Firms : The Problem of Resistance”, Family Business Review, Vol.1.No:4:USA, 1988

Handler, Kram, “Succession Family Firms: The Problem of Resistance”, Family Business Review, Vol:1, No:4, 1988,s.361

Hayward, Stoy, *Managing the Family Business in The UK*, Paper at London Business School, London 1989.

İlhan, Süleyman, “Bazı Değişkenler Açısından Elazığ’da Girişimci Profili”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, S. 1, Sayfa: 217, Elazığ 2005.

İyişleroğlu, Salih Cem, *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Çalışma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Karcıoğlu, Fatih. İlhami Yücel, “Aile İşletmeleri Açısından Liderlik ve Önemi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*, 2004, Cilt:33, Sayı: 2, ss.97-119

Karpuzoğlu, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2001.

Karpuzoğlu, Ebru, *Şirketinizin Sürekliliği İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı*, Hayat Yayın, 2002.

Koç, Zehra Altın, “Eğitimin Şirket Karına Etkisi”, *Juturne Dergisi*, S. 6, Dönem:2006/2 Yayın Tarihi:30.06.2006,S.10/13.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş. İstanbul 2001.

Koçel, Tamer, Milliyet; Aydın, 13.12.1991.

Köse, Mehmet, *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi) Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010, S.74

Lansberg, I., “The Succession Conspiracy.” *Family Business Review*, 1(2), Summer, 1988.

Litz, R.A. *The Family Business: Towards Definitional Clarity*, Academy of Management Bset Papers, 55th Annual Meeting. Vancouver, British Columbia, Canada 1995.

Longenecker, G. Justin And Carlos W. Moore, *Small Business Management: An Etrepreneurial Emphasis 8th*, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1991

Lotti, F. E Santarelli, “The Survival of The Family Firms: The Importance of Control and Family Ties”, 2002

M.F. R Kets de Vries, “The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good News and The Bad News”, *Organisational Dynamics* (Winter 1993).

M.F.R Kets de Vries, “The Dynamics of Family- Controlled Firms : The Good News and Bad News”, *Organisational Dynamics* (Winter 1993)

Morris, M.H., Williams R.O., Allen J.E., Avila R.A. *Correlates of Success in Family Business Transition*, Journal of Business Venturing, 1997.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletme*, Der Yayınları, İstanbul 1989.

Özbaşar, Sera, “Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci”. T.C İstanbul Kültür Üniversitesi 2.Aile İşletmesi Kongresi, 14-15 Nisan 2006.ss.3-14

Özler, Hayrettin, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri”, *Konya S.Ü. Sos. Bil. Dergisi*, Konya 2005.

Özler, Hayrettin. Derya Ergün Özler, Gülten Eren Gümüştekin, “*Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.1:17, 2007, 437-450

Potobsky, Geraldo Von, *Small and Medium-Size Enterprises and Labour Law*, International Labour Review, 1992.

Reeder, J.A, *Corporate Ownership and Control: A Synthesis of Recent Findings*, Industrial Organisation Review,1975

Sağlam, Mehmet, Örgütsel Değişme, *Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 1979.

Schermerhorn, J., *Management Fifth Edition*.John Wiley & Sons Inc, New York 1996.

Selznick, Philip, “Institutionalism “Old” and “New”.”, *Administrative Science Quarterly*, June 1996.

Sevinç, İsmail, “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar”, *Selçuk Üniversitesi I.I.B.F Dergisi*, Cilt 19,Sayı:2,ss.315-331.

Sonfield Matthew ve Lussier, Robert N, "First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison", Family Business Review, 17,3. , 2004

Stavrou, Eleni T., "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involment in The Family Firm", Family Business Review, Vol.11, No.2., 1998

Swogger, G., Jr. "Assessing the Successor Generation in Family Businesses." Family Business. Review, 1991,4

Tileyhođlu, Aleaddin, "Aile Şirketleri", T.C İstanbul Kùltür Üniversitesi 2.Aile İŞletmesi Kongresi, 14-15 Nisan 2006, ss. 15-31

Tikici, Mehmet. Osman Uluyol , "Aile İŞletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının AŐılmasında <Lider-Yönetici> Önerisi", T.C İstanbul Kùltür Üniversitesi 2.Aile İŞletmesi Kongresi, 14-15 Nisan 2006. ss. 459-468

Tsoukas, *Knowledge Management*, 1996

Uçkun, C. G. ve Yüksel, A. "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma ", Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, 25

Uluyol, Osman, *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya, 2004.

Venter, E., C.Boshoff, G. Maas, "The Influence of Successor- Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business", Family Business Review, Vol.XVIII, No.4, December, pp.283-303, 2005.

Ward, John L., Aranoff, Craig E., "Two Laws For Family Business", Nation's Business, Feb93, Vol. 81, Issue 2.

Ward, J. L. *Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices*, Family Business Review, 1997, 10(4): 323-337.

Ward, J. L. *Keeping the Family Business Healthy, How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Business Owner Resources, Marietta, GA. 1997.

Ward, J. L. *Reflections on Indian Family Groups*, Family Business Review, 13 (4), December 2000

Ward, J. L. *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*, Family Business Review, 1988.

Yalçın, Azmi . R. Günel , “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”,1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, ss.72-78.

Yalçın, Azmi, *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi* ,(Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1993.

Yalçın, Azmi, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, İktisat ve İş Dünyası, Yıl:2 Sayı:9

Yıldız, Arif, *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya 2006.

Orta, Bülent, “Aile Şirketlerine Bir Bakış : Şirketlerimiz ve Biz” 2004, Kaynak: [www.turev.com.tr](http://www.turev.com.tr)

Bazzal, Fadime, “60’ından Önce Koltuğu Devretti” 2004, Kaynak: [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1908](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1908)

Ya Kurumsallaş Ya da Yok Ol,[www.kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi/oku.php?bilgi\\_no=79](http://www.kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi/oku.php?bilgi_no=79)

<http://aede.osu.edu/resources/docs/pdf.2005>

<http://www.belgeler.com/blg/en/aile-sirketleri>

[http://aydin.edu.tr/bilimsel\\_dergi/bilimseldergi15.pdf](http://aydin.edu.tr/bilimsel_dergi/bilimseldergi15.pdf)

<http://girisim.comu.edu.tr/dergi/1/2in1/guney.pdf>

<http://www.belgeler.com/blg/135r/aile-isletmelerinde-yonetimin-bir-sonraki-kusaga-devrinde-karsilasilan-sorunlarin-tespitine-ve-bu-sorunlarin-cozumune-iliskin-bir-arastirma-a-research-related-to-determination-of-the-problems-faced-in-the-term-of-succession-process-of-management-to-the-next-generation-in-family-business-and-solution>

<http://www.asiaone.com/Business/News/Story/A1Story20110509-277853.html>

<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>

<http://www.genelbilge.com/aile-sirketlerinin-tanimi.html>



**EK-1**

**ANKET SORULARI**

**Sayın Yönetici,**

**Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “Aile Şirketlerinde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi” konulu tez çalışması yürütmekteyim. Çalışmaya ampirik veri desteği sağlamak amacıyla hazırlamış olduğum anketi doldurmanız çalışmaya çok önemli katkı sağlayacaktır. Çalışmaya sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.**

**Hazırlayan:**

**Mesut USLU**

**Hitit Üniversitesi, ÇORUM**

**Tel: 0506 9632060**

**mesutusluyum@hotmail.com**

**Danışman:**

**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

**Hitit Üniversitesi, ÇORUM**

## KİŞİ VE ŞİRKET BİLGİLERİ

- 1) Cinsiyetiniz  ERKEK  KADIN
- 2) Yaşınız (.....)
- 3) Eğitim durumunuz
- İlköğretim  Lisans
- Lise  Yüksek Lisans ve üstü
- Ön Lisans
- 4) Şirketinizin yasal statüsü nedir?  Anonim Şirket
- Limited Şirket
- Kollektif Şirket
- Tek Şahıs Şirketi
- (  
)Diğer.....
- 5) Şirketinizde aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır?
- 1-5  6-10  11-20  21-50  50'den fazla
- 6) Şirketiniz şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?
- 1  2  3  4  5 ve üzeri

## Yöneticilerin Devire olan İstekliliğini Anlamaya Yönelik Sorular

1) Yönetimi kaç yıl içinde devretmeyi düşünüyorsunuz?

1-5 yıl      6-10 yıl      11-20 yıl      20 yıldan fazla

2) Sizden sonra yönetimi kimin üstlenmesini istersiniz?

Erkek çocuğumun      Yeğenlerimin

Kardeşlerimin      Kız çocuğumun      Aile dışı profesyonel yönetici

3) İşletmenizin yönetimini kız veya erkek çocuklardan hangisine devretmeyi düşünüyorsunuz?(Çocuğunuz yoksa bu soruyu geçiniz)

İlk çocuğuma

Hangisi yetenekli ise

Kız çocuğuma

Hiçbiri

Erkek çocuğuma

Diğer (lütfen yazınız).....

4) Yönetimi Devralacak Kişinin Eğitim Düzeyi

İlköğretim

Lisans

Lise

Yüksek Lisans ve üstü

Ön Lisans

5) Yönetimi Devralacak Varisin Seçiminde Kriterler

Yeteneği

Eğitimi

İş Bilgisi

Yakınlık derecesi

Aile içi kurallar

**\*BUNDAN SONRAKİ SORULARI AŞAĞIDAKİ KRİTERLERİ DİKKATE ALARAK DEĞERLENDİRİNİZ.**

- (1) Kesinlikle Katılıyorum**
- (2) Katılıyorum**
- (3) Kararsızım**
- (4) Katılmıyorum**
- (5) Kesinlikle Katılmıyorum**

**ÖRNEK:**

Soru No:	Sorular	1	2	3	4	5
9	Yönetimi devralacak yönetici adayı, “İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır”.		X			

**Etkin devir süreci ve yöneticilerin devir ile ilgili düşünceleri**

Soru No	Sorular	1	2	3	4	5
1	Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin “Yeteneğidir”.					
2	Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin “İş Bilgisidir”.					
3	Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin “Eğitimidir”.					

4	<b>Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter kişinin şu anki yöneticiye “Akrabalık ve Yakınlık Derecesidir”.</b>					
5	<b>Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter “Ailenin Örf, Adet,ve Değerlerinden Kaynaklanan Aile içi Değerlerdir(Kurallardır)”.</b>					
6	<b>Yönetimi devralacak sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter “Yönetimi Devralacak Aile Üyelerinin Bulunmasıdır ”.</b>					
7	<b>Yönetimi devralacak yönetici adayı, “Başka Bir İş Yerinde Deneyim Kazanmalı Sonra İşe Başlamalıdır”.</b>					
8	<b>Yönetimi devralacak yönetici adayı, “Mutlaka İlk İşe İşletmenin Herhangi Bir Çalışanı Olarak Başlamalıdır”.</b>					
9	<b>Yönetimi devralacak yönetici adayı, “İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır”.</b>					
10	<b>İşletmenin geleceği için varisin hazırlanması ve eğitimi ne derece önemlidir?</b>					
11	<b>Mevcut yöneticiler, yönetici adaylarına eğitimi aşamasında “Şirket İçi/Dışı Eğitim Programı Düzenler”.</b>					
12	<b>Mevcut yöneticiler, Yönetici Adaylarının Eğitimi İçin “Konferans, Seminer ve Eğitim Programlarına Katılmalarına Teşvik Edicidir”.</b>					
13	<b>Mevcut yöneticiler, işletme içinde</b>					

	sorumluluklar vererek “İş Tecrübesi Edinmeleri ve Karar Alma Yeteneklerinin Gelişimini Sağlar”.					
14	Mevcut yöneticiler, sahip oldukları “Bilgi, Beceri ve Deneyimlerini Yönetici Adayları İle Paylaşmalıdır”.					
15	Mevcut yöneticiler, aday yöneticilerin yetişmesi açısından “İşletmenin Geleceğini Etkileyecek Kararların Alımında, Adayların Fikrini Alınır”.					
16	Yönetici adaylarına “Mevcut Yönetim Sorumluluğu Verilir”.					
17	İşletmenin devamlılığı için yönetimi devralacak yöneticinin seçimi önemlidir.					
18	Aile şirketlerinin gelecekteki yöneticisi, “Aile Üyelerinin Görüşleri Alınarak Seçilir”.					
19	Aile şirketlerinde yönetici aday seçiminde, işletmenin geleceği söz konusu olduğundan “Tüm Yöneticilerin Onayı Alınır”.					
20	Yönetimin devri öncesi planlama ne derece önemlidir?					
21	Yönetici devrinin düzenli ve planlı bir şekilde olması ve sonraki yöneticilere şans tanımak için gerekli düzenlemeler yapılır.					
22	Yönetim devrinden sonra yeni yöneticilerin işletmede üstlenecekleri rol ve sorumlulukları hakkında resmi düzenleme vardır.					

23	<b>Yönetim devrinden sonra işletmede herhangi bir sorun yaşamaması için, mevcut yöneticiler işletmede bir iş stratejisi yaratmalıdır.</b>					
----	---	--	--	--	--	--