

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASI
VE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ**

İLKNUR TEKATAN

DANIŞMAN
Doç. Dr. Mehmet Ufuk TUTAN

İzmir, 2016

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASI
VE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ**

İLKNUR TEKATAN

DANIŞMAN
Doç. Dr. Mehmet Ufuk TUTAN

İzmir, 2016

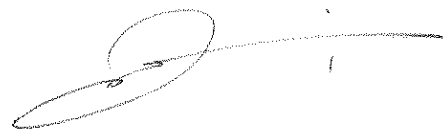
Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Doc. Dr. Mehmet Ufuk Taha



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. NALİF MANİDAĞ



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Doc. Dr. Burak Şapraz





T.C. YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ SINAV
TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı, Soyadı :

Öğrenci No :

Anabilim Dalı :

Programı :

Tez Sınav Tarihi :/...../20.....

Sınav Saati :

Tezin Başlığı:

Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek çalışma konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

- BAŞARILI olduğuna (S) OY BİRLİĞİ
1 EKSİK sayılması gerektiğine (I) ile karar verilmiştir.
 BAŞARISIZ sayılmasına (F) OY ÇOKLUĞU
- 2 Jüri toplanamadığı için sınav yapılamamıştır.
- 3 Öğrenci sınava gelmemiştir.

Başarılı (S)

Başarılı (S)

Başarılı (S)

Eksik (I)

Eksik (I)

Eksik (I)

Başarısız (F)

Başarısız (F)

Başarısız (F)

Üye :

Üye :

Üye :

İmza :

İmza :

İmza :

1 Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

2 Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

3 Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazeretinin olmaması halinde başarısız sayılır. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması ve Nesiller Arası Yönetim Devri.” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığına ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

İlknur TEKATAN

İMZA

ÖZET

Yüksek Lisans

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASI VE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ

İlknur TEKATAN

Yaşar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı

Aile işletmeleri, Türk ve dünya ekonomileri için önemli konu başlıkları arasındadır. Gerek istihdam yaratma gerek yatırım yapma gerekse de ekonomik büyüme gibi birçok açıdan çoğu ülke ekonomisi için önemli bir yeri olan aile işletmeleri konu başlığına katkıda bulunmak amacıyla yapılan bu çalışmada, aile işletmelerinin neden uzun süreli yaşayamadıkları sorunu üzerine araştırma yapılmıştır. Bu saptanan sorunlar arasında, özellikle, nesiller arası yönetim devri sorununun ile nesiller arası liderlik çatışmasının öne çıktığı görülmüştür. Bu çalışmada, bu iki sorun incelenerek bu başlıklardaki ilgili literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Bu çalışmada ilgili iki sorun üzerine geniş bir literatür taraması yapılmış ve tespit edilen sorunlar, alt başlıklarıyla incelenerek sunulmuştur. Tespit edilen sorunlar üzerine yapılmış alan çalışmaları incelenmiştir. Çalışmanın ana başlığı üzerine saptanmış sorunlara yönelik Türkiye'nin birçok ilindeki gerçekleştirilmiş sanayi, tekstil, maden, mobilya, plastik, otomotiv gibi çeşitli sektörlerdeki alan çalışmaları ile bu çalışmanın ilgili literatüre katkısı teorik alanlarında kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda da nesiller arası yönetim devri ve nesiller arası liderlik çatışması sorunları üzerine ilgili alan çalışmalarının sonuçlarından yararlanılarak aile işletmeleri için çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, yönetim devri, nesiller arası çatışma, liderlik

ABSTRACT

Master Thesis

LEADERSHIP CONFLICTS AMONG GENERATIONS AND SUCCESSION AMONG GENERATIONS IN FAMILY BUSINESS

İlknur TEKATAN

Yaşar Üniversitesi

Institute of Social Science

Master of Business Administration Program

Family business is one of the important topics for both Turkish economy and the world economy. Family businesses create employment, investment and growth that are very important economic actions for many economies. However, many family businesses cannot survive in the economies for a long time period. This study aims to investigate about the problem. Although many reasons have been found for the problem, there are two main reasons indicated as the main reasons of the problem, that are succession among generations and leadership conflicts among generations. This study analyzes the two main reasons of the problem and aims to contribute new thoughts to the existing literature.

This study has achieved a wide academic research about the two main reasons indicated above, and many sub-reasons of the two reasons have been investigated. Especially, field studies about the two reasons have been studied and analyzed. Those field studies, which focus on many sectors such as manufacturing, textile, furniture, mining, plastic, automotive in many cities of Turkey, have been used in theoretical part of this study. At the conclusion part of this study, the author offers some solutions to solve the problems of succession among generations and leadership conflicts among generations for family business.

Key Words: Family business, leadership, succession, conflict among generations

İÇİNDEKİLER

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASI VE NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ

TUTANAK	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE GENEL SORUNLARI

1-1- Aile İşletmeleri Tanımları ve Özellikleri	4
1-1-1- Aile İşletmeleri Tanımları	5
1-1-2- Aile İşletmelerinin Özellikleri	6
1-2- Aile İşletmelerinin Genel Sorunları	11
1-2-1- Aile İşletmelerinde Yönetim ve Nepotizm Sorunları	12
1-2-2- Kurumsallaşamama	16
1-2-3- Aile Anayasası	18
1-2-4- Yeniden Yapılanma	21
1-2-5- Sürdürülebilirlik Sorunu	24
1-2-6- Yönetim Devri Sorunu	26

1-2-7- Nesiller Arası Çatışma ve Liderlik Çatışması Sorunu	31
1-3- Sonuç	34

İKİNCİ BÖLÜM

NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ, NESİLLER ARASI ÇATIŞMA VE LİDERLİK ÇATIŞMASI SORUNLARI

2-1- Aile İşletmelerinde Yönetim Devri	37
2-2- Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Çatışma	44
2-3- Aile İşletmelerinde Liderlik Çatışması	50
2-4- Aile İşletmelerinde Liderlik Modelleri	54
2-4-1- Girişimci Lider	54
2-4-2- Paternalist Lider	56
2-4-3- Sevgi ve Hizmetkar Liderlik	57
2-4-4- Sıpiritüel Liderlik	57
2-4-5- Mentorlük	58
2-5- Sonuç	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMALARI

3-1- Nesiller Arası Yönetim Devri Üzerine Alan Çalışmaları	63
3-2- Sonuç	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASI ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMALARI

4-1- Nesiller Arası Liderlik Çatışması Üzerine Alan Çalışmaları	76
4-2- Sonuç	83
SONUÇ	85
KAYNAKLAR	90

KISALTMALAR LİSTESİ

ASO	Ankara Sanayi Odası
AYSİAD	Avrasya Yönetici Sanayi ve İş Adamları Derneği
İGİAD	Isparta'da bulunan Isparta Genç İş Adamları Derneği
İGSİAD	Isparta Girişimci Sanayici İş Adamları Derneği
İSİAD	Isparta Sanayici ve İş Adamları Derneği
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
OSTİM	Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
MAGİAD	Manisa'da Manisa Genç İş Adamları Derneği
MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
TÜMSİAD	Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	9
Tablo 1.2. Aile Şirketleri Kendilerini Bekleyen Sorunların Farkındalar	11
Tablo 1.3. Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması	14
Tablo 1.4. Yeniden Yapılanma Uygulama Nedenleri	22
Tablo 1.5. Aile İşletmelerinin İkinci Kuşağa Devredilmesinde Karşılaşılan Sorunlar	29
Tablo 2.1. Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri	39
Tablo 2.2. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri	40
Tablo 2.3. Aile İşletmelerinin Belirgin Nitelikleri	48
Tablo 3.1. İller ve Sektörler Genelinde Alan Çalışmaları	63
Tablo 4.1. İller ve Sektörler Genelinde Alan Çalışmaları	77



GİRİŞ

Çoğu ülkenin toplam işletmeleri içinde aile işletmeleri büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Birçok ülkenin ekonomisi için büyük önem arz eden aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun birinci nesille birlikte yok olduğu görülmektedir. Bazı gelişmiş ekonomilerde uzun ömürlü olmayı başarmış aile şirketleri bulunurken Türkiye ve benzeri birçok ekonomide aile şirketlerinin kısa ömürlü olması dikkat çekicidir. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının en önemli sebepleri arasında aile bireyleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar da bulunmaktadır. Bu tür anlaşmazlıkların sadece kardeşlerle ya da kuzenlerle sınırlı kalmayıp etilerin anlaşmazlıkları gibi ailenin diğer tüm üyelerini de kapsadığı saptanmaktadır. Ayrıca, bir nesilden diğer nesile geçiş sürecinde de birçok aile işletmesinin aile içi anlaşmazlıklar sebebiyle yok olduğu ya da bölündüğü görülmektedir. Bu tür anlaşmazlıkların sonucunda meydana gelen çatışmalar sebebiyle aile işletmelerinin gelecek nesillerde sürdürülememesi bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır.

Küreselleşen dünya ekonomisinin sonuçları arasında bulunan acımasız rekabet koşulları, buldukları ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahip aile işletmelerini tehdit etmektedir. Böyle bir rekabet ortamında aile şirketlerinin ömürlerini uzatabilmek ve işletmeleri bir sonraki nesile aktarabilmek uzun ve çetin süreçleri de beraberinde getirmektedir. Bu tür süreçlerde aile işletmelerinde liderlik yapmak çok daha zor bir iştir ve aile üyeleri arasında yaşanan çeşitli çatışmalar, zaten oldukça zor olan ekonomik koşullarla mücadele sürecini daha da zor hale getirmektedir.

Bu çalışma, ülke ekonomisinin içinde önemli bir yeri olan aile işletmeleri üzerine bu güne kadar yapılmış tez, makale, kitap ve benzeri birçok önemli çalışmalar taranarak tüme varım yöntemiyle, tam da işletme ile iktisadın buluştuğu noktada mikro iktisat açısından bir aile işletmesinden Türk ve Dünya ekonomilerine katkı sağlamayı hedeflemiştir. Aile şirketleri üzerine yapılan çoğu literatür çalışmaları araştırılarak özellikle aile işletmelerinin nesiller arası devir sorunu ve nesiller arası liderlik çatışması üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmada kanıtlanmaya çalışılan nesiller arası devir sorunu ve nesiller arası liderlik çatışması sorunu, aile işletmeleri için oldukça ciddi sorunlar yaratarak işletme ömürlerini sona erdirdiğidir. Bu sorunların saptanması sonrasında da bu çalışmanın sonucunda bu tür sorunların

çözümüne yönelik bir takım saptamalar da sunulmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın bu tür sorunlar yaşayan aile işletmelerine yol gösterici bir kaynak olabileceği ve bu güne dek yapılan araştırmaların bıraktığı bir takım boşluklara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde aile işletmelerinin çeşitli tanımlarına, aile işletmelerinin olumlu ve olumsuz yönleri ile diğer işletmelerle ayırtıran ve birleştiren özelliklerine yapılan literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Ayrıca, aile işletmeleri üzerine tespit edilen aile işletmelerinde yönetim ve neopotizm sorunu, kurumsallaşamama, aile anayasası, yeniden yapılanma, sürdürülebilirlik, yönetim devri sorunu, liderlik çatışması gibi belli başlı sorun başlıklarına yer verilmiştir. Aile işletmelerinin bu tür belli başlı sorunları, Türkiye’de ve dünyadaki araştırmacıların ve uzmanların çeşitli yaklaşımlarından ve çalışmalarından hareketle aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, dünya ve Türkiye ekonomisi için oldukça önemli olan aile işletmelerinin neden yok olduğu ile ilgili sorunların üzerinde durulurken bir önceki bölümde belirlenen sorunlar arasında özellikle nesiller arası yönetim devri sorunu ve nesiller arası liderlik çatışması incelenmiştir. Nesiller arası liderlik çatışması detaylı bir şekilde liderlik modelleriyle aktarılmıştır. Ayrıca, liderlik çatışması incelenirken aile işletmelerinde tespit edilen liderlik modelleri üzerinde durulmuş tespit edilen girişimci lider, paternalist lider, spirütüel lider ve diğer liderlik modelleri anlatılmıştır. Aile işletmesi olmanın ve büyümenin bir takım kurallara bağlı olduğu düşüncesinden hareket edilerek aile işletmelerinin bir takım avantajları profesyonelce kullanıldığı taktirde nesilden nesile devreden büyük aile şirketi olmanın yol açıldığı düşünceleri sunulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde nesiller arası yönetim devri sorunu üzerine Türkiye’deki çeşitli örnek çalışmalardan faydalanılmış ve bu çalışmaların özü aktarılmaya çalışılmıştır. Makroekonomik düşüncelerle hazırlanan bu tür çalışmalar, çalışma evreni olarak Türkiye’nin birçok ilindeki sanayi, tekstil, maden, mobilya, plastik, otomotiv vs. gibi bir takım sektörleri de kapsamaması sebebiyle ilgili çalışmaların verileri ışığında bu çalışmanın söylemlerinin desteklenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise nesiller arası liderlik çatışmaları üzerine Türkiye genelinde ve geniş bir sektör yelpazesinde yapılmış olan çeşitli alan çalışmaları incelenmiştir. Temelde bu çalışmada ortaya konmaya çalışılan nesiller

arası liderlik çatışmalarıyla ilgili geniş kapsamlı çok fazla çalışma olmadığından bu bölümdeki çalışmanın aile işletmelerinin sürdürülebilir devamlılığı açısından literatüre katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Bahsedilen tüm kısıtlara rağmen gerçekleştirilen bu bölümün çalışması, aile işletmelerinin sorunlarını günümüz çağında yeni bir bakış açısıyla incelemiş olması açısından önemlidir.

Çalışmanın sonuç bölümünde bu çalışmada nesiller arası devir sorunu ve nesiller arası liderlik çatışması üzerine yer verilen alan çalışmalarından ve literatür taramalarından yola çıkılarak bu sorunların belirlenmesine ve çözümüne yönelik düşünceler geliştirilmiştir.



1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE GENEL SORUNLARI

1.1. Aile İşletmeleri Tanımları ve Özellikleri

Bilinen basit çekirdek aile tanımıyla; anne, baba ve çocuklardan oluşan topluluğa, aile denir. Literatürde aile; duygusallığın hâkim ve kan bağıının belirleyici olduğu, karşılıklı koruma içgüdüsünün öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır. Karşı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, her iki tarafın kendi yetiştirilme biçimlerinden etkilenecek kendine has gelenek ve kültürü olan bir yapı oluşturmaktadır.

Ailenin temel görevi; toplumun varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamaktır. Anne ve baba, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onların geleceğini sağlamaya çabalar. Bu çabalamada ekonomik olarak geçimi sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle aile reisine düşmektedir (Hatipoğlu, 2006, 4).

Bilinen en basit anlamıyla işletme ise; mal ve hizmet üretmek için, üretim faktörlerinin sistemli, planlı bir şekilde bir araya getirilmesidir. İşletmenin temel amacı; kar elde etmektir. Elde edilen karı, ortaklarına ve çalışanlarına dağıtarak uzun ömürlü olma avantajını elde ederler. İşletmeler, kar elde etme amacını gerçekleştirmek için tutarlı bir denge kurmak zorundadır.

Sigmund Freud'a hayatın anlamı sorulduğunda, "lieben und arbeiten" (sevmek ve çalışmak) olarak yanıtlamıştır (ASO, 2005, 1). Freud'un bakış açısından baktığımızda, insan ömrü, iş ve ailesi arasında geçer, gerçekliğinden yola çıkarak aile ve işin bir araya geldiği oluşuma aile işletmeleri denir. Aile işletmelerine iktisadi olarak baktığımızda da bu iki kavramın bir araya geldiği makroekonomik güçtür.

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi; işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan ekonomik birimdir. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kar amacıyla kurdukları sosyal kuruluşlardır. Aile tanımında yaşamsal faktörleri içeren duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek gibi bileşenler varken; işletme tanımında duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alan tamamen başka bir taraf vardır (Günel, 2005, 13). Aile, toplumun en küçük ama

en önemli yapı taşıdır. İşletme de ülke ekonomisinin yapı taşıdır. Sosyolojik ve iktisadi olarak bu kadar önemli iki kavramın bütünü olan aile işletmeleri üzerine gelişen ve değişen dünya şartlarında sürekli olarak farklı tanımlar yapılmaktadır. Geçmişten günümüze gelene kadar yapılan bazı aile işletmesi tanımları şöyledir.

1.1.1 Aile İşletmeleri Tanımları

İktisadi ve sosyolojik olarak her geçen gün önemi artan ve şimdiye dek birçok kez tanımı yapılan aile işletmeleri, araştırmacıların bakış açıları ile değişen ve gelişen bilim dünyasına göre farklı zamanlarda farklı tanımlar almaktadır. Alayoğlu (2006), aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerin anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir (akt. Çağlar vd. 2006, 321). Karpuzoğlu'na (2004, 43) göre de aile işletmesi, 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 kuşağın işletmede istihdam edildiği işletmedir. Bir başka açıdan ele alınan diğer bir tanıma göre ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir (akt. Bakan vd. 2006, 332).

Fındıkçı'nın (2005, 200) aile işletmesi tanımına göre; ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, işin sahibi olduğu; yönetiminde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu işletme türüdür. Diğer taraftan, aile ile aile reisi üzerinde vurgu yapan Özalp'in tanımına göre aile şirketi; ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Akt. Büte, 2010, 5).

Bu konuda birçok araştırması olan Günel'e (2005, 15) göre; aileye bakmak ya da aile mirasının yok olmasını engellemek amacıyla kurulan ve aileye bakan kişi tarafından idare edilen; yönetimin büyük bir kısmının aile üyelerince doldurulan; kararların aile üyelerince ortak alındığı ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştırıldığı işletmelerdir.

Aile işletmesinde, nesillerin önemini vurgulayan Ankara Sanayi Odası'na (ASO) (2005, 5) göre; aile işletmelerinde genellikle, en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. ASO'ya göre sürekli olmayı başaran ortaklıklar; ebeveyn-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları gibi en az iki nesli

içinde bulunduran aile işletmeleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile işletmelerinde nesil farkı görülmesi de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınmaktadırlar.

Sağlam (2006, 502) ise aile şirketi tanımını şöyle yapmıştır: Aileye bakmak ya da aile mirasının yok olmasını engellemek amacıyla kurulan ve yine aileye bakan kişi tarafından idare edilen; yönetimin büyük bir kısmının aile üyelerince doldurulduğu işletmelerdir. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer. En az iki neslin işletmede çalıştığı, işletmenin kontrol ve yönetimin tek bir ailenin elinde olduğu bir yapıya sahiptir.

Koçel'in (2004, ix) tanımına göre ise aile işletmesi; bir ailenin egemenliğinde olan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimin aile üyeleri arasında bir nesilden diğer nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmelerdir.

1.1.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerini birleştiren ve ayırtıran özelliklere bakıldığında hangi özelliklerin olması bir işletmeyi, aile işletmesi yapar sorusuna yanıt ararsak: Aile işletmelerinin diğer işletme biçimlerinden ayıran en önemli 3 özelliği; kan bağıının olması, toplumsal değerlerinin olması ve ortak çıkarlar için hareket ederken aile normlarına uygun hareket etmesidir.

Aile işletmelerinin ortak özellikleri ve diğer işletmelerden ayırtıran özelliklerini farklı araştırmacılar farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Donnelly'nin 1964'te Harvard Business Review'da yaptığı en eski tanımına göre bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için en az iki neslin çalışıyor olması gerekmektedir. Bir aile ile ilintili olan şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği işletmenin bir aile işletmesi olarak düşünülebileceğini belirtilmektedir. Bunun da ancak, aşağıdaki koşullardan bir veya birkaçının sağlanması halinde gerçekleşeceği vurgulanmıştır (akt. Güney, 2007, 108).

- Yönetici olacak kişinin aile üyesi olması, mevcut ve geçmişteki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocuklarının yönetim kurulunda olması; aile üyelerinin yürüttüğü, denetimin, kontrolün ve karar verme organının aile üyelerinin elinde olduğu ve gelecekte de sürdürülebilirliği,

- Önemli kurumsal değerlerin bir aile kültürünü yansıtması; ailenin önemli ve ayırtıcı değerleri, kültür yapısıyla işletme kültürünün aynı paralelde olması,
- Bir aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi, aile üyesinin işletmede ki pozisyonunun, ailedeki yerini etkilemesi; işletmede çalışan aile üyelerinin, gerek içerde gerek dışarda işletmeyi temsil ettiğinin sorumluluğu bilinciyle hareket etmesi,
- Akrabaların, işletmenin durumunun kötüye gitmesi halinde bile, şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri; aile üyelerinin sahiplenme duygusuyla gemiyi en son kaptan terk eder bilinci ile hareket etmesi gerekmektedir.

Bir başka çalışmada, Taguiri ve Davis 1980'li yıllarda yaptığı araştırma ile aile işletmesinde üç farklı gruptan söz eder (akt. Günver, 2004, 171). İş, aile ve mülkiyet dairelerinin birbiri ile kesişmesi ile yedi farklı alan ortaya çıkar. Bu model aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Günver (2004, 171), bu teori ve modellerden yararlanarak aile işletmelerinin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Aile bağları öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder. Buna kayırmada denilebilir. Aile bireyleri kimin üzerinde hem fikir, kimi daha çok seviyorsa ya da kim aile ilişkilerinde daha güçlü, diyaloglarında daha becerikli ise, ailenin diğer üyelerinin o kişi aday göstermesi ya da yönetici olarak seçmesi olağandır.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile büyüdükçe çocuklar, kuzenler vs. çoğaldıkça katılan her birey için işletme de istihdam yaratmak adına iş kollarını geliştirmek zorundadır.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar. Yetenek ve bilgiye bakılmaksızın ailenin en eski fertlerine yöneticilik görevi verilir.
- Aileye mensup birinin işletmede ki statüsü onun aile içindeki konumunu belirler. İşletmede üst pozisyonda ki biri aile içinde sözü dinlenen kişidir.
- Aile ile işletmenin değerleri özdeştir. İşletme aile kültürüyle hareket etmektedir. Aileyi aile yapan değerler neyse, işletme de aynı değerlerle kurum kültürünü oluşturmaktadır.
- Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında baş sağlanır. Aile menfaatleri ile işletme stratejisi aynı paraleldedir.

Güney'in (2007, 107) çalışmasında değindiği Gallo ise durumu şöyle özetlemiştir; farklı yapıda veya büyüklükte olsalar dahi, aile işletmelerinin sahip oldukları ortak özellikler şöyle sıralanmıştır.

- Aile işletmeleri kalite odaklıdır ve aile ismi ile ürün kalitesi arasında kurulan bağ, bu tutumu güçlendirmektedir. Hacı Şakir sabunları, kuru kahveci Mehmet efendi gibi bilinen güvenerek tercih edilen ürünler, bu ürünleri üreten aile işletmelerinin adını da markalaştırmaktadır.
- Aile işletmelerinde ataerkil yapı mevcuttur, değişime karşı direnç gözlenir, istihdam süreleri uzundur. Aile büyüğü erkeğin kısaca atanın dediği olur, bu yüzden yenilikleri kabul etmek ve adapte olmak zaman alsa da neticede kendi şirketi olduğu için çalışılır ve kaygısı olmaz.
- Aile işletmelerinde çalışanlardan yüksek derecede bağlılık beklenir. Çalışanlardan özveri ile aynı ailenin içinde oldukları düşüncesi ile hareket etmeleri şirketi sahiplenmeleri istenir.
- Aile işletmelerinde aile değerleri örgüt kültürüne nüfuz etmiş durumdadır. Sabancı ailesi, Koç ailesi, Yaşar ailesi, Zorlu ailesi, Arkas, Abdi İbrahim ailesi vd. hepsi aile isimleriyle tanınan bilinen aile işletmeleridir.
- Aile işletmelerinde istikrar ve uzun döneme odaklı bir bakış açısı mevcuttur. Aynı doğrultu ve hedeflerle sürdürülebilirlik amacı vardır.

Aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, ASO'nun (2005, 6) çalışmasında; yönetsel açıdan gelişmemiş akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansıdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı ön plana çıkmakta olduğunu zayıf yönleriyle vurgulanmaktadır. Aile işletmelerinin özelliklerini anlatan Argüden'in (2002) yaptığı çalışmadan esinlenen Yolaç ve Doğan (2011, 86) ise aile işletmelerinin en güçlü yönleri arasında hızlı karar verebilme ve büyüme yetenekleri bulunduğunu; paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar alma ve uygulamada süratli olmayı sağlayabildiğinden bahsetmiştir.

Tablo 1.1 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

ÜSTÜN YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
<ul style="list-style-type: none">• Uzun dönemli bakış açısı	<ul style="list-style-type: none">• Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
<ul style="list-style-type: none">• Faaliyet serbestisi-Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok-Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok-Gurur kaynağı olarak aile kültürü	<ul style="list-style-type: none">• Karmaşık örgüt yapısı-Belirsiz görev dağılımı-Dağınık yapı-Akrabaları Kayırma
<ul style="list-style-type: none">• İstikrar• Güçlü bir aidiyet duygusu• Liderlikte süreklilik	<ul style="list-style-type: none">• Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi• Yetersiz ve yeteneksiz ile üyelerine karşı tolerans Eşit olmayan ödül sistemi
<ul style="list-style-type: none">• Zor dönemlerde esneklik• Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	<ul style="list-style-type: none">• Sorunlu çocuk sendromu
<ul style="list-style-type: none">• Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik• Esneklik	<ul style="list-style-type: none">• Şiddetli çatışma• Fazla hızlı karar verme• Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
<ul style="list-style-type: none">• Finansal çıkarlar• Büyük başarı kazanma olanağı	<ul style="list-style-type: none">• Babaerki/otokratik kurallar• Değişime karşı direnç• Gizlilik• Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam
<ul style="list-style-type: none">• Kapsamlı iş bilgisi• Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	<ul style="list-style-type: none">• Finansal zorluklar-Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir-İşletmeye katkı ve ücret arasında ki dengesizlik• Veliht seçme sorunları

Kaynak: Kets de Vries, Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, New York, International Thompson Business Press, 1993: 23.' den uyarlayan (akt. Günel, 2005, 35)

Aile işletmeleri, uzun yıllar ailenin ismini yaşatmak, markalaşmak yani kalıcı olmak istediklerinden ön görülü, uzun vadeli hareket ederler. Aile bireylerinin de geçim kaynağı ve geleceği olan işletmeyi daha çok sahiplenerek gelirden kar elde etmek isteğiyle değil yatırım yaparak büyümeyi hedeflerler. Dolayısıyla hedefler ve çıkarlar ortak olunca bürokraside yok denecek kadar az olur. Aile şirketleri yeri geldiğinde, teknik ve idari konularda hızlı karar alabilir ve zor zamanlarda kuralları esnetebilirler. Özellikle Türk aile işletmelerinde görülen istihdam yaratarak kriz dönemlerinde kurtarıcı olurlar. Bu konuda Sağlam'ın (2006, 503) çalışmasında; Aile şirketleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından ve fonlar gibi genellikle alenin mal varlığından yararlanırlar denilmektedir. İşletme aile ile bütünleşmiş olduğundan, işletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini işletme menfaati için seve seve feda ederler. Aile işletmesi olmanın, bu gibi olumlu yanlarının yanı sıra dezavantajları vardır. Bu şirketler kredi kullanmayı istemezler ve öz kaynakları ile çalışmayı tercih

ederler. Ailede menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmasına sıcak bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızı büyük olasılıkla yavaşlayabilir. Ayrıca aileden olmayan donanımlı ve yetenekli profesyonel çalışanların, aile üyelerinin kayırıldığı bir ortamda bu işletmede yükselmelerinin pek mümkün olmadığını düşünerek sorumluluk almak istememeleri aile başka şirketlere geçmek için fırsat kollayarak ayrılmaları şirket için ciddi bir beyin göçüne yol açmaktadır. Aile kararları ile iş kararları iç içe geçmiş olması, aralarında denge kurulmadığı sürece birbirine karışmasına sebep olarak çatışmaya yol açar, aile ve iş için tatmin edici bir verimliliğe ulaşılmasını engeller. Profesyonellikten uzak işletmelerde, aile değerleri iş değerlerinin önüne geçtiğinde bu işletmeler, istatistikler ve raporlamalardan çok deneme-yanılma yöntemiyle uğraşır. Tüm bunların yanı sıra; aile içinde yaşanan sorunları işletme içine yansıtmak; hatta aile sorunlarının işletme çıkarlarının önüne geçen sorunları; akrabalık ilişkilerine göre liyakat ilkelerine uymaksızın, uygun olmayan kişilere yetki verme, pozisyon belirleme; tabii bu arada yaratmış olduğu haksız durumla işletmenin kendi içinde güven sarsma sorunu en önemlisi de işletmenin başına gelecekte hangi kardeşin ya da oğulun vd.'nin geçeceği gibi olumsuz yönleri sonucu işletmenin sosyo ekonomik durumunu, itibarını, güvenini, sürdürülebilirliğini ve finansal yapısını zarara uğratabilmektedir.

Sonuç olarak hemen hemen benzer özelliklerden bahseden araştırmacılara göre aile işletmesi olmanın özellikleri nedir sorusuna yanıt verilmesi gerektiğinde; bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için aşağıda belirtilen şartları karşılaması gerektiği anlaşılmaktadır (Akdoğan, 2000, 32-33):

- Nesiller arası geçişin gerçekleşmesi; babadan oğula, dededen toruna ailenin elinde olması,
- Hisse sahipliğinin yüzde 50'den fazlasının ailenin elinde olması; işletmenin yarısından çoğu ailenin elinde olması,
- Aile üyelerinin yüzde 50'sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması; ailenin büyük çoğunluğunun yönetimde yer alması,
- En az iki nesilin işletme yönetimiyle ilgilenmesi; kurucuların aile olması ve hala sürdürmesi aile işletmesi olduğu anlamına gelmez,
- Aile üyesi kişinin işletmedeki mevkiinin onun ailedeki durumunu da etkilemesi; aile içinde şirkete ki durumuna göre itibarı artacak ya da düşecektir,
- Aile işletmesinin aile kültürünü yansıtmaması en önemli bir diğer özelliğidir. Koç, Sabancı, Yaşar vs. hepsi farklı aile kültürünün özelliklerini göstermektedir.

1.2 Aile İşletmelerinin Genel Sorunları

Ülke ekonomisinin en önemli yapı taşlarından biri olan aile işletmelerinin sorunları bu anlamda oldukça önemli ve çeşitlidir. Bunu Ahmet Talat'ın çalışmasından yararlanarak vurgulayan Yıldırım'a (2007, 108) göre; aile işletmeleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte aile şirketleri büyüyüp gelişirken normal şirket sorunlarının yanında aile faktörleri ile ilgili bir takım sorunlar da yaşamaktadır. Bu sorunlar; aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, nesil çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması gibi sıralanabilir.

PwC'nin 2012'de yapmış olduğu çalışmada bazı aile şirketleri, sorunlarının farkındalığını şöyle bir tablo ile ifade etmiştir.

Tablo 1. 2 Aile Şirketleri Kendilerini Bekleyen Sorunların Farkındalar

Kurumsal Yönetim	“ En temel ve önemlisi profesyonellik eksikliği” (İkinci Nesil Aile Şirketi Mensubu)
Doğru Kişilerin görevlere atanması, aile içi ve dışı yöneticilerin dengesinin sağlanması	“Ehil kişilerin görevlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi .” (İkinci Nesil Aile Şirketi Mensubu)
Aile Üyeleri arasında çatışma	“Eğer aile içerisinde harmoni yoksa bu şirkete zarar verir. Öte yandan, bu durum çalışanları da olumsuz yönde etkiler. (Birinci Nesil Aile Şirketi Mensubu)
Halefiyet soranları, aile büyüdükçe sonraki nesillerde ortaya çıkabilecek sorunlar	“Yeni nesil değişim ve farklılık getirecektir-Onlar farklı olacaklar.” (Üçüncü Nesil Aile Şirketi Mensubu)
Tarafsız olamama; duygusal karar verme	“Kararların duygusal alınabilmesi.” (Birinci Nesil Aile Şirketi Mensubu)

Kaynak: Aile Şirketleri Araştırması (PwC, 2012, 7)

PwC'nin, Türkiye'de farklı nesillerdeki aile işletmeleriyle yaptığı bu çalışmada şirket mensuplarının yaptığı yorumlara göre; profesyonellik eksikliği, yetki ve sorumlulukların belirlenmedeki zorluğu, her gelen kuşağın farklılığı, aile içindeki duygusal ilişkilere bağlı karar alma gibi durumlarla aslında tam da kurumsallaşmama, aile üyeleri arasında çatışma, nesil çatışması, devir sorunları, tarafsız olamama gibi aile sorunlarına vurgu yapmıştır.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile işletmelerinin sorunları birçok madde altında incelenmiştir. 2008 yılında yapılan 3. Aile İşletmeleri Kongresinde ilk iki

kongrenin değerlendirilmesi yapılarak, aile işletmelerinin en çok dile getirilen ve araştırma ihtiyacı duyulan sorunları şu şekilde sıralanmıştır;

- Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki nesile devri sorunları
- Nesiller arası farklılıklar ve çatışmalar
- İşletmelerin kurumsallaşması
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi uygulamalar
- Kâr dağıtımını ile yatırma gitme ve sermaye artırımını sorunları
- Nepotizm (kayırmacılık) uygulama ve endişeleri
- İşletmenin rekabet gücü elde etmesi, sürdürülebilirliği
- Aile bireylerinin kendi aralarındaki ve işletmedeki profesyonellerle olan “güven” ilişkileri
- Aile içindeki gruplaşma ve çatışmaların işletme üzerindeki etkileri

Aile İşletmeleri Kongresinde belirtilen bu sorunlar ve daha birçokları bu çalışmada da zincirin halkaları gibi birbirine bağlı oldukları görülmüş ve aşağıdakiler gibi saptanarak detaylı bir şekilde anlatılmıştır: Aile işletmelerinde yönetim ve nepotizm sorunları, yeniden yapılanma sorunları, sürdürülebilirlik, kurumsallaşamama, aile anayasası, aile işletmelerinde devir ve nesil çatışması.

1.2.1 Aile İşletmelerinde Yönetim ve Nepotizm Sorunları

Aile işletmelerinin sorunlarını incelenirken aile işletmelerinin neden uzun yıllar devam edemediği üzerine durulmuş ve yönetim ve yönetim devri sorunları, aile işletmelerinin en önemli sorunları arasında yer almıştır. Ailenin yönetime bakış açısı; işletmenin içine profesyonel de olsa aileden olmayan birine güven sorunu ve onu yönetici olarak almak istememeleri; işletmenin sürekliliği pahasına yetersiz de olsa aileden birinin yönetici olmasında ısrar etmeleri önemli sorunlar arasında görülmüştür.

Ülke ekonomisinin çekirdek yapı taşı olan çoğu aile işletmesi insan odaklı değildir. Ekonomik krizlerin çok sık yaşandığı ve yetişmiş insan gücünün çok ucuz olduğu ülkemizin aile şirketlerinde genel olarak insana yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devrinin yüksek olduğu bu işletmelerde; çalışanlar ve işletme sahipleri arasında "biz" ve "onlar" ayrımı vardır. İşletme sahipleri genellikle kendilerini tecrübe, bilgi ve zekalarıyla işletme için yeterli gördüklerinden

kendilerinden daha iyi olan yöneticilerle çalışınca sıkıntı yaşarlar. İşletmenin bütününe üretim ve satış olarak düşündüklerinden, işin raporlama, eğitim gibi diğer birleşenlerine gerekli önemi vermezler. Çözumsuz kaldıkları noktada önemli birim ve pozisyonlara aileden birilerini atama gereği duyarlar (Taşlıyan ve diğerleri, 2004, 563)

Yönetim sorunları, yürüttüğü fonksiyonlar açısından zincirin ilk halkasıdır. Dalay (2001), yönetim işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesi ile işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürüttüğünü ifade ederek, aile şirketlerinde kurucu yöneticinin özellikle bütün bu işleri tek başına yürütmeye çalıştığından yönetim sorununun da bu noktadan başladığını belirtmiştir. İşletmeyi kendisi kurduğundan onu çocuğu gibi görmekte ve en iyi kendisinin yöneteceği görüşünü savunmaktadır. Ancak şirket büyüdükçe bir insanın otuzdan fazla kişiyi denetleyemeyeceği gerçeğini anlayarak artık yetişemediği işler için genellikle aile üyelerini yetenek ve bilgilerine bakmadan sırf aile üyesi oldukları için yönetime getirir. Bu kez yönetimde en gerekli olan bilgi ve yetenek unsurları atlanır. Etkili bir yönetim için yöneticinin bir takım yeteneklere sahip olması yetmez; onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bu beceriler kısaca teknik beceri, iletişim becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal (birleştirme- bütünleştirme) beceri olarak sıralanmaktadır (akt. Tanta vd., 2004, 584)

Profesyonel yönetim ile aile işletmeleri yönetim biçimi arasındaki farklılıklara dikkat çeken Pazarcık'a (2004, 39) göre; aile işletmeleri, adından da anlaşılacağı gibi bir ailedeki bireylerin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Bu yüzden en önemli yönetim sorunu ailedeki yönetici konumunda olan kişilere olan bağımlılık yani merkeziyetçilik konusunda çıkmaktadır. Burada aile bireylerinin doğaldır ki yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusudur; ancak, işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir. Bunun yanında aile işletmeleri içerisinde görülen iletişim sorunu ve yeni yetişecek eleman sorunu gibi bir takım problemler de görülebilmektedir. Daha geniş açıdan bakıldığında yönetimdeki bazı sorunlar aşağıda ki tablodaki gibi gösterilebilir.

Tablo 1. 3 Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel	Aile İşletmelerinde ki Yönetim
Kar	<ul style="list-style-type: none"> _ Kar yönelimli; kar kesin bir hedefdir _ Kar /Kazançlar Oranı. Uzun vadeli kazançların büyümesi hedefdir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Kar bir yan ürünüdür. -Amaç sermayenin getirisini ve veya ailenin kar payını çoklamaktır.
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> _ Biçimsel, sistematik planlama _ İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu _ Sermayenin belirlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> _ İnfomal ve özel planlama alışmaları
Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> _ Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları 	<ul style="list-style-type: none"> _ Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren infomal yapı
Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> _ Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içeriyor. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> _ Düzenli raporlar _ Stratejik kararlar _ Resmi tutanaklar _ Kurulun alt komiteleri _ Kurul politika geliştirir 	<ul style="list-style-type: none"> _ Kurulu aile oluşturur _ Sık olmayan toplantılar _ Zayıf işletme yönetimi
Yönetim Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> _ Planlı yönetim geliştirme _ Gereksinimlerin belirlenmesi _ Programların tasarlanması 	<ul style="list-style-type: none"> _ Genellikle is basında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme
Sistemler	<ul style="list-style-type: none"> _ Açıkça belirlenmiş, _ Enformasyon teknolojisi stratejisi _ Ana bölümlerden önce pazarlama, pazar araştırması bölümü _ Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı _ Performans değerlendirme _ İnsan kaynakları enformasyon sistemi _ Üretim kontrol _ Kalite kontrol _ Verimlilik ölçümü 	<ul style="list-style-type: none"> _ Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok .
Bütçeleme	<ul style="list-style-type: none"> _ Standart ve sapmalara göre yönetim 	<ul style="list-style-type: none"> _ Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	<ul style="list-style-type: none"> _ Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu 	<ul style="list-style-type: none"> _ Belli başlı ve büyük yeniklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> _ Katılımcı liderlik biçimleri 	<ul style="list-style-type: none"> _ Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapsınlar” biçiminde liderlik arasında değişir.
Kültür	<ul style="list-style-type: none"> _ İyi tanımlanmış kültür _ Herkes tarafından anlaşılmalı vizyon, misyon ve değerler 	<ul style="list-style-type: none"> _ Üstünkörü tanımlanmış bir “aile kültürü” _ Aile kültürü/ kurucunun kültürü ile eşdeğer

Kaynak: (Pazarcık, 2004, 39)

Profesyonel yönetim ile aile işletmelerindeki yönetim ve bakış açısı yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi birbirinden farklıdır. Aile işletmelerinde görünen bu anlamda, bir diğer sorun adam kayırma diyebileceğimiz nepotizmdir. Hiç bir bilgi ve beceriye sahip değilken, aile yakını olduğu için bir yerlere getirilen

kişiler, aile işletmelerine hem maddi, hem süreklilik açısından büyük zarar vermektedir. Profesyonel yönetim belli bir plan ve organizasyon şeması içinde ilerlerken, aile işletmelerindeki yönetim planlanmadan, kimin ne sorumluluğu var belirlenmeden yolunu bulmaktadır. Profesyonel yönetimde kontrol ve raporlama teknikleri geliştirilirken, aile işletmeleri yönetimi plansız kontrol ve zayıf bir işletme yönetimi şeklinde kendini gösterir. Burada kültürde misyonu ve vizyonu belli iyi tanımlanmış bir kültür yapısı ile aile işletmesi yönetimindeki tanımlanmamış kültür yapısı da göze çarpılmaktadır. Kar profesyonel yönetim için kesin hedefken, aile işletmesi yöneticileri için asıl hedef büyümek ve kalıcı olmak olduğu için kar yan üründür.

Baytekin ve Kocabaş'ın (2004, 426) konu üzerinde yapmış olduğu araştırmada nepotizm aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olarak görülmüş ve şöyle tanımlanmıştır. Halk dilinde bilinen adıyla kayırmacılık; özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye ya da bir kamu kuruluşuna yerleştirmesi; bir üst makama terfi ettirmesi; bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vs.); başka bir göreve tayin ettirmesidir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs. gibi ilkeler dikkate alınmamakta, akrabalık bağı ön planda tutulmaktadır. Bu da işletmenin sürdürülebilirliği açısından tehlikeli bulunmuştur. Bir şirketi yarınlara taşıyan en önemli unsur sadece karlılık değil aynı zamanda diğer şirket ortaklarının da kendilerini şirket için önemli ve tamamlayıcı bir unsur olarak görmeleridir. En alt tabakadaki çalışandan en üst mevkidekine kadar eğer insanlar kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissediyorlarsa motivasyonları artar ve o kuruma karşı sadakat oluşur. Bu durum nepotizmle değil, ancak adaletli bir yönetim ile sağlanabileceği açıklanmıştır.

Bu noktada nepotizm; hem belli liyakat koşullarına uymadan tepeden inen veliahtın, şirketin stratejik anlarında ne yapacağını bilmeden şirketi çıkmaza sürükleyeceği; hem de artık bu şirkette hiçbir zaman hak ettikleri yerlere gelemeyecekleri düşüncesiyle motivasyonları düşen çalışanların kendilerini bilgi ve becerilerinin hakkını veren, itibar görecekları diğer kurumlara kayacakları için yine şirketi zor duruma sokabilmektedir. Literatürde bu durumdan kurtuluş için yapılması gereken kurumsallaşma olarak belirlenmiştir.

1.2.2 Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir. Kurumsallaşma, şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesidir. Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Büte, 2010, 7).

Yapılan bir diğer tanıma göre; kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmede var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar, bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içinde olduğundan, kişilerin değişimi yöntemleri değiştirememektedir (Meşe, 2005, 20).

Konu üzerinde Masatoğlu'nun (2006, 268) yaptığı araştırmada; işletmeyi ilk kuran kişinin yatırım yapma ve başarma tutkusu, yeni nesillerde aynen devam etmeyebilmektedir. Nitekim dünyada ve Türkiye'de aile şirketlerinin üçüncü kuşağa geçme oranının yüzde on beş ile yirmi, ömürlerinin ise 25-30 yıl sınırında kaldığı, bunun da en önemli nedenlerinin, yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama olduğu belirtilmektedir.

Kurumsallaşmayı sahip ve yöneticiler açısından açıklayan Karpuzoğlu'nun (2004, 45) tanımında; 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. İşletmelere değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalmakta ve süreklilik elde etmektedirler.

Büte (2010, 4) Yıldırım'ın tezinden faydalanarak aile işletmelerinin kurumsallaşmasının gerekliliğini şu şekilde açıklamıştır: Aile şirketleri büyüdükçe işletme sorunları arttığı gibi, aile sorunları da paralel olarak atmaktadır. Bu sorunlar çalışmada; aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, nesil çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıkların devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması gibi sıralanmıştır. Tüm bu sorunlar, işletmenin kurumsallaşamamasından kaynaklandığını vurgulanmaktadır.

Genç ve Karcioğlu'na (2004, 26) göre, nesilden nesile devam eden bir aile işletmesi olmak için öngörülü olmak ve ileride oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden

bir stratejiyi geliştirmek ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır.

Aile İşletmesi Kongrelerinde de vurgulandığı üzere küreselleşmeyle birlikte dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Aile işletmelerinin farklı yapısından dolayı kurumsallaşma daha da büyük önem teşkil etmektedir (Genç vd., 2008, 369).

Türkiye’deki aile işletmelerinin durumuna baktığımızda küçük birer işletme olarak başlayarak iki binli yıllara ulaşmış çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile şirketleri görölmemektedir. Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişi incelendiği zaman varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren 100-200 yıllık sınırı aşmış işletme sayısının çok az olduğu görölmektedir. Bu sayının az olmasındaki en önemli etkenin aile işletmelerinin hevesle başladıkları kurumsallaşma çalışmalarını aynı hevesle aile veya kurum içerisinde yaygınlaştıramamaları ve devamını getirememeleridir. Henüz daha bir asrı tamamlayamasa da kurumsallaşmayı başarısını göstererek Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile şirketi Hacı Ömer Sabancı Holding, Doğuş grubu ve Koç grubu dikkat çekicidir (Genç vd., 2008, 370).

Neopotizmden kurtuluşun yolu olarak da belirtilen kurumsallaşma, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmayarak kan bağından çok yetenekli ve nitelikli insan gücü sistematığıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını ise Levinson'dan (1971) uyarlayan Genç ve Karcıoğlu'na (2004, 26) göre; bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir çatışma yönetimi sistematığı oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.

Kurumsallaşmamak yapılan işin kalitesini ve verimini etkilediği gibi, patron ve yönetici arasında farklı sorunlarında sebebidir. Patron ve yöneticinin yakın çalışması aralarında duygusal bir bağa sebep olmakta, bu da şirketin stratejik kararlarında risk içermektedir. İşletmede sistemin ve işin yapılış biçiminin standartlara bağlı olarak değil de kişilere bağlı yürütülmesi nedeniyle işletme için en doğrusu seçilememektedir. Patron ve yöneticinin yeterince açık olmaması ve aralarında yaşanan iletişim eksikliğiyle birlikte, yöneticiye sorumluk verildiği halde yetki verilmemesi büyük sıkıntıya sebep olmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004, 26).

Kısaca kurumsallaşamamak; yönünü bulamama, zamana ayak uyduramama, aile şirketinin çıkarlarını değil de, duygusalca kişi çıkarlarını gözeterek işletmenin devamlılığını tehlikeye sokmaktır. Ancak, Karpuzoğlu'nun da (2004, 45) belirttiği gibi; kurumsallaşma ne bir başlangıç ne de bir son değildir. Her zaman amaçları doğrultusunda ilerlemiş, vizyonuna ulaşmış pazarındaki tüm müşterilerin memnun olduğu, pazarı çok iyi bilen ve takip eden bir firma bulmakta mümkün değildir. Bu doğrultuda kurumsallaşma aile işletmesi için son nokta olmasa da, en azından lidere bağlı yönetimden, sisteme bağlı yönetime geçmektir. İşin kendine özgü ayırt edici yönünü ortaya koyarak, kurallarını standardını belirlemektedir.

1.2.3 Aile Anayasası

Bu güne kadar yapılan bütün araştırmalarda; kurumsallaşma için, aile anayasasının gerekliliği vurgulanmıştır. Aile şirketlerinin yok olup gitme nedenlerinin en başına, nesilden nesile geçiş planının ve tanımlanmış bir sürecin olmaması ve bu konunun ciddiyetinin farkına varılmamış olması diye belirten Deloitte'e (2007, 7) göre, aile anayasası olmazsa kurumsallaşmayı doğru yönetmek mümkün değildir. Bir aile anayasasında olması gereken normları da; istihdam politikası, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespiti; aile amaçlarının tespiti; işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu olarak belirtmiştir.

Aile anayasası tanımına bakıldığında; Aile anayasası, aile üyelerinin üçüncü şahıslarla ve işletmesiyle olan ilişkilerinde, aile üyelerince kabul edilen, tüm aile bireyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması halinde belirli yaptırımları olan kurallar ve değerlerden oluşan bir belgedir (Karpuzoğlu, 2004, 160). Aile anayasasında olması gereken başlıca konular: Ailenin misyon, vizyon ve değerleri, yönetim ilkeleri, aile üyelerinin istihdam ve ücret politikası, devir ilkeleri, sahiplik hakları, kar dağıtım kılavuzu gibi işlerin işleyişini kolaylaştıran kurallar ve anlaşmalardan oluşur (Sağlam, 2006, 507).

İşletmelere kılavuzluk eden, geniş anlamıyla aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardır şeklinde ifade edilebilir. Bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımayı hak kazanan kişilerin gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse de işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören; aile üyeleri tarafından kabul

edilen; tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünüdür. Karpuzoğlu'nun (2004, 162) bu tanımı, yazılı olmayan ve norm olarak adlandırılan bir takım kuralları içermektedir. Bu normlar sürekli uygulandıkça zaman içerisinde aile bireyleri üzerinde bir bilinç ve uyma zorunluluğu yaratırlar.

Aile anayasasının önemi ve aile anayasasında olması gereken unsurlara vurgu yapan Günver (2004, 174); aile anayasasının ailenin misyonunu ve merkezi değerleriyle birlikte, aile işletmesinin temel konuları, aile üyelerinin birbirleri arasında aile –iş ilişkilerini sağlıklı yönetebilmeleri için temel ilkeleri ve rehber unsurları içeren bir belge olarak tanımlamıştır. Aile üyelerinin sorumluluklarını, aile üyelerinin yetiştirilmesini ve aile konseyinin çalışma ilkelerini içine alan yasa; ailenin mülkiyet, miras ve devretme konularındaki ilkelerini, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel prensipleri belirtmektedir. Aile-iş ilişkisini oluşturan politikaları, aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlarla ilişkisinde temel aldıkları davranış kurallarını, aile üyelerinin performans ölçütlerini ve terfi ve ödül sistemlerini, emeklilik politikasını, aile üyelerinin işe giriş ve çalışma koşullarını içeren ve ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden bir belgedir. Anayasa çerçevesinde planlanan bir başka konu da varlık eğitimidir (Günver, 2004, 174).

PwC'nin (2012, 7) yaptığı bir araştırmaya göre; işletmelerin dörtte üçünün, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar için çözüm prosedürlerine sahip olmadığı, anlaşmazlıkta çözüm yöntemi olarak Türk işletmelerinde daha çok aile konseyi (yüzde 67) ve aile anayasası (yüzde 33) gibi gelenekçi eğilimlere uygun düşen kapalı yöntemlerin ağır bastığı, dünyada yaygın kabul gören hissedarlar sözleşmesi ve arabuluculuk kavramlarının benimsenmediği tespit edilmiştir. Ayrıca, Türk aile işletmelerinin yüzde 69'u gelecekteki mülkiyet ve yönetim kadrosunu seçmediği; ancak, önemli pozisyonlara getirilecek kişilerin aile üyelerinden olacağını kabul edildiği belirtilmektedir. Araştırma sonuçları; Türk şirketlerinin yüzde 58'inin aile konseyine, yüzde 36'sının aile anayasasına ve yüzde 19'unun ise bir hissedarlar sözleşmesine sahip olduğunu gösterdiği belirtilmektedir.

Bu konuda önemli araştırmalar yapmış Karpuzoğlu'na (2004, 160) göre, aile anayasasının faydaları yadsınmaz. Hazırlanması zaman alan ve aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamanın zor olacağı aile anayasası pek çok açıdan ailelere ve işletmelere fayda sağlar. Bir aile anayasası şu avantajlara sahiptir; Aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir; Aile içi iletişimi kuvvetlendirir; temel aile değerlerinin

nesilden nesile aktarılmasını sağlar; işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder; tarafsızdır, güven oluşturur; aile önceliklerini netleştirir; üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller; adalet duygusu yaratır; aile sadakatini arttırır; aile duygularını güçlendirir.

Ailenin ve şirketin nesiller boyu sürmesinde ve çocuklara bırakılacak güçlü bir mirasın yaratılmasında aile anayasasının yerinin oldukça büyük olduğunu vurgulayan Karpuzoğlu (2004, 168), Aile anayasasının aile üyelerinin yolunu, çizgisini de belirlediğini belirtmektedir. Aile üyelerinin hissedarlık, varis belirleme, emeklilik, evlilik, boşanma, ölüm, miras, intikal gibi ihtilafli konulara ilişkin genel ilkeleri belirlediği gibi; odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde de durmaktadır.

Aile anayasasının ilkelerini belirleyen Sağlam'a (2006, 507) göre; Aile Anayasası, şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Aile anayasasında bulunması gereken belli başlı konuları; Ailenin misyon ve değerleri, yönetim ilkeleri, yönetim ve icra kurulu; sahiplik, idare ve istihdam ilkeleri, aile üyelerinin istihdamı ve ücret politikası, devir prensipleri (haleflerin belirlenmesi), profesyonel gelişme planları, sahiplik hakları, kar dağıtım kılavuzu, satın alma ve satış anlaşmaları, servet yönetim ilkeleri olarak sıralamıştır.

Aile anayasasına verilen önem açısından, Türkiye'de aile konseyi ve aile anayasasını oluşturmuş işletme sayısının çok az olduğu ve olanların da, Sabancı Holding, Koç Holding, Eczacıbaşı Holding, Kurtsan Holding gibi büyük aile işletmeleri olduğu belirtilmektedir. Bu oranın, ABD'de yüzde 25, Almanya'da yüzde 15 düzeyinde kaldığı görülmüştür (Adsan ve Gümüştekin, 2006, 184).

Aile anayasasının ve aile meclisinin oluşturulması, holding yönetim kurulu ile aile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, kurumsal düzeyde performans olgusunun yerleştirilmesi gibi konularda yönetim modellerinin desteklerinin Türkiye'de aile işletmeleri için yeterli olmadığı görülmektedir. Aile işletmelerinde sorunların çözümünde aile anayasaları ve aile meclisine başvurulurken özellikle, aktif olarak çalıştırılması, holding yönetim kurulları yapılarının oluşturulması, rollerin belirlenmesi ve en önemlisi işleyişin, en iyi uygulama modellerine göre tasarlanması gereklidir. Bunların içinde en önemlisi de anayasayı oluşturma sürecidir. Hazırlanan anayasa işletme için en iyi tasarlanmış, son anayasaya olmasa da işletmenin kimliği ve vizyonu gösteren bir anayasa oluşturmaktır. Hazırlanan anayasayla aile meclisi kanalı ile ilgili aile bireylerini sürekli eğitmek, onların bakış açlarına saygı

göstererek uzlaşmanın yollarını aramak gerekmektedir (Adsan ve Gümüştekin, 2006, 178).

Aile Anayasasının aile işletmelerine sağladığı faydalar arasında sermaye ve borç piyasalarında olumlu bir etki yaratmak ve bir yerde kaynak maliyetini azaltmak; aile içindeki sorunları kurallar dahilinde halletmek ve pasif aile üyelerini rahatlatmak; iyi profesyonelleri yönetime çekmek en önemlileridir. Özellikle işletmenin durumunun riskli olduğu durumlarda iyi profesyonel kişilerin işletmeye çekilmesi büyük önem taşımaktadır. Tüm bu faydalarla birlikte, bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle işletme belli bir bilgi ve tecrübe düzeyine ulaşacaktır ve bunun sonucunda da hissedarlara daha fazla değer yaratmak mümkün hale gelecektir (Adsan ve Gümüştekin, 2006, 189).

Birçok aile işletmesinin yapısına göre henüz uygulama alanı bulamayan aile anayasası genellikle dört bölüm ve yirmi maddeden oluşmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005). Genel Hükümler başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. Çalışma İlişkilerinin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasanın üçüncü bölümü, aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı İdari Yapılanmaya ayrılmıştır. Mülkiyet başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise, şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

Kurumsallaşmanın aile işletmelerini kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara ve prosedürlere bağlı kıldığını savunan Uluyol ve Tikici (2006, 466), aile işletmelerinin gelecek nesle devrinde de liderlik sorununun çözümü için aileden bir lider yönetici yetiştirme sürecinin kurumsallaştırılması ve bu sürecin aile anayasasına yerleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun da aile üyeleri tarafından kabul edilen, belli kurallar ve değerler bütününe tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulandığı ve uyulmaması halinde belirli yaptırımları bulunan aile anayasasıyla mümkün olacağını savunmuşlardır.

1.2.4 Yeniden Yapılanma

Yeniden yapılanma, işletmelerin dünyanın gelişimi ve değişimiyle birlikte oldukça hızlı bir şekilde değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve

sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, işletmenin ilk kurulduğu gündeki gibi inovatif bir bakış açısı ve detaylı bir sorgulamayla, tüm çevresel gelişmelerin ışığında müşterileri için daha verimli olacağına inandıkları, sürece odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarımlarıdır (Ünlü ve Selek, 2004, 15). Çeşitli araştırmacılar tarafından aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemi vurgulanırken, kurumsal yönetimi şirketlerin hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmaları gerektiği belirtilmektedir.

Bir başka tanıma göre; yeniden yapılanma, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak, az maliyetle kısa zamanda iyi bir başarı elde etmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılanma, performansı arttırmak amacıyla iş akışının köklü bir değişiklikle ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Ünlü ve Selek, 2004, 14).

Ünlü ve Selek'in (2004, 15-16) araştırmasına göre yeniden yapılanmanın uygulama nedenlerini, neden gerekli olduğunu, Carr ve Johansson'un çalışmasından esinlenerek şöyle aktarılmıştır:

Tablo 1. 4. Yeniden Yapılanma Uygulama Nedenleri

Müşteri Hizmetlerini Artırma									%51
Çevrim Zamanı Azaltma									%49
Kaliteyi Geliştirme						%26			
Satışları Arttırma					%23				
Maliyet Fiyatı Satış Fiyatı Arasındaki Farkı Arttırma				%19					
Ürünü Geliştirme Süresini Azaltma			%11						
Pazar Payını Arttırma			%11						

(Kaynak: Carr ve Johanson, 1995, 24)

Tabloya göre; Aile işletmeleri için yeniden yapılanma, müşteriye verilen hizmeti, kaliteyi, satışları, pazar payını artırırken maliyeti azalmak ve ürün geliştirme süresini kısaltmak için gereklidir.

Hamşioğlu ve Papatya (2004, 267) yaptığı araştırmalarla yeniden yapılanma bunalımı dediği bu konuyu 1. Aile İşletmeleri Kongresi'nde şöyle dile getirmiştir: Yeniden yapılanma, sürekli inovatif fikirlerle beslenmesi sebebiyle işletmeler açısından rekabetin bir işlevi olduğu düşünülebilmektedir. Ancak işletmelerin, yeniden ve köklü değişmelere gitmeleri ve son derece ciddi ve disiplinli çalışmalar gerektirmektedir. Bu yeni yapılanma, süregelen sektör sınırlarını da değiştirerek geçirgen yeni sınırlar oluşturmaktadır. İş dünyasında hız ve esneklik önemlidir. Bu doğrultuda ancak, yaratıcı ve atak işletmeler/sektörler her alanı değerlendirmekte, oluşan fırsatları etkin kullanmakta ve yeni ekosistemlerle genel manzarayı dönüşüme uğratmaktadır. Bu noktada oldukça önemli olan küresel gelişmeler, inovatif dünya görüşü içinde küresel nitelikli gelişmeler için, iş dünyasıyla rekabet etmek adına sistemli bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşümle işletmeler evrim niteliğinde yepyeni bir gerçekle tanışmaktadır. Bu nedenle inovasyon, birçok işletme için çevredekilerle birlikte evrimi gözetme gereksinimi, tehdit ve fırsatların yeni öğrenme süreçleri olarak ortaya çıkmaktadır. Moore (1997) asıl önemli olanın yenilik için yeteneklerin işlerle nasıl bir ilişki içinde olması gerektiği üzerine vurgu yapmıştır. Doğal olarak rekabetin yeni gerçeğiyle yaşanan bu değişimle birlikte, aile işletmeleri de yeniden yapılanma düşüncesi içine girdiklerinden, onlarda bu inovasyonun gerekliliklerini yerine getirerek, iş/işletme süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri, değişen dünya şartlarına uygun hale getirmeleri gerekmektedir (akt. Hamşioğlu ve Papatya, 2004, 267).

Ayrıca Hamşioğlu ve Papatya (2004, 268) Aile İşletmeleri Kongresinde, yeniden yapılanma sürecinde dikkat edilecek noktaları şöyle özetlemiştir: Yönetimsel ve organizasyonel planlar; işletmenin misyonu ile hedef ve stratejilerine nasıl ulaşılacağını belirlemesi açısından, zamanla değişmek zorundadır. İnsan kaynakları; insan kaynakları yapısının oluşturulması ve ne tür yeteneklere sahip olduğunun tespiti planlaması açısından değerlendirilmelidir. Üretim ve kalite planları; İnovasyonla değişen ve yeniden yapılanan işletmeler, önemli bir üretim ve kalite planlaması sürecine girmelidir. Pazarlama ve satış durumu; Pazarlama ve satış faaliyetlerinin amacına ulaşılabilmesi için; pazardaki müşterinin arzu ve

ihtiyaçlarının, bu ihtiyaçları belirleyen çevresel faktörleri, rakiplerin davranış biçimlerini, işletmenin pazardaki etkinliğini korumak ya da artırmak amacıyla iyi bir pazarlama planlaması gerekmektedir. Finansal işleyiş; elbette ki işletmelerin işleyişi dışında yapacağı yatırımlara kaynak olacak, ekonomik verilere de ihtiyacı olacaktır.

İşletmeler temelde kar amacıyla kurulurlar. Ancak yeniden yapılanmaya yeterince önem vermeyen aile şirketlerinin, değişen dünya şartlarına uyum sağlayamayan ya da işletmenin yapısal problemlerinden kaynaklanan sebeplerle zamanla karlılık ve verimleri düşebilmektedir. Sonuç olarak; İşletmeler değişen dünya dolayısıyla çevre şartlarına ve ihtiyaçlarına uyum sağlamak için, değişim ve yeniden yapılanma faaliyetlerine başlamak zorundadır.

1.2.5 Sürdürülebilirlik Sorunu

Aile işletmeleri literatüründe bu işletmelerin birinci nesilden ikinci nesile sadece üçte bir oranında devir olabildiği, üçüncü kuşağa ise çok daha az bir oranda ulaşabildiği belirtilmektedir. Bu durum sürekliliği sağlayabilmiş işletmelerin, diğer grupta yer alanlardan hangi özellikleri ile farklı olduğu sorusunu önemli kılmaktadır.

Aile şirketlerinin yaşam süresinin kısa olmasının temel edenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (ASO., 2005, 5).

- Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması; mevcut durumdaki lider hayatta iken planlanması gereken devir işleminin yapılmayarak, liderin aniden ölümüyle yaşanan büyük sarsıntı,
- Devir planlarının olmaması; bir tür padişahlık gibi babadan oğula geçer zihniyetiyle hali hazırda plansız programsız devir yapılması ya da yetkin kuşağa devir yapılamaması,
- Başarılı çalışanların şirkette tutulamaması; yeteneksiz, tecrübesiz ve bilgisiz olmasına rağmen aile yakınlarının kayırılması, bilgili ve yetenekli aile dışı çalışanların gelecek kaygıları yüzünden işletmede durmamaları,
- Aile anayasasının hazırlanmaması,
- Kurumsallaşmanın olmamasıdır. Lidere bağımlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmediği gibi, herkesçe uygulanması gereken kuralları, işletmenin vizyon ve misyonunu gösteren bir kılavuzunun olmamasıdır.

Sürdürülebilirliğin bir tanımı da belirli bir ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketilmeden, ana kaynaklara aşırı yüklenilmeden sürdürülebilmesi yetkinliğidir. Sürdürülebilirlik basit bir ifade ile bugünün ihtiyaçlarını giderirken, gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı sosyal, ekonomik ve ekolojik kaynakların etkin kullanımının önemine vurgu yapmaktadır (Aydın, 2010, 37). Wilson (2003), daha kapsamlı bir tanımlamayla sürdürülebilirlik kavramı, iktisat, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politika ve hukuku birleştiren, aynı zamanda hak, demokrasi, dürüstlük ve diğer önemli toplumsal kavramların yer aldığı diyalektik bir kavram olarak ifade etmiştir (Akt. Aydın, 2010, 37).

Araştırmanın bu kısmında sürdürülebilirlik açısından, daha önce bu konuda yapılmış bir çalışmanın bulgularından yararlanılmıştır. Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik; sürekli etkileşim içerisinde olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel gelişimlerden kaynaklanan riskleri iyi yönetebilmesiyle mümkündür. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini içinde bulunduğu sosyal koşullar, ekonomik koşullar, işletmeden ya da aileden kaynaklanan problemler önemli ölçüde etkilemektedir. Bu konuda da çözüm için belirleyici olan ilk nesil girişimcinin alması gereken stratejik kararlar önemlidir (Yelkikalan ve Aydın, 2010, 85-86).

Aile işletmelerine ilişkin birinci nesil kurar, ikinci nesil miras alır ve durumu idare eder, üçüncü nesil ise batırır ve/veya satar yönünde iş dünyasınca kabul görmüş bir saptamanın altında yatan nedenleri tespit etmek önemlidir. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir role sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlaması için, hem sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan ailenin, hem ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin birbirleriyle uyumu önemlidir (Yelkikalan ve Aydın, 2010, 87).

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki neslin, ailenin ve işletmenin sahip olduğu değerleri, ilkeleri, normları özümsemesi önemlidir (Aydın, 2010,81). Aile işletmeleri doğası gereği sahip olduğu karmaşık hareketli yapısı, iş performansını, zaman içerisinde işletmenin büyümesini, değişmesini ve yönetim kültürünü de etkilemektedirler. Aile ve işletme arasındaki etkileşimin boyutlarına ilişkin 1997 yılında Aile İşletmeleri Araştırma Grubu tarafından geliştirilen sürdürülebilir faaliyet modeli, aile ve işletmenin sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi açısından önemlidir. Aile işletmelerinin

sürdürülebilmesi için dışsal faktörler olarak belirtilen çevresel ve sosyal sorumluluklarının, tüm içsel faktörlerle birleştirilerek sürece ve karar alma unsurlarına eklenmelidir (Aydın, 2010, 40).

İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamalarıyla birlikte anılan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi halinde mümkündür. Psikologlarca işletmeye bağlanma diye nitelendirilen bu olgu, nesiller boyu birey ve işletme arasındaki psikolojik bağdır. Sahiplik olgusu işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliğinin ve başarısının dört temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Her şeyden önce başarı rekabetçi üstünlükten gelir, rekabetçi üstünlük ise güçlü iş kültürüne dayanır, iş kültürünün yegane kaynağı aile sermayesi ile sağlanabilir. Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sonraki nesillerin özverili katılımıyla sağlanır. Bu noktada duygusal sahiplik, gelecek nesil ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasıdır. Hissedilebilen fakat elle tutulamayan bir olgudur (Yelkikalan ve Aydın, 2010, 93).

1.2.6 Yönetim Devri Sorunu

Aile işletmelerinin daha uzun ömürlü olduğu ülkelerde bile devir sorununun önemli sorunlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Gerek kurucu liderin ailedeki gücünü ve itibarını kaybetmek istememesi gerek yerine geçecek olanın bilgi, beceresine güvenmemekten kaynaklı bir sonraki nesle devretmekteki isteksizliği nedeniyle yönetim devri çoğunlukla gerçekleştirilememektedir. Her geçen zamanda ve değişen nesilde gelişime ve değişime paralel olarak yeni nesillerde işletmeciliğe bakış açısı değişirken eski nesilde de işletmede yapmış olduklarına saygı beklentisi artmaktadır. Ayrıca, babadan böyle gördük zihniyeti ile inovasyona ayak uyduramama ya da inovasyonu zamanında kabul edememe sonucu işletmelerin sürekliliklerini sağlayamaması aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar arasında bulunmaktadır.

Diğer yandan, aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak işletmeyi sonraki nesillere devretmektir. Ancak, bu çok kolay bir süreç olmadığından, dünyada ikinci neslin yönetiminde yaşamını sürdürebilen aile işletmeleri, toplamın yüzde 5'ini geçememektedir. ABD'de aile işletmelerinin yüzde 40'ı beş yılda bir yok olmaktadır. Kalanların yüzde 66'sı ikinci nesilde batmakta ya da el değiştirmektedir. Geriye kalanların ise ancak yüzde 17'si üçüncü nesile devam

edebilmektedir. İngiltere’de aile işletmelerinin yüzde 24’ü ikinci nesile kadar yaşamaktadır. Üçüncü nesile geçebilenlerin oranı ise, yüzde 14’dür. Fransa’da aile şirketi olarak kurulan işletmelerin yüzde 42’sinde aile kontrolü kalmamıştır. Bunların yüzde 60’ı el değiştirmiş, yüzde 40’ı iflas etmiştir. Almanya’da yapılan araştırmaya göre de, aile işletmelerinde, sahipliğini 20 yıldan fazla koruyanların oranı yüzde 42’dir (Sağlam, 2002, 32).

Andiç ve İşler (2008, 45), aile işletmelerinin bir diğer özelliği olarak yönetim devrini şöyle tanımlamıştır: Devir, mülkiyetin aile de kalması söz konusu olduğundan işletmenin yönetiminin ve hatta liderliğin bir sonraki nesil aile üyesine geçirilmesidir. Devir, uzun bir dönemi kapsayan bir süreçtir. Bu devretme sürecini yavaş ilerleyen, evrimsel ve iki nesil arasındaki karşılıklı rol tanımlamalarını kapsayan bir süreç olarak tanımlamak da mümkündür.

Devir sürecine gereken önem verilmekte midir sorusu üzerinde duran Adsan ve Gümüştekin’e göre (2006, 179); şirketin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde “tabu” olarak algılanır. Ekonomik olarak kıt kaynaklara sahip olan ülkemiz açısından durum incelendiğinde; Türkiye, gelişmiş ülke statüsüne erişebilmesi için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorundadır. Bunun içinse, işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekirken ne yazık ki yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok işletmenin iflasına, yani birçok kaynağın boşa gitmesinin sebebi olmuştur. Tek sebebin ekonomik krizlerin ya da istikrarsızlığın olmadığı ama bu işletmelerin iflaslarında yönetim devri sorununun da önemli bir yer teşkil ettiği görülmektedir.

Aile şirketlerinde devir sürecinin önemi, aile şirketinin ne kadar uzun yıllar var olduğuyla ilintilidir. Aile şirketleri genelde küçük işletmeleri, kapanmazlarsa zamanla büyür ulusal hatta uluslararası bir şirket haline bile dönüşebilirler. Ancak, bazılarının ömrü kısa olmakta bir sonraki nesle devreden aile şirketlerinin sayılarında azalmalar görülmektedir. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen ortalama süre 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmek yerine, canlı organizmalar olduğunu ve değişim geçirebileceğini unutmamak gerekir (Pazarcık, 2004, 34). Aile işletmesinin ikinci nesle devrinin gerçekleşmesi, sonraki nesillere devrini de kolaylaştırmaktadır. İkinci nesle devreden işletmelerin yüzde 50’si üçüncü

nesile, yüzde 70'i de dördüncü nesle devredebilmektedir. Bu yüzden birinci nesilden ikinci nesle aile işletmesinin devri, aileye önemli deneyimler kazandırmaktadır (Günel, 2005, 41). Diğer yandan, yönetim devri planlamasının yapılamaması sonucu 1.nesilden 2. nesile geçebilen aile işletmesinin yüzde 30 olduğu; bunların ise ancak yarısının 3. nesli görebildiklerini ortaya koyulmuştur (Günel ve Yalçın, 2004, 72).

ASO'nun (2005, 18) yönetim devir sorunu üzerine bakış açısı şöyledir: Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi saptayarak, güç ve kontrolü bu kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Aksi takdirde yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması işletmenin devamlılığı için önemli bir risktir. Yöneticinin ani ölümü, işletmeyi yönetmek isteyen, liderliği ele almak isteyenler için çatışma ortamı yaratır ki bu da işletmeyi başıboşluğa sürükler. Bununla birlikte yeni başkanın uzun süre seçilmesinin olumsuzluğu yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir.

ASO'nun (2005,11) devir ile ilgili diğer katkısı da yönetim devri sürecinin uzun bir süreç olduğu, hemen gerçekleşmeyeceği ama planı hazır olmayan şirketlerin, devir zorunlu hale geldiğinde karmaşa ve çatışma yaşamasının kaçınılmaz olacağı yönündedir. Bugün Türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğu otuzuncu ile ellinci yıllarını yaşarken, önemli bir kısmı ikinci nesle geçme aşamasındadır. Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Başarılı yönetim devri aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir. Devretmeyle gerçekleşen değişimin, örgüt içinde geçerli olan kural ve beklentileri karıştırması, çatışma yaratması normaldir ve uzaması halinde işletmenin sürekliliğini etkiler. Bu yüzden aile şirketlerinin yüzde 70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılmakta ya da fes olmaktadır.

ASO'nun bir çalışmasında Poul'un (2003, 27) görüşlerine göre devir teslim ile ilgili olarak beş unsur oldukça önemlidir. Bunlar mülkiyetin devri, yönetimin devri, yetkinin devri, akrabalık ilişkilerini dönüşümü, bilginin transferidir. Birincisi, yönetimin devir teslimi; burada diğer şirketlerden farklı olarak ailenin bir üyesi örneğin; elinde hiçbir hissesi kalmamış en yaşlı üye firmayı dışardan yönetebiliyor, işletmede ona danışılmadan hiçbir karar alınmıyorsa yetki ve otorite belli bir nesilde kalmış demektir. Bundan başka, eğer yetki bir karizmatik liderden iki kişiye geçecek

olursa bu kez sorun ortaya çıkarak, yapı tamamen değişmektedir. Yönetimin devri ve mülkiyetin devrinden sonra yetkinin devri de son derece önemli. Dördüncü kategori, erkek ve kız kardeşlerin veya kuzenlerin iş ortağı olduğu ilişkilerin dönüşümü. Bireylerin aynı ailenin üyesi olmaları onların çok iyi iş ortağı olarak görülmesindeki yanlışlığa vurgu yapmıştır. Tüm ortaklıklar içinde en iyisinin güven esasına dayalı evlilik gibi sürdürülen ortaklık olarak belirtmiştir. Sonuncusu ve en etkili olarak görüleni de bilginin devri; işletmeyi diğer işletmeler içinde öne geçirecek, nereden, ne zaman ve nasıl aktarılacağı önemli olan bilginin nesilden nesile paylaşımı olarak görülmüştür.

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamamasının nedenleri arasında; işin geleceğinin olmaması, planlama eksikliği, patronun işi devretmekteki isteksizliği ve varisin işi devralmaktaki isteksizliği gibi nedenler yaygın olarak dile getirilmektedir (Erdoğan, 2004, 203).

Erdoğan (2004, 207) 1. Aile İşletmeleri kongresinde, aile işletmelerinin ikinci nesile devredilmesinde karşılaşılan sorunları şöyle bir tablo ile açıklamıştır.

Tablo 1. 5. Aile İşletmelerinin İkinci Kuşağa Devredilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

PUAN	SORUN	
10	• Firmalarda kurumsallaşmaya geçememe ve kurumsallaşma eksikliği	
9	• İkinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliği • İkinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsüz kullanması	
8	• Birinci kuşağın ticari anlamda eğitimsizliği • İkinci kuşağın kendini yeterli görmesi • İkinci kuşağın eğitimine rağmen kabiliyetlerinin olmaması • Şirketlerde stratejik kararların süresizliği	
7	• İkinci nesilde kendilerini birinci kuşağın bağımsız bırakmayacağı konusundaki kaygılar • Birinci kuşağın ikinci kuşağa güvenmemesi • Kurum kültüründe oluşan kırılmalar veya kültürde kuşak çatışmaları • Birinci kuşağın teknoloji ve dünya şartlarını takip etmemesi • Yönetici adayları havuzunun olmaması	
6	Kalanların yüzde 66'sı ikinci nesilde batmakta ya da el değiştirmektedir.	• İkinci kuşağın isin geleceğini parlak görmemesi • Tek adam olma psikolojisi • İkinci kuşağın kendini veliht görmesi sonucunda kendisini yetiştirmemesi • Birinci kuşağın ikinci kuşakla birlikte çalışmalarından kaynaklanan rahatsızlıklar • İkinci kuşağa tercihinin sorulmaması
5	• Ortaklar arasında ikinci kuşağa geçişte hakimiyetin kayması endişeleri • Kuşak çatışmaları • İkinci kuşakta görev ve hisse paylaşımı sorunu • Kurumun danışman gözetiminde bulunmaması • İkinci kuşağın mevcut kadro ile uyumu endişesi • Bir sonraki yöneticinin önceden açıklanmasının çalışanlar üzerinde tesiri • Yönetime terfi edileceklerin bırakacağı boşluğu dolduramama endişesi	
4	• İkinci kuşağın işletmede rotasyona tabi tutulmaması • Üniversiteler ile diyalog eksikliği	

	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerde ikinci kuşakta oto kontrol eksikliği • Birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir geleneğinin olmaması • İkinci kuşağın işi batırma korkusuyla yönetime geçmemesi
3	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerin ekonomik büyüklüklerinin küçük olması dolayısıyla ikinci kuşağın istihdamının doğuracağı ekonomik risk • Birinci kuşağın ikinci kuşağa devirde gecikmesi • İkinci kuşağın işi sevmemesi
2	<ul style="list-style-type: none"> • Birinci kuşağın ikinci kuşağa işi devretmeyi düşünerek performansını düşürmesi
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cinsiyet farklılığının problemleri • İş sahiplerinin piyasalara güvensizliği • İkinci kuşağın birinci kuşağı bağımsız bırakmayacağı konusundaki kaygıları • Birinci kuşağın yetkilerinin elden gideceği endişesi

Kaynak: Erdoğan (2004, 207)

Yukarıdaki Tabloya göre yaşanan sorunlar: Birinci kuşağın ikinci kuşağa güvenmediği gibi kendini de eğitmemesi, teknoloji ve yenilikleri takip etmemesi, birinci kuşağın elinde ki gücü kaybetmek istememesi; ikinci kuşağın devir almadaki isteksizliği, eğitimine rağmen becerisinin olmaması, özgür çalışamayacağı ya da yerine geçeceği kişi kadar başarılı olamayacağı konusundaki endişeleri, var olan kaynakları kontrolsüz kullanması ya da yöneticiliğin nasılsa kendine kalacağı düşüncesiyle kendini geliştirmemesi; her iki kuşağın birlikte çalışmalarından kaynaklanan rahatsızlıklar, devirde ki gecikmeler, işletmelerin yeterli büyüklükte olmamasından kaynaklı 2. kuşağın istihdamının doğuracağı ekonomik risk olarak özetlenebilir.

Devrin zamanı da önemlidir. Semerciye (2008, 90) göre bu konuda kurucunun elden ayaktan kesilmeden önce yönetimi sonraki nesillere zamanında devrederek gerekli tecrübeleriyle fikirler verip işletmenin sağlıklı büyümesine katkı sağlanmaktadır. Oysa kurucunun genelde yönetimi bıraksa bile işletmenin kontrolünü elinden bırakmak istemediği de bilinen bir gerçektir. Gelecek nesil ebeveynlerine bağlı olarak çalışmaktan bile rahatsız olurken daha sonra işe kardeşlerin katılması daha rahatsız edici olmakta bu da sorunları arttırmaktadır. Yönetime gelemeyen kardeş durumdan hoşnutsuz ve öfkeli olabileceği gibi, durumdan memnun olanların da daha sonra ki yönetim devrinde kendi çocuklarının yönetimde yer almalarını istemesi yine sorun yaratmaktadır. Aile işletmelerini üçüncü nesilden sonra büyük sorunlar yaşamasının en önemli nedenlerinden biri bu anlaşmazlıklar ve yetki paylaşım sorunlarıdır. Buna birde aile içinde yaşanan boşanma ve yeniden evlenmeler eklendiğinde sorun iyice büyümektedir.

Andiç ve İşler (2008, 51) etkili bir devretme için gerekli olan kilit noktaları Günver'in araştırmasından faydalanarak şu şekilde sıralamıştır;

- Motive olmuş bir yeni nesil yönetici; işine dört elle sarılan, işini sahiplenen, donanımlı, inovatif bakış açısı ve fikirlerle gelen dinamik lider,
- Organize olmuş yönetici ekipleri; birbiriyle koordineli, sistemli, hedefe odaklı birimler,
- Yetkin danışmanlar; işinin uzmanı yetkin kişilerin yönetime destek vermesi,
- Sade ve rasyonel mülkiyet hiyerarşisi, varislerin yetiştirilmesi; şirket yönetimine getirilecek kişilerin objektif ve vasıflara uygunluk ilkesine göre değerlendirilerek, aynı zamanda bu kişiler için gerekli olan donanım ve eğitim sürecinin gerçekleştirilerek yetiştirilmesi,
- Dışarıdan yöneticilerin oluşturduğu ve çalışan bir kurul. Aile bireyleri ve şirket içi çalışanlardan değil de, işletmeye daha objektif ve gerçekçi bir bakış açısıyla bakarak değerlendirecek çalışan bir gurup.

1.2.7 Nesiller Arası Çatışma ve Liderlik Çatışması Sorunu

Nesiller arası liderlik çatışması sorununa bakmadan önce bazı kavramların tanımlanması önemlidir. Yelkikalan ve Aydın'ın (2010, 210) çalışmasında Kılıç'ın (2001) tanımından faydalanarak çatışma tanımı şöyle yapılmıştır: Temelde iki kişi ya da daha fazla kişi veya grubun belli istekler, amaçlar doğrultusunda yapılan çıkar, güç ve statü çekişmesi; birbirine uyumsuzluk olarak tanımlanmıştır. Diğer yandan Aykan'a (2008, 138) göre birbiri ile ilişki içinde olan insanların uyumsuzlukları ya da anlaşmazlıkları olarak ifade edilen çatışma, şu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi; başka birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması; tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi; ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerleri ile uyuşmaması; ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar gösterilmesi; tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirirken performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağlı olduğu durumlar olarak belirtilmiştir.

Aile üyeleri aynı veya farklı nesillerden oluşabilir: kardeş ortaklığı, kuzen ortaklığı veya eş ortaklığı birer örnektir. Nesil tanımına baktığımızda ise literatürde;

aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğuna nesil denilmektedir. Geçmişten günümüze dek her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir. Ancak, bu ilerleme döneminde yaşayan her nesil bir önceki nesli çağ dışı, geri kafalı ve tutucu bulurken, bir sonraki nesli ise sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirmiştir.

Değişen zamanla birlikte yetişkin nesille, gençlik arasında var olan ayrılık, gittikçe büyümüş ve nesiller arası çatışmaya dönüşmüştür. Her gelen nesil daha gelişmiş olunca bir önceki nesli çağ dışı, geri kafalı vb. olarak nitelendirirken bir sonraki nesli ise saygısız ve sorumsuz olarak bulmuştur. Bunun doğal sonucu olarak hızlı sosyal değişim nesiller arasında farklılıkları arttırarak çatışmayı daha da belirgin hale getirmiş, yirmi birinci yüzyılda bu farklılıklar eski değerlerin ve yaşam anlayışını değişimini gerekli kılmıştır. Eski nesil, yeniliklere uymakta zorluk çekince, gelenek ve eski yaşam anlayışına sınıksız tutunurlarken, inovasyona açık olan yeni nesil ise gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olmakta daha başarılı olmuşlardır (Rodoplu, 2003, 464). Bunun doğal sonucu olarak, yetişkin nesille gençlik arasında var olan ayrılık, gittikçe büyümüş ve nesiller arası çatışmaya dönüşmüştür.

Rodoplu (2003, 465-467) nesil farklılıklarının sebep olduğu, yönetim farklılıklarından doğan çatışmayı, bilimsel olarak her nesli X Y Z simgeleriyle ifade ederek kısaca şöyle açıklamıştır: nesiller doğum yılları aralıkları ve bu tarihlerde ki sosyal kültürel ve teknolojik olaylarla farklı karakteristik özellikler göstermektedir. Bunlar son 50 yıl itibarıyla Baby Boomers (BB), X, Y, Z nesli olarak adlandırılmaktadır. Baby Boomers'in (ilk nesil) aile bağlılığı, duygusallığı, çalışkanlığı, hırsı, inançlara ve geleneklere bağlılığı çok yüksekken, özgürlüğüne ve kendi yapmak istediklerine çok düşkün olması, aile işletmelerinde birinci nesil liderin özellikleriyle örtüşmektedir. Y neslinin ise aile işletmelerindeki üçüncü nesilde olduğu gibi aile bağlılığı, duygusallığı, çalışkanlığı, hırsı, inançlara ve geleneklere bağlılığı çok düşüktür. Arada kalan Baby Boomers neslinden olma ve Y neslinin de kardeşi durumunda olan X neslinde ise her şey dengelidir. Buna göre farklı nesillerin yönetim anlayışlarını Rodoplu şu şekilde özetlemiştir: Geleneksel olan BB ile teknolojiyle barışık olan X'in ve teknolojik gelişimin en hızlı olduğu, günümüzde internetle bilgiyi nasıl daha hızlı yayabileceklerine bakan Y'nin çalışma ortamında teknolojinin getirdiği farklılaşma yönetim boyutunda da kendini göstermektedir. 1950-65, 1965-76, 1977-94 yılları arası üç farklı dönemi temsil eden

bu üç farklı neslin makro-ekonomik ve sosyal dengeler üzerinde ki etkisi nesillerde ki kırılma noktalarını belirlemekte ve sonuç olarak yönetim ilkelerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Baby Boomers yönetim ilkesi; çok çalışmak, çok para, çok tasarruf etmekken, X neslinin yönetim ilkesi; bilgi akışına ve geri bildirimine önem vermek, çok çalışmak ama sosyal hayatına da vakit ayırmaktır. Kısaca iş ile yaşamı dengede tutarak, yaşamak için çalışır bu nesil. Y nesli ise; paradan çok manevi ödül, heyecan, esnek çalışma saatleri hatta home ofis çalışmayı tercih eder. Yaratıcılık, özgürlük ve iletişim onlar için son derece önemlidir. Joseph (1999), X ve Y'lerin ortak özelliğini, katılıma önem verme, bürokrasi ve denetime karşı olma, yaşam kalitesi ve bireysel inisiyatifi ön plana çıkarma olarak sıralamıştır (Akt. Rodoplu, 2003, 472). Farklı nesillerin sahip olduğu farklı yönetim anlayışları günlük hayatta ve özellikle de işletme yönetiminde önemli sorunları ve çatışmaları beraberinde getirebileceğini ifade eden Rodoplu (2003, 472) çalışmasında, çözüm önerisi olarak da şunları savunmuştur; aile işletmesi organizasyonunda sosyalleşme sağlanmalı, oryantasyona destek verilmeli ki bu destek X ve Y nesli için önemlidir. Çalışana yeni beceriler kazandırma ve yeni işleri deneme özgürlüğü tanınmalı, BB'lerin ise yeni nesle rehberlik etmesi gerekmektedir. Her bir nesilde doğum tarihleri ve içinde yaşadıkları çevre koşullarına göre şekillenen bu karakteristik özellikler nesiller arası çatışmada da belirleyici olmaktadır.

Durumu, farklı nesillerin sahip olduğu farklı yönetim anlayışları günlük hayatta ve özellikle de işletme yönetiminde önemli sorunları ve çatışmaları da beraberinde getireceği şeklinde değerlendiren Alıcı vd. (2004, 191); otoriter ve tek kişinin etkinliğinin hakim olduğu aile işletmeleri açısından bakıldığında ise söz konusu durumun daha bir ciddi şekilde ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci nesil egemendir. Birinci nesille sonraki nesiller arasındaki en önemli fark, birinci nesil işine gönülden bağlıyken ikinci nesil ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasından dolayı o işi sahiplenmemektedir. Üçüncü nesilde ise bu ayrım iyice belirginleşerek zorla dayatılan işi ve işletmeyi sevmeyebilmektedir. Bu durum batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya çıkmışken Türkiye'de daha yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok fazla açık değildir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, 24).

Aile işletmelerinde birinci nesil iş adamlarına göre, yönetimin ikinci nesle devretmesinin sebepleri arasında; işletmelerde kurumsallaşma eksikliği, ikinci neslin eğitilmiş de olsa yetenek sahibi olmaması, ikinci neslin var olan kaynakları kontrolsüzce tüketeceği ve işletmeyi zor duruma sokacağı endişesi sayılmaktadır. Bu sebeplerle birinci nesil ikinci neslin henüz devre hazır olmadığı düşüncesine sahiptir (Erdoğan, 2004, 209).

1.3. Sonuç

Aile işletmelerinde liderliği inceleyen Uluyol ve Tikici (2006, 463), önemli bir kavram karmaşasına yola açtığı görülen yönetici ve lider kavramlarının aslında farklı özelliklerde olduğunu belirtmiştir. Liderlik, insanın kendi yapısından ve içten gelen bir yetenekten yöneticilik, öğrenilen bir davranıştır. İkisi arasındaki en önemli fark, yetki kullanımında ortaya çıkmaktadır. Lider, kişisel özelliklere dayanarak izleyenleri etkilerken; yönetici, çalıştığı işletmenin belirlediği ve kendisine verdiği resmi yetkileri kullanır. Bir liderin yönetici unvanı alamadığı ya da yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmadığı durumlar mevcut olduğu gibi yöneticilik ve liderlik özellikleri bir arada da bulunabilir. Bununla beraber yöneticilik ve liderlik birbirlerine üstünlükleri olan kavramlar değilken kendilerine has özellikleri olan ve her ikisi de vazgeçilmez unsurlar olarak karşımıza çıkan kavramlardır. Uluyol ve Tikici'nin (2006, 464) daha önce yapılmış araştırmalar ışığında yaptığı çalışmalarında lider adayları konusunda da şu sonuçlara varmıştır: Adaylar değerlendirilirken gerek aile işletmesindeki ilgisi gerek diğer işletmelerdeki durumuna bakılması, yönetici olacakların belirlenmesinde faydalı olacaktır.

Liderlik sürecini üç adımda özetleyen Handler'in görüşlerine yer veren Yalçın'a (2004, 75) göre lider adayının şirkette çalışmadan önceki kişisel gelişimi, lider adayının işletmeye katılımı, liderliğin devri önemlidir. Aile üyelerinin bu süreçte belirli rolleri dolduracağını ve zamanla bu rollerin değişeceğini ileri sürmüştür. Buna ek olarak başarı için karşılıklı rol ayarlamasına ihtiyaç vardır. Bu ayarlama lider adayı, hiçbir rolü olmamaktan yardımcılığa, oradan da liderliğe giden rollerini üstlenecektir.

Türkiye'nin aile işletmelerinden birinin lideri, ünlü iş adamı Vehbi Koç'un (1993) aile işletmelerinde lider yönetici yetiştirilmesine ilişkin görüşüne baktığımızda: Türkiye'de varlıklı aile çocuklarının genellikle iyi eğitim almadıklarını, devraldıkları kuruluşları da iyi yönetemedikleri için iflasa

sürükledikleri aynı zamanda iyi yetişmedikleri için de aile hayatlarının da bozuk olduğu, tüm bunlardan hem ailenin hem ülkenin zarar gördüğünü bu nokta da anne babaya büyük görev düştüğünü belirterek; aile işletmelerinde ki annen babalara zenginliğin değil iyi nesil yetiştirmenin öneminin vurgulandığı görülmektedir (akt. Uluyol ve Tikici, 2006, 466).

21. yüzyılda aile işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek ve fark yaratmak için iç piyasanın beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Bunun için de çalışanları için mutlu olabilecekleri, takım ruhunu yakalayabilecekleri, kişisel gelişim olanağı bulabilecekleri, topluma hizmet edebilecekleri ve en önemlisi örgütün hedefleri, değerleri, vizyonu ile kendi değerleri arasında içsel bir bağa ulaşabilecekleri bir örgütsel kültür yapısı oluşturmalıdır. Bu yapı, insanları ortak bir anlam, vizyon ve misyon çerçevesinde birleştiren, bireyleri harekete geçmeye yönelten, insanı insan yapan güzel duyguları barındıran önemli parçalardır. Kurucuların ve sonraki nesillerin rolü, bu içe dönük örgüt yapısının oluşturulması ve uygulanması sürecinde oldukça önemli görülmüştür. Bu noktada; öncelikle kurucu ve diğer nesil çalışanlar arasında ayrımcılığı ortadan kaldırmak, herkesin fikrini açıkça ve korkusuzca söyleyebildiği, katılımcı ve hizmetkar liderlik tarzının benimsendiği, bir işletme vizyonu ve değerler sistemi oluşturmalıdır. Bunun içinde en önemli husus; oluşturulan organizasyon değerlerinin hem aile üyesi çalışanlarının hem de diğer çalışanların duygularını, değerlerini de kapsamasıdır. (Ayyıldız ve Kesken, 2006, 361).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, işletmede lider adaylarının iktidar yarışında üst düzey çalışanların faaliyetlerini etkileyen unsurlar üzerinde durulmuştur. Ancak, büyüme ve örgütün faaliyetlerini yapma zorluğu nedeniyle bugün kararların daha hızlı alınması ve hedefe daha rahat ulaşmak amacıyla statüye bakılmaksızın tüm çalışanların, ne olursa olsun birbirini etkilemeye çalıştıkları görülmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da geleneksel liderlik anlayışı daha karmaşık hale gelmiştir. Tüm bu nedenlerle, bugün lider - yöneticilerin işletmenin vizyonu için kullandıkları geleneksel güç kullanımını gerçekleştirirken her düzeyde çalışanların değişen ihtiyaçlarından kaynaklanan, kişisel ve siyasi faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Böylece amaç, organizasyon ve güç - etkileme davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemenin yanı sıra geleneksel liderlik yaklaşımına yeni bir bakış açısı kazandırmaktır (Kılıç ve Özgen, 2006, 374).

Aile işletmelerinde ailenin büyükleri veya kurucular farkında olmadan çocukların iş hayatında başarılı olamayacağını düşünür ve emekli olmayı reddeder. Bu durumda aile ve çocuk arasında liderlikle ilgili çatışmaya neden olabilir. Hatta lider adayı çocukta hayal kırıklığı ile endişe yaratarak aile işletmesinden ayrılmasına sebep olabilir. Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorununu çözmek için, aileden bir lider yönetici yetiştirme sürecinin kurumsallaştırılması ve bu sürecin aile anayasasına yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin aile anayasasına yerleştirilmesi de ailenin tüm üyelerince kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması halinde belirli yaptırımları bulunan kurallar, değerler ve modeller çerçevesinde lider yönetici seçiminin yazılı normlara bağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.



2. BÖLÜM

NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ, NESİLLER ARASI ÇATIŞMA VE LİDERLİK ÇATIŞMASI SORUNLARI

2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Devri

Aile işletmelerinin geleceğinin nasıl olacağı konusunda, özellikle işletmenin sonraki nesile devri sorunu öne çıkan başlıklardan biridir. İşletmelerin insanlardan çok daha uzun yaşamaları gerektiği düşünüldüğünde yönetim devri konusu daha bir önem kazanmaktadır. Yönetim devri ve liderlik sorunlarına, aile işletmelerinin sorunları içinde ikinci bölümde kısaca yer verilmişti. Bu bölümde, bu çalışmaya kadar yapılan pek çok araştırmalar ışığında, nesiller arası yönetim devri ile nesiller arası çatışma sorunlarına daha detaylı bir şekilde odaklanılmış ve çeşitli literatür çalışmaları değerlendirilmiştir.

Devir ve yönetim, tanımları öncelikle açıklanacaktır. Devir, sahip olunan hak ve sorumluluklarıyla bir başkasına bırakılması olarak tanımlanırken aile işletmeleri açısından da bir süreç olarak belirtilmektedir. Adsan'a (2011, 51) göre devir; yönetim esasını devretmenin ötesinde, varislerin işletmeye dahil olmasından önce başlayan bir süreçtir. Literatürde bireylerin, organizasyonların, işletmelerin ve hatta uygarlıkların başarısı için temel işlevlerden biri yönetimdir. Yönetim, ailede başlayan grup, kurum, işletme, ordu gibi devlet yönetimine kadar giden bir işlevdir. Genel olarak yönetim, insanları ve kaynakları en etkin şekilde organize ederek en verimli şekilde hedefe ulaştırmaktır. İktisatçılara göre literatürde yönetim tabiat, iş gücü ve sermaye gibi üretim faktörlerinden biridir. İşletmecilere göre ise yönetim, önceden belirlenen ya da sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme sürecidir (Rodoplu ve Akdemir, 1998, 127).

Dünyanın en büyük 500 şirketinin kuruluşlarından yok oluşlarına veya devirlerine kadar geçen ortalama süre 40-50 yıldır. Bununla birlikte bazılarının ömrü kısa olmakta ve bir sonraki kuşağa devreden aile şirketlerinin sayıları gün geçtikçe azalmaktadır. Aile işletmeleri önce küçük işletme olarak kurulur; zamanın koşullarına ayak uyduramayıp yok olmazlarsa büyür; ulusal hatta uluslararası bir şirket haline dönüşebilirler. Aile şirketleri de canlı organizmalardır ve değişebilirler. İşletmeler, doğup, büyüyen kısaca yaşayan organizmalar oldukları unutulduklarında

durağanlaşırlar. Bu da işletmelerin kısa sürede yok olup kapanmasına yol açmaktadır. Aile işletmeleri kurulduğu andan yok olana dek, kendi varlığını yaşatacak ve yok edecek unsurları içinde birlikte barındırırlar. Ekonomi içerisinde önemli bir yeri olan aile işletmelerinin şirket yapılarının sağlamlığı, çevre koşullarına uyumluluğu ve sürekliliği, ülke ekonomisini mikro düzeyden makro düzeye kadar etkilemektedir. Aile işletmelerinin ömrü genelde kısa olmaktadır. Bunun nedeni de Sağlam (2002, 32) aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile yönetimi ile şirket yönetim düzeyleri arasında ilişkilerin kurulmamasına ve profesyonelce değil alışlagelmiş yöntemlerle yönetilmesine bağlamaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre; çeşitli büyüklükteki aile işletmelerinin, Amerika Birleşik Devletleri gayri safi milli hasılasının yarısını oluşturdukları tahmin edilmektedir. Ülke ekonomilerinde bu derece önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin kısa süre yaşama oranı ekonomileri, tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmalara göre yüzde 30'dan daha az oranda aile işletmesinin 1. nesilden 2. nesile geçebildiğini; bunların ise ancak yarısının 3. nesli görebildiklerini ortaya koyulmaktadır (Günel ve Yalçın, 75).

Dünyadaki aile işletmeleri örneklerini inceleyen Pazarcık (2004, 35) çalışmasında; tüm işletmelerinin yüzde 80'inden fazlası aile işletmesi olan ABD'de bile, ilk nesil aile işletmelerinin yalnızca yüzde 30'unun ikinci nesilde yaşamını sürdürebildiklerini, ikinci nesilde yaşamını sürdürebilenlerin ise yalnızca yüzde 13'ünün işlerini üçüncü nesile devredebildiklerini belirtmiştir.

Bu oranların biraz daha iyi olduğu Kanada'da aile işletmelerinin yüzde 33'ü ikinci nesilde, yüzde 50'sinin ise üçüncü nesilde var olabildiklerini belirleyerek, istatistiklerin dahi 3. kuşağa kadar verildiğine dikkat çekmiştir. Yapılan araştırmalara göre yavaş yavaş 4. nesilde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmeye başladığında işletmeler parçalandığına işaret etmektedir. Burada yapılması gereken ise aile işletmelerinin 2. veya 3. nesilde girişimci bir kurum niteliğinden sıyrılarak kurumsallaşması olarak belirtilmiştir. Ayrıca yönetimin ya profesyonellere devredilmesinin ya da yönetici aile üyelerinin kendilerinin profesyonelleşmesi veya yönetici aile üyelerinin bir sistem içinde profesyonellerle beraber çalışacak bir model geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Levi Strauss ve Rothscil Bankası gibi Dünya literatüründe 6. ya da 7. kuşağa devredilen aile şirketi sayısı çok azdır. Eskiden beri süregelen klasik bir girişimci yönetim anlayışı yerine

planlı, programlı ve kuralların yazılı hale getirildiği yönetim biçimine geçilmesi gerektiğini savunulmuştur.

Yapılan araştırmalar Kuzey Amerika ve İngiltere’de aile şirketlerinin sadece altıda birinin 3. nesile kadar yaşadığını ortaya koymaktadır. Aile şirketleri hem kar payı hem maaş alan aile üyeleri ile sadece maaş alan akrabalar arasındaki bölünmeler; birinin diğerinden daha fazla alması ya da diğerinden fazla çalışması gibi ortaya çıkan kıskançlıklar, hak etmediği halde işten çıkarılması gibi sebeplerle başarısızlığa uğramaktadır. İşler büyüdükçe, pazarlar geliştikçe aile içinde yeterli bilgi ve yeteneğe sahip yöneticiyi bulmak da güçleşmektedir. Dışardan bir yönetici düşünüldüğünde ise onu motive etme ve yönlendirmedeki başarısızlık işe zarar verebilmektedir. Alacalıoğlu (2008, 26), farklı ülkelerde yaptığı danışmanlık faaliyetinde kurumsal yönetimin sorunların çözümü için yol gösterici olduğunu belirtmiş, ailenin huzuru işletmenin devamı için kurumsal yönetimi iyi uygulayacak aile dışından danışman, yönetici ve yönetim kurulu atamanın önemine dikkat çekmiştir.

Tablo 2. 1. Dünya’nın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Kongo Gümü	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshi	Han	Japonya	718	46	Hosbi
ChatenDe Goulaine	Muze	Fransa	1000		Goulaine
Barone Ricasoli	Şarap/ Zeytin Yağı	İtalya	1141		
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Barovier
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304		
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326		De Bas
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Tunni
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi İnşaatı	İtalya	1438	18	Mufti
Baronnie De Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16	
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500		Grazia

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004, 44

Tabloda da görüldüğü gibi dünyadaki en eski aile şirketleri sırasıyla Japonya, Fransa, İtalya ve Almanya’dadır. Bununla birlikte köklü aile şirketlerinin en çok olduğu yerde İtalya’dır. Avrupa’da 20. nesil, 46. nesil hatta 578’li yıllarda kurulup bugün 49. nesil tarafından yönetilen, ABD’de 1640 yılında kurulup bugün 12. nesil

tarafından yönetilen aile şirketleri bulunurken (Erben, 2004, 354), Türkiye’de en köklü aile şirketi 1870 yılında kurulabilmiş ve bugün ancak 4. nesile ulaşabilmiştir.

Alacaklıoğlu (2008, 17) Türk aile şirketlerinin yok olmasını nesiller arası güç kavgası, yönetimin başarılı şekilde devredilememesi, iş ile aile ilişkisini düzenleyecek kurumsal bir yapının olmamasına bağlamaktadır. Bununla birlikte 2000 yılında yaşanan bankalar krizinde de 18 bankaya kötü yönetim yüzünden devletin el koyması da benzer sebeplerle iyi yönetilememektir. Daha önce de değinildiği gibi 2. ve 3. Nesil yöneticiler, Türk aile şirketlerinde de önemlidir. Bu nesillerin şirkette çalışmaya başladığı sırada şirket kurumsallaşırsa 3. veya 4. nesilden sonra da yaşamını sürdürebilmektedir (Alacaklıoğlu, 2008, 14).

Tablo 2. 2. Türkiye’nin En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Abdi İbrahim		1912	
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	2
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004, 44

Her iki tabloyu da kıyaslayarak Karpuzoğlu (2004, 45) Avrupa ve Amerika kökenli firmalar asırlardır faaliyetlerini sürdürüp nesiller boyu devrederken; Türk Aile şirketlerinden biri hariç en fazla bir asırdır varlığını sürdürdüğünü

belirtmektedir. Bu noktada, Türk Aile şirketlerinin nesilden nesile geçişlerini, kurumsallaşma düzeylerini neden arttıramadıklarına dikkat çekmiştir.

Pazarcık'ın (2004, 35) çalışmasında; Dr. Rüştü Bozkurt'a göre Türkiye'de 150 yıldır yaşamını sürdüren iki kuruluştan Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları ile Cağaloğlu Hamamı birer aile işletmeleridir. Ülkemizde belirli bir nesilden sonra klasik baba erkil aile şirketi yönetiminden çıkamayan, kısaca kurum kimliğinden kurtulup kurumsallaşamayan, profesyonel yönetim biçimine geçemeyen şirketler de yok olup gitmeye mahkum olmuşlardır. Bunlar arasında Ankara Gazozları, Emsan, Şakir Zümre, Erenyol Grubu sayılabilir.

Aile işletmelerinde işletme sahip ve yöneticiliğinin sonraki nesle devri sürecinde işletme kurucusu birinci neslin yaklaşımı önemlidir. Kurucuların tutumları ve devir sürecine hazırlığı yönetim devrinin etkinliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Yönetim devrinde asıl olan işletme yönetiminin yeni nesle bırakılabilmesidir. Haveman vd. (2004) çalışmasına yer veren Kesken (2004, 433), kurucuların yerine geçecek adayların kendi ideolojilerine uygun varisler bulmakla zaman harcaması işletmenin durumunu zorlaştırdığını belirtmiştir. Bu durumdayken kurucunun ayrılması organizasyonun hedeflerinden kopmasına, iş veriminin düşmesine ve nihayet aile işletmesinin başarısızlığına sebep olacaktır. Eğer kurucular kendi doğruları ve düşünce yapıları konusunda kuralcı olmazlarsa işletmenin ortak bir vizyon için değiştirilmesi kolaylaşacak ve yönetimin devri daha yumuşak bir geçişle sağlanacaktır. Aksi takdirde aile işletmesi organizasyonu içinde yıkıcı etkileri olması kaçınılmazdır.

Devrin bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirten Günel ve Yalçın (2006, 75) devrin farklı aşamalarında öncesine ve sonrasına bakılarak artık kemikleşmiş sorunları görülebildiğini ifade etmişlerdir. 1987'de yapılan ve devri bir hayat halkasına benzeten Churchil ve Hatten'in çalışmasına yer veren Günel ve Yalçın (Akt. 2006, 75), bu hayat halkası yaklaşımında, dört farklı aşamaya yer vermişlerdir. Aile işletmesinin kurulduğu dönemde kurucunun aktif olarak yer aldığı dönem patron/yönetici aşaması; alt neslin işi öğrenmeye başladığı eğitim ve gelişim aşaması, baba-oğul arasında partnerlik aşaması denilen birlikte yol alınmaya başlanan aşama ve son olarak artık sorumlulukların yavaş yavaş yeni nesle verildiği iktidar transferi aşaması dikkat edilmesi gereken önemli aşamalardır.

Bu aşamalarda nihai olarak bir rol değişimi söz konusudur. Karşılıklı rol değişiminde liderlik tecrübesi, otorite, karar verme erki edinilmiş hakların transferi

söz konusudur. Özellikle, kurucu/yöneticinin tek adamlıktan monarka, ordan denetçi üyeye son olarak da emekli olarak ayrılmış bir danışmana dönerken; yerine gelen neslin bir belirsizlikten yardımcılığa, ordan yöneticiliğe ve nihayet son karar verici olarak liderliğe dönüşmesidir. Çoğu kurucu, monarka geçerek kontrolü elinden bırakmak istemediği gibi birçok ikinci nesil üye de otorite artışını kontrol edememelerinden dolayı yardımcılık ya da yöneticilik aşamalarından geçememektedirler. Ancak, varisin sorumluluğu tam olarak sahiplenerek güven vermesiyle, kurucu otoritesini kırarak artık yeni nesle yer vermesi gerektiğini düşündürmekte ve yeni rolüne geçişini kolaylaştırmaktadır (Günel ve Yalçın, 2006, 75).

Varisler içinden en iyi adayın seçilmesi de devir süreci açısından oldukça önemlidir. Handler, varisin kariyerini elde etmiş olması, bireysel ve yaşamsal ihtiyaçlarının firma tarafından sağlanması gibi fırsatların verilmesi, işletmede verimli bir çalışma için oldukça önemli olduğunu savunmuştur. Özellikle kariyerini elde etmiş, kendilerini rahatça ortaya koyup ispatlayabilmiş, işletmeye yeni bir şeyler katma şansı verilmiş ve arada bir denge kurabilme şansı verilen varisler bu durumdan son derece memnundur. Bu durumda varisin üstleneceği sorumluluk derecesini yaptığı işlerdeki performansına göre değerlendirmek mümkündür (Akt. Günel ve Yalçın, 2006, 80).

Kitabında yönetim devri konusuna büyük yer veren Güney (2008, 130), nesiller arası devir sorunun temel sebebini girişimcilerin çocuklarına girişimcilik ruhu aşılayamaması olarak gördüğünü belirtmiştir. Bunun yanında, işletmeyi devralan kardeşlerin ortak olarak birbirleriyle geçinememesi ve kurumsallaşmanın başılamaması sorunun diğer sebeplerdir. Özellikle, birinci nesilden ikinci nesile geçiş sorunu evrensel nitelikte olup bunun sonucu olarak da Türkiye’de Komili, Hacı Şakir, Hacıbekir, İskender Kebapçısı, Kurukahveci Mehmet Efendi, Cağaloğlu Hamamı gibi iki-üç nesildir devam eden işletme sayısı oldukça azdır. Ayrıca, işletme sahip, girişimcilik ve yöneticiliğinin aynı kişide birleştirilmesini de önemli bir çatışma sebebi olarak görmüştür. Her işletme sahibinin aynı zamanda yönetimde de yer alması, yönetimin bir meslek olarak görülmeden, modern yönetim tekniklerini öğrenmeden yöneticilik yapması işletme sorunlarını büyütmektedir.

Devrin gerçekleşmesi istenen bir süreç olsa da devir, önemli bir değişim olduğundan ve mevcut işleyişi farklılaştırmayı gerektirdiğinden başarılı bir devir gerçekleştirme oranı oldukça düşüktür. Bu sebeple, işletmeyi yeni nesle devrederken

değişim yönetiminin iyi planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu konuda ne yapacağını iyi bilen kuruculara ihtiyaç vardır (Güney, 2008, 180). Genel eğilim olarak işletmeyi kendi eserleri olarak gördüklerinden, sonuna kadar eseriyle olmak isterler. Bu yüzden de devir planı yapmayı düşünmezler. Kurucular genelde işletme fazlasıyla büyüüp yeni yatırımlar yapmaya başladığında, artık her işe yetişemediğinin farkına varıp, diğer kişilere yetki devretmeye başlamaktadır. Oysa, kurumsallaşmış aile işletmelerinde devir süreci detaylı bir şekilde planlandığından, kurucu aktif görev almak yerine, işletmeye onursal başkan olarak da katkıda bulunabilir (Güney, 2008, 182).

Dünyadaki araştırmalara göre aile şirketlerinin yüzde 60'ı devir planındaki başarısızlıktan dolayı yok olmaktadır ve yine dünyadaki literatür ile deneyimlere göre devir planlaması ortalama on dört yıl sürebilmektedir, diyen Alacaklıoğlu (2008, 91), yönetim devri konusunda karşılaşılan sorunları kısaca şöyle özetlemiştir: Devir süreci titizlikle planlaması gerektiği halde, işletme sahipleri ölene kadar yapılmamaktadır. Bu da özellikle kalabalık ailelerde çatışmaya yol açmaktadır. Kısaca, yönetim devri sorunları: Kurucunun yönetimi devredeceği kişinin, profesyonel bir yöneticiden çok kendi çocuklarından biri olsun istemesi; bunda da eğitim ve beceri sahibi çocuktan çok en büyük olan ve erkek olan çocuğa devretmek istemesi; devir düşünülen adayın diğer kardeşlerle anlaşamaması ya da devir alacağı kişiyle anlaşamaması; kurucunun yerine geçecek adayı bu pozisyon için zamanında yetiştirmemesi gibi sorunlardır.

Adsan (2011, 66) çalışmasında yönetim devrinin önündeki engelleri devredenin karşılaşacağı engeller, devralanın karşılaşacağı engeller, örgütün yapısından kaynaklanan engeller, hukuksal engeller ve çevresel engeller olarak belirtmiştir. Etkin bir yönetim devrinin bir takım kurallara ve standartlara bağlı olduğunu, devrin işletme koşulları, aile koşulları ve kurul koşullarının uygun olmasıyla sağlıklı bir sonuç alınacağını ifade etmiştir. Ayrıca, yönetim devrinin başarısında mevcut yöneticinin karakteri ve yönetim tarzı kadar, yönetimi devredecek aile üyesi ya da profesyonel bir kişi olmamasının da önemli olduğunu belirtmiştir.

Yönetim devrinin başarısı için Peter Leach (1994) şu önerilerde bulunmuştur: Süreç zor ve risklidir, çıkacak zorlukları göze almak gerekir. Bunun için de iyi yapılandırılmış, sistematik bir devir planlaması hazırlanmalı; planlamaya meslektaşlar ve aile birlikte erken başlamalı, dış yardım avantajları da

kullanılmalıdır. Çocukların işletmede çalışması kendi seçimleri ise, bundan duyulan memnuniyet belirtmeli, tercih ediliyorsa aile işletmesi dışında bir kariyere de anlayış göstermeli, desteklemelidir. Eğer işletmede kalacaklarsa önce başka bir işletmede deneyim kazanmaları sağlanmalı; işletmeye katıldıklarında onları yetenek ve deneyimlerini ortaya çıkaracakları pozisyonlar verilmeli ve yararlı bir yetiştirme programı uygulanmalıdır. Devredilecek çocuk çok önceden belirlenmeli ve devreden kişi de emeklilik planını çok önceden belirleyerek vaktinde bildirmeli; devrettikten sonra da aktif görevden çekilerek, işletme stratejilerinin oluşturulmasına eşlik etmelidir (Akt. Erdoğmuş, 2007, 133-134).

Sorunun kaynağı ne olursa olsun aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki nesle bırakılması kaçınılmazdır. İşletmenin kuruluşunu gerçekleştiren birinci nesil ile kuruluştaki sıkıntılı sürece şahit olan ikinci nesil sahiplenme duygusuyla ilk kuşağın başarısını devam ettirebilir. Ancak 3. ve 4. nesil bu sürece şahit olmadıkları için aynı sahiplenme duygusuyla bakmamakta, her geçen nesil yabancılaşmaktadır. Bu yüzden devir planlaması çok önceden yapılmalı ve gerekli niteliklere sahip olmayan kişi sırf aile üyesi olduğu için önemli pozisyonlara getirilmemeli, kısaca yönetim devrinin kime, ne zaman, nasıl devredileceğinin yöntem ve ilkelerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Nesiller arası yönetim devrinin planlı bir şekilde ilerlememesi, zamanında yapılmaması, önceliğin varisin yeteneği ve isteğiyle değil neopotizmle sağlanması, varisin iyi yetiştirilmemesi, kuzen, kardeş gibi diğer ortakların varisle ya da varisin diğer ortaklarla uyumsuzluğu sonucunda çıkan nesiller arası çatışmalar da aile işletmesinin sürekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Devir ve çatışma birbirinden çokta ayrılmayan, birbirinin beraberinde yaşanan kaçınılmaz unsurlardır.

Tüm bunların ışığında nesiller arası liderlik çatışmasını daha detaylı bir şekilde yapılan araştırma ve incelemelerden de faydalanarak aile işletmelerinde nesiller arası çatışması ve aile işletmelerinde liderlik çatışması olarak da detaylı bir şekilde inceleyip aktarmak gerektiği düşünülmüştür.

2.2. Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Çatışma

Türkiye'deki aile şirketlerinin durumunu inceleyen Alacaklıoğlu'na (2003, 28) göre ataerkil aile ve şirket düzeninden katılımcı ve demokratik aile ve şirket düzenine geçiş, özellikle KOBİ'lerde yavaş olmaktadır. Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi sürekli yeniden yapılanarak dinamik bir yapıyla modern yönetim ve

örgütlenmeyle dışarıya karşı kendini uyarlayan şirketler hariç tutulursa çoğu aile şirketinde merkeziyetçi ve ataerkil yapılar nedeniyle nesiller arasında çıkan kavgalar şirketlerin yok olmasına yol açmaktadır. Ayrıca, Alacaklıoğlu'na (2008, 14) göre aile işletmelerinde paydaşların ve yönetim ilişkilerinin ayrılmasına yönelik çalışmalar olmadığı, kimlerin çalışıp çalışmayacağıyla ilgili kurallar koyulmadığı, kimin lider ya da yönetici olacağına yönelik yazılı bir yasanın ya da planın çoğunlukla belirlenmediği saptanmıştır.

Bunlara ek olarak hissedar ve aynı zamanda yönetici olan aile üyelerinde, bu iki rolün birbirine karışması, her iki rol arasında ayrımı görmemesi sonucu çatışmalar çıkmaktadır. Şirket sahibi olarak diğer paydaşlara hesap vermeden istediği gibi yöneteceğini düşünür. Ancak, işletme ve aile büyüdükçe, nesiller değiştikçe sahip çoğalacak, herkes kendi bildiği usulde yönetmeye kalkacak, bir de alınan keyfi kararlar sonucu stratejik bir konuda işler ters giderse herkes birbirini suçlamaya başlayacaktır. Bu noktada, işletme otoritenin sadece kuruculara verildiği aşamayı geçtiyse sorumluluk ve görev tanımlarının yapılması gerekir (Alacaklıoğlu, 2008, 70).

Yukarıdaki saptamalar ek olarak aile üyelerinin tüm nesillerle birlikte çalışıyor olması, nesiller arası çatışmayı ön plana çıkarmaktadır. Zaman geçtikçe aile şirketinin ikinci nesil evli ve çocuk sahibi üyeleri giderek ailelerinden ayrılarak şirketin mülkiyet ve yönetim sorumlulukları dışında aileden iyice kopar. Ebeveynler ve çocukları temsil eden farklı nesiller arasındaki görüş farklılıkları ortaya çıktıkça ailenin zaman içindeki değişimi de düşünüldüğünde ayrılıklar normaldir. ASO'nun (2005, 40) çalışmasına göre bu dönemin sağlıklı geçirilebilmesi için birleştirici mekanizmalar kurulması ve en iyi birleştirici mekanizma olarak iletişim önerilmiştir.

Güney'e (2008, 127) göre nesiller arası çatışma, yeni nesil modern yönetim, yöntem ve tekniklerini kullanırken, eski neslin klasik ve geleneksel bakış açısından kurtulamamasından kaynaklanmamaktadır. İşletme kültürü kurucu kültüründen etkilendiğinden, işletmenin vizyon ve misyonun oluşturulmasına önem verilmemektedir. Kurucu kurumsallaşmaya sıcak bakmazken, yeni neslin yönetimde profesyonellere de yer verilmesi gerektiği düşüncesi problem yaratabilmektedir.

Aile işletmelerinde nesiller arası çatışma nedenlerini Alıcı, Çelik ve Soysal (2004, 192) şu şekilde sıralamaktadır:

- Aile işletmeleri doğal bir oluşumla ortaya çıktığından, kurucu patronun sözünden çıkılmaz. Dolayısıyla kurucu hayatta iken kendi kültürünü işletme kültürü olarak benimsettiği için, işletme değişime açık olmaz.
- Yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmediğinden, söz sahibi kişi işletmenin kurucusu ya da büyük oğludur.
- Nesiller arasında önemli görüş ayrılıkları çıkmaktadır. Kurucu devredeceği kişilere genç, tecrübesiz v.s. gibi sebeplerle güvenmezken, yeni nesil tam tersini düşünmektedir.
- İşletme kuruluşuna emek harcayanların, sahiplenme duygusuyla kurucuların bağlı olduğu belirtilmektedir. Kurucuya göre işi mirasla devralan ikinci neslin işi sevmeyebileceğini, üçüncü nesilde bunun daha da belirginleştiğini, dördüncü neslin ise artık işletme çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşündüğünü ifade etmektedir.
- Paydaşlık ve yöneticilik kavramlarının karışması da bir başka çatışma nedeni olarak tespit edilmiştir. Özellikle üçüncü neslin kendini patrone çok yönetici olarak gördüğü için, patronluk ve yöneticilik kimliği karışabiliyor. Hele ki üç nesil bir aradaysa yönetimde daha büyük sorunlar yaşanıyor. Her geçen nesilde hissedarların sayısı çoğaldıkça iletişim sorunu baş gösteriyor olması da çatışmayı büyüten nedenlerdir.
- Yetki ve sorumluluk dağılımı aile bireylerinin yetenek ve başarılarına bakılmaksızın yapılabiliyor. Geleceğe yönelik bir yetki devri planlaması yapılmadığından birinci nesilden sonra yönetimde karmaşa yaşanabiliyor.
- Birinci kuşağın yeniliklere açık olmaması ve yeni ürün geliştirme, teknolojiye faydalanmak için harcamalar konusunda da oldukça katı davranması, ikinci ve üçüncü neslin yönetimde kendini sergilemesini güçleştiriyor.
- Bir diğer sorunda kurucunun yerine geçecek aday konusunda bilinçsiz davranmasıdır. Büyük erkek çocuk yetenek, eğilim ve gelecek planları dikkate alınmadan direkt yerine geçecek varis olarak belirlenirken, bunun yanında daha yetenekli ve hevesli yaşça daha küçük olan üyeye fırsat verilmemektedir. Bu durumda ikinci ve sonraki nesiller yönetime geçmek konusunda çatışabilmektedir.

Öte yandan, Öner ve Turhan (2010, 122) Türk aile işletmelerinde nesiller arası çatışmasının nedenlerine farklı bir bakış açısıyla incelemiştir:

- Aile işletmelerinde doğal organizasyon söz konusu olduğundan işletmede patronun (büyüğün) sözünden çıkılmaz. Dolayısıyla kurucunun hayatta olduğu şirketlerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için de o aile şirketi çok fazla değişime açık olamayabiliyor. Yeni jenerasyonun genç dinamizmi, inovatif fikirleri, teknolojiye olan açılıma alışık olunmadığından çatışma yaratır.
- Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemiştir. Bir organizasyon eksikliği, aile anayasasının olmayışı ve ilişkilerdeki samimiyet ya da nepotizm düzeyine göre belirlenen pozisyonların yarattığı sıkıntı vardır.
- Patron işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemektedir. Özellikle nesiller arasında önemli görüş ayrılıkları çıkabilmektedir. Kurumsallaşma gerçekleşmediğinden nesiller arası geçişlerde devir sorunları kaçınılmaz olmaktadır.
- İşletmeye bağlılık ve işine gönül vermiş olan kişilerin genelde birinci nesil olduğu ifade edilmektedir. Yani işletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci nesle göre şirketi genelde miras yoluyla devralan ikinci neslin işi sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü nesilde ise bu ayrımın daha bir belirginleştiği ifade edilmektedir. Dördüncü nesilde genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmektedirler. İşletmeye kim daha çok emek veriyorsa sahiplenen de o oluyor. Dolayısıyla emek verip kuran kendisinin gösterdiği özveride çalışılmamasından, işletmeyi hazır alanda üzerinde kurulan baskının verdiği rahatsızlıktan sorunlar çıkmaktadır.
- Aile şirketlerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışabiliyor ve problem yaratabiliyor. Özellikle üçüncü nesil kendisini patrondan ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği çatışabiliyor. Hele de ikinci nesil hayattaysa, üçüncü nesil patronluğu dahi hissedemeyebiliyor. Üç nesil bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabiliyor. Hissedarların arasında yönetim ve iletişim sorunları yaşanabiliyor.
- Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir şekilde yapılamadığı için birinci nesilden sonra yönetimde bir kargaşa yaşanabiliyor. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında aile bireylerinin yetenek ve başarıları göz önüne alınmayabiliyor. İşte nepotizm tam da burada ortaya çıkıyor, samimi ilişkilere bağlı adam kayırmalar, liyakat ilkelerine uygun olmayan pozisyon belirleme ve sonucunda ortaya çıkan güven sorunu gibi.

- Aile şirketlerinde birinci kuşağın değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ikinci ve üçüncü kuşağın yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaştırabiliyor. Özellikle yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme konularında birinci nesil çekingen davranabiliyor. İşletmeyi yoktan var eden birinci kurucu nesil harcamalar konusunda ihtiyatlı ve temkinli davrandığından, ikinci ve üçüncü nesilin inovatif fikirlerine ve teknoloji girişimlerine sıcak bakmayabiliyor.
- Aile işletmelerinde nesil çatışmasına neden olan bir diğer unsur ise, patronun şirkete veliyaht yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır. Bir tür padişahlık zihniyeti ile işletmeyi yöneterek kendinden sonra yerine geçecek liderin, özellikle ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenekleri, eğilimleri, bilgisi ve gelecek planları dikkate alınmadan işletme sahibi tarafından şirketin veliyahtı olarak görülebilmesi ya da aile işletmesinde çalışmayı hiç istemeyen birine bu görevin verilmesi. Diğer taraftan daha yetenekli fakat yaşça daha küçük olan aile bireyine, bu anlamda fırsat verilmemesi. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki nesiller işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci nesille çatışabilmektedir.

Benzer sorunlara değinen Papatya’da (2004) kurucu liderden sonraki nesillere devir sürecinde sahiplik olgusunun değiştiği, işletmeyi var eden büyüten birinci nesil ile devralan ikinci, üçüncü ve gelen her neslin sadece hissedar olarak davranıp sahiplik olgusunun gelişmemesi çatışmayı arttırabilmektedir. Bazıları da hissedar da olsa işletme yönetiminde kendini görmek istemeyebilmektedir. Bazen de paydaşlık ve yöneticilik rolleri çatışarak, ikinci nesil hayattaysa üçüncü nesil kendini patron gibi hissedememektedir. Tüm bunlara ilaveten her değişen nesille hisseder sayısı arttığından iletişim sorunu da eklenince nesil çatışması daha da büyüebilmektedir.

Tablo 2.3. Aile İşletmelerinin Belirgin Nitelikleri

Nitelik	Açıklama
Birinci Nesil Egemen	İşletmelerin % 85'i ailelerce yönetiliyor. Türkiye'de hala birinci nesil egemen. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark: Birinci kuşak işine gönülden bağlanmış, ikinci kuşağa işletme miras yoluyla geçmiş. Yani ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkün. Üçüncü kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşiyor. Mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istiyorlar. Servetin hissedarı olan bazıları ise, işin içinde olmak istemeyebiliyor. Bu itilaflar batıdaki Aİ'de çok önce ortaya çıkmıştı, Türkiye'de yeni yeni baş göstermeye başladı. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile şirketi çok fazla değişime açık değil.
Roller Çatışıyor	Paydaşlık ve yöneticilik rolleri çakışıyor ve sorun yaratıyor. Bu iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebiliyor. Patronun hakkı hissedir, yöneticininki ücret. Üçüncü

	kuşağa daha çok yönetici maaşı ödeniyor. Üçüncü kuşak kendisini patrondan çok yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği birbiriyle çatışıyor. İkinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu hissedemiyor. Aile bireyleri en çok işletme yönetiminde çatışıyor. Aile bireyleri yönetimin içinde olmalı mı olmamalı mı? Patronlukla yönetici rollerini birbirinden ayırmalı mı ayırmamalı mı?
Nesiller Arası Çatışma	Üç nesil bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabiliyor. İkinci kuşakta paydaşların sayısı dörde beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabiliyor. Ağaç gittikçe parçalanıyor, bu nedenle de iletişim sorunu doğuyor. Şu an Türkiye'de ikinci kuşağa gelmiş A.İ. bu sorunu yaşıyor. Kendilerinden sonrasını nasıl garantiye alacaklarını düşünüyorlar. Gençler kendini ispat etme çabasında köklü kararlar almak isterken, birinci kuşak onları frenliyor. Bu durumda bireyler arasında katalizör, hakem görevi görecektir, “danışman (wiseman)” dediğimiz insanlara gerek var. Bir nevi aile doktoru, danışmanı. Bu kişiler üst düzey danışmanlar, hukuk adamları ya da işletmede uzun yıllar çalışmış eski yöneticiler olabilir.

Kaynak: Papatya ve Papatya, 2004, 619

Alıcı vd.'nin (2004, 200) yapmış olduğu çalışmada farklı nesillerin işletme yönetimini devralma, yönetim ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirme anlayışlarında önemli farklılıkların olduğu ve bunun aile bireyleri arasında önemli çekişme ve çatışmaları beraberinde getirdiği görülmüştür. Söz konusu sorunların giderilebilmesinde yöntem ve stratejilerin izlenmesinde yarar olduğunu gören araştırmacı o yöntem ve stratejileri şöyle belirlemiştir: Aile işletmelerinde sistemli bir yönetim devri planlaması yapılmalıdır, yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları açık, kesin ve objektif olarak belirlenmeli, işletmenin profesyonel yönetime ihtiyacı olduğu somut örneklerle işletme sahiplerine anlatılmalıdır. İşletmede aile üyelerinin beklenti, düşünce ve önerilerini samimi bir şekilde dile getirebileceği iyi bir iletişim ve tartışma ortamı oluşturulmalıdır, aile bireyleri arasında çıkabilecek çatışma ve sürtüşmeleri önleyebilecek, katalizör, hakem görevi görecektir dışardan danışmanlar atanmalıdır, şirket içi akışkanlık artırılarak yeni nesillere yeni beceriler kazandırma ve yeni işleri deneme özgürlüğü tanınmalıdır. Bu çerçevede eğitim ve geliştirmeyi heveslendirecek çalışmalar yapılmalı, şirket hakkında bilgi verilmeli, danışmalık yapılmalı, katılımcı yönetime önem verilmeli ve iyi bir sosyalleşme sağlanmalıdır, planlama yazılı kuralara bağlı fakat esnek olmalıdır, yöneticiler arasında iyi bir iletişim ortamı oluşturulmalı, bilgilendirmeye önem verilmelidir, işletme sahibi etkin bir liderlik davranışı sergilemelidir, işletmede motivasyona önem verilmeli, ödüllendirme çalışanların performansına göre yapılmalıdır, üretim ve yönetimde standartlar açık olarak belirlenmeli, işlerin takibinde teknolojik imkanlardan faydalanılmalıdır.

Türk aile işletmelerinde nesiller arası çatışmada görülen bir diğer önemli durum ise aile bireyleri arasında meydana gelen etkileşimlerdir. Bu etkileşimlere maruz kalanların başında geleceğin patronları olarak görülen çocuklar yer almaktadır. Aile ile hayatın erken yaşlarında meydana gelen etkileşimler kişilik, değerler ve çocuğun davranışları üzerinde uzun süreli bir etki yaratır. Ergenlik çağının sonuna doğru ise bu ilişkiler uzun süreli etkileşim kalıplarına dönüşür (Kesken vd., 2004, 432). Andiç ve İşler'e (2008, 46) göre bu etkileşimler aile işletmelerinde karakteristik olarak çatışmaların yaşanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Bu sebeple aile işletmelerinde meydana gelen çatışmalar, genellikle duygusal kaynaklı çatışmalar olarak görülür. Aile üyeleri iş hayatı ve aile hayatını bir arada yaşadıklarında, duygusal çekişmelerin sık olması kaçınılmazdır. Kıskançlık, birbirini çekememe ve kardeşler arası entrikalar artık doğal karşılanır hale gelmekte, bu da işletmenin gidişatına zara vermektedir. Kızgınlık, küskünlük, rekabet, kıskançlık durumları, iletişim kopuklukları ile oluşan anlaşmazlıklar, aile üyelerinin davranışlarını ve düşüncelerini etkileyerek işletmeyle ilgili kararlarda su yüzüne çıkmaktadır. Hatta işletme yararına olabilecek kararda yanlış tarafta olmaya da sebep olmaktadır.

2. 3. Aile İşletmelerinde Liderlik Çatışması

Milli Prodüktivite Merkezi tarafından yapılan bir araştırmadan faydalanan Sağlam'a (2002, 33) göre Türk aile işletmelerinin en önemli kapanma nedenleri arasında aile liderinin işi zamanında devretmemesi ve bir sonraki nesile devir planının yapılmaması yer almaktadır. Tam da bu noktada, bu çalışmada yer verilen başlıklardan biri olan liderlik sorununu açıklamadan önce lider tanımını yapmak faydalı olacaktır.

Uluyol ve Tikici'nin (2006, 463) çalışmasında Fındıkcı'nın liderlik tanımı: Aile işletmelerinde liderlik geniş ve kapsamlı olduğundan liderlik; aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çalışmalarını koordine etmek, onlara yol göstermek, yeri geldiğinde en riskli cesur kararları alabilmek ve aile kadar işi, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir.

Güngör (2006, 147) yaptığı çalışmada lider tanımını şöyle yapmıştır: Belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Lider; duygusal zeka gibi sahip olduğu özel bazı yeteneklerle insanları etkileyen ve amaçlarına ulaşma konusunda yüreklendiren kişidir. İşin sahibi

ya da ortağı olamasa da liderler işletmeyi mevcut durumundan alıp hedeflerine ulaştırmada en güvenilir ve en az maliyetle hedefi bulan kişilerdir. Bu amaçta alt ve üst kademelerdeki çalışanları yönetici sıfatıyla çalışanları yönlendiren ve onları ortak bir amaçta toplayandır. Bu noktada, her girişimci nasıl bir yönetici olamayabiliyorsa her yönetici de bir lider olamayabilir. Aile işletmelerinde liderler genellikle aile üyelerinden biridir. Genellikle kardeşlerden biri işin lideri olur ve işletmeyi ayakta tutmaya çalışır.

Aile ve işletme değerlerini bir tutan, hem çalışanlara hem aile üyelerine güven veren liderlerin, hem işletmenin hem de ailenin gelişimine katkı sağlayacağını belirten Günel (2005, 25) çalışmasında, liderliğin önem kazandığı noktaları da şöyle vurgulamıştır: Aynı aileden olan çalışanların işletme içerisinde yönetme gücü elinde olanlarla bu gücün elinde olmadığı taraflardan her iki grup, kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görmektedir. Bu da pek çok sorunu beraberinde getirerek özellikle yönetimin etkinliğinin azalmasına, uygulamalarının engellenmesine ve çalışanlarının moral ve motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır. Tüm bunlarla birlikte iktidarı elinde bulundurmayan aile işletmesi üyeleri, istedikleri karı ve ortaklık payını da alamadığı takdirde şirket hakkında olumsuz düşünceler oluşmasına ve yorumlar yapılmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu noktada, liderlik önem kazanır. Aile ve işletme değerlerini bir tutan, hem çalışanlara hem aile üyelerine güven veren liderler, işletmenin ve ailenin gelişimine katkı sağlarlar.

Aile işletmelerinin en önemli konularından birisi de işletmelerin yıkılmasına neden olan kardeşler arası yaşanan çatışmalardır. Kardeş ortaklıklarındaki liderlik üzerinde de duran Günel (2005, 52); tek kişi tarafından verilen kararların yerini kardeşlerin birlikte verdikleri kararlar alacağından, kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına geçişin, liderlik yapısında önemli değişimler gerektirdiğini belirtmektedir. En sık görülen ve zor olan bu devretme türünde, şirketin karar verme mekanizmasının tamamıyla yeniden yapılanması gerektiği düşüncesindedir.

Konuya mülkiyet dağılımı açısından bakan Lansberg (1999) çalışmasında aile işletmelerini kurucu kontrolündeki işletme, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu olarak üçe ayırmıştır. Bunu da şirketin içinde bulundurduğu nesil aşaması ile ilişkilendirerek ilk nesli kurucu kontrolünde işletme, ikincisini de kardeş ortaklığına ve üçüncüsünü de kuzen konsorsiyumuna dönüştüğünü ifade etmiştir (akt. Günel, 2005, 44).

Kuruculuğunu kardeşlerin yaptığı kardeş ortaklığında, liderlikte ortaktır. Burada kardeşler, şirketi takım olarak yönetirler. Bu sistemde ortaklar, sadece eşit hissedarlar değil; aynı zamanda, eşit yönetim gücüne de sahip olduklarından bütün önemli yönetsel kararları kardeşler birlikte 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 (Günel, 2005, 46).

Birçok aile şirketinin aile içindeki kavgalar ve kardeşler arası rekabet yüzünden dağıldığını ve parçalandığını belirten Doğan'a (2014, 46) göre; bir aile şirketine kardeşler arasındaki çatışmalar özellikle işletmeyi kuran babanın işi bırakmayı düşünmesi ve kendinden sonra şirketin başına kimin geçeceğini belirlemesi sürecinde ortaya çıkar. Baba ile çocukları arasında yaşanan rekabet, kardeşler arasında da yaşanmaktadır. Eğer baba taraf olur yerine geçecek olanı belirlemeye kalkarsa ve çocuklarını birbirine karşı kıskırtırsa bu durum rekabetin artmasına neden olur. Kaldı ki anne ve eşlerin de işe karışmasıyla sorun daha da büyür.

Kardeşler arasındaki ortaklığın başarılı bir şekilde devam etmesinin bazı gereklerini Lansberg (1999) çalışmasında şöyle belirtilmiştir; Kardeşler arasında iyi işleyen bir iletişim, takım çalışma ilişkilerinde heyecan ve canlılık getiren ortak bir vizyon gelecek hayali, ekip üyelerinin sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi, ortak geçmişten yararlanma yeteneği, kuvvet ve cesaret verme birlikte bütün olma ruhu, rekabetleri yapısal bir biçimde yönetebilme yeteneğidir (akt. Günel, 2005, 44).

Liderin, girişimci bir ruha, karizmatik bir kişiliğe, doğal liderlik yeteneklerine, risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip olması gerektiğini belirten Doğan'a (2006, 663) göre; Aile şirketinin başındaki kişi, işletme büyürken yönetimde organizasyon sağlamalı, kurumsal değişim liderliğine hazır olmalıdır, aile meclisinin kurulmasını sağlamalı, yetersiz kaldığı konularda danışmalık hizmeti almaktan çekinmemelidir.

Erdoğan (2004, 205) yapmış olduğu çalışmada; gelecekte işletmelerin yönetiminde söz sahibi olacak lider adaylarının sahip olması gereken bilgi ve becerileri şöyle sıralamıştır.

- Küresel ölçekte düşünmek, global düşünce yapısıyla iş ve faaliyetlere geniş açıdan bakabilmek,

- Küresel stratejiler geliştirmek, işletmeyi sıkıntıya sokacak herhangi bir süreçte alternatif yolların hazır olmasını sağlamak,
- İnsanlara vizyon kazandırmak, hayal güçlerini geliştirip gelecekte olmak istedikleri hedefi belirlemek,
- Küresel çevrede değişimi belirleyebilmek ve bu değişim doğrultusunda, gereken faaliyetleri gerçekleştirebilmek, değişen zaman ve gelişen dünyada teknolojiye ayak uyduran inovatif lider olmak,
- Ortaya çıkan problemleri çözmek ve hızlı karar vermek, kıvrak zeka ile işletmeye zarar vermeden ya da en az zararlı problemlerin üstesinden gelmek.
- Bireysel ve örgütsel motivasyonu sağlamak, hem kişi hem birim bazında adil olduğunu göstererek, ödöl mekanizmasını çalıştırarak vs. ile himayesindekilerin istek ve arzu ile çalışmalarını sağlamak,
- Zamanı etkin kullanmak ve yönetmek, iyi bir lider az zamanda çok işler yapabildir,
- Rekabete açık olmak, işletmeyi geliştirmek anlamında fırsat yaratmak, ürün çeşidini artırıp, maliyeti azaltarak pazarı genişletmek,
- Yönetimde mükemmellik yaklaşımını kullanmak, her zaman en iyisini hedefleyip, bu doğrultuda hareket etmek,
- Hareketten yana olmak, icraatın içinde aktif bir lider olmak,
- Tüketicilerle ve kamu ile sürekli ilişki halinde olmak, pazarı geribildirimlerle takip ederek işletmeyi bu doğrultuda yönlendirmek,
- Anahtar değerler üzerinde yoğunlaşmak, aile kültürünü diğer işletmelerden ayıran ve toplum içinde farkındalık yaratan kurum kültürüne çevirerek, bu değerlerden sapmamak, olarak sıralamıştır.

Kabasakal ve Bodur'a (2000, 29) göre Türkiye'deki yöneticiler, performansa ve planlamaya daha fazla önem verilmesini isteseler de örgütsel ve grup içi kolektivizme verilen değere de önem vermektedirler. Grup içi kolektivizme verilen önemde Türk toplum yapısında ailenin oynadığı rolün önemi büyüktür. Türkiye'nin hem batılı hem doğulu değer yargıları, Türkiye'de gerek siyasi yaşamda gerekse işletme yaşamında liderlere ilişkin bir takım çelişkiler yaratmaktadır. Bununla birlikte liderler, hem sonsuz güç ve yetki ile donatılmakta hem de verilen güç ve ayrıcalıklar sebebiyle kuşku ve eleştirilere maruz kalmaktadır. Türk toplumunda performans, planlama ve otoritenin daha eşitlikçi bir biçimde dağıtılması;

düşüncesinin yanı sıra, toplulukçuluk eğilimleri de bulunmaktadır. Bu sebeple, Türkiye'deki liderler, çok çalışan ve etkin liderler olma beklentilerinin yanında hiyerarşik ve girişken ve paternalist değerleri uzlaştırmaları da beklenmektedir. Bunun sonucunda, ideal lider, grup dayanışmasını sağlarken değişimi gerçekleştirebilecek kişi olarak da algılanmaktadır.

Çalışmada tam da bu noktada, liderlik modelleri üzerinde durmakta ve açıklamakta fayda görülmektedir.

2.4. Aile İşletmelerinde Liderlik Modelleri:

Çalışmanın bu bölümünde bazı liderlik modellerine yer verilmektedir. Bu modeller arasında girişimci lider, paternalist lider, sevgi ve hizmetkar liderlik, spiritüel liderlik, ve mentorluk alt başlıklarıyla aşağıda tartışılmaktadır.

2.4.1. Girişimci Lider

Geçen zaman içinde değişen dünya ile birlikte girişimci liderlik de önem kazanmıştır. Günümüzdeki yoğun ve dinamik rekabet ortamında, işletmelerin bilhassa küçük ölçekli aile işletmelerinin ayakta kalabilmeleri, rakipleriyle mücadele edebilmeleri, hayatlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri açısından girişimci liderlik özelliklerini elde etmeleri ve kullanmaları gerekmektedir. Hem Türk hem de dünya ekonomileri açısından çok önemli olan girişimcilik Yücel ve Karcıoğlu'na (2004, 417) göre; işletmeleri düzensizlikten kurtaran onlara canlılık kazandıran bir niteliğe sahiptir. Küçük işletmeler satış hacmi, istihdam yaratma ve esnek bir yapıya sahip olma açısından, girişimci liderliğe çok büyük bir ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple, ülkemiz ekonomisi açısından oldukça önemli görülen girişimci liderliği etkileyen etmenlerin ve girişimci liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesi; potansiyel girişimci liderlerin motive edilmesi, önlerinin açılması ve başarı şanslarının artırılması gerekmektedir.

Diğer liderlik türlerinden farklı yaygın, basmakalıp liderlerin tersi girişimci liderler; samimi olarak tek bir amaca kendini adayan, başka hiçbir şeye kulak asmayan, bireyler üzerinde otoriterdirler ve cesurca risk alabilirler. Girişimci liderlikle ilgili olarak; hiyerarşi ve statüye olan şiddetli isteğin evrenselliği ve politik iletişim ağlardan bahsedebiliriz, diyen Yücel ve Karcıoğlu (2004, 416) bunları şöyle açıklamıştır: Hiyerarşi ve statü arzusu, lider olanlar için amaca uygun bir araçtır. İkincisi, bir liderin iletişim kurma ve tartışabilme yeteneği, diğer kişilerin maddi ve

psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeye yaramaktadır. Burada asıl olan, bazı özel hususlarda girişimci liderin diğeri liderlerden farklı olacağı beklentisinin olup olmadığıdır. İşletme yönetici ve/veya sahiplerinin girişimci bir ruha sahip olmaları işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için çok önemli olduğu görülen ilgili çalışmada, bu bağlamda 2003 yılında Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına (ETSO) kayıtlı aile İşletmeleri üzerinde küçük bir örneklem grubu içinde yaptıkları araştırma da şu sonuçlara varmıştır:

- Girişimci liderlik yetenekleri ile ilgili olarak, takım oyuncusu olma, ısrarcı olma, yenilikçi olma, risk alma, değişime uyum, kararlılık, problem çözme, tüketici ihtiyaçlarını bilme, yüksek bütünlük ve vizyon sahibi olma alt boyutlarında girişimci olan ve olmayan liderler arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Bir liderde olması gereken yeteneklerde dahi, girişimci olan lider ile olmayan lider arasındaki fark belirlenmiştir.
- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, yöneticilerin, girişimci liderlik yetenek düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu bulgu, sektörlerin hızlı değişme ve rekabet ortamına uyum sağlama ihtiyaçları ile girişimci liderliğe duyulan ihtiyaç arasındaki doğrusal bir ilişkinin doğal sonucu olarak yorumlanmıştır. Örneğin; mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir yöneticinin girişimci liderlik düzeyine ilişkin algıları yüksek düzeyde iken, sağlık sektöründekilerin düşüklüğü sektörlerin hızlı değişimi sonucunda oluşmuştur.
- İşletmelerde çalışma süreleri ile girişimci liderlik alt boyutlarından olan vizyoner olma ve ısrarcı olma boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışma süreleri arttıkça vizyonerlik ve ısrarcılık özellikleri de paralel olarak artmaktadır. Girişimci liderlik açısından önem arz eden ısrarcı olma, bir amaç uğruna sabır ve devam etme arzusu yokluğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Oysa başarılı olmanın olmazsa olmazlarından birisi sebat ve ısrarcı olma özelliğidir. Girişimci ruha sahip lider inovatif düşünceleri ile ilgili ısrarcı ve sonuçları konusunda sabırlı olmak zorundadır.
- Aile işletmeleri yöneticilerinin öğrenim durumları ile girişimci liderlik alt boyutlarından olan takım çalışması ve yenilikçi olma boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Fakülte mezunu yöneticilerin, girişimci liderlik alt boyutlarından takım çalışmasına ve yenilikçi olmaya ilişkin algıları lise mezunlarına nazaran daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu öğrenim durumuyla, girişimci liderlik alt boyutlarından takım çalışması ve yenilikçi olma

boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Eğitim farkı her yerde olduğu gibi bu konuda da kendini göstermiş, artan eğitim düzeyi ile öğrendikçe yeniliklere açık olma arzusu da gelişmektedir.

- Girişimci ruha sahip liderlerin rutin işleri sevmedikleri ve yenilikçi oldukları ya da olmaya çalıştıkları da tespit edilmiştir. Süre gelen çalışma sisteminden ziyade işletmenin ufkunu açan dinamizme, inovatif düşünce yapısına sahip aktif lider oldukları görülmüştür.

2.4.2. Paternalist Lider

Liderlik modelleri üzerine yapılan bir başka araştırmaya göre; Türkiye'nin çeşitli coğrafi alanlarında 4824 kişi üzerinde yapılan çalışmanın verilerine göre var olan en baskın-yaygın yönetici/lider tipolojisi sırasıyla, otoriter yüzde 53, paternalist yüzde 25, danışman yüzde 13,6 ve demokratik yüzde 8.5 olarak görülmüştür. Olması istenilen yönetici tipolojisi ise sırasıyla danışman yüzde 35.2, paternalist yüzde 28.9, demokratik yüzde 25.6 ve otoriter yüzde 10.3 olarak görülmüştür. Paternalist lider özelliklerinin daha çok Türkiye gibi yaygın kültüre sahip ülkelerde tercih edilmesinin nedeni, bu kültürel coğrafyada patron ya da liderin görev ve sorumluluklarının işyeri ile sınırlı kalmamasının ve hareket alanının daha genişlemesinin doğal karşılanmasıdır (Erben, 2004, 351).

Erben'in (2004, 351) paternalizm üzerine yaptığı çalışmada, paternalizmi şöyle açıklamıştır: Paternalizm literatürde, iyi niyetli esnek diktatörlüktür. İşletmede aile atmosferi yaratmaya çalışan paternalist lider, astlarla yakın ve özel ilişkiler kurar, çalışanlarla sadece işte değil iş dışında da görüşme alanı yaratır çalışanlardan sadakat beklediği gibi, onların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini ister. Bu ilişkide çalışanlar da lideri bir baba gibi görerek sorgulamaksızın itaat etmekte ve sonsuz bir güvenle kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar. İşletme ortamını aileleri olarak algılamakta ve iş dışında da liderlerine yardım etmektedirler (Erben, 2004, 350).

Otokrotik liderse tüm kararları kendi almakta ve sorgulanmaksızın itaat beklemekte, çalışanların düşüncelerine önem vermeyerek cezalandırma içinde topluluk içinde azarlamaktan ya da eleştirmektedirler. Otokrotik liderler kendi tercihlerini benimsetmek için, diğer bireylerin özgürlük alanlarını istila edip sınırlandırdıklarından, korkuyla yaklaşılan liderken; Paternalist lider ise otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber otokratik liderden farklı olarak

babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi ile genelde olumlu yaklaşır. Ancak, onunla ilgili de bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendine daha çok sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacağı da endişesi de mevcuttur.

2.4.3. Sevgi ve Hizmetkar Liderlik

Bu çalışmanın ilk bölümünde aile işletmelerini tanımlarken de sevgi teması üzerinde durulmuştu. Aile ve iş kurarken önemli olan bu tema, liderlik olgusu için de önemlidir. Liderlerin geçmişe göre emir veren niteliğinden günümüzün ihtiyaçlarındaki dönüşüm sonucunda hizmetkar liderliğe geçiş yaptığını anlatan Ayyıldız ve Kesken (2006, 358) şöyle aktarmıştır: Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek, onlar için anlam yaratmak ve en iyisini istemek sevgi olarak tanımlanabilmektedir. Korku-tabanlı bir yönetim yerine, sevgiye dayalı bir anlayış benimsenmelidir. Böylece, sadece aile üyeleri değil, diğer çalışanlar da fikirlerini açıkça söyleyebilmelidir ki farklı değerlerdeki fikirler göz ardı edilmemelidir. Herkes korkusuzca kendi manevi değerlerini, vizyonlarını, fikirlerini örgütsel dönüşüm sürecine kabul ettirebilmelidir.

Leigh'e (1997) göre: Zamanla değişen dünya ekonomisinde ve aile işletmelerinde hem aile üyelerinin hem de diğer çalışanların beklentilerinde gerçekleşen değişimler, aile işletmesi liderlerinin özelliklerinde de bir takım inovatif dönüşümlere neden olmuştur. Bir zamanlar sadece emir veren, kişisel gelişime katkısı pek fazla olmayan bu liderler, ihtiyaçlardaki değişim ve dönüşüm sonucunda birer hizmetkâr lider haline gelmişlerdir. Hizmetkar liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler (akt. Ayyıldız ve Kesken, 358)

2.4.4. Spiritüel Liderlik

Litaratürde Spiritüel; bireyin kendisini ve diğer insanlarla ilişkilerini, evrendeki yerini, yaşamın anlamını anlama ve kabul etme çabası, aynı zamanda yaşam boyunca elde edilen deneyimlerin sonucudur. Aile işletmeleri de yaşayan organizmalardır ve günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için birer spiritüel örgüt haline gelmek zorunludur, diyen Ayyıldız ve Kesken'e (2006, 358) göre Spiritüel ve spiritüel lider özellikleri ise şöyledir: Spiritüel, başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği,

sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta-anlamda buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir.

Bu liderlik modelinde tatmin olmanın yolu, insan hayatında önemli bir yeri olan iş ortamında mutlu olabilmek, takım ruhunu yakalayabilmek, kişisel gelişim olanağı bulabilmek, topluma hizmet edebilmek ve en önemlisi örgütün hedefleri, değerleri ve vizyonu ile kendi değerleri arasında paralel değerlere sahip olmaktan geçmektedir. Beklentilerdeki bu değişimler, aile işletmesi liderlerinin özelliklerinde de bir takım dönüşümlere neden olmuş, bir zamanlar kişisel gelişime katkısı pek fazla olmayan liderler, birer danışman haline gelmeye başlamışlardır. Bu dönüşümle; geleneksel örgütten spiritüel örgüte geçilmektedir. Önce insan, sonra stratejiye önem veren spiritüel liderler oluşmuştur (Ayyıldız ve Kesken, 2006, 360).

2.4.5. Mentorluk

Bilginin yanında tecrübeye de önem veren ve gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır uygulanan, son yıllarda ülkemizde de gündeme gelmeye başlayan mentorluk, özellikle gelecekte şirketin liderliğini alacak ikinci nesil aile fertlerinin yetiştirilmesinde dikkate alınması gereken önemli bir uygulamadır. Bu uygulama ile lider olacak genç nesil, sahip olduğu teorik bilginin yanı sıra, bilgisi ve deneyimiyle uzun yıllar üst düzey yöneticilik tecrübesi olmuş bir büyüğün, diğer bir ifadeyle mentorun gözetimi rehberliğinde üst yönetim kademesine geçebilmektedir (Alayoğlu, 2006, 535).

Mentorler, birer rehber öğretmenlerdir. Mentorler, öğrencilerinin entelektüel ve profesyonel yeteneklerini geliştirirler. Model olurlar, bilgi verirler, onaylarlar veya onaylamazlar, reçete önerirler veya soru sorarlar. Mentorler, ayrıca yeni nesil adayların kendi çevrelerini oluşturmalarına yardım eden kişiler olarak da görülebilirler. Bu kişiler, korurlar, desteklerler, tanıtırlar; dinlerler, araştırırlar, netleştirirler ve tavsiyede bulunurlar. Rehberlik eden, moral veren, terbiye eden danışmanlar gibi de görülebilirler diyen Anderson ve Shannon'un (1988) görüşlerine çalışmada yer veren Alayoğlu (akt. 2006, 537); bir mentor, himayesinde bulunan kişi için bir rehber ya da ev sahibi rolünü de oynayabilir, koruma altına aldığı genç yeteneğin, aşmak isteyeceği uygun bir rol modeli de olabilir demiştir.

Liderin yetiştirilmesinde özellikle gelişmiş ülkelerde ki işletmelerde, yetenekli gençlerin işletme ihtiyaçları doğrultusunda geleceğe hazırlanmasında

formel eğitimin yanında, sıkı bir usta-çırak ilişkisinin olan mentorluk uygulaması büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde lider adayının yetiştirilmesinde görevlendirilen mentorun, aileden mi yahut aile dışından mı, yoksa biçimsel veya biçimsel olmayan uygulamanın mı daha yararlı olacağı konusu literatürde tartışılmaktadır (Alayoğlu, 2006, 535).

Mentorluk nasıl bir çözümdür, sorusuna cevap veren Grote (2003); aile işletmelerinde bilinçli ve sistematik olarak uygulanacak bir mentorluk programı, anne, baba ve çocuklar, patron ve çalışanlar ile kardeşler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalarda etkili olabilecek bir çözüm olduğunu savunmuştur (akt. Alayoğlu, 2006, 538). Aile işletmelerinde bir mentorun görevlerini geleceğin yönetici ve lider adayına karar vermek, seçeceği adayı konusunda riski göze almak, paylaşma felsefesini ve insanlara empati kurmayı öğretmek olduğunu belirten Aronoff (2002), ayrıca mentor, lider adayının kendisini özellikle geliştirmek istediği alanlardaki tecrübe, bilgi ve iş deneyimlerini de paylaşacağını ifade etmiştir(akt. Alayoğlu, 2006, 538).

Tüm bunlarla birlikte mentorluk, emeklilik sonrası derdine düşen, bu yüzden devretme konusunda isteksiz liderler için mentorluk uygulaması, özellikle kurucuların emeklilik sonrasını planlamalarında da etkili olabilir ya da uygun ortamı hazırlayabilir. Belirli yaşta emekli olan aile büyükleri, sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini aktararak, yaşanabilecek birçok sorunu engelleyebilir, yeni nesil aile fertlerine mentorluk yaparak onların geleceğe hazırlanmasında aktif rol alabilirler. Böylece, hem kurucu liderin uzun yıllar boyunca emek ve vakit harcayarak tecrübe ettiği, uzmanlaştığı deneyimler boşa gitmeyecek hem iş hayatında henüz toy olan halefin yapabileceği hataların işletmeye zarar vermesinin büyük ölçüde önüne geçilmiş olacak hem de artık vakti dolmuş liderin de kendini kötü hissetmesini önleyerek psikolojik tatmin sağlayacaktır. Ayrıca, böylesi programlı bir yöntem, devir planının da sağlıklı olarak oluşmasına ve sürmesine olanak sağlayacak, bu da işletmenin nesiller boyu sürmesine oldukça önemli bir katkıda bulunabilecektir (Alayoğlu, 2006, 543)

2.5. Sonuç

Avrupa ve Amerika'daki aile işletmelerinin bir kısmı asırlarca yaşayıp nesiller boyu başarıyla devredilirken Türkiye'dekiler nesiller arası liderlik kavgası ve yönetim devri sorunlarının çözüme kavuşturulamaması sonucu kapanmakta ya da bölünmektedir. Sonraki nesile devir sürecinde aile işletmesi kurucularının tavrı çok

önemlidir. İşletme kurucularının devrederken kendi doğrularına ve fikir yapılarına uygun aday bulma konusundaki ısrarcı tavırları, işletmeye zaman kaybettirmekte ve bunun sonucunda da işletme birçok açıdan zarar görmektedir. Kurucu liderler, duruma daha ılımlı ve mantıklı yaklaştıklarında ise yönetimin devri, daha yumuşak gerçekleşmektedir. Ancak, yeni yönetici adayının da bu süreçte sorumluluklarını tam olarak sahiplendiğini göstermesi ve diğer aile üyelerine güven vermesi gerekmektedir. Yönetim devri, bir süreç ve dikkat edilmesi gereken önemli değişim aşamalarından biri olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir. Varisler arasında eğitim, performans gibi unsurlarla donanan iyi adayın seçilmesinin de devir sürecinin önemli aşamalarından biri olduğu unutulmamalıdır.

Aile işletmelerinin aile bireylerinden kurulu ve yaşayan canlı organizmalar olduğunu hatırlamak önemlidir. Doğup, büyüyen ve ölen her canlı gibi aile işletmeleri de eğer işletmecilik şartlarını yerine getiremezlerse zamanından önce yok olmalarının kaçınılmaz olacağı gerçeğini unutmamalıdır. Bu noktada, kurucu liderin artık liderlik sürecini yerine getiremez hale gelmeden ya da yerine kim geçecek tartışmalarına yol açarak işletmenin durumuna zarar vermeden önce yönetim devir planının yapılması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde çatışma sebepleri arasında pay sahipliği ve yöneticiliğin birbirine karıştırılması bir çatışma sebebi; yeni neslin modern yönetim tekniklerini kullanırken eski neslin gelenekçi klasik tavrından kurtulamaması da bir başka çatışma sebebidir. Her nesilde hissedar sayısı çoğaldıkça iletişimsizlik artmakta ve çatışmalar çeşitlenerek daha da büyümektedir. Mevcut liderin yerine geçecek olan lider adayının yetenekli olup olmadığına bakılmaksızın en büyük erkek çocuğu veliaht olarak belirlemesi ya da istekli olup olmadığına bakmaksızın yerine geçecek aday olarak seçmesi nesiller arasında ve aile üyeler arasında ciddi çatışmalara sebebiyet vermektedir. Zaman geçtikçe ve işletme büyüdükçe kardeşler arası liderlik çatışması içine kuzenler hatta daha ötesinde eşler dahil olmaktadır. Burada önemli olan, aile üyeleri arasında çıkan kıskançlıkları ve kişisel çatışmaları aile işletmesinin içine karıştırmamaktır.

Çalışmanın bu bölümünde lider algısının kültürden kültüre farklılık gösterdiği üzerine yer yer vurgu yapılmıştır. Özellikle, Türk toplum yapısında olan doğulu ve batılı farklı değer yargılarının varlığı işletme yaşamında ve liderlikte çelişki yarattığı saptanmıştır. İşletme için son derece önemli olan ve tüm yönleriyle birlikte

değerlendirilen liderlik, girişimci bir paternalist liderle, çalışanlarından hizmet bekleyen lider yerine onlara hizmet eden lider modelleri değerlendirilmiştir. Örgütün değerleriyle kendi değerleri arasında ilişki kurabilen spiritüel liderlere, bilgi ve deneyimlerini gelecek lider adaylarına aktararak onlara rehberlik ederek işletmenin duraksamadan önünü açacak hem de artık emekli olmuş liderlerin emekliliğini en verimli şekilde geçirmesine fayda sağlayacak mentorluk modellerine yer verilmiştir. Verilen liderlik modelleriyle yönetim devrinin hangi genç nesil lider adayına yapılacağına kolaylaştıracağı, çatışmayı yumuşatacağı ve yol göstereceği sonucuna varılmıştır.

Koç, Eczacıbaşı, Borusan gibi büyük ölçekli aile işletmelerinin zamanında liderlikten çekileceğini bildirerek ve yerine geçecek yeni nesil adayın yanında partner olarak bir müddet çalışmasına izin vererek başarılı bir devir gerçekleştirildiği bu güne dek yapılan bazı çalışmalarda savunulsa da bu çalışmanın sonucunda Türkiye'deki diğer aile işletmelerinin kendi kültür ve değer yargılarının olduğu düşünüldüğünde bunu bütün işletmeler için çözüm olarak genellememenin çok da doğru olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak, bu tür genellemeli çözümlerin kendi aile kültürleri ve değerleriyle birlikte ele alınıp her ailenin kendine göre farklı yolları kullanarak çözüme gittiğinde nihai, başarılı sonuca ulaşabileceği düşünülmektedir.

3. BÖLÜM

NESİLLER ARASI YÖNETİM DEVRİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMALARI

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde aile işletmelerinin sorunları, bu sorunlardan öne çıkan ana maddeler ve tanımlar farklı boyutları ve yönleriyle ele alınmıştır. Aile işletmelerinin genel sorunları, Türkiye’de ve dünyadaki araştırmacılar ile uzmanların çeşitli yaklaşımlarından ve çalışmalarından hareketle aktarılmaya çalışılmıştır.

Ülke ekonomisi ve dünya ekonomisi için büyük önem arz eden aile işletmelerinin mikro ve makroekonomideki payları düşünüldüğünde; bu işletmeler daha da önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin yarattıkları üretim, istihdam gibi ekonomik değerler nedeniyle ülke ekonomilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, aile işletmelerinin bir takım sorunları üzerinde durulmuş ve bu sorunların en önemlileri arasında yönetim devri ile nesiller arası liderlik çatışması sorunları olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada alan çalışmaları sunulacak aile işletmelerine yol gösterici bir kaynak olacağı ve bu alan çalışmalarının toplanması ile ilgili literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bölümde çalışma evreni olarak Türkiye’nin birçok ilindeki sanayi, tekstil, maden, mobilya, plastik, otomotiv vs. gibi birçok sektörünü kapsayan geçmiş alan çalışmaları ele alınmış ve ilgili çalışmaların verileri ışığında elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin doğruluğu incelenmiştir. Bu hipotezler; aile işletmelerinde nesiller arası yönetim devrinde ve nesiller arası liderlik çatışmasında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi demografik özelliklerin, yetişme şartlarının ve değişen zamanın ne kadar etkili olduğu yönünde olmuştur.

3.1. Nesiller Arası Yönetim Devri Üzerine Alan Çalışmaları

Tablo: 3.1 İller ve Sektörler Genelinde Çalışmalar

Alan Çalışmasının Konusu	İli	Yılı
Otomotiv yan sanayi, makine üretim ve makine yan sanayi sektörleri üzerine yapılan çalışma.	Bursa	2011
İşletme sahiplerinin ve yönetici personelin, işletmenin yönetim şekli ve aile işletmelerinde kurumsallaşma hakkında görüşleri üzerine yapılan araştırma.	Denizli	2010
Aile işletmesinde yönetimin sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlara yönelik yapılan çalışma.	Günel	2005
Yönetim devrinde kadınların üst düzey pozisyonlarda sınırlı yer alması üzerine yapılan çalışma.	Adsan	2011
Tekstil, plastik, otomotiv, mobilya, inşaat, makine sanayi gibi birçok sektörde finansal sorunlar üzerine yapılan çalışma.	Eskişehir	2014
Yönetimi yeni nesile devretme süreci içinde olan aile işletmelerinin tercih edildiği bir alan çalışma.	Ankara (OSTİM)	2012
Yönetimin bir sonraki nesile devrinde yaşanan sorunlar üzerine yapılan araştırma.	Çorum	2011
Mevcut 5 iş adamları derneğinin üyesi olan aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırma.	Isparta	2014
İkinci nesile devrolmuş ve en az on yıldır birinci ve ikinci neslin bir arada çalıştığı aile işletmeleri sahiplerinden dört girişimci üzerinde yapılan araştırma.	Kayseri	2012
Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerindeki uygulanabilirliğini incelemek üzere yapılan araştırma.	Eskişehir	2004
Avrupa ve Anadolu yakasında faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine yapılan araştırma.	İstanbul	2008

Yapılan çalışmalar içinde Elalmış'ın (2011, 69-104) Bursa ili ve merkez ilçelerindeki OSB (Organize Sanayi Bölgesi) ve KSS'nde (Küçük Sanayi Sitesi) bulunan ve KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek aile işletmelerinin seçildiği otomotiv yan sanayi sektöründen, makine üretim sektöründen ve makine yan sanayi sektörleri üzerine yapmış olduğu çalışmanın bulguları şöyledir: Katılımcı işletmelerin büyük bölümü orta ölçekli, yüzde 11'inin mikro ölçekli ve yüzde 9'unun büyük ölçekli olduğu çalışmada, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun birinci nesil,

kalan kısmının da ikinci nesil tarafından yönetildiği daha sonraki nesillerin olmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmadaki bulgular ışığında yapılan yorumlar şu yöndedir; işletmelerin devamlılığı için önemli bir unsur olan işi sahiplenme konusunda her geçen nesilde kurucuların güven duyma isteğinin artması, ikinci nesillere devir konusunda problem yaşadıklarını göstermektedir. Bir sonraki nesle devirde eğitime önem veren, yaşa önem veren, cinsiyete önem verenlerin oranlarının işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği görülmektedir.

Yetki ve sorumluluk devri, aile meclisinin kararıyla olmalıdır düşüncesi, araştırmadaki örneklem otomotiv sanayince olumlu karşılanması eğitim seviyelerinin yüksekliğiyle açıklanmıştır. Bir diğer sektör makine üretim ve makine yan sanayinin bu düşüncelere katılmayarak yetki ve sorumluluk devrinin aile meclisinden çok kurucu üyeye dayandığını düşünmeleri ise eğitim seviyelerinin düşüklüğüne bağlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk devrinin uzmanlık ve iş bölümüne göre yapılması gerektiği görüşüne de makine üretim ve makine yan sanayinde olumsuz cevap verilmesi eğitim düzeyi düşüklüğü, teknolojiden uzak çalışma sistemi ve kurucu üyenin kendinden sonraki yönetici seçiminde kendi soy ve akrabasının dışına çıkmak istememesi ile açıklanmaktadır.

Çalışmanın sonucunda elde edilen verilere göre; aile ve işletme içerisinde çatışmaların önlenerek işletmenin sonraki nesillere devrinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için hem işletmenin hem de aile ilişkilerinin bir sistem haline getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Gerek otomotiv yan sanayindeki işletmeler gerek makine üretim ve gerekse makine yan sanayindeki işletmelerin mesleki donanım ve tecrübeye sahip olmalarına rağmen yönetimi devretme konusunda sorun yaşadığı görülmüştür. Yönetimi devretme konusunda kurucuların isteksizliği; eğitim sorunları ve mesleki yetersizlikten dolayı işi sahiplenme konusunda sonraki nesillerin kuruculara güven vermediği ve özellikle makine üretim sektöründe devrin sorun olduğu tespit edilmiştir. Her üç sektördeki işletmeler sürekliliğin sağlanabilmesi için işletme ve aile kişiliklerinin birbirinden ayrışmasını savunmuşlardır.

Akça'nın (2010, 60-107) Denizli'de Denizli Ticaret Odası, Denizli Sanayi Odası, Avrasya Yönetici Sanayi ve İş Adamları Derneği'ne (AYSİAD) bağlı aile işletmelerinin yönetici personel ve işletme sahipleri üzerinde yaptığı; işletme

sahiplerinin ve yönetici personelin, işletmenin yönetim şekli ve aile işletmelerinde kurumsallaşma hakkında görüşleri üzerine yaptığı araştırmanın bulguları şöyledir: Araştırmacılar tarafından, işletme sahibinin karakteristik özelliği olan kendinden başka kimsenin işletme için yeterli yeteneğe sahip olmayacağı düşüncesi, ona göre şirketi en iyi kendisi idame ettirebilir, kendinden sonra gelecek olan oğlu ya da kardeşi kim olursa olsun muhakkak şirketi daha kötü yönetecektir psikolojisine sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmada üzerinde durulan bir diğer konu, aile üyeleri üzerine büyük beklentiler kurarak yetenekleri ve kapasitelerine dahi bakılmadan işletme içinde görev verilmektedir. Bu hem işletme için hem de aile için tehlikeli bulunmuş, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikleri ile aile üyelerinin niteliklerinin uygunluğunun araştırılması önerilmiştir. Eğer aile fertleri istekli ise, kendilerini işletme hedefleri ve beklentileri doğrultusunda yetiştirmelidirler.

Aile işletmelerinde yeni neslin belli bir sorumluluk sahibi olmadan, doğrudan işin başına getirilmelerinin başarı şanslarını düşürdüğü savunulmuştur. Yapılan alan çalışmasındaki işletme sahipleri ve yönetici personel, gelecek neslin işletme içerisinde kademeli olarak yükseltilmesine ilişkin, alt kademelerden gelerek çalışmaya başlaması gerektiği konusunda aynı görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir. Denizli’de bulunan aile işletmelerindeki işletme sahipleri ve yönetici personelin yeni nesli yavaş yavaş işe ve işletmeye alıştırmayı seçtikleri; hemen terfi ettirmekten ya da hemen masa başı işine oturtmaktan yana olmadıkları, böylelikle çocuklarının iş tecrübelerini kazanmalarını sağlamakta oldukları anlaşılmıştır.

Aynı şekilde aile üyeleri kendi firmalarını tanımanın diğer firmaları tanımaktan daha önemli olduğunu düşünmektedir. İşin başına geçecek potansiyel yeni yönetici kendi işini tüm ayrıntıları ile bilmesi, işini iyi yönetebilmesi için gerekli ön koşul olarak sunulmuştur. Ayrıca, dışarıda görebilecekleri rekabet ortamı, kendilerini geliştirme mecburiyeti gibi zorluklar ortadan kalkmakta, sahip oldukları soyadları ile kendi aile işletmelerinde iş hayatına başlamaktadırlar. Aile işletmelerinin en büyük avantajlarından biri, aile üyelerinin işlerini yaşayarak öğrenmesidir. Bu bilgi ve tecrübe işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme sağlaması sebebiyle aile üyeleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olurlar. Küçük yaşlardan beri işletmede çalıştırıldıklarından, şirkete adapte edilmekte ve şirket kültürüne alıştırmaktadırlar.

Denizli aile işletmeleriyle yapılan bu çalışmada, planlama ve insan kaynakları yönetimine ilişkin; eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri işletmelerde çalıştırılmalıdır; performansa dayalı ve dengeli bir ödüllendirme sistemi oluşturulmaya çalışılmalı bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca gelecek neslin yetiştirilmesinde sadece kendi işletmelerinde tecrübe sahibi olmaları değil dışarıda da işi ve çalışma ortamını tanımaları sağlanabilir sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma verilerine göre Denizli aile işletmelerindeki aile üyeleri için belirlenmiş yetki sorumluluk ve görev tanımları net olarak oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Yetki ve sorumlulukların tam belirlenmemesi kimin neye ne derecede yetkili olduğu sorunu ileride aile üyeleri arasında çatışmaya neden olabilecektir. Bu yüzden herkes her şeyi yapsın düşüncesinden çıkarak, aile üyelerinin de çalışanlarında belirli yetki ve sorumlulukları olursa işletmede daha verimli şekilde çalışabileceklerdir. Kişilerin verimliliğini artırabilmek için işletmede çalışan herkesin yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi önemli bulunmuştur.

Aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı, çoğunlukla kurucu üye olan aile babası veya ağabey olduğu için bu kişiler kendini bu işletmelerin parçası olarak görmektedirler. Dolayısıyla işletmenin ismi, prestiji gibi değerlerin kendi tekelinde bulunması gerektiği düşüncesindedirler. Kurucu başkan yerine gelecek kişinin planlanmasını kendine hakaret olarak algılamaktadır. Bu sebeple mevcut yönetim kurulu başkanın ölüm eşiğine dek böyle bir plan oluşturulmamaktadır. Bu plansızlık ise aile işletmesinde gelecek nesillerde yetişen aile üyelerini sınırlamakta ve işletmeye olan isteklerini azaltabilmektedir. Çünkü eski yönetim yerini yeni kuşağa açma konusunda oldukça isteksiz görülmektedir.

Aile işletmesinde yönetimin sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlara yönelik Adana'da yaptığı çalışmada Günel (2005,71), aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunları kurucu açısından, aile ilişkileri, çalışanlar, çevre ve varisler açısından sınıflandırmaya tabi tutmuştur.

Diğer çalışmalarda da görüldüğü gibi, kurucu açısından endişeler; güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik, kıskançlık ve rekabet, ölüm korkusu ve varisler arasında tercih yapamama olarak görülürken; aile açısından, iletişim, güven, bağlılık, aile içi huzursuzluk, paylaşılmış değer ve gelenekler, kıskançlık, çatışma, rekabet, kurucunun eşinin işletmedeki rolü bırakmada isteksizliği, kurucu yaşarken ailenin

geleceğini konuşmama, çocuklar arasında ayırım yapamama; personel açısından, kurucu ile ilişkileri koparmakta isteksizlik, yöneticiler arasında ayırım yapmak korkusu, biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik; çevre açısından, kurucunun arkadaşlarının işe devam etmesi, müşterilerin kurucuya bağımlılığı; varisler açısından, biçimsel eğitimleri, işle ilgili eğitimleri, iş deneyimleri, giriş düzeyi pozisyonları, firma ve endüstride çalışma yılı, firmaya katılma konusundaki motivasyonları, kendini hazır olarak algılaması gibi unsurlar belirlenmiştir.

Bahsedilen işletmelerdeki yöneticilerden 4 tanesinin yaşlandığı için ve işletmenin büyümesi için yönetim devrini düşündüğü, bir kısmının da bir buçuk yıl içinde 1 tanesinin de 6-10 yıl içerisinde yönetimi devretmeyi düşündüğü belirlenmiştir. Ancak hiçbirinin sağlıklarında yönetimi devretmeyi düşünmedikleri ve birçok firmanın geleceğe yönelik planlarının hazır olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda işletmelerin aile işletmesi olarak devam etmek istemesi ile yönetimi devralacak adayın hazırlığı ve eğitimine verilen önem ile planlamaya verilen önem arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmenin aile şirketi olarak devam etmek istemesi ile şirkette yönetimi devralacak kişinin seçimine önem verilmesi arasında ve potansiyel varislere inanılması arasında ilişki olduğu; aile üyelerinin birbirlerine güvenmeleri ile aile şirketine çalışma isteği arasında ilişki olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Çalışmamızı destekleyen bir başka alan çalışmasında aile işletmelerinde yönetim devrinde kadınlara yeterince hak ve önem verilmediği görülmüştür. Adsan (2011, 129) Türkiye ekonomisinde önemli yeri olan birçok aile işletmesinin yer aldığı İstanbul'da, yönetim devrinde kadınların üst düzey pozisyonlarda sınırlı yer alması üzerine bir alan çalışması yapmıştır. Bu çalışmada firmaların genel müdür, koordinatör ve CEO olarak çalışan yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımının yüzde 92'sinin erkek yönetici ve yüzde 8'nin kadın yönetici olduğu görülmektedir.

Tarım, sanayi, hizmet, inşaat gibi birçok sektörü içine alan araştırmanın örneklem grubunda yer alan yöneticilere göre aile işletmelerinde yönetim devrinde kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlarda sınırlı yer alması, çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklı sektörlerde de olsalar yönetim devri tutum ölçeğine verdikleri cevaplar sonucunda aile işletmelerinde cinsiyete göre ayrımcılık sorunu yaşandığı tespit edilmiştir. Örneğin; sanayi sektörü ile inşaat sektörü arasında cinsiyete göre ayrımcılığında daha fazla olduğu görülmektedir. Yine

sanayi sektörü ile hizmet sektörü arasında da cinsiyete göre ayrımcılık yaşandığı görülmektedir.

Günümüzde aile işletmelerinde nesillerin daha iyi eğitilmesi için yönetim devrinin artması düşüncesi tüm üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Ancak, üst düzey yöneticiliğin yarattığı yoğun iş temposunda kadınların hem işletmede hem de aile ortamında iyi bir eş ve iyi bir anne olamayacağı düşünülüyor tespit edilmiştir. Toplumsal, psikolojik ve biyolojik faktörler kadın yöneticilerin çoğu zaman sorunlarla karşı karşıya kalmasına etki etmiştir. Kadından önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır.

Kadınların işgücüne yoğun katılımına rağmen yönetimin üst düzeyindeki kadın sayısının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemsenecek düzeyde olduğu görülmektedir. Günümüzde işletmelerde yönetici sınıfı olarak halen erkek hâkimiyeti olduğunu, kadınların eğitim seviyelerinin artmasına karşın yeterli sayıya ulaşamadıkları tespit edilmiştir. Üst düzey kadın yöneticilere yönetim devrinde yer verilmemesi özellikle CEO'lar bakımından yurtdışında kadın yöneticiliğin temsilinde zayıf kalmamıza neden olmaktadır.

Bu analizler sonucunda Türkiye'de haklar mevcut olsa da kadın-erkek fırsat eşitliği konusunda yani hakların kullanımında sorun olduğu belirlenmiştir. Sosyolojik ve biyolojik sebeplere dayandırılarak cinsiyetler arasında her alanda olduğu gibi yönetim devri konusunda da bir fırsat eşitsizliği söz konusudur. Zamanın ve eğitimin getirdiği inovasyonla bu yargı biraz değişse de hala erkeğin başarısı yetenek, kadın başarısı şans olarak algılanmaktadır. Aile işletmeleri, yönetim devrinde cinsiyet ayrımı yapmadan kadın yöneticilerden verimli bir şekilde yararlanmasını bilmeli ve çalışma yaşamlarının ilk basamaklarında kadınlar potansiyel yöneticiler olarak görülmeli, yetiştirme ve geliştirme programları ile ilerlemeleri kolaylaştırılmalıdır. Bu doğrultuda, yetenekli erkek varislere gelişmeleri ve işletmenin karlılığına katılımları için verilen fırsatlar kadınlara da sağlanmalı sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz'un (2014, 68) Eskişehir'de bulunan tekstil, plastik, otomotiv, mobilya, inşaat, makine sanayi gibi birçok sektörde finansal sorunlar üzerine yaptığı alan çalışmasında da yine çalışmamızı destekleyen benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yönetimi devretme sorunlarına ilişkin; araştırmaya katılan işletmelerin eğitim sorunları ve mesleki yeterlilik problemleri nedeniyle işi sahiplenme konusunda sonraki nesillerin kuruculara güven vermediği ve özellikle devir konusunda

problemler yaşandığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler, sürekliliğin sağlanabilmesi için işletme ile aile kişiliklerinin birbirinden ayrılmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Kurumsallaşma kültürü yerleşmediği gibi ataerkil aile düzeninin de ağır basması sonucunda ilk erkek çocukların işletme ihtiyaçlarına yönelik olarak eğitim almalarının sağlandığı tespit edilmiştir.

Ankara OSTİM sanayi bölgesinde, yönetimi yeni nesile devretme süreci içinde olan aile işletmelerinin tercih edildiği bir alan çalışmasından yararlanılmıştır. Birinci neslin ağırlıklı olarak 55-65 yaşları arasında, ikinci neslin ise 30-40 yaş arasında bulunduğu çalışmada gelecek nesil lider adaylarının 5'inin erkek, 3'ünün kadın olduğu tespit edilmiştir. İşletme kurucularının tümünün ailenin babaları olduğu tespit edilen araştırmada en eski aile şirketinin 54 yıl, en yenisinin ise 20 yıl olduğu belirlenmiş, 54 yıllık işletmenin yönetim devrini üçüncü, diğerlerinin ise ikinci nesle bıraktıkları görülmüştür. Bir işletmenin ise yönetimini ikinci nesle taşıyamadığı ve faaliyetlerine son verdiği saptanmıştır. İncelenen işletmelerde kurucu liderlerin arkasından yetişecek olan yöneticileri iş ve çevresine alıştırmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu amaçla da eğitim ve öğretimleri devam ederken ara tatillerde işletmede küçük görevler vererek yavaş yavaş işletmeye adapte etmeyi düşündükleri, bu yolla sevdirecek daha sonra da bu işi benimsetmektedirler. Hatta birinin başka işletmelere de gönderilerek çıraklık-kalfalık yaptırdığı gözlemlenmiştir (Göksel ve Aydın, 2012, 85-106).

Çalışmada öncül olarak nitelendirilen kurucu yöneticiler, yerlerine gelecek kuşağın eğitiminde işletmenin ihtiyaç duyacağı ya da gelecek kuşağın yetenekleri doğrultusunda işletmede daha başarılı olacağına inandığı meslek türlerine göre eğitimlerini planlarlar. Alınacak eğitimin şirketin yurt dışı bağlantılarını da sağlamaya yönelik tasarlandığı tespit edilmiştir. Bu aşamalarda ardıl olarak nitelendirilen gelecek nesil, öğrenimlerin işin tamamen dışında kalması sonucu ya da birey olarak işletme için faydalı olamayacaklarının anlaşılması sonucunda, gelecek nesil işletmenin yönetim devri sürecinden çıkmaktadır. Bazılarının ise işe adapte olma aşamasında işe uyum sağlayamamaları sebebiyle yönetim devir sürecinden çıktıkları gözlemlenmiştir. Ankara'daki işletmelerin kurucuları, işi devralacak kuşağın kadın veya erkek olsun mutlaka üretim sürecinde çalışarak bu süreci iyi bilmelerini istemektedirler.

İşe adaptasyon sürecinin kendi içinde üç aşamaya bölüdüğü gözlemlenmektedir. Bu sürecin ilk aşaması olan üretim sürecinin öğretilmesi yaklaşımı, kendi içinde çıraklık-kalfalık-ustalık olarak bölümlendirilmiştir. Öncüller üretim aşamasında yetiştiğine inandığı gelecek kuşağı daha sonra malzeme alım ve takiben ürün satış fonksiyonlarında görevlendirmektedir. Bu şekilde gelecek kuşağın işletmenin her alanında bilgi ve deneyim sahibi olması sağlanmaktadır. İşe uyum sağlama sürecinde öncüller gelecek kuşağın sadece işletmenin temel noktasında değil, işletmenin tüm stratejik alanlarında görevlendirerek gelecek kuşağın tam yetkiyle yönetimine bırakmıştır. Uygulanan bu stratejiyle gelecek kuşağın kendi başına karar alma yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamaya çalışılmışlardır.

Yetki devri aşamasında; kurucuların öncelikle gelecek kuşağa pek önemi olmayan görevleri verdikleri tespit edilmiştir. Kurucuların bu sayede gelecek kuşağın yaptıkları işi takip ederek kurallarının öğrenilmesini sağladığı, ayrıca verilen talimat ve görevlerin yerine getirilirken yaptığı yanlışlığı göstererek ve düzelterek gözetim rolünü oynadıkları anlaşılmaktadır. Gelecek kuşağın hata yaptığı durumda kurucularca düzeltme yoluna gidilmeyerek, bunu deneyimlemesine, gerekiyorsa maddi zarara bile katlanmasına izin verilmektedir.

Devir sürecinde, mevcut liderin gelecek nesli iş başına getirme görevi; tüm mevcut kurucu liderlerin özellikle üzerinde durdukları, bilinçli ve planlı bir şekilde yerine getirdikleri, gelecek kuşağa yaptığı işlerde özgüven kazandırma davranışları olarak belirlenmiştir. Buna göre lider, gelecek nesil lider adayını yeni göreviyle ilgili, yetki ve sorumluluk almada cesaretlendirmekte ve kendi tecrübelerine dayalı ustalık, düşünüş şekli ile değerlerini gelecek kuşağa benimsetmeye çalışmaktadır. Yetki devri aşamasının sonlarında ve kurucu liderin işten çekilme aşamasına hazırlandığı ve işten çekilme aşamasının başladığı görülmektedir. Liderin mevcut durumda, yönetim kurulu başkanı olarak işletme içinde buldukları, gelecek kuşağa ise genel müdür, genel müdür yardımcısı, üretim müdürü, stratejik birimlerden sorumlu müdür olarak görev dağılımı yaptıkları görülmektedir.

İlgili çalışmanın araştırmacıları sonuç olarak; kurucunun işten çekilirken uygulayacağı dönüşüm stratejisi, mevcut işletmeyi devir almak istemeyen gelecek kuşağın portföyündeki aile, iş, kültür, üretim, sanayi ve yönetim birikimlerinin bir başka sektörde değerlendirilmesinin akılcı olacağı görüşü savunulmuştur. Bu

stratejinin öncelikli faydaları içinde, sermayenin servet değil yine sermaye olarak devam etmesi, ailede birikmiş olan üretim, sanayicilik ve yönetim kültürünün yeni nesillere aktarımının gerçekleştirilebilmesi unsurları vurgu yapılmıştır.

Uslu (2011, 83-105) tarafından Çorum aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki nesile devrinde yaşanan sorunlar üzerine yapılan araştırmada; aile işletmelerinin büyük bir kısmının 1. nesil aile yöneticisi tarafından, yarısından azının 2. nesil aile yöneticisi tarafından yönetildiği, sadece kalan 4 firmanın işletmesini 3. nesile taşımayı başardığı tespit edilmiştir. Çoğunluğunun 50 ve altında işçi çalıştıran mikro işletmelerden oluşan aile işletmelerinde yöneticilerin neredeyse tamamına yakının erkek olduğu, yöneticilerin yaş aralığının 31-45 yaş arası olduğu, mezuniyet durumunun da genelde lise olduğu görülmüştür.

İlgili çalışmada aile işletmesinin devamlığı ve işletmenin devri konusunda yöneticilerin cinsiyetlerinin belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin yasal statülerinin, şirkette çalışan üye sayısının ve yönetimin şirkette kaçınıcı nesil olduğunun devir süreci ve yöneticilerin devri destekleme düzeyi ile ilişkisi olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin eğitimlerinin ve yaşlarının özellikle orta yaştan sonrası ileriki yaşta olanların devri destekleme düzeyi ile ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Özellikle, sonraki nesillerde devre çokta sıcak bakılmadığı saptanmıştır.

Yöneticiler devir konusunda hangi dönem içerisinde olursa olsun isteksiz oldukları ve ancak 10 yıl üstü 20 yıldan kısa bir süre olan orta vadede devri düşündükleri anlaşılmıştır. Bununla birlikte, yöneticiler şirketin aile fertlerine devri konusunda istekli olsalar da daha çok yine erkek çocuklara ve ilk çocuklara yönetimi devretmeyi istemektedirler. Devir alacak varisin yetenekli olması beklentisi bunlardan sonra gelmektedir. Yöneticiler yönetimin devri konusunda eğitimi önemli gördüğünden, devri düşünülen varislerin çok büyük kısmı yükseköğretim ve üstü derecelerde eğitim gördüğü dikkat çekmiştir. Cinsiyet, aileden olmak, ilk çocuk olmak önceliklerinden sonra yöneticiler devir konusunda varisin yeteneğine, iş bilgisine, eğitimine ve aile içi kurallara önem vermektedir.

Çalışmada araştırmacılar, aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılması sürecinde en önemlisinin gelecek neslin eğitimi olduğu belirtmiştir. Bu doğrultuda aile şirketinin geleceğini 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 nesil bireyin yetişmesinde temel alınacak etik ilkeler oldukça önemli görülmüştür. Gelecek nesil bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi, kurucunun ve ailenin beklentileri, aileye ve işletmeye özgü öncelikli değerler, aile şirketinin kültürel değerleri ve nitelikleri eğitim planının aileye göre oluşturulması gerektiği savunulmuştur.

Ayrıca, ilgili çalışmada varislerin eğitimi kadar mevcut yöneticilerin eğitimi üzerine de vurgu yapılmıştır. Yöneticiler, yeni neslin sadece eğitimine değil yetişmesine de önem vermektedir. Yöneticiler, varislere gerekli eğitim konusunda rehber olması gerektiği üzerine vurgu yapmaktadır. Aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunları kurucu açısından, aile ilişkileri açısından sınıflandırmaya tabii tutmak gerektiği de çözüm önerisi olarak sunulmuştur.

Isparta'da bulunan Isparta Genç İş Adamları Derneği (IGİAD), Isparta Girişimci Sanayici İş Adamları Derneği (IGSİAD), Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD), Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜMSİAD) ve Isparta Sanayici ve İş Adamları Derneği (ISİAD) olmak üzere mevcut 5 iş adamları derneğinin üyesi olan aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada, işletmelerin yarısından fazlasının 1. nesil tarafından yönetildiği, sonra 2. nesil daha sonra da 3. nesil tarafından yönetildiği tespit edilmiştir (Günay, 2014, 57-81).

Aile işletmelerinin, 2. ya da 3. nesile kadar ayakta kalamamaları işletmenin dış çevresinde yaşanan değişimlere ayak uydurabilecek değişimi destekleyen bir örgüt kültürünün olmaması sebebiyle açıklanmıştır. Çalışmada aile işletmelerinin 2. ya da 3. nesle aktarılabilmesi için değişime açık bir yapıya kavuşturulmaları önerilmiştir. Gelecek nesillere bırakılması düşünülen aile işletmesi kurucularının işletmenin karlılık getiren, prestij sağlayan iyi yönlerini ortaya çıkaran; zarara uğratan yönlerini ise en azı verecek şekilde stratejik kararları alan kişi olarak vurgulanmıştır. Bunun için aile üyelerine, işletmeye ve dünyaya bakış açılarında ve davranış kalıplarında inovatif değişiklikler yapmaları önerilmiştir. İşletme içinde; ailenin, işletmenin ve mülkiyet sisteminin sınırlarının net bir şekilde belirlenmesi gerektiği belirtilmiş, işletmedeki ailevi ve işletmeye ait rollerin birbirine karışmaması için profesyonel tavırlar takınılması tavsiye edilmiştir.

Kayseri'de yapılan bir araştırmada ikinci nesile devrolmuş ve en az on yıldır birinci ve ikinci neslin bir arada çalıştığı aile işletmeleri sahiplerinden dört girişimci üzerinde yapılan mülakatta hiçbirinin ortak değerlere sahip olmadığı görüldüğünden

araştırma sonucu, ortak değer olarak genelleştirilecek düzeyde bulunmamıştır. Örneğin, çalışmada geleneksel değerlere sahip olmanın aile işletmeleri için dezavantaj olduğu savunulurken maden işletmesi sahibi girişimcinin geleneksel, fedakâr ve ataerkil değerlere sahip olduğu halde şirketinin oldukça başarılı olduğu görülmüştür. Bu da sektör farklılığına bağlanmıştır (Akdoğan ve Oflazer, 2012, 47-57).

Yapılan araştırma sonucunda bir işletmeyi başarıya ulaştıran değerler, işletmeyi yönetecek olan gelecek nesillere aktarılabilirdiği sürece başarıya katkı sağlayacak görüşü savunulmuştur. Aile işletmelerinin uzun dönemli varlığını sürdürülebilmesi hem işletme hem de aile için paralel planlamanın gerçekleştirilmesi ile mümkün olduğu görülmüştür. Bunun için de sadece işletmelerini ele alarak stratejik planlama yapmaları yeterli görülmemiş, aynı zamanda ailenin geleceğini de planlamaları ve işletmede yer almasını düşündükleri aile üyelerinin gelişimi için çaba göstermeleri gerektiği savunulmuştur. Bu noktada değerlerin nesiller arasında aktarılması konusu önem kazanmış, elde edilen sonuçlar girişimcilerin çocuklarına da sektörünün gerektirdiği değerleri aktarmak konusunda çaba içerisinde olduklarını göstermiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerindeki uygulanabilirliğini incelemek üzere Eskişehir’de faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik yürütülen araştırmada 25 aile işletmesi üzerinde yönetim kurulunu oluşturan birinci nesil, genellikle işletmecilik eğitiminden yoksun olarak işletme içinde büyüyerek işletmeciliği tecrübe etmişlerdir. Ancak, yönetimde yer alan sonraki nesiller genellikle işletmecilikle ilgili lisans ya da yüksek lisans eğitimine sahiptir. Yönetimin devamlılığı ve velayet seçimi konusunda planlama yerine ataerkil yapı kendisini göstermektedir. Yukarıdaki çalışmaların çoğu bulgusunda olduğu gibi Eskişehir’deki aile işletmelerinde de işletmenin kurucusundan sonra kardeşi ya da en büyük erkek çocuğunun yönetimi devralması yoluna gidildiği sonucuna ulaşılmıştır (Ulukan, 2004, 218).

2008 yılında İstanbul’un Avrupa ve Anadolu yakasında faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmada ise aile işletmesi devir planlarının kısmen var olduğu, yönetimi devralacak aile üyesinin seçiminde niteliklerin kısmen belirtildiği ve yönetim devrinin aile üyelerince kısmen en yetenekli olana devredildiği

görülmüştür. Kurucunun yönetimi devretme, ikinci kuşağın ise devir almada istekli davranması; ikinci kuşağın yönetimi devralmada bilgi ve tecrübe eksikliği yaşamaması; işletme yönetiminin aile üyeleri içinde en yetenekli olana bırakılması ve devir planının liderin sağlığında yapılması nadir görülen durumlar olarak saptanmıştır. Bunların yapılmamasının işletmelerde ciddi bir yönetim boşluğundan doğan nesiller boyu ayakta kalamama sorunu yarattığı vurgulanmıştır (İçin, 2008, 175).

3.2. Sonuç

Bu çalışmada aile işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlardan birinin yönetim devri sorunu olduğu düşünülmektedir. Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmaların sonuçlarının da bu düşünceyi desteklediği anlaşılmaktadır. Yönetim, işletmedeki iktidar gibi görüldüğünden işletme kurucuları veya sahipleri tarafından bırakılmak istenmemektedir. Bu güç hırsı sebebiyle de yeni nesile de güvenilmemektedir. Türkiye genelindeki aile işletmeleri üzerine yapılan alan çalışmalarında, yönetim devri planlaması Ankara istisnası dışında birçok yerde yapılmamaktadır.

Aile kültürünün işletme kültürünü; eğitimin, yaşın, çevre ve sektör koşullarının da işletmeyi etkilediği düşünüldüğünde Bursa ili örneğinde olduğu gibi her işletme için aynı devir planının yapılmasının uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Bursa’da görüldüğü gibi yetki ve sorumluluk devri, eğitim seviyesinin yüksek olduğu otomotiv sektöründe olumlu karşılanırken eğitim seviyesi düşük olan makine üretim ve makine yan sanayinde olumsuz karşılanmaktadır.

Eskişehir, Isparta, Çorum, Denizli, Bursa, Adana, Ankara, İstanbul alan çalışmalarının tümünde kurucuların yönetimi devretmek konusunda isteksiz oldukları görülmektedir. Bu isteksizliğin sonucu devir planlarının zamanında yapılmamasına yol açmakta ve işletme liderinin aniden ölümü, iş görememesi vb. sonucu işletmenin geleceği tehlikeye düşmektedir. Zamanında bayrağı teslim almamış olan veliahtın tecrübesizliğiyle yapılan çeşitli hataların sonucu da işletme çöküşe sürüklenmektedir.

Türkiye’nin önemli sanayi ve hizmet sektörünün olduğu İstanbul’daki aile işletmelerinde görüldüğü gibi ne kadar yetenekli ve donanımlı olursa olsun yetenekli olursa olsun kadın yöneticilere destek verilmediği görülmektedir. Günümüzde bu konuda bazı istisnalar olsa da aile işletmelerinin genelinde erkek yöneticiyi

desteklemek ön plandadır. Öteden beri süregelen ataerkil düşünce yapısı, ailenin içinde olduğu gibi işletme içine de yansıtılarak çoğu aile işletmesi erkek yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Çalışmaların bütününde lider kurucu üyenin yönetimi devretmedeki isteksizliğinin yanı sıra yönetimi devralacak varisin de istekli olup olmadığına; yeterli beceri ve donanıma sahip olup olmadığına bakılmadan işletme yönetiminin genelde ilk erkek çocuğa devir edildiği görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmalardaki ortak bulgular içinde işletme ve aile kişiliklerinin birbirinden ayrıştırılarak devrin planlı bir şekilde kan bağı ve akrabalık gözetmeksizin yetenek ve istekler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerektiği saptanmıştır. Aile ve kültürel değerler işletmeden işletmeye farklılık göstereceği için her işletmeye aynı şablonda bir devir planı uygulamak doğru bir yöntem değildir.

Diğer yandan, kurucunun devretmedeki isteksizliğinden vazgeçerek işletmenin verimli bir şekilde gelecek nesillere devredilebilmesi için kurucunun, işletmenin vizyonuna ve kalıcılığına önem vererek alacağı stratejik kararlar doğrultusunda devri gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Aile duygusal bir bağ olduğu için aile işletmelerinde diğer şirket tiplerine göre devir daha sorunlu olacağından yönetim devri, çok büyük ciddiyetle üzerinde durulması gereken bir unsurdur. Lider öldükten ya da iş yapamaz hale geldikten sonra işletmenin çok büyük bir kaosa ya da daha da kötüsü yıkıma uğramaması için yönetim devrinin aylar önceden hatta kurulum aşamasında planlanması gerektiği saptanmıştır.

4. BÖLÜM

NESİLLER ARASI LİDERLİK ÇATIŞMASI ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMALARI

Sürekli değişim halinde olan bir dünyada her şey hızla değişmekte ve ilerlemektedir. İnternet iletişimi birçok şeyi hızlandırmış, etkileşimi artmış ve birçok sınır ortadan kalkmıştır. Doğal olarak kavramlar, kişiler ve algılar da değişmiştir. Tüm bunların sonucunda da teknoloji ve ekonomi inovative olmuştur. Ekonomide yer alan aile işletmeleri ve bu işletmelerin her kuşağının da bu değişimlerden etkilenmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bu çalışmada ortaya konulmak istenen nesiller arası liderlik çatışmalarıyla ilgili geniş kapsamlı yürütülen çok fazla sayıda alan çalışması olmadığından dolayı, bu başlıkta derlenen alan çalışmaları, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve devamlılığı açısından yararlı olacaktır. Ancak, alan çalışmalarının sayıca az olması ve araştırma bulgularının yetersizliği sebeplerinden dolayı diğer çalışmaların birbirleriyle kıyaslanıp belirli alt başlıklarda genellemelere gidilmesi de güçleştirmiştir. Bahsedilen tüm kısıtlara rağmen gerçekleştirilen bu çalışmanın derlediği alan çalışmaları, aile işletmelerinin sorunlarına yeni bir bakış açısı getirmesi açısından önemlidir. Türkiye genelinde bu başlık üzerine çok fazla sayıda alan çalışması olmasa da mevcut alan çalışmaları ile bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılmıştır.

Aile işletmeleri, demografik özellikleri içinde bulunulan zaman koşulları her nesile göre yönetim ve düşünce farklılıkları, hem mevcut lider ve hem yerine geçecek lider arasındaki düşünce ve uygulama farklılıklarının çatışmaya sebep olmaktadır. Bunun da aile işletmesinin geleceği açısından büyük risk oluşturduğu savunulmakta ve ele alınan ilgili alan çalışmaları da bu açıdan değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada ele alınan aile işletmelerinde, aile büyüdükçe ve zaman geçtikçe nesiller değişmekte ve yönetimde önemli sorunlar yaşanabilmektedir. Her geçen nesilde paydaşların sayısı artıkça, aile ağacı gittikçe parçalanmakta; bu nedenle de aile üyeleri arasında iletişim sorunu doğmaktadır. Türkiye'de ikinci kuşağa gelmiş çoğu aile işletmesi, bu sorunu yaşamaktadır. Kendilerinden sonrasını nasıl garantiye alacaklarını düşünmektedirler. Gençler kendini ispat etme çabasında köklü kararlar almak isterken birinci nesil sonraki nesile güvenmeyerek heveslerini

kırmakta, onları durdurmaktadır. Bu durumda, nesiller arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır. İşletme büyüdükçe zamana ayak uyduramayarak ya da teknolojiden faydalanamayarak nesiller liderlik çatışması her geçen gün hızla büyümektedir. Eğer birinci nesil olan kurucu lider zamanın ve buna bağlı olarak çevrenin çok hızlı değiştiğini, bu hıza da dinamik liderlerin daha çabuk uyum sağlayabileceğini öngördüğü durumlarda bu tür çatışmalardan uzak durduğu ve genç nesile kendi tecrübelerinden faydalandırarak işletmeninde ömrünü uzattığı görülmektedir. İşletmenin geleceğini kendi geleceğinden daha önemli tutan liderler, teknolojiyle birlikte büyüyen genç lider adaylarının önlerini açarak işletmenin devamlılığını sağlamaktadır.

4.1. Nesiller Arası Liderlik Çatışması Üzerine Alan Çalışmaları

Tablo: 4.1 İller ve Sektörler Genelinde Çalışmalar

Alan Çalışması Konusu	İli	Yılı
Nesiller arası çatışmaların ne şekilde yaşandığını ve aile işletmelerinin yönetimindeki nesillerin nasıl etken ve belirleyici olduğunu belirlemek için yapılan çalışma.	Kahraman Maraş ve Batı Akdeniz Yöresi	2004
Yönetim sorunları üzerine yapılan çalışma	Adana	2007
Gıda, tekstil, inşaat, reklamcılık, orman ürünleri, demir-çelik, petrol ürünleri vb. sektörlerinde nesiller arası kurumsallaşma konusuna bakış açısına yönelik araştırma.	Manisa	2006
Plastik ve kauçuk mamulleri imal eden bir aile işletmesinin ele alındığı alan çalışması.	Aydın	2006
Önceki nesil ile sonraki neslin yönetici değerlerinde değişim olup olmadığına yönelik araştırma.	Güney Marmara	2011
Aile işletmelerinde yaşanan çatışma sebeplerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma.	Kayseri	2008
Aile işletmelerinde nesil çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları üzerine yapılan çalışma.	Kahraman Maraş	2004
Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenlerine yönelik çalışma.	Kilis	2011

Bu başlıkta, Kahraman Maraş yöresi ile Batı Akdeniz Bölgesi'nde yapılan alan çalışmalarının sonuçları aşağıdaki gibi olmuştur. Alıcı vd.'nin (2004, 195) K. Maraş yöresi aile işletmelerinde nesiller arası çatışmaların ne şekilde yaşandığını ve aile işletmelerinin yönetimindeki nesillerin nasıl etken ve belirleyici olduğunu belirlemek için yaptığı çalışma ilgi çekicidir. İlgili araştırmaya katılan birinci nesil yöneticilerin bütününe evli ve büyük çoğunluğunun yaş ortalamasının 45 ve daha yukarı olduğu; ikinci kuşağın ise evlilik oranının düşerek yaş ortalamasının 26-44

yaşları arasında olduğu görülmüştür. Eğitim durumlarına bakıldığında, ilkokul mezunlarının da görüldüğü birinci nesil yöneticilerde yüksekokul mezunlarının azlığı görülürken ikinci nesil yöneticilerin en az lise mezunu ve yüksekokul düzeyinde eğitime sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmaya katılan ikinci nesil yöneticilerin yönetim pozisyonlarına göre dağılımına bakıldığında, yöneticilerin büyük bir bölümünün orta kademe yöneticilik, daha sonra da üst düzey yöneticilik ve şef düzeyinde yöneticilik yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırma bulgularında; araştırmaya katılan işletmelerde yöneticilerle yapılan görüşmelerde nesiller arası çatışmanın var olduğunun söylendiği, özellikle, aile işletmelerinde tek adam olma eğiliminin ağır bastığı ifade edildiği görülmüştür. Diğer taraftan, işletme sahiplerinin aile bireylerini işletmenin dışında tutma çabası içerisinde oldukları ve onları işletmede çekirdekten yetiştirme yerine daha çok lisans ve lisansüstü eğitim yapmalarını sağladıkları belirtilmiştir. İkinci kuşağın yönetici pozisyonunda olduğu işletmelerde ise patronun yine de aile bireyine güvenmediği, onun henüz daha işin ciddiyetini kavrayamadığı çoğunlukla belirtilmiştir. Ayrıca, gerek ikinci nesil gerekse diğer yöneticilerin önerdiği yeni açılımlar konusunda yönetimdeki liderin onlara hak verdiği; ancak, onlarla herhangi bir işe girmeye çoğunlukla cesaret edememesinden, işi başaracaklarına güvenmemesinden ve dolayısıyla, işin kendi kontrolünden çıkacağını düşünmesinden dolayı genç nesilin önerdiği çeşitli projeleri reddettikleri saptanmıştır.

Araştırmanın sonucunda ise farklı nesillerin yönetim anlayışlarındaki farklılıklar ve bu farklılıkların uygulamada ortaya çıkardığı sorunların, aile işletmelerinde nesiller arası çatışmalara yol açtığı ve yönetim, devir, diğer sorunları da beraberinde getirdiği görülmüştür.

Sorgun'un (2007, 122) aile şirketlerinde yönetim sorunları üzerine Adana'da yürütmüş olduğu ilgili alan araştırması da dikkat çekicidir: Aile şirketleri açısından ortaya çıkan sorunun, aile şirketlerinin içinde çözülemediği ve çatışmaların daha da büyüdüğü belirtilmiştir. Aile şirketlerinin kuruluşu aşamasında çoğunlukla görülmediği liderlik çatışması sorunu, aile şirketlerinin kuruluşundan sonra oldukça önemli bir sorun olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Şirket sahibinin hayatta ve çalışırken devir planlamasını yapmaması, kendisinden sonra şirketi kimin yöneteceğine karar vermemesi, şirket içerisindeki lider olma kavgalarını ateşlediği ve bu tür çatışmaları kaçınılmaz hale getirdiği görülmüştür. Özellikle, kardeş ve kuzen

ortaklığında olan aile şirketlerinde bu tür çatışmaların daha yoğun bir şekilde hissedildiği saptanmıştır.

Şengül ve Özkaya'nın (2006, 112) Manisa'da Manisa Genç İş Adamları Derneği (MAGİAD) mensubu olan gıda, tekstil, inşaat, reklamcılık, orman ürünleri, demir-çelik, petrol ürünleri vb. sektörlerinde yaptığı alan çalışması da önemlidir. İlgili çalışmada hem üretim hem de hizmet alanında faaliyet gösteren aile işletmelerinde, nesiller arası kurumsallaşma konusuna bakış açısına yönelik araştırma bulguları incelenmiştir. Bu bulgular ışığında 31 yaşın altında ikinci nesil yönetici gençlerin daha genç, dinamik, çabuk algılayan ve çabuk adapte olan, yenilikçi kişiler olduğundan dolayı değişimlere ve yeniliklere daha yakın olduğu, bunun da yaşa ve eğitime bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla, farklı nesillerdeki liderlerin bakış açılarında, çalışma sistemlerinde farklılıkların çatışmalara yol açtığı anlaşılmıştır.

İlgili araştırmada birinci nesil lider, genellikle lise mezunuyken ikinci nesil ve üstünün genellikle lisans mezunu oldukları ve yeni bilgilerle donanımlı oldukları görülmüştür. Araştırmada değinilen konular üzerine her nesilin liderleri farklı görüşleri savunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ikinci neslin finansal yönetimde daha ileri yöntemler kullanılma konusuna sıcak baktığı; birinci nesil çoğu liderin ise bu konuya öncelik vermediği görülmüştür. İşletmenin danışman hizmeti alması konusuna ise ikinci nesil sıcak bakmazken birinci nesil liderlerin daha istekli olduğu görülmüştür.

Aydın ilinde Mehmet Güngör tarafından 1955 yılında kurulmuş ve o yıllardan beri her türlü plastik ve kauçuk mamulleri imal eden bir aile işletmesinin ele alındığı bir diğer alan çalışmasında; söz konusu işletmeyi günümüze taşıyan lider olan ikinci nesil oğul ve üçüncü nesil torun işe beraber devam etmektedir. İlgili çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kuruluşun her ne kadar zor olsa da süreç sonunda bu işletmelerde yaşanan çatışmaların olumsuz gidişi fark etmeyi engellediğini, yaşananların bu tür işletmeleri kolaylıkla tasfiyenin eşiğine getirdiğini ve bu sona yaklaşımın da geç fark edildiğini ortaya koymaktadır (Güngör Ak, 2006, 145-153). İlgili çalışmada katılımcılara, işletmede gördüğünüz eksikliklerin neler olduğu sorusuna her nesilden alınan yanıtların farklı olduğu saptanmıştır. İkinci nesil temsilcisi Güngör, örgüt içi organizasyonu kurmakta geciktiklerini, kendisi olmadan da işlerin sorunsuz gitmesine sebep olacak mekanizmanın kurulmasında yavaş hareket ettiklerini ifade etmiştir. Personel temininde güçlük çektiklerini, bunun

nedeninin uyguladıkları ücret politikasından kaynaklandığını belirtmiştir. Üçüncü nesil temsilci Güngör ise personeli ellerinde tutmakta güçlük yaşadıklarını belirtmiş; ancak, bunun sebebi hakkında bir bilgi vermemiştir. Pazarlama konusunda yetersiz olduklarını, ne kadar kaliteli üretirlerse üretsinler pazarlama ayağı eksik olunca nihai hedeflerine ulaşmakta zorluk çektiklerini belirtmiştir.

Nerelerde hata yaptıkları sorulduğunda ikinci nesil temsilci, güne başlarken toplantı yapamadıklarını, işletme içinde işbölümü yapmakta yetersiz kaldıklarını, diğer nesil temsilcileri ile yeterli fikir alışverişi yapmadıklarını anlatmıştır. Üçüncü nesil temsilci ise üretim bölümünde iş akışının sistemli biçimde gerçekleştirilemediğini, sadece müşteriyi memnun etmek adına uzmanlık alanları dışında işler alındığını ifade etmiştir.

İlgili çalışmada nesil temsilcilerine, birlikte çalıştığımız aile bireyi kişiyle hangi konularda sorun yaşadıklarını önem sırasına göre sıralamaları istenildiğinde; bu soruyu nesil temsilcileri çok net cevap vermekten kaçındıkları gözlemlenmiştir. İkinci nesil temsilci, işletme içi iletişimsizlikleri ve kurumsallaşmanın önündeki engelleri sorun olarak ortaya koyarken üçüncü nesil temsilci, günümüz şartlarına ikinci neslin ayak uydurmakta güçlük çektiğini, kendilerini dinlemediklerini, bu nedenle de zaman zaman sorun yaşadıklarını dile getirmiştir.

Aile işletmelerinde yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için neler yapılabileceği konusunda taraflardan üçüncü nesil temsilcisi, ikinci nesil temsilcilerinin kendilerini dinlemelerini, teknolojik yeniliklere açık olmaları gerektiğini ifade etmiştir. İkinci nesil temsilci ise üçüncü neslin henüz öğrenecek çok şeyleri olduğunu kabul etmeleri gerektiğini, öğrenme safhasının ancak okul bittikten sonra başladığını, bu nedenle de ustadan, babadan, personelden bile çok şeyin öğrenilebileceğini kabul etmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Aydın ilinde gerçekleşen ve bir aile işletmesi örneklemleri alınarak yapılan bu alan çalışması, farklı nesillerdeki liderlerin olaylara, sorunlara ve çözümlere farklı bakış açılarıyla yaklaştıklarını açıkça göstermiştir.

Aile işletmelerinde önceki nesil ile sonraki neslin yönetici değerlerinde değişim olup olmadığını belirlemek ve değişim var ise bunların nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla Bursa, Balıkesir ve Çanakkale illerini kapsayan ve Güney Marmara bölgesinde faaliyette bulunan, en azından 2. neslin işin başında olan aile işletmeleri ilgili bir diğer alan çalışmasının sonuçları da aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 2011, 40- 73):

Birinci ve ikinci nesil temsilcisi liderlerin arasında gelenekçilik boyutunda (kadercilik, tembellik, kanâatkarlık, sadakat, duygusallık, hoşgörü, hizipçilik, kayırmacılık, israf, dostluk, din) istatistiki açıdan anlamlı farklar bulunmuştur. 1. nesil gelenekçilik boyutuna 2. nesile göre daha fazla önem vermekte olduğu gözlemlenmiştir. Nesiller arasında merkeziyetçilik boyutunda (merkeziyetçilik, süreklilik, baskıcılık) istatistiki açıdan önemli farklar bulunmuş, 1. nesil merkeziyetçilik boyutuna 2. nesile göre daha fazla önem verdiği gözlemlenmiştir.

İlgili çalışmada, nesiller arasında yönetici değerlerindeki farklılıklara neden olabileceği düşüncesi ile oluşturulan hipotezlerle şu sonuçlara ulaşılmıştır; 1. nesil aile işletmesi yöneticileri gelenekçilik ve merkeziyetçiliğe daha fazla önem veriyorken 2. nesil aile işletmesi yöneticileri girişimciliğe daha fazla önem vermektedir. Merkeziyetçilik ve gelenekçiliğin 2. nesilde, 1. nesile göre fazla önem verilmediği vurgulanmıştır. Bunun nedenleri de pazar, maliyet, rekabet, teknoloji ve ürün sunma; ayrıca sektördeki rekabet ve ürün sunmadaki karmaşıklığa bağlanmıştır. Gelenekçiliğin 2. nesilde öneminin azalarak modern değerlere doğru bir sapma olmasının sebebi, sektördeki rekabet ve pazarlamadaki karışık yapıya bağlanmaktadır.

Edinilen bulgulara göre gelenekçilik ve merkeziyetçilik değerlerinin birinci nesilde önemli görülmesi gayet doğal karşılanmış ve sebebi de bu değerlerin özellikle merkeziyetçiliğin Türkiye tarihinde önemli yeri olduğu üzerine vurgu yapılmıştır. Zaman değiştikçe 1. neslin önem verdiği gelenekçilik ve merkeziyetçilikten uzaklaşan 2. nesil, modernleşmenin sonucuyla girişimciliğe önem verdiği saptanmıştır.

İlgili çalışmadan elde edile sonuçlar doğrultusunda; güney Marmara bölgesinde faaliyette bulunan aile işletmelerinde; pazar, maliyet, rekabet, teknoloji ve ürün sunma süreçlerinin karmaşıklığı unsurlarında yönetici değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Zaman, teknoloji ve toplumsal kültür değiştikçe her nesil liderin bakış açısının değiştiği ve bunun sonucunda da farklılıkların, ayrılıkların ve çatışmaların ortaya çıktığı görülmüştür.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı aile işletmelerinden oluşan çalışmada, aile işletmelerinde yaşanan çatışma sebeplerini belirlemek amacıyla yapılan görüşmeler neticesinde, aile işletmelerinin çatışma

nedenleri arasında en önemlisi kardeş ve nesil çatışmalarının olduğu saptanmıştır. Katılımcıların, işletmelerinde kardeşler arasında rekabetin ve nesiller arası fikir ayrılıklarının bulunduğu yönündeki ifadelere çoğunlukla katıldıkları görülmüştür (Aykan, 2008, 142- 148).

Aile işletmelerinde nesil çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları üzerine Kahraman Maraş ilimizde Alıcı, Soysal ve Çelik'in (2004, 195-200) yaptığı çalışmada: Yönetici liderler, lider nesillerin çatışmasını reddetseler de işletmede tek adam olma istedikleri saptanmıştır. Gerek ikinci nesil gerek diğer yöneticilerin önerdiği yeni açılımlar konusunda işi yapacaklara güven duymamasından ve işin kontrolünden çıkacağı düşüncesinden dolayı önerilere karşı çıktıkları ifade edilmiştir. İşletme yönetimi konusunda da birinci kuşağa göre ikinci kuşağın daha esnek ve katılımcı olduğu, yetki devri ve kurumsallaşma konusunda daha gerçekçi olduğu tespit edilmiştir. İkinci nesil, yürütme konusunda daha yapıcı, katılımcı ve sürekli öğrenen bir yapıyı isterken; birinci nesil daha tutucu ve yönetimi paylaşma konusunda isteksiz oldukları tespit edilmiştir. Kahraman Maraş'ta yapılan bu çalışmada, her kuşağın bulunduğu işletmelerde görülen uygulamada yönetim sorunun olduğu; bunun da farklılıkları ve dolayısıyla, çatışmaları beraberinde getirdiği tespit edilmiştir.

Özbezek (2011, 102) Kilis Ticaret ve Sanayi Odasının kayıtlarına göre oluşturduğu örneklemede ortaklıkların dağıldığı aile şirketlerini incelemiş ve şu bulguları elde etmiştir. İlgili çalışmada aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri, aile ve yönetim kategorileri sınıflandırılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenlerinden; kardeş çatışmaları, nesil çatışması, kuzenlerin anlaşamaması, kuzenlerin zıtlaşması, kuzenler arasında liderlik mücadelesi gibi aileden kaynaklanan sorunlar tespit edilmiştir. Çoğu aile şirketinin karşılaştığı nesilden nesile devrin Kilis aile işletmelerinde de büyük sorun olduğu, kuzenlerin şirket yönetimini ele geçirmek için güç ve kontrol mücadelesi vermeleri ve bu mücadelelerin kavgalara dönüşmesi sonucu liderlik çatışmasının ana sorun olduğu tespit edilmiştir.

Günel'in (2004, 75) aile işletmesinde kurucunun etkisi üzerinde yaptığı çalışmada; karşılıklı rol değişiminin merkezinde liderlik deneyiminin, otoritenin, karar verme gücünün ve hakkaniyetin transfer edilmesi yer aldığı belirtilmiştir. Özellikle, kurucu-sahibin tek yetkiliyken, daha önemsiz yetkilerle donatılmış

monarka ve denetçi üyeye ve en sonunda da emekli olmuş veya ayrılmış bir danışmana dönmesinin yarattığı olumsuz düşüncelere yer verilerek kurucunun adeta kral tahtını bırakmak istemediği vurgulanmıştır. Aynı zamanda ikinci nesil kişinin, rolsüz veya belirsiz rol sahipliğinde yardımcıya, yöneticiye ve nihayet lidere ve ana karar vericiye dönüştüğü belirtilmiştir. Çoğu kurucu kontrolü elinde bulundurmakta ısrar ederek monark aşamasına geçmediği; benzer biçimde birçok ikinci nesil mensubu da babalarının çocuklarının otorite artışını kontrol etmekte yetersiz kalmalarından dolayı yardımcı ve yönetici aşamalarından geçmediği vurgulanmıştır. Kurucu-sahip ikinci kuşağa göre varisin ilerlemesini otorize ettiği; diğer taraftan, varisin sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenmesiyle kurucunun kendi yeni rolüne geçişine müsaade ettiği anlatılmıştır. Böylece de nesiller arası liderlik çatışmalarının da önlenildiği anlatılmıştır.

4.2. Sonuç

Bu çalışma, belirli sayıda il ya da bölge alan çalışmaları ile sınırlı kalması sebebiyle Türkiye'nin tüm aile işletmeleri için genelleme yapmaktan kaçınmaktadır. Ancak, aynı zamanda bu çalışmanın evreninde Türkiye'nin birçok ili ile birlikte birçok sanayi, tekstil, maden, mobilya, plastik, otomotiv vs. sektöründe yapılan alan çalışmalarını da ele almıştır. Bu nedenle, Türkiye'deki aile işletmelerinin belirli sorunlarına belirli açılardan ışık tutmaktadır. Bununla birlikte, ailelerin birbirine tıpatıp benzemesi düşünülemez için tüm aile şirketlerinin sorunların çözümü için tek bir reçete önermekten de kaçınılmıştır.

İlgili alan çalışmalarının sonuçları ışığında aileyi aile yapan paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven, etkin iletişim ve ayrıca onları bir arada tutan ortak noktalar görmezden gelindiğinde; kardeşlerin ve kuzenlerin (aile üyeleri) aile olmanın verdiği duyguyu, iletişimi ve birliği kaybettikleri ve çeşitli liderlik, yönetim gibi sorunları yaşadıkları görülmüştür.

Kahraman Maraş yöresi alan çalışmasında görüldüğü gibi her geçen nesil farklı hayatlar ve değişimler geçirmektedir. Birinci nesil liderler, orta yaş üstü ve evliyken ikinci nesil liderlerin ise evlilik oranı da yaş ortalaması da düşük olduğu görülmektedir. İlkokul mezunlarının çoğunlukta olduğu birinci nesil aile işletmelerinde yüksek okul mezunları azken ikinci nesil aile işletmelerinde yöneticilerin en az lise mezunu ve yüksek okul eğitim düzeyinde oldukları

saptanmıştır. Özellikle, her kuşağın tek adam olma isteği ortak noktalarıyken her nesil liderin bir sonraki nesil lider adayına güvenmemesi de liderlik çatışması için önemli bir nedendir.

Kayseri ve diğer alan çalışmalarında da görüldüğü gibi, her nesil liderin yönetime bakış açısı, yaklaşımları da yetiştirme dönemleri ve eğitim durumlarından dolayı farklılık göstermektedir. Birinci nesil liderler daha gelenekçi, ikinci ve daha sonraki nesil liderler daha yenilikçi ve girişimci liderler oldukları saptanmıştır.

Manisa, Aydın ve Adana örneklerinde olduğu gibi her nesil zamanın getirdiğine göre farklı bakış ve yönetim anlayışına sahip olduğundan nesiller arası liderlik çatışmalarının yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca, şirket sahibinin hayatta ve çalışırken devir planlamasını yapmaması, kardeşler ve kuzenler arasında ciddi çatışmalara sebep olmaktadır. Bir önceki nesil işletme için yaptıklarına, tecrübelerine ve bilgilerine saygı beklerken yeni nesil, yeni fikirlerine ve projelerine değer verilmesini beklemektedir.

Balıkesir, Bursa, Çanakkale'yi kapsayan alan çalışma ile Kayseri, Kilis illerindeki alan çalışmaları bazı noktalarda benzer sonuçlar vermiştir. Birinci nesil, daha gelenekçi, teslimiyetçi, merkeziyetçi iken ikinci nesil daha yenilikçi, sürekli öğrenen, dışa dönük ve teknolojiyle zamana ayak uydurmaktadır. İkinci nesil, birinci nesile göre daha esnek ve katılımcı, yetki devri ve kurumsallaşma konularında daha gerçekçi olması ve birinci nesilin yürütme konusunda daha tutucu olması sebebiyle nesiller arası liderlik çatışması kaçınılmaz olmuştur.

Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu birinci nesil tarafından yönetilmektedir. Aile işletmesinde birinci nesil lider, işine gönülden bağlıyken yerine geçecek lider adayının işi onun kadar sahiplenip seveceğinden emin olamamaktadır. Ayrıca, birinci nesil liderin yerine geçecek lider adayına işi yönetme konusunda güvenmemesi eklenince çatışma daha da büyümektedir. Yönetim devri, üçüncü nesil lidere dayandığında ise bu uçurum daha da artmaktadır. Ele alınan iliği alan çalışmalarına dayanak olan örneklerde de görüldüğü gibi her nesil liderde şartlar, bakış açısı, yetiştirme şekli, çevre gibi farklılıkların ve tek adam olma arzusuyla yaşanan liderlik çatışmalarının olması, Türkiye'deki aile işletmelerinin ikinci, üçüncü ve daha sonraki nesil yönetimi görmeden yok olmasına sebep olduğu anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda büyük beklentilerle kurulan; ancak, uzun süre devam etmeyerek iflaslarını bildiren aile işletmelerinin birçok sorunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunlar arasında bu çalışmada odaklanılanlar ise nesiller arası yönetim devri ve nesiller arası liderlik çatışması sorunlarıdır. Bu çalışmanın başında aile işletmeleri üzerine yapılmış çeşitli tanımlara yer verilmiş; aile işletmelerinin genel özellikleriyle beraber güçlü ve zayıf yönleri vurgulanmış; aile işletmelerinin yönetimi ve yönetim sorunları anlatılmış; bunların devamında da neopotizm, kurumsallaşma, aile anayasası, sürdürülebilirlik, yeniden yapılanma, yönetim devri ve nesiller arası liderlik çatışması gibi ana başlıklar detaylı olarak incelenmiştir.

Aile işletmelerinde nesiller arası liderlik çatışması ve yönetim devri sorunu olarak belirlenen bu çalışmanın başlığını desteklemek için Türkiye'nin bazı illerinde gerçekleştirilen ve sanayi, tekstil, maden, mobilya, plastik, otomotiv gibi bazı sektörlere odaklanılan çeşitli alan çalışmaları incelenmiş ve bunların sonuçlarından yararlanılmıştır. Böylece, bu çalışmanın Türkiye'deki aile işletmelerinin belirli sorunlarına belirli açılardan yol göstereceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, aile işletmesi sahibi ailelerinin birbirine tıpatıp benzemeyeceği gerçeğinden yola çıkıldığında tüm aile şirketlerinin sorunlarının çözümü için tek bir reçete önerilmesinden de kaçınılmıştır. Ancak, bu çalışmanın derlediği alan çalışmalarının aile işletmelerinin sorunlarına yeni bir bakış açısı getireceği de düşünülmektedir.

Türkiye'de belirli ölçek büyüklüğüne ulaşabilmiş çoğu aile şirketinin sonraki nesile devir aşamalarını yıllar önce yaşamış olduğu izlenirken birçok aile şirketinin de henüz ikinci nesile devretme aşamasında olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinde yönetim devri ve süreklilik sorunu, diğer şirket tiplerine göre daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. Başarılı bir yönetim devri sürecinde aile ve şirket kurumlarının içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamak ve analiz etmek gerekmektedir. Yönetim devri sürecinde gerçekleşen değişim, aile ve işletme içinde geçerli olan kuralların ve beklentilerin karışmasına yol açtığı ve bireyler arasında çeşitli çatışmalar yarattığı görülmektedir. Yönetim devrinin uzaması halinde ailenin ve işletmenin sürekliliği riske girdiği de bilinmektedir. Bu nedenlerden dolayı, aile

şirketlerinin önemli bir bölümü kurucu emekli olduktan sonra, diğer bir deyişle birinci nesilden sonra ya satılmaktadır ya da fesih olmaktadır.

Elde edilen sonuçlar ışığında Türkiye'deki aile işletmelerinin durumu incelendiğimizde yüzyıllar önce küçük birer işletme olarak başlayarak günümüzde büyük ölçeklere ulaşmayı başarmış asırlık Türk aile şirketleri görülmemektedir. Nesilden nesile sürekli devam eden bir aile işletmesi olabilmenin sırları arasında liderlerin öngörülü olması ve ileride oluşabilecek potansiyel sorunlar gerçekleşmeden önce çözümleri için stratejiyi geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, liderlerin yönetimde profesyonelleşmeyi kabul etmesi, bilgisiz ve yeteneksiz aile bireyleriyle çalışmak yerine ehil kişilerle çalışılması, aile anayasasıyla bütünleşik bir kurumsal yapının oluşturulması, değişen ve gelişen dünya şartlarına ayak uydurması gereklidir. Bunların yanı sıra, her yeni nesil liderin aileyi ve işletmeyi sahiplenmesi şarttır. Bu çalışmada etkili bir yönetim devri için kurucu liderin işletmeyi devretmeden önce yetenekli, iyi eğitim almış, istekli ve objektif lider adaylarıyla bir süre çalışmasını, iş akışını ve süreçlerini öğreterek, tecrübelerinden faydalandırması işletmeyi devralacak lider adayının işi sahiplenmesi açısından önemli görülmüştür.

Gelişmiş ülkelerin bazı aile işletmeleri, nesiller arası yönetim devrini başarıyla gerçekleştirirken örnek alınan alan çalışmalarında da görüldüğü gibi Türkiye'de nesiller arası liderlik çatışması ve yönetim devri sorunlarının çözüme kavuşturulmaması sonucu birçok aile işletmesi kapanmakta ya da bölünmektedir. Bu konuda iyi bir devir planı ve planlı bir devir süreci kadar, kurucu ve lider adaylarının alacağı tavır da çok önemli olduğu görülmektedir. Kurucuların kendi doğru ve düşünce yapılarına uygun aday bulmada ısrarcı davranarak işletmeye vakit kaybettirmemesi; bunun sonucu olarak da işletmeyi zarara uğratmaması gerektiği saptanmıştır. Ayrıca, yönetim devrine talip lider adaylarının da yeni fikir, bilgi ve donanımlarıyla sorumluluk almaları ve hem işletmeyi hem de aileyi sahiplendiklerini açıkça göstermeleri gerektiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, kurucu liderler de yönetim devri ve liderlik çatışması sorunlarına daha ılımlı ve prensipli yaklaşımları gerektiği anlaşılmıştır.

Aile içi ve nesiller arası çatışmayı en aza indirmek için de çatışma ortamı yaratmamak, kurucu üyenin ölmesini beklemeden yönetim devrini gerçekleştirmek, yönetim devir planını zamanında gerçekleştirmek, inovatif fikirleriyle gelen yeni nesil aile üyelerinin görüş ve önerilerine açık olmak, aile kültürünü korumak, aile ve

işletmenin kurumsal yapılarını birbirleriyle karıştırmamak, bunların yanında yönetici ve lider kavramlarını da birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Ayrıca şirket sahibi hayatta iken devir planını yapmak kardeşler ve kuzenler arasında çatışmayı engellemek açısından önemlidir.

Yönetim devrinin başarısı için iyi yapılandırılmış bir devir planlamasının hazırlanması gereklidir. Bu planlamaya aile üyeleri ile birlikte devri gerçekleştirecek nesilin erken yaşlarında başlanılmalı ve ilgili alanlarda profesyonel danışmanlardan da yardım alınmalıdır. Aile üyesi gençlerin işletmede çalışması belirli kurallara bağlanmalı ve aile kültürüne göre aile işletmesi dışında bir kariyere onay verilmelidir. Yönetim devrine uygun görülen genç aile üyesi adayları, yetenek ve bilgilerine göre işletme içinde belirli görevler almalı, inovatif fikirleri desteklenerek işletmeyi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Yönetim devri gerçekleştirilecek nitelikli, yetenekli, bilgi ve donanımlı bir aile üyesi bulunamadığında da aile işletmesinin profesyonellerin çalıştığı kurumsal bir yapı oluşturulmalıdır.

Çalışma sonucunda aile işletmelerinde nesiller arası yönetim devrinde ve nesiller arası liderlik çatışmasında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi demografik özelliklerin, yetişme şartlarının ve değişen zamanın ne kadar etkili olduğu tespit edilmiştir. Her neslin doğduğu ve büyüdüğü zamanın getirdiği sosyal, kültürel, teknolojik farklılıkların doğal sonucu olarak, nesiller arası farklılıkların aile, iş ve sosyal hayat içinde zaman zaman çeşitli çatışmalara sebep olduğu görülmektedir. Doğal olarak bu farklılıklar büyüdükçe bünyesinde birçok nesil barındıran aile işletmeleri için de farklı yönetim anlayışlarının kendi aralarında çatışmaları kaçınılmaz olmaktadır. Her neslin tutum, davranış ve düşünce sistemleri birbirlerinden farklıdır. Bu noktadan bakılınca aile ve işletme içinde birçok dengeyi etkileyen çatışmaları, liderlik anlayışına sahip kişiler tarafından çözümlenmesi beklenmektedir. Bu süreç içinde liderin yanında ailenin ve işletmenin kurumsallaşmış yapısı çatışmaların çözümlenmesinde etkin rol oynamaktadır.

Aile işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek ve fark yaratmak için piyasanın beklentilerini karşılamalıdır. Bunun için de çalışanları için; mutlu olabilecekleri, takım ruhunu yakalayabilecekleri, kişisel gelişim olanağı bulabilecekleri, topluma hizmet edebilecekleri ve en önemlisi örgütün hedefleri, değerleri, vizyonu ile kendi değerleri arasında içsel bir bağa ulaşabilecekleri bir örgütsel kültür yapısı oluşturmalıdırlar. Bu noktada lidere önemli görevler düşmektedir. İdeal lider, grup

dayanışmasını sağlarken nepotizmden kaçınan ve bunların yanında değişimi gerçekleştirebilen, performans ve öngörü sağlayabilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Ülke ekonomileri açısından oldukça önemli görülen girişimci liderliği geliştirmek için kişisel özelliklerinin belirlenmesi; potansiyel girişimci liderlerin motive edilmesi ve önlerinin açılması gerekmektedir. Girişimciliğin evrelerinden olan problem çözme yeteneğinde algıların geliştirilmesi ve yenilikçi olması gereklidir. Rutin işleri sevmeyen ve yenilikçi olan girişimci lider, çalışanına değer veren, babacan tavırlarıyla onlara samimi bir şekilde paternalistçe yaklaşan, korkuya dayalı bir yönetim yerine fikirlerin açıkça söylenen, insana ve insani duygulara önem veren, kişisel gelişim olanağı sağlayan, tecrübe ve bilgisiyle rehberlik eden ve moral veren lider olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında ve en verimli şekilde devam edilmesinde liderlere önemli görevler ve işler düşmektedir. Zamanın ve teknolojinin birbiriyle yarıştığı gelişen ve değişen dünyada lider algısı da kültürden kültüre toplumdan topluma değişmektedir. Yararlanılan alan çalışmalarında da görüldüğü gibi özellikle Türk toplum yapısındaki doğulu ve batılı değer yargıları işletme yaşamında ve liderlikte çelişki yarattığından her işletme için kesin ve tek çözüm önerilememektedir. Aile işletmesi için önem arz eden liderlik kavramı, bu çalışmada çeşitli yönleriyle değerlendirilmiş ve farklı modelleriyle sunulmuştur. Özellikle, girişimci, paternalist liderlere; çalışanlarından hizmet bekleyen lider yerine onlara hizmet eden liderlere; işletmenin değerleriyle kendi değerleri arasında ilişki kurabilen liderlere; bunun yanında aile içinde yaşanan duygusallık, çekişme, kıskançlık gibi duyguları iş hayatına karıştırmayan liderlere; en büyük erkek çocukta ısrarcı olmak yerine yetenekli, donanımlı yeni nesile yönetim devrini düşünen liderlere; emeklilik zamanı geldiğinde hiç duraksamadan yeni nesil lider adaylarının önünü açan liderlere; emekli olarak bilgi ve tecrübeleriyle rehberlik eden liderlere ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bu tür liderlik vasfı taşıyan liderlerin yönetim devrini daha başarılı yönettiği ve olası liderlik çatışmaları daha kolay atlattığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın incelediği alan çalışmalarının ve akademik literatür araştırmalarının Türk aile işletmelerinin yaşadığı yönetim devri ve liderlik çatışması sorunları için yol gösterici bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu alanlarda yapılan alan çalışmalarının bu çalışmada derlenmesi sonucu ilgili literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı saptanmıştır. Bununla birlikte, aile

işletmelerinin bu tür sorunların başarıyla atlatması için hızla değişen ve gelişen dünya koşullarına paralel olarak hem ailede hem de işletme de eş anlı olarak kurumsallaşma süreçlerine girmeleri ve ilgili alanlarda yetkin danışmanlardan profesyonel yardım almaları da bu çalışmada tavsiye edilmiştir.



KAYNAKLAR

- Adsan, E. (2011) Aile İşletmelerindeki Yönetim Devrinde Kadınların Üst Düzey Pozisyonlarda Sınırlı Yer Alması Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alacaklıoğlu, H. (2003). İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık Kitabı (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alacaklıoğlu, H. (2008). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri Kitabı (2. Baskı). İstanbul: Global Kobi Yayınları.
- Alıcı, S., Soysal, A., ve Çelik, A. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (191-200). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Alayoğlu, N. 2006. Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (534-543). İstanbul: İ.K.Ü.Yayınları.
- Akça, N. (2010) Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16. 31-47.
- Akdoğan, A. ve Oflazer, S. (2012). Aile İşletmelerinde “Kurucu”nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği. 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul. Sf. 45-59
- Aronoff, C.E. and J.L. Ward (2002) “Mentors Aid Successor Development”. Aktaran: Alayoğlu, N. 2006. Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (534-543). İstanbul: İ.K.Ü.Yayınları.
- Anderson, E. M. and Shannon A.L.: “Toward A Conceptualization of Mentoring”, Journal of Teacher Education, 1988; Vol.39, No.1, pp.38-42. Aktaran: Alayoğlu, N. 2006. Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(1. Baskı) içinde (534-543). İstanbul: İ.K.Ü.Yayınları.
- Andiç, B., ve İşler, S. (2004). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (46-51). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ankara Sanayi Odası.(2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik (1. Baskı) Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları (2005/6)
- Aydın, A. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydın, B. ve Göksel, A. (2012). İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi. 5. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı) içinde (85-110). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aykan, E. (2008). Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1.Baskı) içinde (137-150). İstanbul: İ.K.Ü.Yayınları.

- Ayyıldız, N.A. ve Kesken, J.(2006). Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “Spiritüalite”. 2.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (350-361) İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları.
- Bakan İ., Çelik A. Ve Büyükbeşe T. Basım N. (2006). Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (332-337). İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları.
- Baytekin E. P. ve Kocabaş F. (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerinde Etkileri. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (424-430). İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları
- Bozkurt R. (2000). Girişimci ve Rol Bilinci. İş Fikirleri Dergisi. Sayı: 12'den Aktaran: Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması Ve Yönetişimi.1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (33-40). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Büte, M.(2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. Akademik Bakış Dergisi, 22, 1-22. 22 Kasım 2014, <http://www.akademikbakis.org>
- Churchill, N.C., and Hatten, K.J., (1987), “Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business”, American Journal of Small Business, 11(3) Aktaran: Günel R., Yalçın A. (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (2. Baskı) içinde (72- 85). İstanbul.İ.K.Ü. Yayınları
- Carr David K. and Johansson Henry J., Best Practices İn Reengineering, What Works And What Doesn't İn The Re-Engineering Process, Mcgraw-Hill Inc., 1995 Aktaran: Ünlü, E.S., Selek, A.S., Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve Yeniden Yapılanma Gerekliği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, S.178
- Çağlar İ., Kendirli S. Ve Çağırın H. 2006. Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi'leri Açısından İncelenmesi 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İ.K.Ü. Yayınları. 320
- Dalay, İ. (2001). Yönetim Ve Organizasyon. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları. Aktaran: Tanta G. Latif H. Uçkun G. (2004). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği). 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (547-559). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Doğan. D. (2006). Aile Şirketlerinde Yönetim. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı). İçinde (663-665). İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları.
- Doğan. R. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları Ve Bir Model Önerisi: (Adıyaman İlinde Bir Araştırma). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erben. G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (350-354). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları
- Erdoğmuş, N. (2004). Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (203-207). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Erdoğmuş, N.(2007). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri. Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi Kitabı (2.Baskı) içinde (111-132). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Gümüştekin G.E. ve Adsan, E. (2006) Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası Ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı) içinde 178-190. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

- Fındıkçı İ.(2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma(1. Baskı) içinde (200-201). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gallo, M.A.; (1994), Global Perspectives on Family Businesses, Loyola University: Family Business Center, Aktaran: Güney, S. (2007). Aile İşletmelerinde İkinci Nesle Devir Sürecinde Başarı Koşulları. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (2).103-126
- Genç N. ve Karcıoğlu F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (20-32). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Genç N., Kocasaraç S. ve Doğan M. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(1. Baskı) içinde (367-375). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Günel R. ve Yalçın A. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (72-78). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Günay A. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Güney, S. (2007). Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (2).103-126
- Güney, S. (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar Kitabı (BRC Basım). Ankara: Siyasal Yayınları
- Güngör, Ak B. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar Ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (1.Baskı) içinde (145-154). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Grote, J.: “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”, Family Business Review, Vol.XVI, No.2, June 2003, pp.113-124. Aktaran: Alayoğlu, N. 2006. Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (534-543). İstanbul: İ.K.Ü.Yayınları.
- Tagiuri, Davis (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review. Volume 9, no2, 205-207’den Aktaran: Günver, B. A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği.1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (169-176). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Handler, W. C., (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. Journal of Small Business Management. Aktaran: Günel R. ve Yalçın A. (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (1. Baskı) içinde (72-78). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Hatipoğlu. M. (2006). Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haveman, H.A. and Khaire M.V. (2004). Survival Beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure. Journal of Business Venturing. Aktaran: Kesken J., Şengül A., Çapraz B. (2004). Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında... İkinci Ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde

- Çalışmaya Karşı Tutumları. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (431-440). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- İçin. İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 - İstanbul Sanayi Odası (2003). Aspen Family Business Group Ortağı Joe Paul'un konuşma yazısı (24-30). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını (2004/5)
 - Joseph, A. Realin. (1999). Kültürlerin Çatışması. (Yönetenler-Yönetilenler). S.169-250. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları'dan Aktaran: Rodoplu, D. (2003). Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı (2. Baskı) içinde (463-474). İstanbul: Beta Yayınları.
 - Kabasakal H, Bodur, M.(2000). Culturel Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational & Organizational Psychology* , 73(1): 1-29'den Aktaran: Erben.G.S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (345-355). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
 - Karpuzoğlu. E.(2004) Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (42-53), İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
 - Koç, V. (1993). Hayat Hikayem. İstanbul.'dan Aktaran: Uluyol, O., Tikici, M., Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider-Yönetici" Önerisi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı) içinde (459-463). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
 - Kets De Vries, M. F. R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News". *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71. Aktaran: Günel, R. (2005). 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.
 - Kılıç, C.K. ve Özgen, H. 2006. Aile İşletmelerinde Örgüt İçi Güç Mücadeleleri: Çalışanların Güç Kazanımı Ve Kullanımı Davranışlarının Örgüt Yapısı İle Etkileşiminin Kültür Bağlamında Değerlendirilmesi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İ. K.Ü. Yayınları, 374
 - Kılıç, M. (2001). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Edi. S.Güney(2001),Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım). Aktaran: Yelkikalan, N. Ve Aydın, A. (2010) Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü- İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi. 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (210-220). İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları.
 - Koçel, T. (2004).Önsöz ve Sunuş. 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (. ix-xiii).İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
 - Lansberg, I. (1999). Boston: Harvard Busines School Press. Aktaran: Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 - Levinson H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, March-90-98. Aktaran: Genç N. Ve Karcioğlu F. (2004). Aile İşletmelerinin

- Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (20-). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
- Leach, P.(1994). Family Busines. Great Britain: Stoy Hayward.s.171. Aktaran: Erdoğan, N.(2007). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri. Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi Kitabı (2.Baskı) içinde (111-132). İstanbul: İGİAD Yayınları.
 - Leigh, P. (1997). "The new spirit at work", Training and Development, 51(3): 26. Aktaran: Ayyıldız, N.A. ve Kesken, J.(2006). Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak "Spiritüel". 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (350-361) İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları.
 - Masatoğlu, H. (2006). Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı) içinde (268-270) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
 - Meşe, B. (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
 - Moore, J. F. (1997). Rekabetin Yeni Gerçekliği (çev. Z. Dicleli). Anadolu Grubu Ya. No. 3. İstanbul. Aktaran: Papatya G. ve Hamşioğlu A.B. (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları Ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama. 1. Aile İşletmesi Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (267-274) İstanbul: İ.K.Ü Yayınları.
 - Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı) içinde (122-138) İstanbul: İ.K.Ü.Yayınları.
 - Elalmış Özekin, S. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 - Papatya, G. ve Hamşioğlu, A. B. (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları Ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama. 1. Aile İşletmesi Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (267-274) İstanbul: İ.K.Ü Yayınları.
 - Papatya, N. ve Papatya, G. (2004). Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması.1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (618-629). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
 - Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması Ve Yönetişimi.1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2.Baskı) içinde (33-40). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.
 - PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması (2012). Aile Şirketleri: 21. Yüzyıl'ın Vazgeçilmez İş Modeli: Erişim: 10 Temmuz 2014, <http://www.pwc.com/tr/ailesirketi>
 - Rodoplu, D. (2003). Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı (2. Baskı) içinde (463-474). İstanbul: Beta Yayınları.
 - Rodoplu, G. ve Akdemir, A. (1998). İşletme Bilimine Giriş (2. Baskı) içinde (37). Isparta: Rota Yayınları.
 - Sağlam, N. (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Yeni Ufuk Eskişehir Sanayi Odası Dergisi. (22),32-38
 - Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. (2. Baskı) içinde (499-509) İstanbul. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
 - Semerci B. (2008). Miras Öncesi Hayal Kırıklıkları Ve Sonrası.Çözümü Var Mı?. 3.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1.Baskı) içinde (89-90).İstanbul: İ. K. Ü. Yayınları

- Sorgun, C. (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Taşlıyan, M., Güven, M., Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (560-569). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte (2007). Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim. Erişim: 25 Nisan 2013. <http://www.deloitte.com.tr>
- Ulukan, C. (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (212-2220). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Uluyol, O., Tikici, M., (2006). Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider-Yönetici” Önerisi. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (1. Baskı) içinde (459-463). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Uslu, M. (2011). Aile Şirketleri Yönetiminde Devir Ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ünlü, E.S. ve Selek, A.S. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve Yeniden Yapılanma Gerekliği, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Baskı) içinde (12-19). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?” Ivey Business Journal. Aktaran: Aydın, A. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yavuz Y. (2014) Aile İşletmelerinde Finansal Sorunların İşletme Sahiplerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Emko Sanayi Sitesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, A. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve Önemi, Yönetim Bilimleri Dergisi, (8), 85-91
- Yıldırım, A.F. (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldırım Y.T. (2011). Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Yönetici Değerlerindeki Değişim ve Bu Değişimin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma: Güney Marmara Bölgesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yolaç S. ve Doğan E. (2011). Küreselleşme Surecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. İktisat Fakültesi Mecmuası. (61). 83-110
- Yücel İ. ve Karcıoğlu F. (2004). Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik Ve Önemi -Etso’ya Bağlı Aile İşletmelerinde- Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı(2. Baskı) içinde (415-422). İstanbul: İ. K.Ü. Yayınları.