

**AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİ SAĞLAYAN BAŞARI FAKTÖRLERİ  
THE SUCCESS FACTORS MAINTAINING SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES**

Ar. Gör. Şehmus ASLAN

Mardin Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, sehmus\_asl@hotmail.com, Mardin/Türkiye

Ar. Gör. Cumali KILIÇ

Mardin Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, cumalikilic@artuklu.edu.tr, Mardin/Türkiye

**ÖZ**

Bütün dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de ekonominin vazgeçilmez unsurları arasında yer alan "aile işletmeleri"; milli gelir üzerindeki etkisi, istihdam olanağı oluşturması, bölgesel ve yerel kalkınmaya katkısı ile sürdürülebilirlik konusunda üzerinde çalışılması gereken bir faktör olduğunu kanıtlamıştır. Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik kavramı, aile ya da işletme içerisinde yaşanan sorunların örgütün tüm kaynakları ve faktörleri ile birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış ve bu anlayışın getirdiği bütünlük duygusu ile işletmenin nesiller boyu yaşamasının sağlanabilmesidir. Bu çalışmada ilk olarak, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik kavramı ve aile işletmelerinin yaşam evreleri açıklanmış, sonrasında da; aile ve işletme sistemi, örgütsel planlama süreci ve planlamalar, yetki devri, profesyonel yönetim gibi aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olan başarı faktörleri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile, aile işletmeleri, sürdürülebilirlik, başarı, başarı faktörleri

**ABSTRACT**

It becomes more important to maintain sustainability of family businesses, which is an indispensable part of world and our country's economy, since it contributes to domestic income, provides employment, local and regional development. The sustainability of business families is equal to keep alive the business by generations with the understanding that aims to solve the problems in the family and management. In this research, firstly the concept of sustainability in family businesses and the life stages of family businesses were explained. Then success factors that affect the sustainability of family business such as family and business system, planning, transfer of authority, professional management were examined in detail.

**Keywords:** Family, family businesses, sustainability, success, success factors

**1. GİRİŞ**

Gün geçtikçe daha da hızlanarak artan rekabet ve küreselleşme, girişimcilik yönü ve ruhu kuvvetli işletmelerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Aile işletmeleri girişimcilik yönü ağır basan işletmelerdir. Bu yüzden aile işletmelerinin kendine has bu yönünün kapsamlı bir şekilde incelenmesi ihtiyacı ayrı bir çalışma disiplini olarak görülmeye başlamıştır (Koçel, 2001: 13). Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkemizde ve dünya genelinde sosyo-ekonomik açıdan önemli bir yere sahiptir ve bu işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu oran ülkeden ülkeye farklılık gösterse de genel olarak yüksek düzeyde seyrettiği bilinmektedir.

Aile işletmelerinin ekonomik yapı içerisindeki işletmelere oranı, İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75'lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan'da %95 seviyelerine kadar ulaşmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nin istatistiki verilerine göre, ekonomileri büyük oranda endüstriye dayalı ülkelerde, anonim şirketlerin yaklaşık %75'i ailelere ait veya aileler tarafından kontrol edilmekte olduğu görülmüştür. Fortune 500 şirketlerine bakıldığında ise 165 işletmenin aile işletmesi olduğu görülmektedir. İtalya'da bulunan en büyük 100 şirketin 43'ü ve Fransa'da bulunan en büyük 100 şirketin 26'sı aile şirketleridir (Alacaklıoğlu, 2009: 10). Türkiye'de ise aile işletmelerinin oranı bütün işletmelerin %95'i seviyesindedir (Kebeci, 2011: 4).

Yukarıda bahsedilen oranlar göz önünde bulundurulduğunda aile işletmelerinin Dünya ekonomisine büyük oranda katkıda buldukları görülmektedir. Bunun yanında göze çarpan bir diğer nokta ise yaşam sürelerinin kısa oluşudur (Tamer, 1998: 6). Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak bu işletmeleri sonraki kuşaklara devredebilmektir. Fakat bunu sağlayabilmek kolay bir uygulama değildir (Sağlam, 2006: 500-501). Bu çalışmanın amacı, kendine özgü yönetsel ve örgütsel niteliklere sahip aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı faktörlerinin incelenmesidir. Çalışmada öncelikle aile işletmelerinde süreklilik kavramı ele alınmış olup, geçirdiği yaşam evreleri genel olarak incelenmiştir. Daha sonra literatürde geçen ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı faktörleri tek tek sıralanmış ve detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

## 2. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK

Aile işletmeleri açısından süreklilik, işletmenin yaşamını kuruculardan sonra devam ettirerek gelecek kuşaklara başarılı bir biçimde aktarımının sağlanabilmesidir. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar, bu tarz işletmelerin en büyük sorununun sürekliliği sağlayamamak olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu alanda yapılan çalışmalardan elde edilen veriler, aile işletmelerinin sadece % 30'unun ikinci kuşağa, % 10'unun ise üçüncü kuşağa aktarılabilirliğini göstermektedir. Dünya geneline bakıldığında aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de ise dünya ortalamasının daha da altında bir düzeyde seyretmektedir (Tikici ve Uluyol, 2006: 460).

Ülkemizde 150 yıldır yaşamını sürdürebilen iki işletme de aile işletmesi olup, bunlar; Kuru Kahveci Mahmut Efendi ve Mahdumları ile Cağaloğlu Hamamıdır. Bu iki istisnanın aksine, ülkemizde isim yapmış aile işletmelerinden Has, Cıngıllıoğlu, Karaca, Komili, Taç Giyim, Tatarı, Sultanahmet Köftecisi ikinci nesilde, Bezmen ise üçüncü nesilde yok olmuştur (Pazarcık, 2004: 38).

Tekinkuş (2006) Türkiye'de şu an aktif yaşantısını sürdüren aile şirketlerinin % 94'ünün kritik dönemde bulunduğunu, 1924-1984 arasındaki dönemde faaliyette bulunan aile şirketlerinin yüzde 70'inin üçüncü kuşağa aktarılamadığını, Koç ve Sabancı gibi aile şirketlerinin bile şu anda risk altında olduğunu ve eğer bu kritik dönemi atlatabilirlerse uzun yıllar yaşayabileceklerini belirtmektedir.

Aile işletmesi, farklı alt boyutlara sahip karmaşık bir yapıdır ki bu karmaşık yapının temel iki unsurunu "aile" ve "iş" kavramları oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde süreklilik, önce aile ya da önce iş yerine "aile ve işin birlikte devamlı olması" ile gerçekleşebilir (Drozdow, 1998: 337). Drucker ise, aile işletmeye hizmet ettiği ve fayda verdiği sürece her ikisinin de sağlıklı bir şekilde hayatını sürdürebileceği, fakat işletme aileye hizmet etmeye başlarsa bu durumun her ikisi için de tehlikeli olabileceğini vurgularken, süreklilik için ailenin işe ve işletmeye yönelik anlayışının ne kadar belirleyici olduğuna vurgu yapmaktadır (1995: 59).

Lea (1991: 8-9) ise aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde en önemli noktalardan birinin ailenin işletmeye bakış açısı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca ailenin işletmeyi anlaması, benimsemesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik, işletmeye dahil olan aile üyelerinin eğitilmiş ve deneyimli olmalarının yanında değişimi görebilen, uzun vadeli planlama ve analiz yapabilen, insancıl fakat işletme çıkarlarına öncelik veren bir lidere sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir.

### 2.1. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri

Bu bölümde aile işletmelerinin gelişim süreci; birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve genişleyen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri ve sürekli olup hayatını devam ettirebilmeyi başarmış aile işletmeleri olmak üzere dört aşamada incelenecektir. (Gersick, vd., 1999: 289).

#### 2.1.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmeleri, aile işletmelerinin yaşantısının ilk evresidir. Bu evrede girişimci değerleri, inançları ve tutumları örgüt kültürünü büyük ölçüde etkilemekte, girişimciyle işletme bütünleşmekte ve işler, girişimci aktif olarak sürecin başında olduğu zaman yürüyebilmektedir (Alayoğlu, 2003: 33). Bu evrede girişimci, değerler, inançlar ve tutumlar örgüt kültürünü önemli oranda etkiler ve işletme ile girişimci adeta bütünleşmektedir. Aile şirketlerinin bu ilk aşamasında, mülkiyet ve yetki girişimcide saklı tutulmakta ve çoğu aile işletmesinde eş ile ortaklık ilişkisi söz konusu olabilmektedir ancak bu ilişki çoğu zaman iş hayatında uygulanmamakta, kağıt üzerinde kalmaktadır (Arslan, 2010: 14).

İşletme faaliyetleri genelde ürün geliştirme, pazarda yer edinebilme, yeni bir kadro oluşturma gibi işlerden oluşmaktadır. Girişimci; potansiyel ve mevcut müşteriler, tedarikçiler, personel ve ortaklar arasında güven duygusunu oluşturabilmek adına çok çalışmak durumundadır. Çünkü bu aşamada ürün piyasaya yeni

sürülmüştür. Bu yüzden tanıtım harcamalarının fazla olması ve yüksek risk işletmenin nakit akışının zayıf olmasına neden olabilecektir (Karpuzoğlu, 2001: 80).

Birinci nesil aile işletmelerinde girişimci; üretim, satın alma, pazarlama, muhasebe, personel alımı ve eğitimi gibi konularla bizzat kendisi ilgilenmektedir. İşlerin ve çalışanların sayısının artması ile birlikte tüm süreçleri tek başına yürütemez hale gelir. Bundan dolayı işletmeye alınan yeni bir yöneticinin işletme faaliyetlerinin yürütülmesi yapacağı katkı müşterilerin artmasına katkıda bulunabilir ve girişimci hali hazırda mevcut işlerin bir kısmını ona devredebilir (Dikmen, 1991: 59).

Birinci nesil aile şirketlerinin temelinde üç ana unsur yer almaktadır.: Örgüt kültürü, örgüt stratejisi ve yönetim. Bir işletmenin kültürü farklı alanlarda ve konularda karşılaştığı tutum ve davranışlardan etkilenir. Bu alanlar doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve bireysel), ideal liderlik biçiminin belirlenmesi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve örgüte bağlılık, ailenin işletme içerisindeki fonksiyonu, şirketin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir (Karpuzoğlu,2001:98).

### 2.1.2.Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Bu evrede işletme, ne formalizasyon sürecine geçmiştir, ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. İşletmenin kuruluş aşamasında karşılaştığı sorunların bir kısmı çözümlenerek büyüme dönemine girmesi sağlanmıştır ve bu durum ile birlikte diğer aile bireylerinin de örgüt içerisinde bir rol alma isteğine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, bazı aile bireyinin ortak veya yönetici sıfatıyla şirkete katıldığı ve bazı aile bireylerinin de katılmayı beklediği görülür. Başka bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi olma yolunda ilerlemektedir (Özler vd., 2006: 274). İşletmeler, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri aşamasında iken, aile içerisindeki çocukların eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakılmaksızın örgütte bir rol alarak faaliyette bulunmaları beklenilir. Bu durum bazen direkt olarak belirtilmese de aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirmeye çalışır. (Rock, 1991: 39; Günel, 2005: 17-18).

Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme evrelerinde, işletmelerin piyasadaki pazar payı, ürün çeşitliliği ve personel sayısı artmakta; örgüt yapısı ve süreçleri ise giderek biçimselleşmektedir. Bu aşamada şirket artık kurucu merkezli olmaktan çıkarak hiyerarşik yapı içerisinde örgütsel roller daha da netleşmektedir. Girişimci, “profesyonel yöneticilere” yetkilerini devretmeye başlamaktadır. Fakat bu dönemde en önemli sorunlardan birisi stratejik planlama uygulamalarıdır çünkü işletmeler bu dönemde büyüme ve yeni yatırımlar konusundaki çalışmalarından dolayı strateji geliştirmeye fırsat bulamamaktadırlar (Carlock ve Ward, 2001: 11).

Bu dönem, kurucu açısından en zorlu dönemlerden birisidir. Şirketin kuruluşunda ve tüm aşamalarında başta bulunmuş, yürütmeden sorumlu bir girişimcinin yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi ve yeni rolünü kabullenmesi kolay olmamaktadır. Fakat şirketin müşterileri ve tedarikçileri ile iletişimde merkez olan kurucu, büyüyen işletme ile duyulan ihtiyaca yanıt veremez, yetişemez hale gelir. Bu nedenle, tek bir kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve yöneticiler almaktadır (Moore ve Mula, 2000: 93).

### 2.1.3.Kompleks Aile İşletmeleri

Kompleks aile işletmelerinin öne çıkan en belirgin özelliği birden fazla neslin bir arada bulunmasıdır. Bu şirketlerde üçüncü ve hatta dördüncü nesle bile rastlamak mümkündür. Birden fazla nesli bünyesinde barındırmasından dolayı kompleks aile işletmelerinde aile üyelerinin yaşları, mesleki bilgi ve deneyimleri ile kariyerleri birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Dolayısıyla çok sayıda ve farklı beklentide aile bireylerini ve profesyonelleri barındıran kompleks aile işletmeleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptirler (Gersick vd., 1997: 177).

Bu aşama şirketin piyasada olumlu firma imajına sahip olmaya başladığı; rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında da güçlü bir konumda bulunduğu bir aşama olarak görülür. Yüksek rekabet ortamında güçlü firma imajına sahip olan kompleks aile işletmesi piyasaya karşı duyarlı olmakla birlikte piyasayı da yer yer etkilemekte ve yön vermektedir. Üretilen mal ve/veya hizmetler, pazarlama teknikleri diğer firmalar tarafından taklit edilmekte, kullandığı teknoloji ve ürettiği yeni ürünler rekabet koşullarına doğrudan etki etmektedir (Günel, 2005: 19). Bu aşamada kurumda formalizasyona duyulan ihtiyaç en üst seviyededir. İşin bireyselleşmeden kurtularak işletme hedeflerine daha iyi hizmet edebilmesi adına; iş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbirliği yapacak departmanlar gibi konular üzerinde ciddi çalışmalar yapılmaktadır (Atılğan, 2003).

Kompleks aile işletmeleri, gelişme ve büyüme evresindeki işletmelerin büyüme hızı kadar olmasa da nispeten daha az bir ivmeyle büyüme ve gelişme göstermektedir. Bir diğer deyişle işletmenin büyüme çizgisi giderek yavaşlarsa da sürekli bir artış halindedir. Buna rağmen işletme, mal/hizmet satışlarında en yüksek düzeye ulaşmıştır. Satışlardaki bu yüksek düzey karı ve sermaye artışını beraberinde getirir. Buna bağlı olarak şirketin borçlanma kapasitesi artar ve yabancı kaynak ihtiyacı azalır. Bu gelişmeler aile işletmesinin rekabette bulunduğu piyasada pozitif bir imaja sahip olmasına; rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güçlü bir konumda bulunmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca diğer işletmelerin, büyüme gösteren aile işletmelerine benzemeye çalıştıkları ve benzer stratejiler izledikleri sıklıkla görülmektedir. Bu tür aile işletmeleri, planlarını, çevre koşullarından uzaklaşmadan günceller ve bu tutumda stratejiler belirlerler (Karpuzoğlu, 2001: 61).

#### 2.1.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Bu aşamaya erişebilmiş ve tutunabilmiş aile işletmelerinde işletme ve iş değerleri aile değerlerinden daha önemli hale gelmiştir. İşletmedeki süreçler tamamlanırken profesyonellik ön planda, kan bağı ve aile ilişkileri arka plandadır. Bunun yanında işletmenin misyonun netleştirilmesi, vizyonun geliştirilmesi, stratejik ve uzun vadeli planlamaların yapılması gibi konuların üzerinde durulur. Ayrıca işletmenin karlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi konular da önem kazanmıştır (Karpuzoğlu, 2001: 61).

Mevcut kaynakların, uzun vadeli planlamalara erişebilmesi adına oluşturulan strateji içerisinde etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanımını sağlar. Strateji, işletmenin dış çevre koşullarını göz önünde bulundurarak geleceğin getireceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ve işletmenin, elde ettiği veriler doğrultusunda revizyonunu zorunlu hale getirir. Bu aşamada aile işletmeleri önceden belirlenmiş olan vizyon ve misyonlarını güncelleyerek değişikliklere göre stratejini kurarlar. Misyon ve vizyon girişimci tarafından geçmişte belirlenmiş iken günün koşullarına göre düzenlenmesi işletmede faaliyette bulunan aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler aracılığıyla yapılır. değişimin getirdiği yenilikler doğrultusunda stratejilerin uygulanması da yine bu kişilerce gerçekleştirilir (Karlof, 1993: 161).

Sürekliliğini sağlamış işletmelerde yapılan iş analizleri ise dikkat çeken başka bir noktadır. Görevi üstlenecek kişilerde bulunması gereken nitelikler, yetki alanları, sorumluluklar, gerekli çalışma koşulları, işbirliği yapılabilecek bölümler belirlidir. Performans değerlendirme, personel seçimi, terfi ve ücretler için sistemler oluşturulmuştur. İşletmenin misyonu ve vizyonu belirlenmiş, faaliyette bulunacağı alan seçilmiş ve uzun dönemli finansal amaçları saptanmıştır (Günel, 2006: 74).

### 3. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİĞİ SAĞLAYAN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği, başka bir anlatımla, nesilden nesile devri belirleyen çeşitli başarı faktörleri bulunmaktadır. Konuya ilişkin literatür, dört faktöre vurgu yapmaktadır:

1. Aile ve işletme sistemi
2. Planlamalar
  - a. Stratejik durumsallık planı
  - b. Stratejik plan
  - c. Miras planı
  - d. Aile planı(anayasası)
  - e. Devir planı
3. Yetki devri
4. Profesyonel yönetim

#### 3.1.Aile ve İşletme Sistemi

Ailenin yapısı ve aile bireyleri arasındaki ilişki; şirketin varlıkları, yaşı, insan kaynakları; kurucunun işletmede geçirdiği vakit; ailede çalışanlar; hem şirketin hem de ailenin artan başarıları ile doğrudan ilgilidir (Olson vd., 2003). Aile bireyleri arasındaki güçlü bağ ve etkin iletişim, yöneticinin performansını da arttırmaktadır. Aile bireyleri arasındaki bağlılığı güçlendiren diğer faktörler arasında, aile yöneticisinin ailenin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılama çabası, bireylerin eğitimini sağlaması, ailenin geleceğini garanti altına alma çabası yer almaktadır. Ailede oluşan bağlılık ve sadakat, yöneticinin yüksek performans ile işletmeyi daha etkin ve verimli yönetmesinde, dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

Aile bireyleri tarafından kurulan aile işletmelerinde aile bağlarının güçlü olması, kendini işe adanmış, sahiplenme duygusunun yoğun yaşandığı bir yönetim kadrosunun oluşmasına olanak verir. Bu sahiplenme duygusu ile şirketin pazar payı artırılarak sürekliliğin sağlanması yolunda önemli adımlar atılmaktadır. Ailevi ilişkilerin gösterdiği bütünlük ve sağlamlık, yetenekli aile bireylerinin başka işletmelerde çalışmaları yerine,

aile işletmelerinde kalmasına yol açar (Alayoğlu, 2003: 25). Fama ve Jensen (1985) çalışmalarında, ailede uyum ve istikrarın sağlanması ve şirketi ailenin elinde tutabilme isteği doğrultusunda örgüt içi çatışmalardan kaçınıldığını vurgulamaktadır. Örneğin, farklı kişisel özellikleri ve tercihleri olan kişilere sahip aile şirketleri, fikir birliğine varmaları gerektiği düşüncesine sahip olduklarından, daha az verimli bir yatırımı daha fazla verimli bir yatırıma tercih edebilirler (Harvey, 1999: 52). Aile yöneticilerinin, aile ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutma arzusu, işletme konularının evde aile üyelerinin önünde tartışılması ile herkesin her konudan haberdar olması, ailenin finansman desteği, aile üyelerinin işletmede rol alması, aile şirketinin başarı duygusunu ve sürdürülebilirlik güdüsünü güçlendirmektedir (Harvey, 1999: 49).

Aile içerisinde ilişkiler çok özel ve önemlidir; duygusallık ağır basmaktadır. İşletmede ise bireyler arası ilişkiler ikinci plandadır; duygusallık yerini mantığa bırakır. Ailede kan bağına dayalı ilişkiler önem kazanırken, işletmede yetki ve görevlere dayalı ilişkiler önem kazanır. Aile üyelerinin görevi ne olursa olsun, ya da hiç görevi olmaksızın işletme kararlarını, işletmenin de aile kararlarını etkilediği bir gerçektir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile sistemi ile işletme sisteminin kesin sınırlarının çizilmesi çok önem taşımaktadır.

Aile içerisindeki ilişkiler çok önemlidir çünkü duygusallık ağır basabilmektedir. Şirkette ise bireysel ilişkiler ikinci planda yer alır ve duygusallık yerini mantığa bırakır. Ailede kan bağına dayalı ilişkiler ön plana çıkarken, şirkette yetki ve görevlere dayalı ilişkiler önem kazanır. Aile üyelerinin görevi ve pozisyonu ne olursa olsun, işletme kararlarını, işletmenin de aile kararlarını etkilediği bir gerçektir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile sistemi ile işletme sisteminin kesin sınırlarının çizilmesi çok önem taşımaktadır.

### 3.3.Planlamalar

Aile işletmelerinde, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması bazı planlamaların yapılabilmesi ve uygulanabilmesi ile mümkündür. Bu planlar şu şekilde sıralanabilir:

- Stratejik durumsallık planı
- Stratejik plan
- Miras planı
- Aile planı(anayasası)
- Devir planı

#### 3.3.1. Stratejik Durumsallık Planı

Stratejik durumsallık planı, girişimcinin olası bir ani ölümü sonrasında işletme faaliyetlerinin durması ya da olumsuz etkilenmesi ihtimaline karşı yapılan bir planlamadır. Burada temel hedef, ölüm sonrası yetkinin kime devredileceği konusunun olası bir çatışmaya neden olmasını engellemektir. Stratejik durumsallık planı içerisinde; cenaze işlemleri, organ bağıışı, miras, şirket dokümanlarını kullanma yetkisi, yetkiyi kullanacak kişilere dair bilgilerin yanında günlük faaliyetler, yetki devri zamanı ve şekli ile devir gerçekleşene kadar banka-müşteri ilişkileri, tedarikçilere ve alacaklılara yapılacak ödemeler konusunda bilgiler yer alır (Karpuzoğlu, 2001: 143).

#### 3.3.2. Stratejik Plan

Gelecekte var olmanın, sürdürülebilirliğin sağlanmasının temel koşullarından birisi olan bu plan 5-10 yıl sonrasının vizyonundan başlayarak, kısa ve orta vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile devam eden bir süreçtir.

Karofsky (2005)'ye göre aile işletmelerinin başarılı ve uzun ömürlü olması adına gereken planlardan en önemlisi, stratejik plandır. İlk olarak aile işletmeleri gelecekleri adına bir vizyon belirlemelidir. Bu vizyona erişebilmek için, gelecek neslin sahip olması beklenen bilgiler, yetenekler, tecrübeler onlara aktarılmalıdır.

#### 3.3.3. Miras Planı

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için hazırlanması gereken planlardan birisi de miras planıdır. Stratejik durumsallık planının hazırlanmasının nedenleri arasında da yer alan işletme sahibinin ölümü, sakatlanması, hastalanması, işi bırakma kararı, boşanması durumunda işletmenin faaliyetlerinin olumsuz etkilenmemesi amacıyla yapılan bir plandır. Bu gibi durumlarda işletmede önemli ve ani değişimlerin olması, aile üyeleri arasındaki ilişkileri derinden etkilemektedir. Dolayısıyla işletme sistemi de belirsizlik durumuna geçebilmektedir. Mirasçı sayısının fazla olduğu işletmelerde bu planın yapılmış olması, işletmeyi birçok olumsuz finansal etkilerden koruyacaktır.

İkinci ve üçüncü kuşaktaki kişi sayısı arttıkça, birinci kuşaktan devreden hisse oranları daha çok dağılmaya başlamaktadır. Bazı aile bireyleri hissesini satmak, bazıları devretmek, bazıları işletme içerisinde rol almak isterken bazıları da umursamaz davranışlarda bulunabilmektedir. Bu şekilde, hisse oranları arasındaki uyumsuzluklar aile işletmelerini çökertme noktasına yaklaştırmaktadır. Dolayısıyla miras planını da mutlaka hazırlamak gerekmektedir (Bozkurt, 2004: 29).

### 3.3.4. Aile Planı(Anayasası)

Aile planı(anayasası) ailenin, işletmeden faydalanma şekli, görev ve sorumlulukları, yetkileri, ortaklık payları, kar payı dağılımı, giderlerinin karşılanması, ikinci ve üçüncü neslin eğitilmesi ve iş için yetiştirilmesi, işletmede uyması gereken kurallar, işletmede çalışma ve terfi kriterleri, başka bir işletmede çalışma koşulları, aile ve işletme amaçlarının belirlenmesi ve benzer konuları kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Bu planın mutlaka hazırlanması, tüm aile üyeleriyle aile meclisinde paylaşılarak karar alınması gerekir. Daha da önemlisi aile planı, aile içindeki iletişimin sağlanması, her türlü düşüncenin açıkça, samimi olarak paylaşılması, yanlış anlaşılmalardan düzeltilmesi, ortak kararlar alınması, kişisel para harcamalarının düzenlenmesi hem ailedeki bağlılığı güçlendirecek hem de işletmenin faaliyetleri açısından olumlu etki yaratacaktır.

Aile anayasasının oluşturulması, işletmenin sürdürülebilirliği adına çoğu olumsuz faktörü ortadan kaldırmaktadır. Büyüyen işletme ve aile, ikinci kuşağın işletmede yer alması, çocukların evlenmesi ile aileye katılan gelinlerin ve damatların işletmede yer almak istemesi, eşlerin etkisi, torunların eğitilmesi gibi konuları ve kriterleri içinde barındıran yazılı bir metnin varlığı, ailenin daha bilinçli ve istikrarlı olmasını sağlayacaktır. Çünkü belirsizlikler işletmede bir süre sonra sorunlara neden olabilecektir (Fındıkçı, 2005: 96).

### 3.3.5. Devir Planı

Acil durum planlarından bir tanesi de insan hayatının sınırlılığı düşünüldüğünde biyolojik bir gereklilik olarak karşımıza çıkan devir süreci planlanmasıdır. Varis ve emeklilik planı olarak da adlandırılan devir süreci “iş geleceğe devretme” konusunun önceden (kurucu henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belirli kriterlere bağlanmasına dayalı olarak, girişimcinin ölümünden, iş göremez hale gelmesinden ya da emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir (Sungurtekin, 2008: 75-76).

Devir planı, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen üyenin atama işlemi ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi konuları içermektedir. Bunun yanında devir planında yönetimde yer almayan aile üyelerinin ve hissedarlarının hakları ve sorumlulukları da yer almaktadır. Bu kişilerin yönetim anlayışı ve mevcut durum hakkında bilgi edinmeleri, olası pek çok çatışmanın da önüne geçmektedir (Günver, 2004: 173).

### 3.4. Yetki Devri

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ve başarılı olmasında; sağlıklı, doğru zamanda, doğru kişiye yapılmış yetki devrinin etkisi büyük önem arz etmektedir. Bu durum, aile işletmesi olmayan diğer şirketlere göre rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Çünkü aile işletmelerinde temel hedef, şirketin bir sonraki nesle devrinin başarılı bir şekilde yapılması ve kurumun devamlılığının sağlanabilmesidir. Yetki devri bir işlem olarak değil de bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu süreçte yetkiyi devreden liderin de, yetkiyi devralacak bir sonraki neslin de hazır olmaları ya da hazır hale gelmeleri gerekmektedir. Süreç temelde dört aşamadan oluşmaktadır (Dyer, 1994) :

1. İşletme sahibinin işletme içinde doğrudan doğruya yer aldığı ve tüm kontrolün elinde olduğu aşama; sahip-yönetici evresi,
2. Çocukların işi öğrendiği aşama; eğitim ve gelişim evresi,
3. Kurucu ve varis arasındaki ortaklık evresi,
4. Sorumlulukların devralana geçtiği evre; güç devri evresi.

Aile işletmesinde yetkiyi devralacak aile bireyinin göreve başlamasından önce farklı şirketlerde, farklı pozisyonlarda görev alması, alanında uzmanlaşması, farklı işletme kültürlerini tanınması, farklı stratejilere hakim olması ve tüm bu tecrübeleri birleştirerek aile işletmesinde uygulama olanağı bulması, aile işletmelerinin geleceğinde önemli bir yer tutmaktadır (Tileylioğlu, 2006: 16). Dumas'a (1992) göre yetkiyi devralacak bireyin şirket dışında iş tecrübesinin bulunmaması, işletme içinde eğitime tabi tutulmaması, onlara yol gösterecek akıllı ve güvenilir eğitmen ilişkisinin (öğretmen, öğrenci, baba-oğul) bulunmaması, yetki devrinde yaşanan başarısızlıkların başlıca nedenleri arasında yer almaktadır.

Yeni kuşağa devir süresi, yeni kuşağın yaş ortalamasına bağlı olarak daha önceden de başlamış olabilir. Yeni kuşağa devir süreci farklı bakış açılarının işletmeye taze kan getirmesi, dinamik bir yapının oluşması gibi neticeler doğurabileceği gibi, birinci kuşağın sahip olduğu heyecan ve azmin yeni kuşakta olmaması, yeni kuşağın işi devralma için yeterince hevesli olmaması gibi neticeler de doğurabilecektir.

Devir alan neslin belirli düzeyde bir sorumluluk sahibi olmadan, doğrudan işin tepesine getirilmeleri, onların başarı şansını düşürebilecektir. Aile işletmelerinde %20-%30 oranında şirket ikinci kuşağa geçebilme başarısını göstermektedir. Bu yüzden, çoğu aile işletmesinin yeni kuşağa devir edilemeden faaliyetini sonlandırmak zorunda kaldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla, işin geliştirilmesinin yanında yeni kuşakların monte edilebilmesine de büyük önem verilmelidir. Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde buldukları faaliyetleri esnasında karşı karşıya geldikleri en önemli sorunlardan birisi; yönetim kademesinde bulunan bireyin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması durumunda ortaya çıkan anlaşmazlıklardır ( Tikici vd., 2006; 466).

### 3.5. Profesyonel Yönetim

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri de, yönetiminin profesyonellere devredilememesidir. Çünkü işletmeyi devralan çocukların yönetim becerilerindeki belirsizliğe ve eksikliğe rağmen, ailenin geleneksel devamlılık stratejisi konusundaki ısrarcılığı, işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabilmektedir.

Genellikle işletme sahipleri, işin çekirdeğinden yetişerek geldikleri için işletmenin ilk faaliyet dönemlerinde yönetim kademesinde kendileri bulunmaktadır. Fakat zamanla işletmenin büyümesi ile işletme süreçleri daha da karmaşık hale gelmektedir. Yönetim kavramı artık günümüzde başlı başına bir meslek ve uzmanlık alanı olarak kabul edilmiştir. Yönetimin üst başlığı içerisinde yer alan temel faktörlerden; muhasebe, finansman, insan kaynakları ve idari işler gibi fonksiyonların her biri ayrı uzmanlık alanları olarak karşımıza çıkmakta ve bu alanlarda eğitim almış deneyimli bireyler tarafından yürütülmektedir. Aile işletmesi sahipleri bu konularda yetersiz kalacaklarını fark ettikleri anda, bu alanlarda yönetim işini uzman personele bırakmalıdırlar (Fındıkçı, 2005: 86-87).

Adisa Danışmanlık Merkezi'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmemelerinin en önemli sebebinin, kurumun nesnellikten uzak ve kişisel çıkarların ön planda tutulduğu kurumlar olduğuna inanılması olduğu gözlemlenmiştir. Önem sırasına göre diğer nedenler ise; yetersiz sermaye, yatırımla az ilgili oldukları, otoriter liderlik, gelişim olanaklarının azlığı ve çizgilerin net olmadığı olarak sıralanmıştır. Ayrıca, yine aynı çalışmaya göre profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmemelerinin en önemli sebebi, hızlı karar verme yeteneğine ve esnek bir kurumsal yapıya sahip olmaları iken diğer nedenler, daha az bürokrasinin uygulamada olması, iyi maaş ve yüksek sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Ford, 2005: 93).

Profesyonel yönetim anlayışı ile aile işletmeleri öncelikle aile kurallarını değil, iş kurallarını, işletmenin aileden bağımsız bir kişilik oluşturması gerekliliğini ve de duygusal öncelikler yerine rasyonel gereklerin hakim olduğu bir yönetim anlayışını benimsemelidirler. Her geçen gün büyüyen aile işletmeleri, kilit görevlere profesyoneller atamalı, yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmaksızın tepe pozisyonlarından birine aile dışı bir kişi getirmelidirler.

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme işletmelerin hayatta kalmalarını zor bir durum haline getirmektedir. İşletmeler yönetim anlayışlarını yeni gelişmelere göre düzenleyerek yoğun rekabet ve küreselleşmenin olumsuzluklarını engelleyebilecek güçler kazanmak durumundadırlar. İşletmelerin asıl amacı olan sürdürülebilirlik ve hayatta kalma mücadeleleri rekabet şartlarının ağırlaşması sebebiyle başarılması imkânsız gibi görünen bir görüntüye bürünmektedir. Geleneksel işletme anlayışında işletmelerin rakiplerini birebir tanıma şansına sahipken günümüzde kıtalar arası büyük işletmeler ve birbirlerini tanıma fırsatı olmayan rakip firmalar pazarda hayat mücadelesi vermektedir. Özellikle Türkiye'de ve genel olarak Dünya'da işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olması ve atadan kalma yöntemlerle yönetiliyor olması aile işletmelerinde sürdürülebilirliği daha da fazla önemli bir hale getirmektedir.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomi, aile işletmelerinin devam ve başarısına bağlıdır. Sürdürülebilirlikte ailelerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biri de, aile bireyleri arasındaki ilişkilerin nesiller boyu istikrarlı bir şekilde yürütülmesidir. Büyüyen işletme ve aile, ikinci kuşağın işletmede yer alması, çocukların evlenmesi ile aileye katılan gelinlerin ve damatların işletmede yer almak istemesi, eşlerin etkisi, torunların eğitilmesi gibi konuları ve kriterleri içinde barındıran yazılı bir metnin varlığı, ailenin

daha bilinçli ve istikrarlı olmasını sağlayacaktır. Çünkü belirsizlikler ve tanımsızlıklar işletmede bir süre sonra sorunlara neden olabilecektir. Tüm bu ifadelerden anlaşılacağı gibi, aile planı(anayasası) aile işletmelerindeki sistemlerin işleyişlerinin kurallı, yazılı hale gelmesini sağlayan dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliği açısından hazırlanması ve uygulanması gereken bir plandır. Aile anayasasının oluşturulması, işletmenin sürdürülebilirliği açısından birçok olumsuz etkeni yok etmektedir. Doğru planlama ile aile işletmesi, aile üyelerinin kaçınılmaz farklılıklarını güce dönüştürme şansına sahip olabilmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ve başarılı olmasında sağlıklı, doğru zamanda, doğru kişiye yapılmış yetki devrinin etkisi büyüktür. Bu da aile işletmesi olmayan diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde amaç, işletmenin bir sonraki nesle devrinin başarılı yapılması dolayısıyla işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır. Yetkiyi devralacak varisi belirlerken, işe en çok uygun ve de bu yetkiye istekli, ilgili, yetenekli kişinin kim olduğu tespit edebilmektir.

Günümüz koşullarında aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri yönetimin profesyonellerle beraber yürütülmesine de bağlıdır. İş hacminin artması, pazardaki beklentilerin çoğalması, pazar sınırlarının genişlemesi, rekabetin artması ile kurucu-lider yönetim ve denetimde yetersiz kalabilmektedir. Bu noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlama ihtiyacı doğmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Alacaklıoğlu, H., (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kaizen Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, N., (2003), Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları İstanbul.
- Arslan, E.T., (2010), Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkiylemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Atılgan, T., (2003),. Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri.
- Bowman, N., (1991), Transferring Manangement In The Family-Owned Business, U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series, Washington DC.
- Bozkurt, R., (2004), Aile Şirketlerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesi İçin Yapılması Gereken Planlar, 1.Aile İşletmeleri Sempozyumu, Milli Produktive Merkezi Yayınları, 681, Ankara.
- Carlock, R.S., Ward, J.L, (2001), Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning To Unify The Family And Business, Palgrave, New York.
- Danes, M.S. vd., (2005), Impact Of Spousal Support On The Formation Of Family Business, Family Businesses Review, 19(1): 49.
- Dikmen, Ç., (1991), Küçük İşletmelerde Büyüme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 20(1): 59-65.
- Drozdow, N., (1998), What is continuity ?, Family Business Review, 11(4): 337-347.
- Drucker, P., (1995), The Information Executives Truly Need, Harvard Business: 59-60.
- Dumas, C., (1992), Integrating The Daughter Into Family Business Manangement, Entrepreneurship: Theory & Practice, 16(1): 41-55.
- Dyer, W.G., Handler, W., (1994), Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections, Entrepreneurship: Theory & Practice, 19(1): 71-83
- Ford Otosan Bayileri, (2005), Aile Şirketlerinde Aile-İş-Mülkiyet İlişkisinin Yönetimi, Adisa Yayıncılık, İstanbul.
- Fındıkcı, İ., (2005),. Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gersick, K.E. vd., (1997), Generation To Generation: Life Cycles of Family Business, Harvard Business School Press, New York.
- 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, Adana.



- Günver, B.A., (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 174-175, Agmer Yayınları.
- Harvey, S.J., (1999), Owner As Manager, Extended Horizons & The Family Firm, International Journal Of The Economics Of Business, 6(1): 41-55.
- Karofsky, P., (2005), How Easy Day Uses Strategic Planning To Build Camaraderie Between Its Two Families, [Http://www.fambiz.com](http://www.fambiz.com) (30 Mart 2005).
- Karpuzoğlu, E., (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Karlov B., (1993), Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri (Çev: Kütevin, Z., Kütevin, E.), İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Kebeci, T., (2011), Aile İşletmelerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul.
- Lea, J.W., (1991), Keeping It In The Family, Successful Succession Of The Family Business, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Moore, K., Mula, J., (2000), The Salience Of Market, Bureaucratic And Clan Controls In The Management Of Family Firms, Family Business Review, 13(2): 93.
- Olson, D.P. vd., (2003), The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability, Journal Of Venturing, 18: 639- 666.
- Özler, H., Özler, D.E., Gümüştekin, G.E., (2009), Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, [Http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr) (20.04.2009).
- Paisner, M.B., (1999), Sustaining The Family Business An Insider's Guide To Managing Across Generations, Perseus Publishing, New York.
- Pazarcık, O., (2004), Aile İşletmelerinin Tanımı ve Kurumsallaşması, Yönetişimi, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.38, Agmer Yayınları.
- Rock S., (1991), Family Firms, Director Books, Cambridge.
- Sağlam, N., (2006), Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan 2006: 499-510.
- Sorenson, R.L., (1999), Conflict Management Strategies Used By Successful Family Businesses, Family Business Review, 12(4) : 325-339.
- Sungurtekin, P., (2008), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Tamer, M., (1998), Vehbi Koç'suz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor, Milliyet, 11.02.1998, S.6
- Tekinkuş, M., (2006), Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma", <http://www.patronlardunyasi.com> (15 Nisan 2006).
- Tikici, M., Uluyol, O., (2006), Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider-Yönetici" Önerisi (Ed: Koçel, T.), İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 459-468.
- Tileylioğlu, A., (2006), Aile Şirketleri, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Agmer Yayınları, İstanbul, ss. 16-17.
- Uluyol, O., (2004), Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yalçın, A., Günel, R., (2006), Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 72-88.