

Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları

Cevdet Kızıl

Yalova Üniversitesi İİBF, İngilizce İşletme Bölümü, Yalova.
Email: cevdetkizil@yahoo.com

Vedat Akman

Beykent Üniversitesi, İİBF Bankacılık ve Finans Bölümü, İstanbul.
Email: akmanvedat@yahoo.com

Özgür Esmer

Yalova Defterdarlığı, Defterdarlık Uzmanı, Yalova.
Email: ozguresmer@hotmail.com

ÖZET: Bu çalışmada, günümüzde ülke ekonomilerinin lokomotifi konumunda olan aile işletmelerinin özelliklerini, üstün ile zayıf yönlerini, karşılaştıkları muhasebe-finansman ve yönetim organizasyon sorunlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, aile işletmesi kavramı hakkında genel bilgilendirme yapıldıktan sonra Yalova ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde bilimsel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yalova Ticaret ve Sanayi Odası ile KOSGEB'e kayıtlı aile işletmelerinin sahipleri, yöneticileri ve sorumlu müdürlerine anket formları dağıtılmıştır. 79 sorudan oluşan anket formları 100 firmaya dağıtılmış, 83 işletme geri dönmüş, 80 firmanın anket formları değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, hazırlanan ankete verilen cevaplar analiz edilmiş, ankete katılan kişilerin ve işletmelerin demografik özellikleri ile ankete katılan işletmelerin mevcut durumu tablolarla gösterilmiştir. Çalışma önemli sonuçlara ulaşmış, bunları değerlendirilmiş ve birtakım öneriler getirmiştir.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmeleri; Muhasebe-Finansman; Yönetim ve Organizasyon; Performans Değerleme; Yalova

JEL Kodu: M12; M13; M41

Accounting-Finance and Management Organization Problems Encountered in Family Businesses in Yalova

ABSTRACT: This research aims to investigate the characteristics, strong and weak points as well as accounting-finance and management and organization problems of family businesses, which are locomotives of national economies. In this context, information about the family businesses concept is provided and a scientific study is run on the family firms operating in Yalova city. This research took advantage of the questionnaire methodology and survey forms were distributed to firm owners, managers and responsible directors of family companies that are registered to Yalova Chamber of Commerce and KOSGEB. Survey forms composed of 79 questions were initially distributed to 100 firms, 83 firms completed the survey forms but the results of 80 organizations were taken into consideration. Also, responses to survey forms were analyzed and characteristics of respondents, demographic features of firms and the current situation of organizations were shown by tables. The study revealed important results, evaluated the research outcomes and provided recommendations.

Keywords: Family Businesses; Accounting-Finance; Management and Organization; Performance Evaluation; Yalova

JEL Code: M12; M13; M41

1. Giriş

İşletmelerin başlıca amaçları kar sağlamak, topluma hizmet etmek, istihdam sağlamak, tüketicilere hizmet sunmak, büyümek ve gelişmektir. Aynı zamanda işletmeler sermaye, işgücü ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörleri ile teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının belirli bir yönetim kültürü çerçevesinde yönlendirildiği yapı, örgüt ya da kuruluşlardır (Akdemir, 2003).

İşletmeler, büyüklüklerine, iş kollarına, ürettikleri malın cinsine, mülkiyetlerine ve yasal yapılarına göre farklı şekillerde sınıflandırılır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Aile işletmesi, büyüklüklerine göre işletmeler kategorisinde ise küçük ve orta ölçekli işletmeler sınıfında yer almaktadır.

Dünya'daki ülkelerin ekonomileri için büyük öneme sahip olan aile işletmeleri, en kısa tanımıyla; ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde de aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Bakan vd., 2004). Aile işletmelerindeki çalışanların güven unsuru nedeniyle aile üyelerinden olması ve bu kişilere diğer çalışanlardan her şart ve koşulda öncelik tanınması da aile işletmelerinin önündeki önemli problemlerdendir (Develi, 2008).

Aile işletmelerinin en önemli özellikleri girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır. Özellikle, karar alma ve bürokrasinin azaltılması açısından belirtilen özellikler önemlidir. Ancak, bahse konu olan hususlar aile işletmesinin lehine olduğu gibi bir takım problemleri de beraberinde getirir. Kurucu yöneticiler işletmenin hâkimiyetinin kendilerinde olması gerektiği düşüncesiyle hareket etmekte, ancak aile işletmelerinin devamlılığı için kurumsallaşmanın sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olan profesyonel yönetici istihdam etmekten kaçınmaktadırlar. Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı sağlayamadığı durumlarda ömürleri kısa olmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Aile işletmelerinde kurucu ve yönetici görevlerinin aynı kişide toplanması, bu kişinin alınan kararlarda daha duygusal davranabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasına neden olan bir başka faktördür. Bu nedenle de aile işletmelerinin yaptığı işlerde hem işletmenin, hem ailenin çıkarlarını koruyarak objektif kararlar alabilecek uzman yönetici istihdam etmeleri gerekmektedir (Develi, 2008).

Bu çalışmada bulunan birinci bölümde aile işletmesi kavramı hakkında genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümünde ise aile işletmelerinde tecrübe edilen muhasebe-finansman, yönetim organizasyon ve diğer sorunlar hakkında açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise aile işletmelerinin devir sürecinde varislerden beklenen özellikler hakkında genel bilgiler sunulmuştur. Beşinci bölümde Yalova İlindeki aile işletmelerinde karşılaşılan muhasebe-finansman ile yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve çalışmada izlenen yöntem hakkında vurgulama yapılmıştır. Altıncı bölümde de elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuç bölümünde analiz sonuçları değerlendirilerek gelecek araştırmalara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

Ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir paya sahip olan aile işletmeleri farklı şekillerde tanımlanır. Donnelley'e göre aile işletmeleri "Bir ailenin en az iki nesil ile özdeşleşmiş, kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşmuş şirketlerdir". Lyman ise aile işletmesini "Sahipliğin tamamen bir aileye ait olduğu ve en az bir aile üyesinin işveren pozisyonunda bulunduğu ve bir başka aile üyesinin de ya işveren pozisyonunda ya da işveren değilse bile düzenli olarak bu şekilde yönetime katıldığı işletme türü" olarak tanımlamaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006). Kısacası bir firmanın bir aile şirketi olabilmesi için, bir aile üyesi veya işletmeyi kuran kişi tarafından o şirketin işletiliyor olması ya da kurucu ailenin veya kurucu aile üyesinin şirketin bir kısmına sahip olması veya yönetim kurulunda görev yapıyor olması gereklidir.

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri üç başlık altında toplanabilir. Birincisi, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevreyle ilgilidir. Çalışılacak kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, çalışılacak niteliklere sahip kişilerin işletmede bulunması, yakın dost ya da akrabaların firma sahibi olmaları ve başarı elde etmeleri gibi sebepler kişileri teşvik etmektedir. Diğer taraftan muhasebe-finans kapsamında yeterli sermayenin bulunmaması, güvenilecek kişilerin var olmaması,

ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar gibi nedenler de kişilerin iş kurma isteklerinin azalmasına neden olur. Kişileri aile şirketi kurmaya teşvik eden ikinci unsur, sahibi olunan işletmenin yönetiminde kendilerinin bulunma arzusu ve bağımsız hareket etme isteğidir. Aile şirketi kurmaya teşvik eden üçüncü unsur ise, ailenin mal varlığının korunması ve ailenin geleceğini teminat altına alma düşüncesi, aile fertlerine iş imkânı sağlama isteği, çocuklara miras bırakma düşüncesi ve mirasın dağılmasını önlemektir (Ateş, 2005).

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen ve yönetim pozisyonlarının büyük kısmında da aile bireylerinin istihdam edildiği işletmelerdir (Sağlam, 2006). Genel çerçevede, aileden en az iki nesil işletme yönetiminde yer almaktadır. Şirket sahibi ve tepe yönetici aynı kişidir (Ateş, 2005). İşletme sahibi işletmede fiilen çalışır. Tüm yönetim yetkileri işletme sahibinde toplanmıştır ve genellikle işletme politikasını belirleyen tek kişi de işletme sahibidir. Bir başka ifadeyle, merkezi bir yönetim vardır.

Aynı zamanda, aile işletmelerinde firma ile firma sahibi arasında bir kader birliği vardır. İşletme sahibi için firma sadece gelir kaynağı olmaktan ötedir. Büyük emekler verilerek meydana getirilen, gelecek olarak görülen bir parçadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Aile işletmelerinde genel itibarıyla öncelik firmanın iyileşmesini sağlayacak ihtiyaçlar ve adımlar değil, aile refahı ve çıkarlarıdır (Brenes vd., 2006). Aile işletmeleri, aile bireyleri tarafından kurulduğundan dışa kapalıdır. Şirkete ait bilgiler dış çevre ile paylaşılmaz. Duruma muhasebe-finansman açısından baktığımızda ise, finansal zorluklarda halka açılma ya da borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğinden yararlandığını belirtmemiz gerekir.

Aile işletmelerinde planlar genel olarak kısa ve orta vadeli. Uzun vadeli planlar genelde yapılmaz. Bir başka ifadeyle, stratejiden çok taktik ön plandadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yönetiminde doğaçlama faktörü önemli bir başarı unsudur. İşletme büyüdükçe doğaçlamayla karar almanın yerini planlama almaya başlar (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

3. Veri Seti ve Metodoloji

Bu araştırma, Yalova ilindeki aile işletmelerinin özelliklerini, karşılaştıkları muhasebe-finansman ve yönetim ile organizasyon sorunlarını anlamaya yönelik olarak oluşturulan anket sorularının Yalova Ticaret ve Sanayi Odası ve KOSGEB'e kayıtlı olan aile işletmelerine gönderilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket sorularının aile işletmelerindeki kurucular, yöneticiler veya yetkili müdürleri tarafından cevaplanması sağlanmıştır.

Bu çalışmada, literatür taraması ve takibinde aile işletmelerinde uygulama süreçleri gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasında, Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmış ve projenin kurgusal sınırları oluşturulmuştur. Daha sonra bu kurgusal sınırları ışığında 5'li Likert ölçeği temel alınarak anket oluşturulmuş ve işletmeler üzerinde araştırma safhasına geçilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında daha önce bu konuda yapılmış bir yüksek lisans tezinin (Develi, 2008) anket sorularından da yararlanılmıştır.

Araştırma metodolojisi kapsamında kullanılan anket soruları, 79 adet sorudan oluşmaktadır. Anket soruları 3 bölüm altında kategorize edilmektedir. Birinci bölümde, anketi cevaplayan kişileri ve çalıştıkları aile işletmelerini tanımaya yönelik olarak kişisel sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, şirketlerin muhasebe-finansman ile yönetim ve organizasyon yapısını anlamaya yönelik olarak bir takım sorular bulunmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde de işletmelerdeki aile ile şirket arasındaki ilişkilerini, işin özelliğini ve iş analizini, iş performans değerlemesini, karar almayı ve işletmelerin kurumsal yapılarını anlamaya yönelik sorular mevcuttur.

Anket formları KOBİ niteliğindeki işletmelere e-posta yoluyla gönderilmiş, aynı zamanda telefonla da vurgulanan firmalara ulaştırılmıştır. Ayrıca, bir takım şirketlere anketler elden dağıtılmış ve elektronik dağıtımın yanında alternatif bir yöntem kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin girişi ve analizi, SPSS ile Microsoft Office Excel 2010 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

4. Aile İşletmelerinde Tecrübe Edilen Muhasebe-Finansman Sorunları, Yönetim Organizasyon Sorunları ve Diğer Sorunlar

Türkiye ve Dünya ekonomisinin belkemiğini oluşturan aile işletmeleri genel olarak muhasebe-finansman sorunları (mali sorunlar), yönetim ve organizasyon konularında yaşanan sorunlar, nitelikli

personel bulmada yaşanan sorunlar, personelin eğitim sorunları, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yeterince alınamaması sorunu gibi çeşitli problemlerle karşı karşıyadır (Develi, 2008).

Aile işletmelerinin en önemli özelliği girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmelerinin bu özelliği aynı zamanda en önemli darboğazı oluşturmaktadır. Çünkü girişimcilik ve yöneticilik özelliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş işletme sahibi sayısı çok azdır. İşletme sahibi olmak için gerekli mali ve finansal kaynaklara sahip olursa bile, kişinin iyi bir girişimci ve yönetici olması, ancak tesadüfen mümkün olmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Aile işletmelerinde kurucu yönetici işletmeyi kendi çocuğu gibi görmekte, tüm işleri tek başına yürütme çabası içerisinde bulunmakta ve aile fertleri, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonları üzerinde baskın bir rol oynamaktadır. Kurucu yönetici genel olarak tüm süreçleri denetimi altında tutmak istemekte, bu nedenle de mutlak hâkimiyetini işletmede tehlikeye düşürecek profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmaktadır (İTO, 2001).

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile işletmelerinde şirketle aile üyelerinin etkileşimi artarken, bu durum aile ile iş ilişkisinde dengesizliğe yol açmakta ve aile içi çatışmalar artmaktadır (Brenes vd., 2006). Aile işletmelerinde işletme sahipleri genel olarak kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve becerikli kabul etmektedir. Buna karşın, kendilerine kişisel rakip ve tehdit olarak gördükleri profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmaktadırlar. Çoğu işletme sahibi veya yöneticisi yeterli yönetim bilgisine sahip olmadığından, işletmenin sadece karlılığıyla ilgilenmekte ve bütünü görememektedir (Genç vd., 2006). Aile işletmesi sahibi ve yöneticileri, işletmeyi profesyonellere devretmeyi ise firmayı tamamen yabancılara bırakmak olarak algıladıklarından, işletmede kilit pozisyonlara yetenek ve deneyimlerine bakmaksızın aile bireylerini getirmeyi tercih ederler. Bu da aile işletmelerinin gelişmelerinin önündeki en önemli engellerden biridir (Genç vd., 2006).

Aile işletmelerinde, yöneticilerin eğitilmesi ve işyerinin günlük işleyişini düzenli olarak sürdürmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için gerekli eğitim programları yeterli değildir ve aile işletmeleri bu programlardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Eğitim programlarındaki bu eksiklik nedeniyle işletmeler yeni gelişmelerden yeterince yararlanamamakta, değişen piyasa koşullarına rahat bir şekilde uyum sağlayamamakta, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilme imkânına sahip olamamaktadırlar. Oysaki bu işletmeler açısından mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Fakat işletmeler finansal sorunları nedeniyle iş görenlerin eğitimine gereken önemi vermemekte veya eğitim olanaklarına sahip olamamaktadır. Bunun yanında, muhasebe-finance ve yönetim organizasyon bilgisi hem yönetici, hem de çalışan kademesinde oldukça gereklidir (Eren Gümüştekin, 2005).

Bu noktada, muhasebe bilimiyle ilgili olarak kurumsallaşma kapsamında işletmelerin şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını da önemlidir. En genel anlamıyla kurumsallaşma, kurumları yönlendirme ve icraatın performansı irdeleme sistemi olarak tanımlanabilir. (Özdevecioğlu, 2004). Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görmek ve ilerde gerçekleşebilecek hususlar meydana gelmeden stratejiyi planlamak zorunludur. En önemlisi ise, kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarının en önemli nedeni, yönetimde yetersizlikler ve işletmenin kurumsallaşamamalarıdır (Genç ve Karcioğlu, 2004).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın ne olmadığını algılamak gerekir. Kurumsallaşmak, şirketi tamamen profesyonellere bırakmak, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, sadece diğer yönetici ve çalışanların sözlerini göre hareket etmek, birçok danışman atamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak demek değildir. Kurumsallaşma temel olarak kurumsal yönetimin ana amacını, muhasebe-finance açısından hissedar ile hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Kurumsallaşmada aile üyelerinin beklentileri ise, performansı sorgulayabilme olanağı, önemli kararlarda söz sahibi olmak ve aile içinde kuralların belirlenmesidir (Pazarcık, 2004).

5. Aile İşletmelerinin Devir Sürecinde Devredilecek Varislerden Beklenen Özellikler

Churchill ve Hatten (1987), yaptıkları bir araştırmalarında yaşam döngüsü yaklaşımıyla aile işletmelerinde baba ile oğul arasındaki devir sürecinin dört evreden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Birinci evre, kurucuların işletmeyi tek başlarına yönettiği evredir. İkinci evre eğitim ve geliştirme evresi olarak da bilinir. Belirtilen evrede işletmenin kurucusunun çocukları ve hatta torunları süreçleri öğrenmeye yavaş yavaş başlamıştır. Üçüncü evre ise baba ile oğul birlikte faal olarak çalıştığı, oğul

işletmeyle ilgili sorumlulukları almaya başladığı ilişki evresidir. Dördüncü ve son evrede de kurucunun oğluna yönetimi ve gücü tamamen transfer ettiği, her türlü sorumluluğu varise verdiği dönemdir (Brockhaus, 2004).

Yönetim devrinin sürecini, zamanlamasını ve etkinliğini belirleyen işletmenin kurucusu ile varis arasındaki ilişkidir. Eğer kurucu işletmenin aile içinde devam etmesi konusunda kararsız veya sonraki kuşaktan aile üyeleri devir almakta isteksiz ise, devir gerçekleşse bile etkili ve başarılı olmayacaktır. Kurucular özellikle yönetimi kendi ailesinden birilerine devir etmeyi arzu etmektedirler, dışarıdan çok iyi bilgi ve tecrübeye sahip yabancı yöneticilere devir etme konusunda ikna edilebilme olasılıkları çok azdır (Birley vd., 1999).

İşletme kurucusu ve varis arasındaki iyi kişisel ilişkiler, varisin eğitilmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Baba ve oğlun yaşı ile aralarındaki amaç uyumu, kurucuyla varis arasındaki kişisel ilişkiyi etkileyen önemli bir başka değişkendir (Sharma ve Rao., 2000). Liderliğin transfer edileceği en uygun dönemin babanın 50'li yaşlarda oğlun ise 27-33 yaşları arasında olduğu dönem olduğu, bu dönemde başarılı ve sorunsuz devrin gerçekleştiği araştırmalarda tespit edilmiştir (Stavrou, 1999). İşletmenin mevcut yöneticisi ile varis arasında karşılıklı saygı, güven ve destek olmalıdır. Varis ve kurucu arasında karşılıklı öğrenme, işbirliği, iletişim ve aynı amaçlara sahip olma devir sürecinin başarısında oldukça etkilidir (Venter vd.,2005).

Ayrıca ailenin firmayı, firmanın da aileyi nasıl etkilediğini anlamak devir sürecinde önemlidir. Ailenin sahip olduğu değerler, ilişkiler, ihtiyaçlar ve arzular devir sürecini etkileyen faktörlerdir. Aile ilişkileri, aile işletmesinin geleceğini şekillendirir ve yakından etkiler (Stavrou, 1998). Aile ve firma iki ayrı alt sistemdir. Dolayısıyla genel olarak zıt amaçlara ve ihtiyaçlara sahiptir. Bu nedenle ailenin ile firmanın farklı amaçlarının olmasından kaynaklanabilen çatışmaların ve tutarsızlıkların meydana geldiği görülmektedir (Cabrera Suarez, 2005).

Aile baskısı ve özellikle aile üyelerinden birilerinin kollarını kullanması sonucu yetenekli olmayan kişilerin işletmenin başına yönetici olarak atandığı durumlar olmaktadır. Bunu önlemek için daha önceden devir planının yapılarak işletmenin kime devredileceğinin belirlenmesi ve bu kişinin eğitilmesi, geliştirilmesi ile tecrübeyle donatılması önemlidir (McGivern, 1989). İşletme kurucuları, genel olarak aile düzeninin ve işletmenin devam etmesi için varis olarak büyük erkek evladı seçmektedir. Kız veya küçük erkek evladın da iyi bir lider olacağına inanılması, belirtilen kişilerin de varis olarak seçilmesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu geleneksel yaklaşım günümüzde değişmekle beraber, hala doğum sırası ve cinsiyet varisin belirlenmesinde önemli bir kıstastır. Evlilik yoluyla aileye dâhil olan bireylerin varis olarak seçilmesi çok nadir gerçekleşmektedir. Sonuç olarak kan bağı, varisin potansiyel özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Chrisman vd., 1998)

Yönetimin devri ise, işletmenin aile sahipliğini devam ettirmesini garantiye almak için bir kuşaktan sonraki kuşağa liderliğin devredilmesidir. Devir biyolojik bir gerekliliktir. Devamlılığı sağlamak için genç kuşakların eski kuşağın yerini almaları kaçınılmazdır (İbrahim vd., 2004). Yeni nesiller eskilere nazaran devir sürecinin daha fazla önemli olduğunu kabul etmelerine karşın, hala kuşaklar yönetimi birbirlerine devrederken deneme yanılma yolunu kullanmaktadırlar. Aile üyeleri arasında bağlılığın az olması, işletmelerinin uzun dönemli olmasıyla daha az ilgilenilmesine yol açmaktadır (Lansberg vd., 1994).

Aynı zamanda eğitim, aile işletmesi içinde ve dışında tecrübe ile geçmiş işlerdeki performans, variste aranan yetenekler olarak tespit edilmiştir (Chrisman vd., 1998). Varisin işteki pozisyonu, yönetsel yetenekleri veya yönetsel etkinliği ve kariyer geçmişi gibi özellikler varis seçiminde göz önünde bulundurulmaktadır (Giambastista vd., 2005). Etkili şekilde çatışmayı çözebilme, bağımsız karar verebilme ve insanları etkileyebilme gibi yetenekler potansiyel variste olması beklenen diğer özellikler arasındadır. Varisin yönetim yetenekleri ise stratejik planlama, pazarda iyi bir pozisyon elde edebilme, muhasebe-finansman ve genel yönetim tecrübesinin yanı sıra faaliyet gösterdikleri endüstriyle ilgili bilgi ve tecrübeleri içermektedir. Tsoukas (1996), etkili bir varis için işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmanın kritik öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Churchill ve Hatten (1987), etkili bir varisin kalitesinin aile işletmesinin muhasebe-finansman performansını geliştirmek için gerekli yetenekleri içerdiğini belirtmektedir. Yapılan çalışmalar, variste arzu edilen özellikler arasında varisin yönetsel yeteneklere ve yetkinliklere sahip olması gerektiği ifade etmektedir (İbrahim vd., 2004).

Variste arzu edilen kişilik özelliklerinin de uzun bir listesi yapılmıştır. Bunlar girişimcilik, üretkenlik, bağımsızlık, dürüstlük, zekâ, özgüven ve risk almada isteklilik şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca bu listeye başarılı olma ihtiyacı, kontrolü elinde tutma isteği, girişimcilik ruhu, başkalarını yönlendirmek ve etkilemek, çok para kazanma isteği, başkalarına yardımcı olma isteği ve kendi başına çalışma isteği gibi bazı psikolojik özellikleri de eklemek mümkündür. Diğer taraftan, Chrisman ve diğer bazı araştırmacılar (1998) ise psikolojik özelliklerin varis seçiminde çok fazla etkisinin olmadığına inanmaktadır (Dikmen vd., 2006).

Ek olarak aile işletmeleri her zaman özel mülkiyet olarak kalmamaktadır. Büyüyerek ve sonraki kuşakların da katılmasıyla genişleyen aile işletmesi, muhasebe-finansman perspektifinden halka arz ile yeni fırsatlar yakalamaktadır. Eğer işletmenin yönetimi ve finansal kontrolü aile tarafından devam ederse, halka açılmış olsa dahi işletme aile işletmesi olmayı sürdürecektir. Business Week'deki 1.000 firmanın % 20'si aile kontrolünde bulunmakta, S&P'daki 500 işletmenin üçte birisi ise kurucusu olan aile tarafından yönetilmektedir (Sonfield vd., 2004).

Ayrıca bu konuda yapılan başka bir araştırmada, işletmelerin % 81'inin işletmenin sahipliğinin ailelerinde kalmalarını istemelerine rağmen, bunların sadece %25'inin bir miras planı hazırladığı tespit edilmiştir. Burada işletme sahiplerinin istekleri ile faaliyetleri arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. (Marshall vd., 2006). Bir diğer teori olan vekâlet teorisi açısından ise, işletmenin büyük hissesine sahip olan ve aile üyeleri arasından seçilecek varis, küçük hissedarlardan seçilecek herhangi bir kişiye göre işletmenin sürekliliğini daha fazla isteyecek ve çaba gösterecektir. (Chrisman vd., 1998). Bu nedenle, varisin işletmenin büyük bir hissedarı olması arzu edilen bir başka özelliktir. (Stavrou, 1998).

6. Yalova İlindeki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Uygulaması

Aile işletmelerinin uzun yıllar varlıklarını devam ettirebilmeleri için, önlerindeki pek çok problemi çözebilmesi gerekmektedir. Bu problemler öncelikle aile işletmelerinin yapısıyla ve kuruluş şekilleriyle ilgili problemlerdir. Aile işletmelerinde kurucu ve yöneticinin aynı kişi olması dolayısıyla, özellikle muhasebe-finansman kapsamında ve yönetim ile organizasyon faaliyetlerinde, pek çok problemin ortaya çıktığı belirtilmektedir. (Eren Gümüştekin, 2005). Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin karşılaştığı sorunları belirleyen faktörleri ortaya koymak ve bu faktörlerin önem derecelerini belirlemektir.

Aynı zamanda araştırmanın bu bölümünde, Yalova ilindeki aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde karşılaşılan muhasebe-finansman ile yönetim ve organizasyon sorunlarını anlamaya yönelik olarak hazırlanan anketin sonucunda elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları SPSS programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın 1 ile 23 arasında yer alan sorularıyla, aile işletmelerinin genel özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Proje için hazırlanan ankete katılan kişilerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak, doğdukları yerler, cinsiyetleri, medeni durumları ve yaş aralıkları sorulmuş olup, çıkan sonuç Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kişisel Özellikler

Doğum Yerleri						
	Köy	Kasaba	İlçe Merkezi	İl Merkezi		
Frekans	14	8	21	37		
Yüzde %	17,50	10,00	26,25	46,25		
Cinsiyetleri						
	Kadın			Erkek		
Frekans	6			71		
Yüzde %	11,25			88,75		
Medeni Durumları						
	Evli		Bekâr		Diğer	
Frekans	58		19		3	
Yüzde %	72,50		23,75		3,75	
Yaş Aralıkları						
	<= 20 Yaş Olanlar	21 <=> 30 Arasındakiler	31 <=> 40 Arasındakiler	41 <=> 50 Arasındakiler	50 <=> 60 Arasındakiler	60 Yaş Olanlar =>
Frekans	2	16	22	19	16	5
Yüzde %	2,50	20,00	27,50	23,75	20,00	6,25

Ankete katılan kişilerin eğitim durumları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Eğitim Durumları

Eğitim Durumları						
	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans veya Üstü
Frekans	6	11	34	3	22	4
Yüzde %	7,50	13,75	42,50	3,75	27,50	5,00

Ankete katılanların anne ve babalarının meslekleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Anne ve Babanın Mesleklerinin Durumu

Annelerin Meslekleri						
	Ev Hanımı	Çiftçi	İşçi	Memur	Tüccar	Sanayici
Frekans	63	1	8	7	0	1
Yüzde %	78,75	1,25	10,00	8,75	0,00	1,25
Babalarının Meslekleri						
	Çiftçi	İşçi	Memur	Tüccar	Sanayici	Diğer
Frekans	15	17	11	21	5	11
Yüzde %	18,75	21,25	13,75	26,25	6,25	13,75

Ankete katılanların yetiştikleri aile ortamında kaç kardeşlerinin bulunduğu ve kaçınıcı çocuk oldukları ise Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Kardeş Sayıları ve Kaçınıcı Kardeş Olmaları Durumu

Kardeş Sayıları					
	Kardeşi Yok	2 Kardeş	3 Kardeş	4 Kardeş	5 veya Daha Fazla Kardeş
Frekans	7	22	21	17	13
Yüzde %	8,75	27,50	26,25	21,25	16,25
Kaçınıcı Çocuk Olduğu					
	Tek Çocuk	En Büyük Çocuk	Ortanca Çocuk	En Küçük Çocuk	
Frekans	7	29	27	17	
Yüzde %	8,75	36,25	33,75	21,25	

Ankete katılanların çocuk sayıları ve çocuklarının meslek seçimlerinde sahip oldukları işletmenin faaliyet konusuna elverişli bir meslek seçimlerini isteyenler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Çocuk Sayıları ve Çocuklarının Meslek Seçim Tercihlerinin Durumu

Çocuk Sayıları					
	0	1	2	3	4 veya Daha Fazla
Frekans	24	7	23	18	8
Yüzde %	30,00	8,75	28,75	22,50	10,00
Çocuklarının Tercihlerinde, Kendisinin Mesleğini Seçmeleri					
	Evet			Hayır	
Frekans	48			32	
Yüzde %	60,00			40,00	

Tablo 6. İşletmelerin Kuruluş Yılları

İşletmelerin Kuruluş Yılları					
	1950 <=> 1970	1970 <=> 1980	1980 <=> 1990	1990 <=> 2000	2000 <
Frekans	1	0	5	32	42
Yüzde %	1,25	0,00	6,25	40,00	52,50

İşletmelerin kuruluş yılları Tablo 6'da gösterilmiştir. Ankete katılanların işletmenin kurucusu ile olan yakınlıkları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İşletmenin Kurucusu İle Olan Yakınlık Durumu

İşletmenin Kurucusu İle Olan Yakınlıkları									
	Büyük Babası	Büyük Annesi	Babası	Annesi	Kendisi	Eşi	Oğlu	Kızı	Diğer
Frekans	8	3	24	3	24	5	2	1	10
Yüzde %	10,00	3,75	30,00	3,75	30,00	6,25	2,50	1,25	12,50

Muhasebe-finans açısından ankete katılan işletmenin sahiplerinin ortaklık durumu Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Muhasebe-Finansman Açısından İşletmenin Sahiplerinin Ortaklık Durumu

İşletmenin Sahipliği							
	Tek Aile Üyesine Aittir	Bir Aile Üyelerinin Ortaklığıdır	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığıdır	Kardeşlerin Ortaklığından Oluşmaktadır	Kuzenlerin Ortaklığından Oluşmaktadır	Halka Açık Ortaklıktır	Diğer
Frekans	21	33	18	3	0	5	
Yüzde %	26,25	41,25	22,50	3,75	0,00	6,25	

Muhasebe-finansman kapsamında işletmelerin hisse oranları ise Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Muhasebe-Finansman Kapsamında İşletmelerdeki Aile Üyelerinin Hisse Oranları

Aile Üyelerinin Hisseleri			
	%100	%99 <=> 50	%49=>
Frekans	61	12	7
Yüzde %	76,25	15,00	8,75

İşletmelerde çalışanların sayıları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Çalışan Sayıları

İşletmede Çalışan Sayıları				
	1 <=> 9	10 <=> 49	50 <=> 149	150 =>
Frekans	57	15	6	2
Yüzde %	71,25	18,75	7,50	2,50

İşletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. İşletmeyi Yönetenlerin Nesli

İşletmeyi Yönetenler						
	1. Nesil	2. Nesil	1. ve 2. Nesiller	3. Nesil	4. Nesil	Diğerleri
Frekans	56	16	5	1	2	0
Yüzde %	70,00	20,00	6,25	1,25	2,50	0,00

İşletmelerin aile şirketi olmalarının avantaj/dezavantaj olması hususuna verilen cevapların dökümü Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Aile Şirketi Olmanın Avantaj/Dezavantaj Olması Hususu

Aile Şirketi Olmak Nasıldır					
	Tamamen Avantajlıdır	Kısmen Avantajlıdır	Kararsızım	Kısmen Dezavantajlıdır	Tamamen Dezavantajlıdır
Frekans	40	26	10	4	0
Yüzde %	50,00	32,50	12,50	5,00	0,00

İşletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarını tespit etmek üzere 24 ila 34 arası hazırlanan sorulara verilen cevaplar Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Yapıları

	Evet		Hayır		Toplam	
	x	%	x	%	x	%
Şirketin Organizasyon Şeması Vardır	36	45,00	44	55,00	80	100
Şirketin Bir İş Akış Şeması Vardır	40	50,00	40	50,00	80	100
Departmanlar Arası Bilgi Akış Formları Yazılıdır	29	36,25	51	63,75	80	100
Şirketin Organizasyon El Kitabı Vardır	19	23,75	61	76,25	80	100
Şirket Aile Anayasasına Sahiptir	37	46,25	43	53,75	80	100
Aile Üyeleri Şirkette Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Bir Şirkette Çalışmaktadırlar.	43	53,75	37	46,25	80	100
Şirketi İyi Yönetebilmek İçin Danışmanlık Hizmeti Alınmaktadır	31	38,75	49	61,25	80	100
Şirkette Aile Konseyi Vardır	46	57,50	34	42,50	80	100
Şirkette İşbölümü Ve Uzmanlaşma Yeterlidir	58	72,50	22	27,50	80	100
Şirkette Uzun Vadeli Planlar Yapılmaktadır	63	78,75	17	21,25	80	100
İşletmede Çalışmayan Çocuklar Da İşletmeden Pay Almaktadırlar	31	38,75	49	61,25	80	100

Ankete cevap veren işletme yöneticilerinin %45’i şirketlerinde organizasyon şemasının olduğunu belirtmiştir. Geriye kalan işletmelerde ise organizasyon şeması yoktur. Yine araştırmaya katılan işletmelerin %50’si iş akış şeması varken, %50’sinde de iş akış şeması yoktur.

Ankete katılan işletmelerin %76,25’inde organizasyon el kitabı yokken, %53,75’inde aile anayasası yoktur. İşletmelerden %23,75’inde “İşletmenin organizasyon el kitabı vardır” derken, %46,25’i aile anayasasının bulunduğunu belirtmiştir. Aile işletmelerinde işletmelerin kurumsal bir yapıya kavuşabilmeleri için gerekli olan organizasyon el kitabı araştırma yapılan işletmelerin büyük kısmında yokken, aile anayasası yarından fazlasında yoktur.

Ankete katılan işletmelerin %57,50’sinde aile konseyi oluşturulmuşken, %42,50’sinde aile konseyi yoktur. Ankete katılan işletme yöneticilerinden %72,50’si işletmelerindeki işbölümü ve uzmanlaşmayı yeterli bulurken, %27,50’si işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli olmadığını belirtmiştir. Ankete katılan aile işletmeleri yöneticilerinden %78,75’i işletmelerinin devamlılığı için uzun vadeli plan yaptıklarını belirtirken, %21,25’i uzun vadeli plan yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin %38,75’i danışmanlık hizmeti aldığını, %61,25’i de böyle bir hizmet almadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletme yöneticilerinden %53,75’i aile üyelerinin işletmede çalışmadan önce başka bir işletmede çalıştığını belirtirken, %46,25’i aile üyelerinin işletmede çalışmadan önce, başka bir işletmede çalışmadıklarını belirtmiştir. Ankete katılan işletmelerin %38,75’inde, işletmede çalışmayan çocuklar da işletmeden pay alırken, %61,25’inde çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadır.

Ankete katılan işletmelerde aile ile işletme arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik olarak sorulan sorular ve alınan sonuçlar Tablo 14’te gösterilmiştir. Tablo 14’de yer alan son soru (ailenin nakit ihtiyacının kaynağı), aile ve işletme arasındaki ilişkilerin muhasebe-finansman boyutunu ele almaktadır.

Ankete katılan işletmelerin %76,25’inde “BİZ” duygusu yerleşmiştir ve bireylerin %73,75’i aileye ait bir işletmede çalışmaktan dolayı mutludur. Ankete katılan aile işletmelerinin %90,00’inde, işletmenin başarısı için kilit noktalarda aile üyesi bulunmaktadır. İşletmedeki aile üyelerinin aile içindeki konumları, işletmedeki pozisyonlarını %72,50 oranında etkilemektedir. İşletmelerin %62,00’sinde devredileceği aile üyeleri belirlenmiştir. İşletmelerin %85,00’i, işletmede aile üyesi olanlara geniş hak ve yetkiler verildiğini belirtmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %75,00’inde, aileyle ve işletmeyle ilgili olayların birbirinden ayrı tutulduğu görülmektedir. Aileyle ve işletmeyle ilgili olayların birbirinden ayrı tutulmadığını belirtenlerin oranı ise %25,00’dir. Çalışan aile üyelerinin %52,50’sinin, kendi aralarındaki problemleri işlerine yansıtmadıkları görülmektedir. Problemlerin işlerine yansıdığını düşünenlerin oranı %42,50’dir.

Tablo 14. Aile ve İşletme Arasındaki İlişkiler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
Şirkette, aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir	7	8,75	2	2,50	3	3,75	36	45,00	32	40,00	80	100
Kurum içinde “ BİZ ” duygusu daha çok hâkimdir	6	7,50	3	3,75	10	12,50	34	42,50	27	33,75	80	100
Şirketin başarısı için, kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır	4	5,00	1	1,25	3	3,75	37	46,25	35	43,75	80	100
Şirketin yönetimini devralacak aile üyesi, önceden belirlenmiştir	8	10,00	5	6,25	15	18,75	32	40,00	20	25,00	80	100
Çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki, problemleri işe yansımaktadır	29	36,25	13	16,25	4	5,00	21	26,25	13	16,25	80	100
Çalışan aile üyelerinin, şirkette çalışmayan eşleri, şirket işlerine müdahale ederler	31	38,75	11	13,75	6	7,50	25	31,25	7	8,75	80	100
Aileye ait bir şirkette çalışmaktan dolayı, bireyler mutludurlar	2	2,50	2	2,50	17	21,25	34	42,50	25	31,25	80	100
Aileyle ve işletmeyle ilgili olaylar, birbirinden ayrı tutulmaktadır	2	2,50	5	6,25	13	16,25	31	38,75	29	36,25	80	100
Aile üyeleri, işle ilgili görüşlerini ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar	2	2,50	2	2,50	7	8,75	41	51,25	28	35,00	80	100
Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakıp, tartışmaya girmezler	11	13,75	12	15,00	8	10,00	32	40,00	17	21,25	80	100
Kişinin aile içindeki konumu (baba, ağabey, anne vs. olması) işletmedeki pozisyonunu etkilemektedir	7	8,75	11	13,75	4	5,00	36	45,00	22	27,50	80	100
Ailenin nakit ihtiyacı, şirketten karşılanmaktadır	3	3,75	3	3,75	5	6,25	40	50,00	29	36,25	80	100

İşletmelerde çalışan aile üyelerinin %40,00'ı, çalışmayan eşlerin işe müdahale ettiğini belirtmiş, %52,50'sindeki aile işletmelerinde çalışmayan eşlerin işe müdahale etmedikleri görülmektedir. Aile üyelerinin %86,25'inin işle ilgili görüşlerini ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Aile üyelerinin %61,25'i problemlerin çözümünü zamana bırakıp, tartışmaya girmediklerini belirtmişlerdir. Aile işletmelerinde ailenin nakit ihtiyacının nasıl karşılandığını anlamak için sorulan soruya göre, ankete katılan işletmelerin %86,25'inde ailenin nakit ihtiyacı, işletmelerden karşılanmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin işlerinin özellikleri ve bu işlerin analizlerinin yapıp yapılmadığının tespitine yönelik sorular ile alınan cevaplar Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. İşletmenin İşlerinin Özelliklerini Tespit Durumu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
İşletmede, işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir	4	5,00	3	3,75	1	1,25	32	40,00	40	50,00	80	100
İşin, kim tarafından yapılacağı bellidir	3	3,75	3	3,75	0	0,00	32	40,00	42	52,50	80	100
İşin, nasıl yapılacağı bellidir	2	2,50	3	3,75	1	1,25	34	42,50	40	50,00	80	100
İşin, ne zaman yapılacağı bellidir	2	2,50	2	2,50	1	1,25	41	51,25	34	42,50	80	100
İşin, sonucunun hangi bölümlere rapor edileceği bellidir	4	5,00	6	7,50	3	3,75	35	43,75	32	40,00	80	100
Şirketteki her çalışan, iş tanımına uygun olarak çalışır	3	3,75	4	5,00	4	5,00	36	45,00	33	41,25	80	100
Şirkette yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)	20	25,00	17	21,25	6	7,50	24	30,00	13	16,25	80	100

Ankete katılan işletmelerin %90'ı, işin özelliğine göre personel çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. İşin özelliğine göre personel çalıştırmayanlar ise sadece %8,75'tir. İşletmelerin %83,75'i, çalışanların iş tanımına uygun olarak çalıştıklarını belirtmiştir.

Ankete katılan işletmelerde, işin kim tarafından yapılacağı belli olanlar %92,50, işin nasıl yapılacağı belli olanlar %92,50, işin ne zaman yapılacağı belli olanlar %93,75, işin sonucunun hangi bölümlere rapor edileceği belli olanlar da %83,75'tir. "Şirkette yetki ve sorumluluklar belirsizdir (çalışanların kime karşı sorumlu olduğu bilinmemektedir)" sorusuna katılımcıların %46,25'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yani işletmelerde yetki ve sorumluluklar, kimlerin kimlere karşı sorumlu olduğu bellidir.

Ankete katılan işletmelerin iş ile performans analizine yönelik olarak sorulan sorular ve alınan cevaplar Tablo 16'da gösterilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %80,00'nde, aileden gelen çocuklar küçük yaştan itibaren işletmeyi ve işi tanıyarak, %72,50'sinde de işletmede çalışmaya başlayanlar en alt düzeyden başlayarak çalışmaya başlamaktadırlar. Ankete cevap veren işletmelerin %77,50'sinde, işletmede çalışan aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim aldığını ya da almakta olduklarını belirtirken, işletmelerin %17,50'si de aile üyelerine eğitim aldırılmadığını belirtmiştir. Bunun yanında aile işletmelerinin %72,50'si, aile üyesi olup olmadığına bakılmaksızın ilgili her çalışana şirket içi eğitim verildiğini belirtmektedir.

Tablo 16. İş İle Performans Analizi Durumu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir	4	5,00	5	6,25	6	7,50	42	52,50	23	28,75	80	100
Ücret ve terfi sistemi, performansa göre yapılmaktadır	11	13,75	4	5,00	5	6,25	39	48,75	21	26,25	80	100
Aile üyelerinin, şirkette çalışabilmeleri için diğer çalışanlara uygulanan kriterlerin aynıları onlara da uygulanmaktadır	15	18,75	7	8,75	5	6,25	33	41,25	20	25,00	80	100
Şirket içi eğitim, aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir	10	12,50	7	8,75	5	6,25	32	40,00	26	32,50	80	100
Şirketteki aile üyeleri, işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlar veya almaktadırlar	5	6,25	9	11,25	4	5,00	39	48,75	23	28,75	80	100
Çocuklar, erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi tanımaktadırlar	3	3,75	5	6,25	8	10,00	38	47,50	26	32,50	80	100
Aile üyeleri, yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar	17	21,25	6	7,50	12	15,00	32	40,00	13	16,25	80	100
Aile üyeleri, işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır	4	5,00	10	12,50	8	10,00	31	38,75	27	33,75	80	100
Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur	12	15,00	10	12,50	9	11,25	35	43,75	14	17,50	80	100
Şirketteki bazı aile üyelerine (kurallara uymama, keyfi hareket etme, vb.) bir takım hoşgörüler tanınmaktadır	12	15,00	10	12,50	5	6,25	34	42,50	19	23,75	80	100

Ankete katılan işletmelerin karar alma yapılarını belirlemeye yönelik olarak sorulan sorular ve alınan sonuçlar Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Karar Alma Yapılarının Durumu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%
Son kararlar, işletme sahibi tarafından verilmektedir	4	5,00	2	2,50	2	2,50	34	42,50	38	47,50	80	100
Karar almanın önündeki en önemli engel, bilgi eksikliğidir	3	3,75	5	6,25	13	16,25	30	37,50	29	36,25	80	100
Karar almada zaman baskısı, birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur	6	7,50	8	10,00	7	8,75	36	45,00	23	28,75	80	100
Aile üyeleri, tüm kararları oy birliği ile almaktadırlar	3	3,75	7	8,75	4	5,00	40	50,00	26	32,50	80	100
Aile şirketlerinde, kararlar ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır	14	17,50	14	17,50	7	8,75	28	35,00	17	21,25	80	100
Kurucu, yönetici veya girişimcinin duygusal davranışları yetki devri planını etkiler	10	12,50	13	16,25	3	3,75	32	40,00	22	27,50	80	100
Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri, şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı müdahale edebilmektedirler	25	31,25	13	16,25	4	5,00	28	35,00	10	12,50	80	100
Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunabilirler	6	7,50	5	6,25	2	2,50	39	48,75	28	35,00	80	100
Şirketin stratejik kararlarına sadece aile üyeleri karar verir	6	7,50	4	5,00	5	6,25	30	37,50	35	43,75	80	100

Ankete katılan işletmelerin %83,75’inde, aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin %47,50’sinde şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale eder derken, %47,50’si böyle bir müdahalenin olmadığını belirtmiştir. Aile işletmelerinin %73,75’i, işletmede karar alınırken zaman baskısı yüzünden birçok fırsatın kaçırıldığını belirtirken, yine işletmelerin %73,75’i karar almada en önemli engelin bilgi eksikliği olduğunu belirtmiştir.

Aile işletmelerinin %82,50’sinde, aile üyeleri kararları oybirliğiyle alırken, “alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıktığı görülmektedir” diyenlerin oranı %66,2’dir. Karar ve uygulamalarda duygusal davranılmadığını belirtenlerin oranı ise %35,00’tir. Kurucu yönetici veya girişimcinin bu duygusal davranışlarının yetki devri planında etkili olduğunu belirten işletmelerin oranı %67,50 iken, etkili olmadığını belirtenlerin oranı da %28,75’tir. Aile işletmelerinin %81,25’inde, stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verirken, %90,00’inde son kararlar da işletme sahipleri tarafından verilmektedir.

Ankete katılan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak sorulan sorular ve alınan sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Kurumsallaşma Düzeylerinin Durumu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			Toplam	
	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	x	%	
Şirketin, kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır	8	10,00	16	20,00	9	11,25	33	41,25	14	17,50	80	100	
Şirketin, başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.	7	8,75	12	15,00	10	12,50	33	41,25	18	22,50	80	100	
Şirketin, gelecek kuşaklara devri için kurumsallaşması şarttır	7	8,75	3	3,75	10	12,50	31	38,75	29	36,25	80	100	
Planlanan hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği, sık sık yapılan toplantılarda gündeme getirilir ve tartışılır	7	8,75	11	13,75	8	10,00	40	50,00	14	17,50	80	100	
Üst yönetimde de aileden olmayan uzmanlar istihdam edilebilmektedir	10	12,50	11	13,75	3	3,75	34	42,50	22	27,50	80	100	
Şirkette yönetim kurulu, düzenli olarak toplanmaktadır	10	12,50	17	21,25	4	5,00	32	40,00	17	21,25	80	100	

Ankete katılan aile işletmelerin %63,75'inde, şirketin kurumsallaşmasını şirketin başarısının en önemli nedeni olarak görülmektedir. Şirketin gelecek kuşaklara devri için de kurumsallaşmanın şart olduğunu %75,00'i belirtmekte ve bunun için de şirketlerin %58,75'i şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalarda bulduklarını belirtmektedirler. İşletmelerin %67,50'si, kurumsal yapıya kavuşturulmaları amacıyla ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini görmek için düzenli toplantılar yapmaktadır. İşletmelerin %61,25'inde de yönetim kurulu düzenli olarak toplanmaktadır. Ayrıca ankete katılan işletmelerin %70,00'i üst yönetimde aileden olmayan uzman yönetici istihdam ederken, %26,25'i uzman yönetici istihdam etmemektedir. Uzman yönetici istihdamı daha objektif ve duygusallıktan uzak kararlar alınabilmesi için gerekliyken, aile işletmelerinin büyük kısmının bunu başardığı söylenebilir.

7. Sonuç ve Öneriler

Sürekli gelişen teknolojiler vasıtasıyla yeniliklere açık hale gelen dünyamızda, ülke ekonomilerinin önemli bir lokomotifini oluşturan aile işletmelerinin önemi göz ardı edilemez. Bölgesel düşünmekten çok küresel düşünmenin ve davranmanın gerektiği bir rekabet ortamı oluşmuştur. Ancak bu gelişmeler ve rekabet ortamında aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha zor duruma düşmekte ve çoğu zaman da yeni durumlara ayak uydurmakta zorlandıkları için kapanabilmektedirler. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri, kuruluş amaçları, yönetim tarzları ve muhasebe-finansman bilgilerindeki eksiklikler kapanmalarına neden olan sebepler olarak gösterilmektedir.

Oluşan bu rekabet ortamında ayakta kalabilen ve varlığını devam ettiren aile işletmesi sayısı çok değildir. Varlıklarını devam ettirebilen aile işletmeleri, değişen ve gelişen teknolojik gelişmeleri takip etme, değişen pazar koşullarına uyum sağlama gibi durumlarda karşılaştıkları sorunları akılcı yollarla çözebilen ve en önemlisi de finansal yönetim ile kurumsallaşmayı sağlayabilenlerdir.

Bu çalışmada aile işletmesinin özellikleri, karşılaştıkları muhasebe finansman sorunları, yönetim organizasyon sorunları ve varislerde olması gereken özellikler teori ile pratiğin entegrasyonu

aracılığıyla sunulmuştur. Aynı zamanda, çalışmada sorunların tespiti yapılmış ve çözüm önerileri getirilmiştir. Saha çalışması olarak Yalova İli seçilmiş, hazırlanan anket bu ildeki firmalar tarafından cevaplandırılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yüksek olup, hazırlanan anket 100 adet firmaya dağıtılmış, 83'ü geri dönmüş, 80 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmada aile işletmelerinin özellikleri, üstün ve zayıf yönleri, gelişme evreleri ve sorunları üzerinde durulmuş, daha sonra hazırlanan anketle Yalova İlindeki aile işletmelerinin özellikleri ve karşılaştıkları sorunlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anketin aile işletmelerindeki kurucular, yöneticiler ya da yetkili müdürler tarafından cevaplanması sağlanmıştır.

Anket soruları 3 bölüm altında kategorize edilmiştir. Birinci bölümde, anketi cevaplayan kişileri ve çalıştıkları aile işletmelerini tanımaya yönelik olarak kişisel sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, şirketlerin muhasebe-finansman ile yönetim ve organizasyon yapısını anlamaya yönelik olarak bir takım sorular bulunmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde de işletmelerdeki aile ile şirket arasındaki ilişkilerini, işin özelliğini ve iş analizini, iş performans değerlemesini, karar almayı ve işletmelerin kurumsal yapılarını anlamaya yönelik sorular mevcuttur.

İlk olarak birinci bölümdeki kişilerin özelliklerini anlamaya yönelik sorularda, işletmelerin çoğunluğunun yönetiminin erkeklerde (%87,75) olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların çoğunluğu evlidir (%72,50). Yöneticilerin yaşına bakıldığında %27,50'sinin 31 ila 40 yaş aralığında olduğu, %23,75'inin 41 ila 50 yaş, %20,00'sinin de 50 ila 60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmecilerin eğitim durumlarını incelediğimizde ise katılımcıların %42,50'sinin lise, %27,50'sinin lisans ve %5'inin de yüksek lisans veya üstü eğitim aldıkları görülmektedir. Ankete katılan kişilerin ailenin kaçınıcı çocuğu oldukları incelendiğinde %36,25'inin en büyük çocuk, %33,75'inin ortanca çocuk, %21,25'inin de en küçük çocuk olduğu görülmektedir. Erkeklerin daha çok işletme kurdukları görülmektedir. Ayrıca ailedeki büyük kardeşlerin diğerlerini koruyup kollama görevini üstlendikleri, en büyük ve ortanca kardeşlerin daha çok işletme kurma girişiminde buldukları görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin yöneticilerinin %60,00'ini işletmelerinin devamlılığı için, çocuklarının meslek seçimlerinin sahip oldukları işletmenin faaliyeti konusuna elverişli bir meslek olmasını istemektedir. Ankete katılan işletmelerin özelliklerine bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğu (%92,50) 1990 ve sonrasında kurulmuştur. 1990 ve öncesinde kurulan işletmelerin oranı ise, %7,50'dir. Aile işletmelerinin büyük kısmı (%70,00'i) 1. nesil tarafından, %20,00'si 2. nesil tarafından, %6,25'i 1 ve 2. nesilce beraber yönetilmektedir. İşletmelerden 1 tanesi 3. nesil tarafından yönetilirken, en köklü aile işletmesi 2 tanedir ve bunlar 4. nesil tarafından yönetilmektedir.

Görüldüğü üzere, Yalova ilindeki aile işletmelerinin büyük çoğunluğu henüz büyüme aşamasındadır ve birinci nesil tarafından yönetilmektedir. İşletmelerde fikir ayrılıkları ve nesil farklılıkları henüz yaşanmamıştır. Nesil sayıları arttıkça işletmelerin sayısında azalma olmaktadır. Bunun bir sebebi de aile işletmelerinin yetki devrini zamanında gerçekleştirememeleri ve birçoğunun yetki devri planı bile yapmamış olmasıdır. İşletme sahiplerinin büyük çoğunluğu sadece zamanı kurtarmayı amaçlamaktadırlar. Bu işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklüklerine bakıldığında ise, 1 ila 9 kişi çalıştıran 57 şirket mikro ölçekli, 10 ila 49 kişi çalıştıran 15 şirket küçük ölçekli, 50 ila 149 kişi çalıştıran 6 şirket orta ölçekli ve 150'den fazla kişi çalıştıran 2 şirket de büyük ölçekli şirket olarak tespit edilmiştir.

Muhasebe-finansman açısından aile üyelerinin işletmelerdeki hisse oranlarına bakıldığında, %76,25'inde aile üyeleri şirketteki hisselerinin tamamına sahiptir. Ankete katılan işletmelerin yöneticilerinin %30,00'u şirketi kendilerinin kurduklarını, %30,00'u da babalarının kurdukları işletmeyi devam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Yine işletmelerin %22,50'si kardeş ortaklığı, %45,00'i diğer aile üyeleri ortaklığı, %26,25'i de tek aile üyesinin sahipliğinde yönetilmektedir.

Aile işletmelerinin en önemli özelliği birbirine güvenen aile üyeleri tarafından kurulmalarıdır. Anket sonucunda da aile üyeleri arasında güvenin daha güçlü olduğu görülmektedir. Aile şirketi olmanın avantajlı olup olmadığı sorusuna işletmelerin %50,00'si "Tamamen Avantajlıdır" derken, %32,50'si "Kısmen Avantajlıdır" demiştir. Aile işletmesi olmanın avantajlı olmadığını düşünenlerin oranı ise sadece %5,00'tir.

Sonuçta bakıldığında aile işletmelerinin yöneticileri ailenin geçiminin sağlanması, mirasın dağılmasının önlenmesi, aile bireylerine iş imkânının sağlanması gibi amaçlarla kurdukları aile işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirmektedir. Yapılan anket sonucunda aile işletmelerindeki mevcut durum da değerlendirilmiştir. Şirketlerin organizasyon şeması, iş akış şeması, bilgi akış formları

yarıya yakın bir oranda yazılı hale getirilmiş olmasına rağmen şirketlerin kurumsallaşması, aile ve iş ilişkilerinin belli bir standarda oturtulması amacıyla aile işletmelerinde olması gereken “Aile Anayasası” işletmelerin %46,25’inde vardır. Bunun yanında işletmelerin bir kısmı danışmanlık hizmeti aldıklarını (%38,75), çoğunluğunun uzun vadeli planlar yaptıklarını (%78,75), iş bölümü ve uzmanlaşmanın çoğunluğunda yeterli olduğunu (%72,50) ve aile konseyinin oluşturulduğunu (%57,50) belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinin en büyük dezavantajlarından biri aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmasıdır. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki problemleri işe yansıtmadıkları (%52,50), işletmede çalışmayan aile üyelerinin işe müdahale etmedikleri (%52,50) belirtilmiştir. Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyelerinin bulunduğu (%90,00), kişinin aile içindeki konumunun işletmedeki pozisyonunu da etkilediği (%72,50) çıkan sonuçlar arasındadır.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin cevaplarına göre, işletmelerin çoğu işin özelliğine göre iş gören tayin etmektedir (%90,00), işin kim tarafından, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve sonuçların hangi bölümlere rapor edileceği (%90,63), çalışanların kimlere karşı sorumlu olacağı ise yarıya yakınında bellidir (%46,25). Ayrıca muhasebe-finansman açısından ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmakta (%75,00), aile üyelerine, diğer çalışanlara uygulanan kriterlerin aynıları uygulanmakta (%66,25), şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden tüm çalışanlara birlikte verilmektedir (%72,50). Aile bireyleri işletmelerde çocuk seviyesinden başlayarak işletmeyi ve işi tanımakta (%80,00) ve alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır (72,50). Aile üyesi birey yeterli yeteneğe sahip olmasa da işletmede çalıştırılmaktadır (%56,25).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları için işin nasıl, kim tarafından, ne zaman yapılacağı, sonuçların hangi bölümlere rapor edileceği gibi şirket içi çalışma şartlarının yazılı hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin sistem haline gelmesidir. İşletmelerdeki ilişkilerin şeffaf ve adil hale getirilmesi, kişiler yerine kurallar, standartlar belirlenmesi, iç denetim mekanizması oluşturulması, kısacası açıklanan temel kriterler doğrultusunda işletmenin yeniden yapılandırılması anlamına gelir. Eğer aile işletmeleri kurumsallaşmayı sağlayamazlarsa, işletmelerin ömürleri işletme sahipleri veya yöneticilerinin ömrüyle sınırlı kalacaktır.

Ankete katılan işletmelerin karar alma yapıları incelendiğinde, aile işletmelerinde kararların oy birliğiyle alındığı görülmektedir (%82,50). Ancak son kararları işletme sahipleri vermekte (%90) ve şirketle ilgili stratejik kararlarda sadece aile üyeleri söz sahibi olmaktadır (%81,25). Anket sonucuna göre karar almada en önemli engeller zaman baskısı ve yapılan işle ilgili alınacak kararlarda yeterli bilgiye sahip olunmaması olarak (73,75) belirtilmiştir. İşletmeler, karar ve uygulamalarda duygusallığın etkili olduğunu (%56,25), kurucu, yönetici veya girişimcinin duygusal davranışlarının yetki devri planını etkilediğini (%67,50) belirtmişlerdir.

İşletme sahiplerinin duygusal davranışları, pek çok fırsatın kaçırılmasına, kararların tarafsız alınmamasına ve işletmelerin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de aile işletmeleri, işletmelerinin devamlılığı ve kurumsal bir yapıya kavuşturulabilmesi için aldığı kararlarda, işletmenin yanında ailenin de çıkarlarını korumalı, kararlarında duygusal olmayan, tarafsız davranabilecek uzman yönetici istihdam etmelidir. Ankete katılan işletmelerin kurumsallaşmayı sağlayabilmek ve işletmenin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde devredilmesi için gerekli çalışmaları yaptıkları görülmektedir (%58,75). İşletmelerin çoğunluğu işletmenin başarısının kurumsallaşmanın sağlanmasıyla (%63,75) olduğunu ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğinin sık sık yapılan toplantılarla kontrol edildiğini rapor etmişlerdir (%67,50). İşletmelerin gelişimi ve hedeflerini belirleyebilmeleri için büyük öneme sahip olan “Yönetim Kurulu”, çoğu firmada düzenli olarak toplanmakta ve üst yönetimde de aileden olmayan uzman yöneticiler istihdam edilmektedir(%70).

Bu araştırma sonucunda aile işletmelerine yaptığımız önermeler aşağıda belirtilmiştir:

- Aile işletmeleri devamlılıklarını sağlayabilmeleri için uzun vadeli planlar yapmalı, işletmenin kurucusu veya yöneticisi olan kişi tarafından da devir planını hayattayken uygulamalıdır. Zira, birçok aile işletmesi sahibinin ölmeden önce kimin başa geçmesi gerektiğini belirlememesi nedeniyle sonradan gelen aile üyeleri arasında fikir çatışması ve çekişme yaşanmaktadır. Bu durum nedeniyle aile işletmesi varlığını sona erdirmektedir.
- Aile işletmeleri belirli bir olgunluğa ve büyümeye ulaştığında uzman yönetici istihdam etmelidir. Çünkü işletme sahipleri veya yöneticilerinin aldıkları kararlarda duygusal davranışları, karar verilecek konularda yeterli bilgiye sahip olmamaları gibi eksiklikler, uzman yönetici istihdam edilerek giderilecektir. İşletmenin ihtiyacı olan uzman yöneticiyi

seçerken, ailelerden veya yakın çevreden güvenilir şahısların istihdam edilmeleri de mümkündür. Aile üyelerine işle ilgili eğitim aldırarak, uzman yöneticinin aileden birisi olması açısından önemlidir. Bir başka ifadeyle, aile işletmeleri uzman yönetici ihtiyaçlarını aile üyelerine gerekli eğitimleri aldırarak karşılayabilirler. Aile işletmelerinin, ailenin fikir çatışmaları veya çekişmelerden daha az etkilenmesi için, aile işletmelerinin kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşma diğer işletmelerde olduğu gibi, aile işletmeleri için de firmanın uzun yıllar devamı için gereklidir.

- Aile işletmelerinde verimliliğin artırılabilmesi için, işletmede çalışan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, yani akrabalara ayrıcalık tanınmaması, muhasebe-finansman açısından öteki çalışanların ücretler konusunda tatmin edilmesi, aile üyeleri dahil herkes için adaletli performans değerlendirme sistemi uygulanması şarttır. Ayrıca işletme içi eğitim, aile üyelerine verildiği gibi diğer tüm çalışanlara da verilmelidir.
- Ülkemizde aile işletmeleri için son yıllarda muhasebe-finansman perspektifinde faizlerin düşmesi, kamu ve özel sektör desteklerinin artması gibi avantajlar ortaya çıkmış olsa dahi kredi olanaklarından yeterince yararlanılmadığı gözlemlenmektedir. Kamunun aile işletmelerine kaynak oluşturması, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Ticaret ve Sanayi Odaları, KOSGEB ve üniversitelerin rehberlik veya danışmanlık hizmetleri sağlamaları, yeni kurulacak olan aile işletmelerine gerekli desteği kolaylaştırarak vermeleri gerekmektedir.
- Son olarak, aile işletmelerinin diğer bir özelliği de işletmeyle ilgili yazılı kuralların oluşturulmamasıdır. Öncelikle aile işletmeleri yazılı bir organizasyon şeması oluşturmalı ve işler bu şemaya uygun yürütülmelidir. İşletmelerin gelecek kuşaklara devredilebilmesi için kurumsal bir yapıya kavuşturulmaları, “Aile Anayasası”nın devreye sokulması gereklidir (Sağlam, 2006). Ayrıca, işletmenin stratejik konularıyla ilgilenmek ve önemli kararlar alabilmek amacıyla bir de “Aile Konseyi” kurulmalıdır. Düzenli toplanacak bir yönetim kurulunun oluşturulması, işletmelerin büyümesi ve yeni hedefler geliştirebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Kaynakça

- AKDEMİR, Ali; (2003), *Düşünmeden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, s. 4.
- ATEŞ, Özgür; (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, s. 1-6, 12-13.
- BAKAN, İsmail, Tuba Büyükbeşe ve M. Güven; (2004), *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 307-313.
- BIRLEY, Sue, Ng Dennis ve Andrew Godfrey; (1999), *The Family and The Business*, Long Range Planning, Vol.32, s. 6.
- BRENES, Esteban R., Kryssia Madrigal ve German E. Molina Navorro; (2006), *Family Business Structure and Succession: Critical Topics In Latin Amerika Experience*, Journal of Business Research, 59(3), 372-374.
- BROCKHAUS, R.H. (2004), *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*, Family Business Review, 17(2), 165-177.
- CABRERA SUAREZ, Katuiska; (2005), *Leadership Transfer and the Successor's Development in Family Firm*, The Leadership Quarterly, 16(1), 71-96.
- CHRISMAN, James J., Jess H. Chua, ve Pramodita Sharma; (1998), *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, Family Business Review, Vol. 11, s. 1.
- CHURCHILL, Neil ve Kenneth HATTEN; (1987), *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, American Journal of Small Business, 11(3), 51-64.
- DEVELİ, Nesrin, (2008), *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*, Denizli, s. 1-75.

- DİKMEN, Çiğdem, Arzu Çakınberk, İbrahim Aksel, Ahmet Çakır; (2006), *Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği(ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 163-167
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten; (2005), *KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), s. 71-93.
- GENÇ, Kurtuluş Yılmaz ve Yahya Deryal; (2006), *Orta ve Doğu Karadeniz'de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 399-410.
- GENÇ, Nurullah ve Fatih Karcıoğlu; (2004), *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 20-32.
- GIAMBATISTA, Robert C., W. Glenn Rowe, ve Suhaib Riaz; (2005), *Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994*, The Leadership Quarterly, 16(6), s. 963-991.
- İBRAHİM, A.B., Khaled Soufani, Panikkos Poutziouris ve F. Lam; (2004), *Qualities of An Effective Successor: The Role of Education and Training*, Education& Training, 46, s. 8-9.
- İTO; (2001), *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Semineri – 15 Mayıs 2001, İstanbul Ticaret Odası Web sitesi, <http://www.ito.org.tr/Dokuman/SeminerNot/09.02.04.02.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2013).
- LANSBERG, Ivan ve Joseph H Astracham; (1994), *Influence of Family Realtionships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*, Family Business Review, 7(1), 39-59.
- MARSHALL, James P., Sorenson, Ritch, Brigham, Keith, Elizabeth Wieling, Alan Reifman ve Richard S. Wampler; (2006), *The Paradox For The Family Firm CEO: Owner Age Relationship to Succession-Related Processes and Plans*, Journal of Business Venturing, s. 348-368.
- MCGIVERN, Chris; (1989), *The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm*, Family Business Review, 2(4), 401-411.
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer ve Tülin Durukan; (2004), *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 6, 15.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; (2004), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller*, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, s. 107-127.
- PAZARCIK, Orhan; (2004), *Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 33-41.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol; (2001), *İşletme*, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- SAĞLAM, Necdet; (2006), *Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 499-510.
- SHARMA, Pramodita ve Srinivas Rao; (2000), *Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study*, Family Business Review, 13, 313-330.
- SONFIELD, Matthew ve Robert N Lussier; (2004), *First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison*, Family Business Review, Vol. 17, s. 3.
- STAVROU, Eleni T.; (1998), *A Four Factor Model: A Guide toPlanning Next Generation Involvement in The Family Firm*, Family Business Review, Vol.11, s. 2.
- TİKİCİ, Mehmet ve Osman Uluyol; (2006), *Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında 'Lider-Yönetici' Önerisi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 459-468.
- TSOKUAS, Haridimos; (1996), *The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach*, Strategic Management Journal, 17, 11-25.
- VENTER, Elmarie., Christo Boshoff ve Gideon Maas; (2005), *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*, Family Business Review, 18, 283-303.