

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ NESİLE DEVİR SÜRECİNDE BAŞARI KOŞULLARI



Semra GÜNEY*

ÖZET

Aile işletmeleri tüm dünyada refaha ve istihdam sorununa en fazla katkıda bulunan unsurlardan birisidir. Bu çalışma aile işletmelerinin tanımı, mevcut statüleri, makro anlamda ekonomiye yaptıkları katkılar ve zayıflıkları konusunda kavramsal bir açıklama yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmada, aile işletmesinin bir nesilden diğerine devredilmesi sürecinin etkileyen başarı faktörleri kavramsallaştırılmaya çalışılmış ve devir sürecinin ayrıntılı bir biçimde planlanması gereği ifade edilmiştir. Planlama sürecinde, işletme yönetimini devralacak kişi, yani, varisin hazırlanma düzeyi ile işletme sahibi-varis ilişkilerine özel bir önem verilmelidir. Devir sürecinde, aile üyeleri arasında bir çatışma olduğunda danışman yardımı almak, sorunların çözümünde anahtar bir faktör olarak kabul edilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, devir süreci, planlama

ABSTRACT

Family businesses are among the most important contributors to wealth and employment issues around the world. This study aims to make conceptual explanations about the definitions of family business, their status, and their contributions to the economy in macro point of view and their weaknesses. Some success factors that influence the succession process are conceptually investigated. This study shows that succession process must be planned in detail. In the planning period, *preparation level of successors* and *relationship between owner-manager*

* Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

and successor should be given a special emphasis. In the case of conflict among family members during succession process, consultancy should be accepted a key solution for problems.

Key Words: Family business, succession process, planning

GİRİŞ

Adam Smith'in fakir kitlelere olan ilgisini ifade ettiği dönemden bu yana ulusların zenginliği ve refahı büyük önem kazanan bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, günümüzde hala dünya nüfusunun dörtte üçü yoksulluk içerisinde yaşamaktadır. Bu nedenle, günümüzde pekçok ülke için, bu kötü koşulları ortadan kaldırmak adına istihdam sorunlarına çözüm bulmak daha da önemli hale gelmiştir. Bu sorunlara bir çözüm aracı olarak düşünülebilecek olan *aile işletmeleri* kavramı, gerek refah, gerekse istihdam yaratmaya en fazla katkı veren unsurlardan birisi olarak kabul görmeye başlamıştır. Uluslararası açıdan bakıldığında, aile işletmelerinin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçeklidir. Aile işletmeleri kapitalist ülkelerde ekonomik ve sosyal refaha önemli katkılar verdikçe, onların uzun ömürlülüğünün sağlanması önemli bir konu olarak belirmiştir. Aynı şekilde, uluslararası anlamda ele alındığında, aile işletmelerinin sadece yüzde 30'unun ikinci nesile kadar yaşadığı ve yüzde 14'ünün üçüncü kuşağın ötesine geçemediği, daha küçük olan aile işletmelerinin ise sadece 5-10 sene yaşayabildikleri görülmektedir (Venter, Boshoff ve Maas; 2005:283-284).

Bireysel ve toplumsal kaynakların kullanılması sonucu kurulan aile işletmelerinin ekonomiye ve istihdama bu denli büyük katkılar sağlaması, aile işletmesi kavramının hem akademik, hem de toplumsal düzeyde daha fazla incelenmesi ve araştırılması sonucunu doğurmuştur. İş yaşamında bu konunun ele alındığı konferansların sayısı hızla artarken, üniversitelerde de bu alanda yazılan kitap ve makale sayısı ile düzenlenen kongre sayısında gözle görülür biçimde artışlar yaşanmıştır. Düzenlenen bu etkinliklerde ve yazılan eserlerde aile işletmeleri kavramı tanımlanmaya çalışılmış, aile işletmelerinin ekonomilerdeki durumu ve başlıca sorunları ortaya konmuş ve yaşam sürelerinin uzatılması ve çevresel değişimlere daha kolaylıkla uyum sağlayabilmelerinin yolları tartışılmıştır.

Tüm bu çabalar içerisinde belki de en fazla zaman alan konu, aile işletmeleri tanımının yapılması olmuştur. Literatürde onlarca aile işletmelesi tanımı yapılmış ve değişik yazarlar değişik kriterlere dayalı olarak tanımlar yapmaya çalışmıştır.

Aile işletmeleri konusunun 1990'lı yıllar itibarı ile ayrı bir akademik disiplin olarak kabul görmesine rağmen, aile işletmesini neyin oluşturduğuna dair tam bir tanımın yapılamamış olması, neredeyse bu alanın ciddi bir araştırma konusu olmasını engelleyen bir sorun olarak ortaya çıkmıştır (Klein, Astrachan ve Smyrniotis; 2005:321). Aile işletmesi kavramını tanımlamanın giriş sürecinde, kısaca yönetim türlerinden söz etmek anlamlı olacaktır:

Koçel (2005:17-18) yönetim sürecinin, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında *siyasal yönetim*, *profesyonel yönetim* ve *ailesel yönetim* şeklinde üç türünden söz etmenin mümkün olduğunu söylemektedir. Bu yönetim türlerini, kısaca şu şekilde tanımlamak mümkündür:

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda *siyasal yönetimden*, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye ve siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde *profesyonel yönetimden* söz edilebilir. Bir işletme yönetiminde, sahipliğin temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ise *ailesel yönetim* söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır.

Aile işletmeleri 20. yüzyılın ikinci yarısında dünya ekonomisinde önem kazanan örgütler olarak görülmektedir. Özellikle işletmecilik eğitimi veren üniversitelerin sayısındaki artış, girişimcilik konusuna duyulan ilginin artmasına neden olmuş ve sonuçta da girişimcilik uygulamalarının en önemli konularından birisini oluşturan aile işletmeleri konusu yükselen değer haline gelmiştir. Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada, aile işletmelerinin sayısal durumu, konunun akademik olarak da incelenmesini zorunlu hale getirmiş ve sonuçta bu alanı incelemek isteyen akademisyen, uzman ve hatta üniversitelerdeki "aile işletmeleri programlarının" sayısında önemli artışlar gözlenmiştir.

Aile işletmelerinin toplam şirketler içerisindeki payına baktığımız zaman, İngiltere'de yüzde 70, İsveçte yüzde 79, Finlandiya'da yüzde 80, Fransa'da yüzde 60, Almanya'da yüzde 83, Hollanda'da yüzde 75, İspanya'da yüzde 76 ve Portekiz'de yüzde 70 seviyesinde olduğu görülür. Ülkemizdeki işletmelerin de yüzde 98'inin KOBİ niteliğinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda, aile işletmelerinin yüzde 95'inin aile şirketi olduğu ortaya çıkar. Aile şirketlerinin milli gelire katkıları da küçümsenemez. A.B.D.'de aile şirketleri milli gelire yüzde 40, Latin

Amerika’da yüzde 60, Brezilya’da yüzde 65, Kanada’da yüzde 45, İskandinavya’da yüzde 55, Fransa’da yüzde 60, Almanya ve Hollanda’da yüzde 50, İspanya ve Portekizde ise yüzde 60’lar düzeyinde katkı sağlarken, bu oran bizim ülkemizde yüzde 90’ın üzerindedir (Ankara Sanayi Odası, 2006:19-20) .

Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, aynı kavrama işaret eden aile şirketleri kavramının da sıklıkla kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada aile işletmesi kavramı ile aile şirketi kavramı aynı anlamda kullanılacaktır.

Girişimcilik literatürü incelendiğinde, aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların son yıllarda giderek çoğaldığı dikkat çekmektedir. Özellikle 1985 ile 1999 yılları arasında, girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların neredeyse yarısının aile işletmeleri hakkında olduğu görülmektedir (Upton ve Heck; 1997: 243) .

Aile işletmeleri, işletme türleri arasında en karmaşık olanıdır ve bunlarda işletme sahipliğinin, kontrolün ve yönetimin birbiri içine geçmiş oluşunun yarattığı operasyonel ve stratejik sorunlar bu karmaşıklığı daha da güçlendirmektedir (Craig ve Morris 2006:2).

Yapılan çalışmaların giderek artmasına rağmen, şimdiye kadar aile işletmelerinin tanımı üzerinde bir fikirbirliği oluşmamıştır. Aile işletmesi kavramının ABD’de son 30 yıldır, Avrupa’da ise sadece 10 yıldır ortaya çıktığını düşünürsek, buna pek şaşırılmamak gerekir. Üyelerini akademisyenlerin, araştırmacıların ve profesyonel danışmanların oluşturduğu ABD’deki Aile İşletmeleri Enstitüsü (US Family Firm Institute), sadece 10 yıllık bir geçmişe sahiptir. Aile işletmesi sahiplerinin üyelerini oluşturduğu Lozan’daki Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (The Family Business Network) ise, 1990 yılında kurulmuştur. Bu kadar yeni bir alan olması nedeniyle, tanımı üzerinde fikir birliğinin olmamasını doğal karşılamak gerekir (Neubauer ve Lank; 1998: 4) .

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMESİ TANIMLARDAKİ ORTAK NOKTALAR

Aile işletmeleri konusundaki literatürde yer alan tanımların çoğunun içerik (Handler, 1989; HeckScannell, 1999; Litz, 1995) üzerinde odaklandığını ifade etmek mümkündür. Alandaki ilk tanımlar ise, işletme sahipliği (Berry, 1975; Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988) ve kuşaklar arası

transfer (Ward, 1987) üzerine yapılmakla birlikte daha yeni tanımlar aile işletmesinin kültürü (Chau, Chrisman, & Sharma,1999) üzerinde odaklanmıştır (Klein, Astrachan ve Smyrnios 2005:322).

Jaffe'ye (1990) göre aileler şu sebeplerden dolayı iş hayatında birlikte çalışmaktadırlar:

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

Yapılan çalışmalarda bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak iş hayatında hızla değişen teknoloji, sürekli yenilenme ve gelişim sonucu, bu tür esnek olmayan unsurlar yerine "bazı ortak özellikler" üzerinde durulması daha doğru olabilir. Farklı yapıda veya büyüklükte olsalar dahi, aile işletmelerinin sahip oldukları ortak özellikler şöyle sıralanmıştır (Gallo, 1994):

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

Upton ve Heck (1997:243) literatürde yaklaşık 20 değişik tanım olduğunu söylemektedir. Neubauer ve Lank (1998:6) tarafından ortak öğeleri değerlendirilen bu tanımlarda dikkati çeken noktalar ise şöyle sıralanabilir:

- Kontrolün veya oy hakkının çoğunluğunun belli bir aileye ait olması,

- İşletmenin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından idare edilmesi,
- İşletmeye birkaç nesildir bir ailenin sahip olması.

Bazı yazarlar, tanımlarda ön plana çıkartılan bu noktalardan sonuncusunun, aile işletmelerini diğer girişimcilik örneklerinden ayırdığını iddia etmektedir. Donnelly'nin 1964'te Harvard Business Review'da yaptığı en eski tanım şöyledir (Neubauer ve Lank; 1998: 6) :

En az iki nesildir bir aile ile ilintili olan ve şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği işletme, bir aile işletmesi olarak düşünülebilir. Böyle bir ilişki aşağıdaki koşullardan birinin veya birkaçının bulunması halinde geçerli olur.

- Yönetici olarak seçilecek velihtin aile üyesi olması,
- Şu andaki veya daha önceki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocuklarının yönetim kurulunda olması,
- Önemli kurumsal değerlerin bir aile ile ilintilendirilmesi,
- Bir aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtmaya veya yansıttığının düşünülmesi,
- Akrabaların, işletmenin durumunun kötüye gitmesi halinde bile, şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun, ailedeki yerini etkilemesi,
- Bir aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken, işletmeyle olan ilişkisi hakkında anlaşmaya varması,

Aile işletmesi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ya da iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir yapıdır (Rosenblatt, 1996).

Ateş'e (2005:3) göre aile şirketi, *“en az iki nesilin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketler”* olarak tanımlanmaktadır.

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktaları Fındıkçı (2005:17) şu şekilde ifade etmiştir:

- Ailenin iş kurmuş halidir,

- Aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır,
- Ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır,
- Tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir,
- Çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar,
- Mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir,
- Çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir,
- Çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur,
- Hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir,
- Aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur,
- Ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

AİLE İŞLETMELERİNİN STATÜSÜ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLER

Literatürde, aile işletmesi tanımı üzerine fikirbirliğinin olmaması gibi, aile işletmesinin hangi araştırma dalına dahil olduğu konusunda da fikirbirliği bulunmamaktadır. Özellikle aile işletmeciliğinin bir tür girişimcilik olup olmadığı hakkında tartışmalar bulunmaktadır. Bazı yazarlar girişimciliğin temelinde yeniliğin ve öncülüğün yatması sebebiyle, aile işletmelerinin girişimcilikle ilişkisi bulunmadığını iddia etmişlerdir. Buna karşılık, diğer yazarlar girişimciliğin birçok disiplinden oluşan bir alan olduğunu ve bunun aile işletmelerini de kapsadığını savunmuşlardır (Upton ve Heck 1997:245) .

Örneğin; Carland, Hoy, Boulton ve Carland (1984:357) tarafından yapılan çalışmada, 1934'te Schumpeter'in ortaya koyduğu kavramsal yapıdan hareket ederek ve yakın zamandaki çalışmalar da gözönünde bulundurularak, girişimciler ile diğer iş sahipleri ve yöneticiler arasında farklar olduğu söylenmektedir. Carland, Hoy, Boulton ve Carland'a göre, girişimcilik ve

küçük işletmeler birbirleriyle iç içe olan kavramlar olarak algılanmalarına rağmen, küçük işletmelerin girişimcilikte olduğu gibi yenilikçi ve yaratıcı olmaları zorunluluğunun bulunmadığından, bu iki kavram tamamen farklı kavramlar olarak değerlendirilebilir. Yani bir anlamda, küçük işletmeler girişimci firmalar olmadıkları gibi aile işletmeleri de girişimcilik altında yer almazlar.

Barry ise, girişimci firmalarda kontrolün “kurucu-girişimci” altında olması nedeniyle, aile işletmelerinin ve girişimci firmaların yapısal olarak farklı olduğunu söylemektedir (D’Amboise ve Muldowney 1988:228).

Buna karşılık, Bridge, O’Neill ve Cromie’ye (1998:129) göre aile işletmeleri girişimcilik altında yer alan küçük işletmelerin bir çeşitidir. Neubauer ve Lank (1998:4) ise; girişimciliği, küçük ve orta ölçekli firmaları, firma sahibinin yönetimindeki işletmeleri ve aile işletmelerini birbiriyle bağlantılı alanlar olarak nitelendirmişlerdir.

AİLE İŞLETMELERİNİN MAKROEKONOMİK KATKILARI VE ÖNEMİ

Aile işletmeleri hem en yaygın organizasyon şekli olmalarına hem de ekonomiye büyük katkılarının bulunmasına karşın gerçekte işgücüne ve GSMH ’ya katkılarını ortaya koyan tutarlı ve güvenilir bir araştırma yoktur.

Aile işletmelerinin ekonomiye olan katkılarını ifade edebilmek için ekonomideki paylarından bahsetmek faydalı olabilir. Örneğin; Amerika’daki işletmelerin yüzde 75 ila yüzde 90’ını aile işletmeleri oluşturmaktadır (Upton ve Heck, 1997:244). Buna karşılık, Portekiz’deki işletmelerin yüzde 70’i, İngiltere’dekilerin yüzde 75’i, İspanya’dakilerin yüzde 80’i, İsviçre’dekilerin yüzde 85’i, İsveç’tekilerin yüzde 90’ı, İtalya’dakilerin yüzde 95’i ve Orta Doğu’dakilerin yüzde 95’i aile işletmeleridir (Neubauer ve Lank 1998:10).

Higgins (2001:24), 2001 rakamlarına göre, ABD’deki işletmelerin yüzde 90-95’inin aile işletmeleri olduğunu söylemektedir. Ayrıca aile işletmelerinin yıllık ortalama \$1 trilyon’lık mal satın aldıklarını ve bu rakamın her yıl \$100 milyar büyüdüğünü ifade etmektedir.

Çoğunun küçük ve orta ölçekli olmalarına rağmen, Fortune 500 listesinin yaklaşık yüzde 30’unu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ford, Mars, Estere Lauder, Levi Strauss, Marriott Hotels (ABD), Michelin, Bic, L’Oreal (Fransa), Fiat, Ferrero, Barillo, Benetton (İtalya), Lego (Danimarka), ve C&A (Hollanda) aile işletmelerinin karakteristik örneklerindedir.

Kapitalist ülkelerde aile işletmelerinin Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya (GDP) olan katkılarının (işgücüne olan katkı ile beraber) yüzde 45 ila yüzde 70 arasında olduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca son 10 yıl içinde yaratılan yeni iş alanlarının büyük çoğunluğunun, aile işletmeleri tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Neubauer ve Lank 1998:10) . Bunun yanı sıra, ABD'deki GSMH'nın yarısının aile işletmeleri tarafından üretildiği, ayrıca işgücünün yarısının yine aile işletmeleri tarafından çalıştırıldığı söylenmektedir. Ancak bu bulguların nasıl elde edildiği önemli bir konudur. Bu bulguların ne kadarının aile işletmelerine ne kadarının küçük işletmelere ait olduğu tesbit edilmelidir (Upton ve Heck 1997: 244).

Aile işletmelerinin gücünü sergileyen bu bulguların yanında, onların finansal açıdan da güçlerini ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Yapılan birçok çalışma, aile işletmelerinin performanslarının aile işletmesi olmayanlara nazaran daha yüksek olduğunu göstermiştir. Örneğin; Leech ve Leahy (1991:1435), 1980'lerde İngiltere'deki 325 büyük endüstriyel firmayı incelemiş ve mülkiyet kontrolünün aşağıdaki sonuçları ortaya çıkardığını belirlemiştir:

- Daha yüksek değerlendirme oranları,
- Daha büyük kar payları,
- Hisse sahiplerinin daha yüksek getiriye sahip olmaları,
- Satış oranlarında daha yüksek büyüme,
- Net varlıkların oranında daha yüksek büyüme.

Aile işletmelerinin ekonomiye büyük katkılarının olduğunu, hisse sahiplerine, aileye ve diğer ilgililere ortalamadan yüksek getiriler sağladığını söylemek mümkündür. Ancak Bhattachaya ve Ravikumar tarafından daha yakın bir tarihte yapılan araştırmada, aile işletmelerinin gelişmekte olan sermaye piyasalarında, daha büyük işletmeler oldukları, daha uzun süre ayakta kaldıkları ve daha düşük yatırım oranlarına sahip oldukları görülmüştür. Bhattachaya ve Ravikumar (2001:187), ülkede sermaye piyasasının gelişmesiyle, aile işletmelerinin sayısının azaldığını söylemektedir. Buna rağmen, aile işletmelerinin ABD'deki Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın yüzde 40'ını ürettiğini, işgücünün ise yüzde 60'ının aile işletmeleri tarafından çalıştırıldığını söylemektedir. Bu oranlar Almanya'da sırasıyla yüzde 66 ve yüzde 75'tir. İngiltere'de ise işgücünün yüzde 50'si aile işletmelerinde çalışmaktadır .

AİLE İŞLETMELERİ'NİN SAHİP OLDUĞU ZAYIF NOKTALAR

Aile işletmelerinin ekonomi üzerinde pozitif etkileri kadar negatif bazı etkileri de bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmalarıdır. Kısa süre ayakta kalma eğilimi taşıyan aile işletmelerinin yalnızca yüzde 30'u ikinci jenerasyona ve yüzde 5-15'i üçüncü jenerasyona geçebilme şansını elde etmektedir. Yapılan çalışmalar bu durumun farklı ülkelerde benzer sonuçlar gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Nauber ve Lank 1998:14). İlginç olan, 178 aile işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre, bu işletmelerin hiçbirisinin ailenin gelecekteki üyelerine iş imkanı yaratma kaygısı ile kurulmadıklarıdır (Upton ve Heck 1997:245).

Bridge, O'Neill ve Cromie (1998: 129-130), aile içinde yaşanan ihtilafların işletme üzerinde olumsuz etkileri olacağını vurgulamakta ve özellikle bu konunun aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı bir konuma soktuğunu söylemektedir. Aile işletmelerinde yaşanan en büyük ihtilaf, özellikle baba ve çocuklar arasında yaşanmaktadır. Babanın kendisinden sonra gelecek varisi yetiştirmek ve ona işi öğretmek yerine, hayatının büyük bir parçasını oluşturan işi bırakması halinde yaşayacağı kaybı önlemek için kendi yetkilerini bırakmak istememesi sonucu problemlerin ortaya çıkması ve büyük tartışmaların yaşanmasıdır. Kardeşler arasındaki rekabet de benzer zorluklar yaratmaktadır. İhtilafın ciddi boyutlara ulaşarak, işletme kararlarının alınmasında zorluklara sebep olması aile işletmelerinde sıkça rastlanan problemlerden birisidir. Gücü ele geçirmek için yapılan hileler sonucunda, bütün aile üyeleri arasında ihtilaf büyümekte ve yayılmaktadır. Bunun yanı sıra, aile üyelerinin farklı beklentilerinin olması (özellikle kısa dönemde elde edilecek zenginlik veya uzun-dönemde büyüme), aile üyeleri arasında büyük savaşların yaşanmasına ve sonucunda işletmenin zarara uğramasına yol açmaktadır. İhtilaflarla her işletmede karşılaşılabilir ve ortadan kaldırılması gerekir. Ancak ihtilafların aile işletmelerinde ortadan kaldırılması, aile işletmelerine özgü bir problemdir. İhtilafların şiddetli olması ve iş dışına, yani kişisel alan veya aileye taşınması, problemi özel ve önemli kılmaktadır. Bu problem, işle ilgili konuların tartışılarak, işletmenin geleceği için önemli olan yeni ve rasyonel fikirlerin ortaya konmasını önlemektedir.

İhtilafların yanı sıra aile işletmelerinin kırılgan olmalarında, başka faktörler de rol oynamaktadır. Bu faktörler sebebiyle işletme, kurucu ailenin kontrolünden çıkmakta veya iflas etmektedir. Bu faktörleri ikiye ayırmak mümkündür. Öncelikle, diğer işletmeleri de olumsuz yönde etkileyen sebepler, aile işletmelerini de etkilemektedir. Bunlar arasında;

- Cazip bir fiyata firmayı satma fırsatı,
- Pazardaki değişen koşullara ve şartlara uymadaki ve fark etmedeki yetersizlik,
- Araştırma ve geliştirmeye yetersiz kaynak ayırımı,
- Maliyet kontrolünün yetersiz oluşu,
- Uygun faiz oranlarına sahip kredilere ulaşamaması,
- Diğer yetersiz yönetim uygulamaları sayılabilir.

İkinci olarak, işletmenin olumsuz etkilenmesinde sadece aile işletmelerine özgü olan sebepler gelmektedir. Örneğin;

- Ailenin haklarını gözden çıkarmadan büyümesi için gerekli olan sermayenin bulunamaması,
- Ailenin nakde olan ihtiyacı ile işletmenin nakde olan ihtiyacı arasında optimum dengenin sağlanamaması,
- Kötü gayrimenkul planlaması sonucu sonraki jenerasyonun miras kalan yüksek vergileri ve faizleri ödeyememesi,
- Eski jenerasyonun mülkiyet ve yönetim kontrolünü doğru zamanda devredememesi, veya devretmek istememesi,
- İstekli ve başarılı aile üyelerinin işletmede çalışmaları için cezbedilmelerindeki yetersizlik,
- Kardeşler arasındaki rekabet sonucu firmanın en üstünde yer alacak kişi ile ilgili olarak fikir birliğinin sağlanamaması,
- Aile üyesi olmayan yetenekli üst düzey yöneticilerin işletmede çalışmaları için cezbedilmelerindeki yetersizlik,
- Aile kültürü, yönetim kurulu ve işyeri arasında yaşanan ihtilafların idare edilememesi, uygun yönetim yapısının oluşturulamaması.

Yukarıdaki liste incelendiğinde dikkati çeken nokta, aile işletmelerini en kırılgan yapan faktörün mülkiyet sürecinin idare edilmesi ve yönetimdeki yetersizlikle ilgili olduğu görülmektedir. Aslında aile işletmelerinin karşılaştığı en büyük problem, işletmenin yönetim boyutu ile ilgilidir (Nauber ve Lank 1998:17).

Aile işletmelerinde ortaya çıkan bir diğer sorun, aile içinde işten daha önem taşıyan aile meselelerinin yönetim sürecinde problem yaratmasıdır. Yeteneksiz aile üyelerinin önemli pozisyonlarda tutulmaları ve yetenekli olup aile üyesi olmayan kimselerin terfi ettirilmemeleri, aile üyeleri arasında ilişkilerin yıpranmasına sebep olmaktadır. Araştırma sonuçlarına

göre, ailevi meselelerin iş yanında önceliğe sahip olması özellikle ikinci nesil aile işletmelerinde problem yaratmaktadır.

İşin büyütülmesi için profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesi de belli açılardan açıktır: Aile üyesi olmayan yöneticilerin hiçbir zaman bir aile üyesi kadar itibar görememesi, kontrol sahibi olamaması, yönetim kuruluna seçilememesi, yöneticinin tecrübesi ve katkısının görmesi gereken değeri görmemesi gibi faktörle yönetimde problemlerin yaşanmasına yol açmaktadır.

Kontrol ve yönetimin devredilmesi de, aile işletmelerinde güçlükle gerçekleşen bir olaydır. Genellikle en üst düzeyde işletmeyi yöneten kişinin koltuğunu devri sırasında sarsıntılar yaşanmaktadır. Bu durum özellikle, üçüncü nesil aile işletmelerinin ayakta kalamamasındaki sebeplerden biridir. Profesyonelce olmayan bu davranış, aile işletmesi sahibinin tutumundan kaynaklanmaktadır. İşletmeyi kuran kişilerin şu tavırları sergilemeleri mümkündür:

- Sınırlı bir ömre sahip oldukların kabul etmemek,
- Bilinçsizce de olsa, kendisinden sonra neler olacağı ile ilgilenmemek,
- Varislerine bir sebepten dolayı kızgın olmak,
- Plan yapmaktan hoşlanmamak.

Aile işletmelerindeki bir diğer sorun ise, pek azının kurucunun varlığı olmadan da ayakta kalabilmesidir. London Business School tarafından 1990 yılında yapılan çalışmanın sonuçlarına göre;

- Aile işletmelerinin sadece yüzde 30'u ikinci nesile geçebilmektedir,
- İkinci nesile geçebilen firmaların ancak 2/3'ü ayakta kalabilmektedir,
- Aile işletmelerinin üçüncü nesil boyunca sadece yüzde 13'ü ayakta kalabilmektedir.

Hatta bu konuda Higgins (2001:24), üç çocuğa sahip işletme kurucusunun ancak bir çocuğunun aile işletmesini devralabildiğini, diğerlerinin ise genellikle iş için yetersiz olduklarını vurgulamakta, hatta bu yüzden çoğunlukla aile işletmelerinin sonunun kaçınılmaz olduğunu söylemektedir.

Aerts ve Dankels tarafından sekiz değişik ülkede -Avusturya, Belçika, Finlandiya, İngiltere, Hollanda, Norveç, İsveç ve İsviçre’de- yapılan çalışmada, aile işletmeleri ile diğer işletmeler karşılaştırılmıştır. Daha önceki çalışmalarda özellikle Avrupa’daki aile işletmelerinin küçük ve orta ölçekli olmalarına rağmen, GSMH ve işgücüne büyük ölçüde katkıda buldukları görülmüştür. Aerts ve Dankels’ın yaptığı çalışmada 1.132 işletme karşılaştırılmıştır. Burada Aerts ve Dankel, sermayesinin yüzde 50’sinden fazlası bir aileye ait işletmeleri aile işletmeleri olarak ele almışlardır ve bütün işletmeler çalışan sayısı 500’ün altındaki işletmelerdir. Aile işletmeleri çalışmada bir bakıma sönük sonuçlar göstermiştir. Sonuçlar şöyledir;

- Aile işletmeleri diğer firmalara göre daha az ithalat ve ihracat yapmaktadır.
- Daha az sayıdaki aile işletmesi satışlarının yüzde 25’ten fazlasını ihracattan elde etmektedir.
- Daha az sayıdaki aile işletmesi satışlarının yüzde 50’den fazlasını ihracattan elde etmektedir.
- Aile işletmeleri diğer firmalara göre daha az yabancı firma lisansı almaktadır ve yabancı firmalara lisans vermektedir.
- Aile işletmeleri diğer firmalara göre yurtdışında daha az şube açmakta ve fabrika kurmaktadır.

Bu sonuçlar özellikle, Avrupa’daki küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kendi ulusal pazarlarında kalarak ayakta kalmaya çalıştıklarını vurgulamaktadır (Nauber ve Lank 1998:18). Ancak globalizasyon ile durumun böyle kalmaması gerektiği ortadadır. Aile işletmelerinin uluslararası pazarda kendilerini ispatlamaları gerekmektedir.

Aile işletmelerinin, ifade edilen bu zayıf noktaları içerisinde en önemli olanlarından birisi, işletmeyi kuran ya da aile şirketini yöneten kişinin yönetimi bir sonraki nesile devretmesi sırasında karşılaşılabileceği sorunlardır. Söz konusu problem, sahip olduğu önem nedeniyle bu çalışmada ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

AİLE ŞİRKETLERİNİ BİR SONRAKİ NESİL İÇİN HAZIRLAMA YOLLARI

Aile işletmesinin kurucusu, belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile şirketinin yönetimini yeni gelen nesile devretmek zorunda kalacaktır ve yönetim için en uygun kişinin seçimi şüphe yok ki titizlikle ele alınması gereken bir konudur. Varislerin yetenekleri, eğitimleri ve belki de en

önemlisi istekleri, bu kararın alınma sürecini etkileyen ve belirleyen unsurlar olarak gündeme gelecektir.

Aile işletmelerinin firmayı nesilden nesile aktarmalarında başarısız olmalarının dört temel sebebi vardır (Yalçın ve Günel 2004:76):

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

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

Aile işletmesinin her üyesinin aile işi ile ilgilenmesini beklemek doğru bir yaklaşım değildir. Daha da kötüsü, sadece ailenin bir üyesi olduğu için, gerekli yetenek ve niteliklere sahip olmayan kişilerin yönetici olma yönünde kayırılmalarının uzun vadede yarardan çok zarar getireceği de unutulmaması gereken bir gerçektir.

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

İşletme kurucusunun yukarıda ifade ettiğimiz nedenlerle aile işletmesinin yönetimini varislere bırakmak konusundaki tereddütleri ya da isteksizlikleri yanında, kimi zaman varisler de aile işletmesinin başına geçmeyi arzu etmeyebilirler.

Varislerin bu olası bu tutumunu, ünlü iktisatçı Alfred Marshall'ın sözleri çok iyi biçimde anlatmaktadır (Müftüoğlu 2003:445): “ *Bir işletmeyi; Dede kurar, Baba büyütür, Oğul tutar, Torun sanat tarihi okur*”

Ebeveynlerine göre daha iyi maddi koşullar içerisinde doğup yaşayan genç nesil, kimi zaman aile işletmesine yeterince zaman ayırmak istemeyebilir. Gençler aile içerisindeki tartışma ve geçimsizlikleri ileri sürerek kendi işlerini kurmayı tercih edebilecekleri gibi, aile işletmesinin faaliyet alanı dışındaki bir konuya ilgi duyarak iş kurma yolunu da seçebilir. Bu tür sorunlara tüm dünyada olduğu gibi bizim ülkemizde de rastlanılmaktadır.

Türkiye’de bir veya iki asrı geride bırakmış çok az sayıda işletme vardır. Bunlardan başlıcaları: 1471 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı, 1877’de kurulan Ali Muhiddin Hacibekir, 1871’de kurulan Kurukahveci Mehmet Efendi Mamulleri, 1876’da kurulan Komili ve 1887’de kurulan Hacı Şakir gibi firmalardır. Türkiye’deki işletmelerin bir nesilden diğerine transferinde yaşanan başarısızlık nedenleri ile ilgili olarak Müftüoğlu (2003:445-448) çeşitli fikirler ileri sürmektedir: Bunlardan ilki, girişimcilerimizin, girişimcilik ruhunu, evlatlarına aşılayamamaları ve damat seçimlerine yeterince özen gösterilmemesidir. Ortaklık şeklinde kurulan şirketlerde, babaların iyi geçinmesine rağmen yönetimi devralan çocukların iyi anlaşamaması ve bu anlaşmazlıklar nedeni ile işletmenin bölünmesi ve ölçeğinin küçülmesi ise diğer nedenler arasında yer almaktadır.

Sorunun kaynağı ya da nedeni ne olursa olsun, aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki nesile bırakılması kaçınılmaz bir sonuçtur. Devir sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için devir işlemleri ayrıntılı bir biçimde planlanmalı, organize ve kontrol edilmeli, kısaca yönetilmelidir. Titizlikle düşünülmeyen gerçekleştirilen devir süreci ya da sadece aile üyesi olan ancak gerekli niteliklere sahip olmayan aile üyelerinin sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlara atanması, uzun vadede aile işletmesinin yaşamını tehlikeye sokacaktır. Bu nedenle işletme kurucuları, aile işletmesinin yönetimini devretmeden önce, devir sürecinin nasıl, ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirileceğini ayrıntılı bir biçimde tasarlamalı ve her şeyden önce, gelecek nesilleri aile işletmesinin yönetimini devralma konusunda iyi bir biçimde hazırlamalıdır.

İşadami Üzeyir Garih (1990:37-39), aile şirketlerini ikinci nesile hazırlama konusunda şu önerilerde bulunmaktadır:

“ İlk olarak işin başındaki hissedar kurucuların, bir süre içinde yönetimde yavaş yavaş geriye çekilip, görevlerini şirket içinde denenmiş, şirket ekolünde yetişmiş bir yönetici grubundan meydana gelecek bir yürütme kuruluna adım adım terketmeye doğru yol almaları uygun olacaktır. Kurucu yöneticilerin fonksiyonlarını hakiki anlamda Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna getirmeye rıza göstermeleri sağlıklı bir tutum olacaktır kanısındayız.

Bazı dengeleri koruyabilme açısından başkanlığı birkaç yıllık bir süre için rotasyona tabi tutmalarının, şirketi zayıflatacak bir güç kavgasını önleyeceğini düşünmekteyiz.

Rotatif başkanlık kişileri olgunlaştırır uzlaştırır. Kişisel kıskançlık ve yıkıcı mücadeleyi bir taraftan önlerken, eşitler arasında birinci olma hırsı sağlıklı rekabeti körükler. Uygun bir süre sonunda güç dengeleri kendiliğinden oluşur ve herkes layık olduğu mevkiye oturur.

Yürütme Kurulu'nun işlevine paralel olarak şirketin işleminde olagelen hadiseleri yine bir organizasyon uzmanı kuruluş veya kişiye tahlil ettirerek, bunları kağıda döktürerek, işlevsel prosedürleri ortaya koymak gerekir.

İşlerin fonksiyonel yürütülebilmesi için mevcut emir kumanda sistemi de etüd edilerek amaçları yönünde bir ornigram restüriktüre edilerek, yetki sorumluluk dağılımı ve iş tarifleri gerçekleştirilir.

Dolayısıyla şirket, yönetim kurulunun yanı sıra sistemlere dayalı yaptırım gücü olan bir yürütme organizasyonuna sahip olur.

Bütün bu işlemler bir düzen içerisinde yürütülürken kurucu ortaklar fani olduklarını asla unutmamalı ve ani bir yok olma tehlikesinin önlemlerini alma mecburiyetini de düşünmelidir.

Bu bakımdan kurucu ortakların başlıca görevlerinden biri şirket hisselerine sahip olacak varislerin yetiştirme ve eğitimi sağlamaktır ve bunu adım adım takip ve sınamaktır. Burada genellikle seçilen iki yol vardır. Birincisi varislerin, kurucu ortakların eğitim ve gözetimine direkt olarak veya bir üst yöneticinin asistanı olarak sokulması ve varislerin doğrudan üst yönetime alıştırılmasıdır. Dış alemlerle ilişkiler tecrübeli üst yönetimin müzakerelerine iştirak, işlere kuşbakışı bakmaya alışma ve benzeri tecrübeye sahip olacak varislerin, yetenekleri ne olursa olsun ileride iyi bir yönetim uygulamaları ihtimali zayıftır. İkinci yol ise varislerin şirketin alt kademelerinden başlayarak ve

yönetim merdiveninin basamaklarını kişisel güçleriyle çıkararak, sorumlu alt mevkilerden itibaren karar vermeye yeteneklerini geliştirerek tecrübe kazanmalarıdır. Eşit yetenek ve beceri şartlarında varislerin herhangi bir personelden daha şanslı olmalarını tabii karşılamak icabettiğini söylemeden geçemeyeceğiz.

Varislerin bu gelişme sürecinde kişisel hırsları uğruna kurucu ortakların akıllarını çelerek iç dengelerin bozulmasına katiyen müsaade edilmemelidir.

İnsan psikolojisine uygun olarak, babaların çocuklarını harika çocuklar gibi görmeye meyyal oldukları unutulmamalıdır, ana hissedarların bu meyillerini çok sıkı şekilde kontrol etmeleri şirketin uzun süreli bekası için kaçınılmaz olacaktır.

Aile şirketleri kurumsallaşınca değin, ortaklardan birinin ani ölümü olgunlaşmamış varislerin dengeleri bozmasını ve dolayısıyla şirketin ekonomik ve idari trendinin menfi yöne dönüşümünü tevhit edebilir. Çok sağlıklı görünen muayyen yaşa erişmiş kişilerin aniden ağır hastalıklara duçar olduğu ve işle ilgisini kesme durumunda olduğu çok sık görülen olaylardır. Bu duruma bir tedbir olmak üzere bir vakfın kurulması ve şirket yönetimine egemen olacak küçük bir orandaki hisse senetlerinin bu vakfa verilmesi ve bu vakfın yönetiminin şirket kurucu ortaklarının hisse dağılımına uygun bir şekilde organize edilmesi düşünülebilir. Kurucu ortaklardan birinin ebediyete aniden intikali halinde, vakfın yönetiminde olagelecek değişiklik, dengeleri devam ettirecek doğrultuda vakıf senedinde belirtilebilir.

Birinci jenerasyonunu tamamlama aşamasındaki şirket kurucu ortaklarına sağlık, afiyet ve uzun ömür dilerken, ölümsüzlüklerini şirketlerin bekası ile sağlayabileceklerini hatırlatmak isteriz.”

Aşağıda aile işletmelerinin, gelecek nesillere transferini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlayan iki çalışmanın sonuçları özetlenmektedir:

BAŞARILI BİR DEVİR SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çeşitli yazar ve danışmanlara göre, aile işletmelerinin birinci ve ikinci nesilde yüksek düzeyde başarısızlığa uğrama nedeni, son derece karmaşık ve duygusal olan “sahiplik” sürecini yönetmedeki başarısızlık ve aile işletmesinin bir nesilden diğerine devrini gerçekleştirilememek şeklinde ifade edilmektedir. Aile işletmeleri konusunda yapılan literatür çalışmalarının

üçte biri devir sorunlarına ilişkin olmasına rağmen, başarılı bir devrin nasıl gerçekleştirileceği hala gelişme aşamasındadır.

Venter, Boshoff ve Maas (2005), Family Business Review’da yayınladıkları bir makalede başarılı bir biçimde yönetildikleri takdirde, bazı ilişkilerin aile işletmelerinin bir nesilden diğerine başarılı bir biçimde devrini mümkün kılacağını ve bu yolla küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yaşamının sürekliliğinin geliştirileceğini ortaya koymuştur. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni “*devir sürecinin algılanan başarısı*” olarak ifade edilmiş ve bu değişken “*devir sürecinden duyulan tatmin*” ile “*işletmenin karlılığının devamı*” şeklinde tanımlanan iki boyut aracılığı ile ölçülmüştür. Yazarların gerçekleştirdikleri ampirik araştırmanın sonucuna göre, işletmeyi devralacak kişiye ilişkin olarak devir sürecinden duyulan tatmini etkileyen faktörler “**işletme yönetimini devralacak kişinin istekliliği**” ve “**işletmeyi devralacak kişinin işletme sahibi-yönetici ile ilişkileri**” şeklinde belirmiştir. İşletmenin karlılığının devamını etkileyen faktörler ise, “**işletme yönetimini devralacak kişinin istekliliği**”, “**işletme yönetimini devralacak kişinin hazır olma düzeyi**” ve “**işletmeyi devralacak kişinin işletme sahibi-yönetici ile ilişkileri**” olarak ortaya çıkmıştır. İşletme sahibi-yönetici ve işletmeyi devralacak kişi arasındaki ilişkilerinde, ailedeki bireyler arası ilişkilerin uyumunun düzeyinden etkilendiği anlaşılmaktadır.

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

Aile işletmesinin yönetimini devralacak kişinin yeni görevine işsel bir biçimde hazırlanabilmesinin, şirketin karlılığının devamında

olumlu bir etkiye sahip olduğu da araştırmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Bu araştırmaya katılan kişiler, yönetimi devralacak kişinin, mümkünse aile işinden önce başka şirketlerde çalışmış olmasının, eğitilmiş olmasının, düzenli bir biçimde işletme-konulu kurs ve seminerlere katılmasının, ebeveynleri dışında başka kişiler ile hamilik ilişkisi kurmuş olmalarının önemine inandıklarını ifade etmişlerdir.

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

Bu modelin bulguları ile paralel kabul edilebilecek olan ve başarılı bir devir planlamasını etkileyen bazı faktörleri Yalçın ve Günel (2004:77) aşağıdaki gibi kategorize etmektedir:

Varisin Hazırlanma Düzeyi

- Eğitim durumu,
- Yetiştirilmesi,
- İş tecrübesi motivasyonu,
- Giriş pozisyonu,
- Şirkette çalışma süresi,

Aile ve Şirket Üyeleri Arasındaki İlişki

- İletişim,
- Güven,
- Sadakat,
- Aile keşmekeşi,
- Akraba rekabeti,
- Kıskançlık,

- Uyuşmazlık,
- Paylaşılan değerler,

Planlama ve Kontrol

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

SONUÇ

İş ve iktisadi yaşamın vazgeçilmez öğeleri olan aile işletmeleri, son yıllarda gerek uygulamada gerekse akademik alanda en çok araştırılan ve tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir. Aile işletmeleri, sadece gelişmiş ülkelerde değil gelişmekte olan ülkelerde de, büyük sayılarla temsil edilen bir işletme türü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, başarılı olmaları ve uzun yıllar boyunca yaşamaları, sadece işletmeyi kuran kişi ya da kişilerin servetlerini koruma yanında aynı zamanda son derece kıt olan toplumsal kaynakların da tasarruf edilmesi anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinin iyi bir biçimde yönetilmeleri ve kuşaklar boyunca sürekli ilerlemeler kaydederek gelişmeleri, işletmeyi ilk kuran kişinin en büyük arzusudur. Ancak aile işletmelerinin üstün yönleri kadar olumsuz yönleri de mevcuttur. Ayrıntılı bir biçimde açıkladığımız bu zayıf noktalar içerisinde belki de en önemlisi, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmalarıdır. Kısa süre ayakta kalma eğilimi taşıyan aile işletmelerinin yalnızca yüzde 30'u ikinci nesile ve yüzde 5-15'i üçüncü nesile geçebilme şansını elde etmektedir. Aile işletmesinin daha sonraki nesiller elinde yaşam süresinin kılmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu tür bir başarısızlık, öngörülemeyen bir kriz sonucu ortaya çıkabileceği gibi, ülkenin ekonomik ortamının bir sonucu da olabilmektedir. Bununla birlikte, aile işletmelerinin bir nesilden diğerine geçişte yaşam sürelerinin kılması, daha çok kötü yönetilmeleri ve bir anlamda devir sürecinin başarılı bir biçimde planlanamaması ile ilişkilidir.

Aile işletmelerinde çoğu zaman, aile üyeleri gerek yönetimde gerekse işletme faaliyetlerde etkin bir rol almaktadır. İşletmeyi kuran kişi yaşlandığı ya da öldüğü zaman yerine kimin geçeceği konusu, vakitlice planlanmadığında aile işletmesini yok olma noktasına getirecek sonuçlar doğabilecektir. Yönetime geçecek kişinin eğitimi, bilgi ve tecrübesi kadar bu pozisyonu elde etmeye istekliliği de devir planlama sürecinde ayrıntılarıyla düşünülmeli gereken unsurlardır.

Genç kuşakların yetiştirilmeleri ve eğitimleri, bu anlamda titizlikle düşünülmeli ve planlanması gereken konulardır. Aile işletmesinin faaliyet alanında eğitim görmüş gençlerin işin teknik yönünü öğrenmeleri de önemlidir. Yönetimi devralacak kişinin, aile işinden önce başka şirketlerde çalışmış olması, eğitim düzeyi ve, ebeveynleri dışındaki kişilerle kuracakları ilişkiler yadsınamayacak bir öneme sahiptir. Ancak bir o kadar önemli olan bir diğer unsur, bu gençlerin deneyim elde etmeleri ve tecrübelerini artırmalarıdır. Eğitim ve tecrübesi geliştirilmiş gencin motivasyonunun ve işe ilişkin istekliliğinin artırılması, bu faktörler kadar ve hatta daha da önemli olan bir faktörü ifade etmektedir.

Şüphe yok ki böylesine bir motivasyonun geliştirilmesi, bir anda yapılacak bir iş değildir. İşletme kurucusu ile işletmeyi devralacak kişinin ilişkileri zaman içerisinde olumlu yönde geliştirilmeli ve gençler daha çocukken bu anlamda güçlendirilmelidir. Yönetimde bulunan ebeveynler, işlerin gidişatını ve gelişimini bir sır olarak saklamamalı, aile içerisinde herkesin anlayabileceği düzeyde açıklamalar yapmalıdırlar. İş yaşamının olumsuz yönlerini ve stresini sürekli gençlere ve çocuklara yansıtan bir sahip-yönetici, yeni nesilin başka alanlara kanalize olmasına neden olacaktır. Aile işletmesinin yönetimine uygun görülen kişiye, ileriki kariyeri, aile ilişkileri ve şirketteki payı konusunda doğru ve aydınlatıcı bilgiler vermek olası sorunları önlemek konusunda anlamlı olacaktır.

Nesiller arasında destekleyici ve işbirlikçi bir ilişki ile bilgi paylaşımı konusunda istekliliğin olması, aile şirketinde kaliteli ve uyumlu bir ilişkinin varlığının göstergesi olacaktır. Farklı dönemlerde yaşayan iki nesilin, önceliklerinin farklı olması ve işletmeye farklı açılardan bakmaları son derece normal bir durumdur. Çatışmadan kaçınmak için, her iki taraf da açık ve dürüst bir biçimde iletişimde bulunmalı, iş konusundaki bilgi ve fikirleri birbirleri ile paylaşmalıdır.

Kardeş ortaklığı şeklinde kurulan aile işletmelerinde, aileye gelin ve ya damat olarak dışarıdan gelenlerin etkisiyle zamanla kıskançlık, uyuşmazlık ve rekabet gibi konular gündeme gelebilmektedir. Bu sorunlar maddi kaynaklarla ilgili olabileceği gibi çocukların okuduğu okullar ve hatta kişisel anlaşmazlıklar şeklinde bile olabilmektedir. Aile bireyleri arasında olumsuz duygular yaratacak bu gibi yaklaşımlardan kaçınmak ve tüm akrabalar arasında güven, sadakat ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirebilmek önemlidir. Aile işletmesinden gelen maddi kaynakların eşit ve adil dağıtımı bu tür sorunları bir nebze olsun çözebilecektir. Ancak daha ciddi sorunlar çıktığında danışmanlardan yardım alınmalı ve profesyonellere başvurulmalıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, aile işletmesinin yönetiminin bir nesilden diğerine devri ciddiyetle planlanması gereken bir süreçtir. Gençler yönetim için bir anda değil zaman içerisinde hazırlanmalı, eğitilmeli ve motive edilmelidir. Özellikle kalabalık ailelerde kişisel ya da profesyonel anlamda sorunların ve çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Bu tür çatışmalar başarılı taktiklerle çözümlenmeli ve profesyonel danışmanlardan yardım alma yolu daima akılda tutulmalıdır.

KAYNAKÇA

Ankara Sanayi Odası; (2006); **Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi**, Ankara, Yayın No:60.

ATEŞ Özgür; (2005), **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara, Birinci Baskı, Ankara Sanayi Odası .

BHATTACHAYA, U and B. RAVIKUMAR; (2001), “*Capital Markets and the Evolution of Family Business*”, **Journal of Business** ., Vol 74., Issue 2., April.

BRIDGE, S ve K O’NEILL ve S. CROMIE ; (1998), **Understanding Enterprise, Entrepreneurship& Small Business**. Macmillan Press Ltd.

FINDIKÇI , İlhami; (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul, 1.Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

CARLAND, J. W. , F. HOY, W. R. BOULTON and , A. C. J. CARLAND; (1984), “*Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners. A Conceptualization.*”, **The Academy of Management Review**, Vol 9. Issue 2, p. 357.

CRAIG Justin B. and Ken MOORES; (2006); “*A 10-Year longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms*”, **Family Business Review**, Vol.XIX, No.1, March , pp.1-10.

D’AMBOISE, G. and M. MULDOWNEY; (1988), “*Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements*”, **The Academy of Management Review**., Vol 13., Issue 2., April , s.228.

GALLO, M.A.; (1994), **Global Perspectives on Family Businesses**, Loyola University: Family Business Center.

GARİH Üzeyir; (1990), **Deneyimlerim 1**, İstanbul, 4. Baskı.

HIGGINS, B;(2001), “*How Family Business Owners Think*”. **National Underwriter/Life&Health_Financial Services** ., Vol. 105., Issue 48.

JAFFE, D.T.; (1990), **Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business**, Berkeley, CA,Conari Press.

LEECH,D and J. LEAHY; (1991), “*Ownership Structures, Control Type Classifications and The Performance of Large British Companies*”, **Economic Journal**., Vol 101.

KLEIN,S.B., J.H. ASTRACHAN and K.X. SMYRNIOS; (2005), “*The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation,and Further Implication for Theory*”, **Entrepreneurship and Theory**, May , pp.321-339.

KOÇEL, Tamer; (2005), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

MÜFTÜOĞLU Tamer;(2003), **Girişimciler için İşletme Yönetimi**, Ankara, (Editör Tülin DURUKAN),Gazi Kitabevi.

NEUBAUER , F. And A. LANK; (1998),**The Family Business**, Macmillan Press Ltd.

ROSENBLATT, Paul C.; (1996), **The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm**, San Fransisco, Jossey Bass Publishers,.

UPTON, N. B. and R. K. Z. HECK; (1997), "*The Family Business Dimension of Entrepreneurship*", **Entrepreneurship 2000**. Upstart Publishing Company.

VENTER, E., C.BOSHOF ve G. MAAS; (2005), "*The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*", **Family Business Review**, Vol.XVIII, No.4, December, pp.283-303.

YALÇIN Azmi ve Rıdvan GÜNEL; (2004), "*Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*", 1. **Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** , İstanbul, (Editör Tamer Koçel).

WONG, Y.C.:(1986), "*Entrepreneurship, Marriage and Earnings*". **The Review of Economics and Statistics** , Vol. 68., İss 4., November.