AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISAL ANALİZİ VE TOKAT İLİ AİLE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Yrd.Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
KÜTAHYA
Tel: (0535) 417 13 19
E-posta: guleren63@yahoo.com

ÖZET

Aile işletmesi, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Aile işletmelerinde; aile, hem işletmenin sahibi hem de işletmenin yöneticisi konumundadır. Girişimci, hem patron hem de yöneticidir. Çalışmada, kuramsal çerçeve oluşturulduktan sonra, Tokat ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri incelenmiş, bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Yapı, Analiz,

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, bir veya daha fazla aileden kişiler tarafından kurulan ve yönetilen işletmelerdir (Olson ve diğerleri, 2003).

Aile işletmelerinde, hem işletme içi hem de işletme dışı birçok konu, aile bireylerini etkilemektedir (Cole, 1997; Dumas, 1989; Heck ve Trent, 1999; Heck ve Walker, 1993; Rosenblatt ve diğerleri, 1985). Bu nedenle, aile işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmek için, çevresi ile etkileşim halinde olmalı ve çevresine uyum sağlamalıdır. İşletme aynı zamanda genel çevresine de (ekonomik, teknolojik, yasal, sosyal, politik, kültürel) uyum sağlamalıdır (Beckhard, ve Dyer, 1983).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar;

1. Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koyar.

2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev alırlar.
3. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile bireylerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilir.
4. Aile bireylerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkiler.

2. AİLE İŞLETMESİNİN TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile bireylerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile bireylerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmedir.

Aile işletmelerinin yönetim biçimleri açısından incelendiğinde;

1. Girişimci İşletmeler
2. Aile tarafından yönetilen işletmeler
3. Aile etkisindeki işletmeler

Aile işletmelerinin üzerinde ailenin etkisi büyüktür. Ailenin yapısı ve aile bireyleri arasındaki etkileşim, işletmenin başarılarını etkileyebilir. İşletmenin varlıkları, yaşı, insan kaynakları, kurucunun işletmede geçirdiği saatler, ailede çalışanlar, hem işletmenin hem de ailenin artan başarıları ile yakından ilgilidir(Olson ve diğerleri, 2003). Aile işletmesinde, aile ve işletme sistemleri, ortaklaşa ailenin ve aile bireylerinin finansal kaynakları, enerjileri ve zamanları için rekabet ederler (Rosenblatt ve diğerleri, 1985; Stafford ve diğerleri, 1999). Herhangi bir zamanda, her bir sistemin talepleri ve gereksinimleri nedeniyle bu kaynaklar için rekabet, aile işletmesi çevresinde daima stres yaratır. Bununla birlikte, bu koşullar altında rekabet, uzun dönem aile işletmesinin yaşamını devam ettirmesinin dışında, kısa dönemde sağlıklı kararlar almaya yol açabilir (Kaye, 1991). Ailede artan stresin düzeyine göre, işletmenin gelirleri azalır ve hem ailenin hem de işletmenin başarısı ve verimliliği düşer(Danes ve Amarapurkar, 2000a; Danes ve diğerleri, 2000a,b; Rosenblatt, 1991; Stewart ve Danes, 2001). Finansal sıkıntılar, aile işletmesi içinde problem çözme dinamiklerini etkileyen olumsuz davranışlar oluşturabilir (Danes ve diğerleri, 2000b). Aile ve işletme amaçları arasında yıpratıcı çatışma, aile işletmesinin yaşamını sürdürmesini etkileyebilir (Danes ve Amarapurkar, 2000a; Stewart, C.C., Danes, S.M., 2001). Aile bireylerinin, işletme gelirleri ile ilgili fikirleri bağdaşmamasına rağmen, aile bireyleri arasında karşılıklı etkileşim biçiminin çok önemli olduğu bir gerçektir.

3. AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinin gelişim evreleri incelendiğinde, işletmeler;

1. Girişimcinin yönettiği 1.nesil aile işletmesi
2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri
3. Kompleks aile işletmeleri
4. Kurumsallaşmış aile işletmeleri, biçimde gelişme göstermektedir (Atılgan, 2001).

1.Nesil Aile İşletmelerinin Özellikleri

- Girişimcinin belirlediği özellikleri taşıyan, işletme kültürü, strateji ve yönetim politikaları belirgindir.
- İşletmeye ilişkin temel stratejik kararları girişimci alır.
- Girişimcinin başarılarına özenen aile bireylerinde işe ve işletmeye karşı ilgi gelişir.
- Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verir.
- Girişimci müşterileriyle doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar.

Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinin Özellikleri

- İşletmenin bugünkü durumu, amaçların neresinde olunduğu gibi konular sorgulanmaya başlanır.
- Çocukların da büyümesiyle, işletme aile birliğinin merkezi haline gelir.

- Ebeveynler, eğitimini tamamlayan çocukların, işletmede görev alması konusundaki isteklerini belli etmeye başlarlar.
- Genişleme süreci henüz tamamlanmadığından tam olarak biçimselleşmeye geçilememiş ve sistemler de kurulamamıştır. Yalnızca bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur.
- İşletmenin pazar payı artmaya başlar, borçlanma gereksinimi azalır. Hizmetler ve ürünler tüketici tarafından benimsenir.
- Aile değerleri iş değerlerinden üstündür.

Kompleks Aile İşletmelerinin Özellikleri

- İşletmeye ilişkin temel stratejik kararları girişimci alır.
- Birden fazla nesil işletmede istihdam edilmektedir. Farklı anlayıştaki birçok aile üyesinin yanında çok sayıda profesyonel yönetici de bulunur.
- İşletme bu evrede holding görünümündedir. Ancak bu holding görünümlü işletmede, aile bireylerinin veya akraba ortaklarının bir kısmı büyüme evresi özelliklerini gösterirken, bir kısmı kompleks evresi özelliklerini yansıtır.
- İşletmeyi yöneten aile bireyleri aldıkları kararların, işletmenin geleceğini etkileyeceğinin bilincindedirler.
- Büyüme eskisi kadar hızlı olmasa da devam etmektedir. Ancak işletmenin ürün ve hizmetleri pazarda maksimum seviyede alıcı bulmaktadır.
- İşletmenin borçlanabilme kapasitesi yüksektir. Ancak borçlanma gereksinimi giderek azalmaktadır.
- İşletme pazarda olumlu bir imaja erişmiştir ve artık pazarı da etkiler durumdadır.
- Biçimselleşmeye duyulan gereksinim fazladır. İş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbirliği yapacak bölümler gibi konulara çözüm bulunmaya çalışılır. Bu biçimde iş kişisellikten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale getirilir.
- İşletmenin faaliyetlerinde göz önünde bulunduracağı bir stratejik planı bulunur.
- Takım çalışmasına önem verilir ve kalite kontrol sistemleri kurulur.
- İşletme çevre koşullarını inceleyerek kendini sürekli yeniler.
- İşletmenin toplumsal sorumlulukları da artar. Örneğin; topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha özenli davranılmaya çalışılır.

Kurumsallaşmayı Başaran Aile İşletmelerinin Özellikleri

- İş analizi yapılır.İşi yürütecek kişilerde aranan ölçütler, yetki ve sorumluluk tanımları, çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler belirlenir.
- Performans değerleme, terfi, insan kaynaklarını seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri kurulur.
- İşletmenin misyonu, uzun dönemli finansal amaçları, temel iş kolları belirlenmiştir.
- İşletme stratejisine ışık tutan bir vizyon vardır.
- İşletmenin mevcut durumu analiz edilerek, gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenir.

4.AİLE İŞLETMESİNİN YAPISI

Aile işletmesi, iki değişik sosyal kurum olan aile ve işletmenin birleşmesinden oluşur. Aile işletmelerine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında; Lansberg (1983)'e göre, aile işletmesi, aile ve işletme alt sistemlerinden oluşur. Hollander ve Elman (1988) ise, aile işletmesi içinde üçüncü bir alt sistem olarak bireylerin de olduğunu belirtmişlerdir. Aile işletmeleri, işletme, aile ve birey alt sistemleri iç içe girdiği için kompleks bir yapıya sahiptir (Weigel ve Ballard, 1997).

Aile işletmeleri, aile içindeki daha küçük çeşitli alt sistemler (ebeveyn-çocuk, evlilik bağı, evlilik yoluyla akrabalık ilişkileri, kardeş ilişkileri vb.) ile işletme alt sistemlerini (yönetim-işgücü,

patron-işçi, işgören-işgören, pazarlama-üretim vb.) içerir. Alt sistemleri dengelemek aile bireyleri için oldukça güçtür (Weigel ve Ballard, 1997).

Aile işletmesi sisteminde; eski nesil, yeni nesil, kardeşler, akrabalar ve aileden olmayan kişilerin her biri bütünü oluşturan parçalardır. Aile işletmesinde sınırlar, aile konularıyla işletme konuları birbirinden ayrı tutulamadığı için genellikle karışır. Örneğin; kurucunun sağlığının bozulması, aile bireylerinden birinin boşanması, aile bireyleri arasındaki ilişkileri olduğu kadar, işletmenin yönetimini ve işyükünün dağılımını da etkileyecektir (Weigel ve Ballard, 1997). İş sorumlulukları konularında anlaşmazlıklar, işletmenin kaynaklarının nasıl harcanacağı, pazarlama stratejileri, öncelikli işletme konuları olsa da, aynı zamanda aile bireyleri arasındaki ilişkileri etkileyecektir (Handler, 1991; Lansberg, 1988).

5. ARAŞTIRMANIN TANIMI, KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmada, Tokat ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yapısal analizi yapılmıştır. Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletme sayısı, Eylül 2003 tarihi itibariyle 1620 adettir. ÇİZELGE-1'de, Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerin şirket tiplerine göre sayıları sunulmuştur. Şahıs ve Kolektif şirketler ile Kooperatif ve Müesseseler araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin 151 adedi A.Ş., 478 adedi ise Ltd şirkettir. Her iki gruptaki toplam 629 işletmeden yalnızca 149 adedi aile işletmesidir.

ÇİZELGE-1: Tokat Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı Şirket Tipleri ve Sayıları

Sayı	Meslek Grupları	Şahıs	Koll.	A.Ş.	Ltd.	Koop.	Mües.	Toplam
1.	Manifaturacılar	42	1	4	11	0	0	*58*
2.	Halı-Mobilya, Yazmacı	68	0	1	23	0	0	*92*
3.	Kitap, Kırtasiye, Elektrik, Camcı	49	0	4	19	0	0	*72*
4.	Toptan ve Perakende	88	2	17	75	1	4	*187*
5.	Kooperatifler	0	0	0	0	241	0	*241*
6.	Ayakkabı, Konfeksiyon	14	1	27	25	0	0	*67*
7.	İnşaat Mühendisi ve Müteahhidi,Taşeron	158	0	10	102		0	*270*
8.	Oto Yedek Parça, Oto Lastik, Akaryakıt Bayii	84	6	8	51	0	0	*149*
9.	Uncu, Ekmekçi, Besici	36	2	14	34	1	0	*87*
10.	Bankalar, Sigortacılar	90	2	44	72	0	1	*209*
11.	Kereste, Mobilya İmalat	52	1	32	32	0	0	*97*
12.	Nakliye, Demir Ticaret,Tarım	47	0	10	34	0	0	91
	Toplam	*728*	*15*	*151*	*478*	*243*	*5*	**1620**

Aile işletmelerinden bazılarının yöneticilerinin iletişimden ve bilgi vermekten kaçınmaları ve aile işletmelerinden bazılarının faaliyetlerinin durma noktasına gelmesi nedeniyle araştırma kapsamına 105 adet aile işletmesi alınmıştır. Bu işletmelerin 34 adedi A.Ş., 71 adedi ise Ltd şirkettir. ÇİZELGE-2'de, araştırma kapsamına alınan işletmelerin meslek gruplarına göre dağılımı sunulmuştur.

ÇİZELGE-2: Araştırmaya katılan aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı

Sayı	Meslek Grupları	A.Ş	Ltd	Frekans
1.	Manifaturacılar	5	23	*28*
2.	Halı-Mobilya, Yazmacı	2	6	*8*
3.	Kitap, Kırtasiye, Elektrik, Camcı	-	2	*2*
4.	Toptan ve Perakende	7	22	*29*

5.	İnşaat Mühendisi ve Müteahhidi,Taşeron	8	9	*17*
6.	Oto Yedek Parça, Oto Lastik, Akaryakıt Bayii	6	5	*11*
7.	Uncu, Ekmekçi, Besici	4	-	*4*
8.	Bankalar, Sigortacılar	-	4	*4*
9.	Nakliye, Demir Ticaret,Tarım	2	-	*2*
	Toplam	**34**	**71**	**105**

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, anket ve yüzyüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler iki şekilde analiz edilmiştir.

A) İstatistiksel olarak; verilen cevaplar için frekans dağılımı ve yüzdeler belirlenmiş, çalışmadaki önemli değişkenler karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

B) Analitik olarak; niteliksel düzeydeki istatistiksel verilerin içerikleri çözümlenmiştir.

Anket; işletmeler hakkında genel soruların dışında üç bölüm biçiminde hazırlanmış sorulardan oluşur.

1) Aile işletmeleri ve aile bireyleri hakkında duygu ve düşüncelere yönelik sorular (10 adet)
2) Kurucuların endişelerine yönelik sorular (14 adet)
3) Ailelere ve işletmedeki işlere yönelik sorular (14 adet)

7. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ANKET SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma konuları 3 grup başlık altında toplanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir

I. Aile işletmeleri ve aile bireylerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi

1. İşletmeyi kuran kişi sayısı kaçtır?

Kurucu Sayısı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1	27	25,71
2	48	45,71
3	18	17,14
4	3	2,86
5	6	5,71
6	3	2,86
7	0	0
Cevap yok	0	0
Toplam	**105**	**100**

Bu çizelgeye göre, aile işletmeleri %45,71 oranıyla 2 kişinin sorumluluğunda kurulduğu, %25,71'inin tek kişi, %17,14'ünün ise 3 kişi tarafından kurulduğu saptanmıştır.

2. Kuruculardan kaç tanesi işletmede aktif olarak çalışmaktadır?

İşletmede Aktif Olarak Çalışan Kurucu Aile Üyeleri	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1	52	49,52
2	25	23,81
3	13	12,38
4	4	3,81
5	0	0
6	3	2,86
7	0	0
Yok	7	6,67
Cevap yok	1	0,95
Toplam	**105**	**100**

İşletmelerin %49,52'inde, işletmede halen kurucu üyelerden birinin aktif olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu durum bize işletmelerin halen genç işletmelerden oluştuğunu ve sahiplerinin elinde bulunduğunu göstermektedir. %23,81 oranında işletmede aileden veya çocuklardan 2'sinin üretim sürecinde bulunduklarını göstermektedir. Aile işletmelerinin %6,67'sinde kuruculardan hiç kimsenin organizasyonda yer almadıkları belirlenmiştir.

3. Aile işletmesinin kurucularından mısınız? Değilseniz, kaçıncı nesilsiniz?

Aile İşletmesinde Kişilerin Konumu	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kurucu	59	56,19
İkinci Nesil	42	40,00
Üçüncü Nesil	3	2,86
Daha Sonraki Nesil	0	0
Aile Üyelerinden Kurucu Yok	1	0,95
Cevap yok	0	0
Toplam	**105**	**100**

Çizelgede, %56,19 ile işletmenin kurucularının elinde olduğunu göstermekte ve bir önceki sonucu doğrulamaktadır. %40 Oranında işletmelerin, ailenin ikinci nesline geçtiği anlaşılmaktadır.

4. Kurucu üye değilseniz, kurucu ile ilişki düzeyiniz nedir?

Kurucu ile İlişki Düzeyiniz	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kardeş	6	5,71
Evlat	45	42,86
Torun	3	2,86
Diğer (akraba)	12	11,43
Cevap yok	39	37,14
Toplam	**105**	**100**

Aile işletmesinde, ikinci nesilin %42,86 oranı ile aktif rol üstlendikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç bir önceki sonucu destekler niteliktedir. Bunun dışında, %5,71 ve %11,43'ü kurucuların ailelerinden olan kişilerden oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre, %2,86 ile üçüncü neslin de, işletmede çalışmakta olduğu görülmektedir.

5. Çocuklarınız var mı?

Çocuk	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Evet	69	65,71
Hayır	27	25,71
Cevap yok	9	8,57
Toplam	**105**	**100**

6. Cevabınız evet ise, yaşları ve işletmede çalışıp çalışmama durumları nedir?

Çocuk	**1-12 Yaş**	**13-16 Yaş**	**17-23 Yaş**	**24-28 Yaş**	**29 veya daha çok**
İlk Çocuk	25	3	9	8	9
İkinci Çocuk	27	0	9	6	6
Üçüncü Çocuk	15	0	6	1	2
Dördüncü Çocuk	6	0	1	1	1
Beşinci Çocuk	-	0	1	1	0

Çocuklar İşletmede Çalışıyorlar mı?	**Evet**	**Hayır**	**Cevap yok**
İlk Çocuk	16	31	
İkinci Çocuk	8	33	
Üçüncü Çocuk	4	15	
Dördüncü Çocuk	1	5	
Beşinci Çocuk	0	1	
			22

7. Eğer çocuklarınız işletmede çalışmıyorlar ise, onların ne yapmalarını istersiniz?

Çocuklarımın İşletmede Çalışmalarını İsterim	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Evet	12	11,43
Hayır	9	8,57
Kendileri Çalışmak İsterlerse	45	42,86
Cevap yok	39	37,14
Toplam	105	100

Ebeveynlerin, çocuklarının aile işletmesinde çalışmasını istemelerinin oranı çok düşük, %11,43'tür. Bu eğilim, % 42,86 ile çocuklarının yapmak istediklerine izin verecekleri anlamına gelmektedir.

8. İşletmede ne zaman çalışmaya başladınız?

İşletmede Çalışmaya Başlama Zamanı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Liseden sonra	30	28,57
Üniversiteden sonra	21	20
Profesyonel yetişmeden sonra	0	0
Bir başka işte çalıştıktan sonra	45	42,85
Cevap yok	9	8,57
Toplam	**105**	**100**

Bir başka işletmede çalıştıktan sonra aile işletmesinde çalışmaya başlayanlar % 42,85, liseyi bitirdikten sonra işletmede çalışmaya başlayanlar % 28,57'dir.

9. Aile işletmesinde çalışmaya başlamadan önce, bir başka işletmede harcadığınız zaman ne kadardır?

Bundan Önceki İşte Harcanılan Zaman	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1-2 yıl	15	14,28
3-5 yıl	30	28,57
6-9 yıl	3	2,85
10-15 yıl	18	17,14
16 dan daha çok yıl	3	2,85
Cevap yok	36	34,28
Toplam	**105**	**100**

% 34,28'i bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

10. Aile işletmesinde çalışmaktan pişmanlık duyuyor musunuz?

Pişmanlık	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Evet	66	62,86
Hayır	36	34,29
Cevap yok	3	2,86
Toplam	**105**	**100,00**

Elde edilen bilgilere göre, kişilerin %62,86'sının aile işletmesinde çalışmaktan dolayı pişmanlık duydukları saptanmıştır. Yüzyüze görüşmeden elde edilen bilgilere göre, pişmanlık, ekonomik durumlara bağlı olarak ve ailedeki kişilerle yaşanan çatışmalar nedeniyle olduğu belirlenmiştir.

II. Kurucuların endişelerine yönelik bulguların değerlendirilmesi

1. İşletmeye dışardan ortakların girmesi konusunda;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
30	9	42	12	3	9	**105**	**Frekans**
28,57	8,57	40	11,43	2,86	8,57	**100**	**Yüzde (%)**

İşletmeye dışardan ortakların girmesi konusunda endişelerin oranı % 8,5 ile % 40 arasında değişmektedir. Bu tür endişelerin, kurumsallaşma sürecini anlamayan, işletmenin işleyişinden kuşku duyan küçük işletmelerin kurucularında olma olasılığı yüksektir. İşletmeye dışarıdan ortak girmasine %28,57 sıcak bakılmaktadır.

2. İşletme dışından ortakların işletme yönetimine katılmalarına yaklaşımınız;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
33	9	30	12	15	6	**105**	**Frekans**
31,43	8,57	28,57	11,43	14,29	5,71	**100**	**Yüzde (%)**

İşletme dışından ortakların işletme yönetimine katılmaları hakkındaki endişelenme oranları % 28,57 ile % 8,57 arasında olmasına rağmen, bu konuya önceki çizelgeyi destekler biçimde %31,43 oranıyla ılımlı yaklaşılmaktadır.

3. İşletme büyürken kontrolün elde tutulabilmesi konusunda;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
36	21	27	9	6	6	**105**	**Frekans**
34,29	20,00	25,71	8,57	5,71	5,71	**100**	**Yüzde (%)**

Bu çizelge, %34,29 oranındaki kişilerin, kontrolü kaybetmeksizin finansal büyüme konusunda iyimser olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, kişilerin %8,57 ile %25,71 arasında değişen oranlarda endişeli ve yalnızca %5,71'i büyüme konusunda karamsardır.

4. Paranın tümünün işletmede tutulması problem yaratır mı?

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
15	12	42	15	18	3	**105**	**Frekans**
14,29	11,43	40,00	14,29	17,14	2,86	**100**	**Yüzde (%)**

Paranın tümünün işletmenin nerelerinde kullanılacağı konusunda belirsizlik hakkında endişeler %11,43 ile %40 arasındadır.

5. İşletme dışına yatırım yapılması veya paranın kullanılması durumunda;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
51	24	21	3	0	6	**105**	**Frekans**
48,57	22,86	20,00	2,86	0,00	5,71	**100**	**Yüzde (%)**

%48,57 oranı ile işletme dışı yatırıma yönelmeye sıcak bakmakla birlikte, %20 ile paranın işletme dışında kullanılmasından endişe duyulmaktadır.

6. İşletmenin satılması veya bir başka işletmenin yönetimi ele geçirmesi olasılığına karşı

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
39	9	20	14	11	12	**105**	**Frekans**
37,14	8,57	19,05	13,33	10,48	11,43	**100**	**Yüzde (%)**

Çizelge, kişilerin; işletmenin satılması veya başka bir işletmenin yönetimi ele geçirmesi olasılığına karşı endişeli olmadıklarını gösterdiğinden analize gerek yoktur. Çünkü onlar yalnızca %19,05 ile %8,57 oranlarında konu hakkında endişe duymaktadırlar.

7. İşletmenin değerlerine (güvenilirliği, sağlamlığı vs.) bakışınız

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
52	18	14	8	0	13	**105**	**Frekans**
49,52	17,14	13,33	7,62	0,00	12,38	**100**	**Yüzde (%)**

Kişiler, işletmelerinin güvenilirliği, sağlamlığı vb. gibi değerleri konusunda % 49,52 iyimserdirler.

8. İşletmenin büyümesine olan gereksinim konusunda;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
25	15	36	12	6	11	**105**	**Frekans**
23,81	14,29	34,29	11,43	5,71	10,48	**100**	**Yüzde (%)**

İşletmenin büyümesi konusunda kişiler, %34,29 oranı ile endişelidirler. Yalnızca %23,81'ü, işletmenin büyümesi gerektiğine inanmaktadırlar.

9. İşletmeniz büyürse yaşantınızın değişmesi konusunda;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
38	20	24	9	2	12	**105**	**Frekans**
36,19	19,05	22,86	8,57	1,90	11,43	**100**	**Yüzde (%)**

İşletmenin büyümesinin yaşantılarına değişiklik getirmesinde sakınca görmeyenlerin oranı %36,19'dur.

10. İşletmenizin ortağı ile ciddi anlaşmazlıkların olması durumuna karşı;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
16	17	30	15	17	10	**105**	**Frekans**
15,24	16,19	28,57	14,29	16,19	9,52	**100**	**Yüzde (%)**

Çizelgede, kişiler, işletmenin ortağı ile ciddi anlaşmazlık konusunda %28,57 ile %14,29 oranlarında endişe duymaktadırlar.

11. İşletmeye aile bireylerinin yerleştirilmesine bakışınız

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
43	16	22	2	13	9	**105**	**Frekans**
40,95	15,24	20,95	1,90	12,38	8,57	**100**	**Yüzde (%)**

İşletmeye aileden kişilerin katılımına %40,95 ile sıcak bakılmaktadır.

12. Çocuklarınızın işletme içinde iyi bir iş yapmamaları durumundan;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
24	15	30	9	9	18	**105**	**Frekans**
22,86	14,29	28,57	8,57	8,57	17,14	**100**	**Yüzde (%)**

Çocukların işletmeye katkılarının başarısızlığından, %28,57 ile %8,57 oranlarında endişe duymaktadırlar.

13. Başarılı işgörenlerin ya da yöneticilerin işletmeye ortak olmaları konusundaki görüşünüz;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
28	8	22	20	8	19	**105**	**Frekans**
26,67	7,62	20,95	19,05	7,62	18,10	**100**	**Yüzde (%)**

Aile işletmesine, başarılı işgörenlerin ya da yöneticilerin işletmeye ortak olmalarında %26,67 sakınca görülmemektedir.

14. Çocuklarınızın işletmeye girmemelerinden dolayı;

İyimserim		Endişeliyim		Karamsarım			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
33	18	21	10	5	18	**105**	**Frekans**
31,43	17,14	20,00	9,52	4,76	17,14	**100**	**Yüzde (%)**

Kişiler, çocuklarının işletmeye girmemelerinden çok etkilenmemekte (%31,43), onların kendi kararlarını vermelerini beklemektedirler.

III. Ailelere ve işletmedeki işlere yönelik bulguların değerlendirilmesi

1. Çocukların erken yaşlarda işletmeye girmeleri gerekir

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
49	15	24	9	6	2	**105**	**Frekans**
46,67	14,29	22,86	8,57	5,71	1,90	**100**	**Yüzde (%)**

Çocukların %46,67 ile işletmeye erken yaşlarda girmeleri, işletmeyi tanımaları ve anlamaları gerektiğine inanmaktadırlar.

2. Çocuklar, işletmenin ihtiyaçları düşünülerek bu yönde akademik eğitim almalıdırlar

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
18	6	24	3	51	3	**105**	**Frekans**
17,14	5,71	22,86	2,86	48,57	2,86	**100**	**Yüzde (%)**

Çocukların, işletmenin ihtiyaçları düşünülerek bu yönde akademik eğitim almalarına %48,57 ile katılmamaktadırlar. Ne yazık ki bu konunun önemini kavrayan kişiler %17,41 oranındadır.

3. İşletmeyi başarıya götürecek yöneticilerin aileden olması gerekir

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
38	10	20	9	23	5	**105**	**Frekans**
36,19	9,52	19,05	8,57	21,90	4,76	**100**	**Yüzde (%)**

Çizelgede, %36,19 oranında kişiler, işletmeyi başarıya götürecek yöneticilerin aileden olması gerektiğine inanmaktadırlar. %21,90 ile bu fikre katılmayanlar da bulunmaktadır.

4. Biçimsel bir kritere göre, aile bireylerinin işletmeye gireceğine ya da işletmeden ayrılacağına karar verilmelidir.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
47	17	16	5	13	7	**105**	**Frekans**
44,76	16,19	15,24	4,76	12,38	6,67	**100**	**Yüzde (%)**

%44,76 ile işletmede biçimsel bir kritere göre, aile bireylerinin işletmeye gireceğine ya da işletmeden ayrılacağına karar verilmektedir. İşletmelerde standartların oluşturulmaya başladığı görülmektedir.

5. Çocukların, işletmenin rakiplerinin ürünleri ve pazarlarıyla ilgili olması önemlidir.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
53	16	22	3	7	4	**105**	**Frekans**
50,48	15,24	20,95	2,86	6,67	3,81	**100**	**Yüzde (%)**

Aile işletmesinde çocukların, işletmenin rakipleriyle ilgili olmalarının, rakiplerin ürünleri ve pazarlarını incelemelerinin önemli olduğu, %50,48 oranıyla anlaşılmaktadır.

6. Çocuklar işletmeye girdikleri zaman ortak olmalıdırlar.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
43	12	23	9	15	3	**105**	**Frekans**
40,95	11,43	21,90	8,57	14,29	2,86	**100**	**Yüzde (%)**

Aile işletmesinde çocukların %40,95 oranında işletmeye ortak olarak girmeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

7. İşletmede çalışmayan çocuklar, işletmeden ortaklık payı almamalıdırlar.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
24	7	40	5	27	2	**105**	**Frekans**
22,86	6,67	38,10	4,76	25,71	1,90	**100**	**Yüzde (%)**

İşletmede çalışmayan çocukların, işletmeden ortaklık payı almamaları konusunda %38,10'u fikir belirtmemektedir. %25,71'i ortaklık payı almalarını savunmaktadır.

8. Kurucu veya kurucular, işletme içinde biçimsel bir role sahip olmalıdırlar.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
54	14	19	6	10	2	**105**	**Frekans**
51,43	13,33	18,10	5,71	9,52	1,90	**100**	**Yüzde (%)**

Aile işletmesinde, kurucu veya kurucular, işletme içinde biçimsel bir role sahip olmaları, %51,43 oranında istenmektedir. Bu sonuç, kurumsallaşmaya yönelik çabalarının olduğunu göstermektedir.

9. Çocuklar işletmeyi yönetmeye hazır olduklarında anne ve babalar emekli olmalıdır.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
31	15	24	8	22	5	**105**	**Frekans**
29,52	14,29	22,86	7,62	20,95	4,76	**100**	**Yüzde (%)**

Aile işletmesinde yönetim, ikinci nesile geçtiğinde, kurucu ebeveynlerin işletmeden çekilmeleri gerektiğine %29,52'si katılmaktadır.

10. İşletme, aile bireylerinden oluştuğunda daha güçlüdür.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
48	13	29	2	11	2	**105**	**Frekans**
45,71	12,38	27,62	1,90	10,48	1,90	**100**	**Yüzde (%)**

İşletmenin, %45,71 ile aile bireylerinden oluşması durumunda daha güçlü olacağına inanılmaktadır.

11. Ailenin olayları ile işletmenin olayları birbirlerinden ayrılmalıdır.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
84	3	5	0	8	5	**105**	**Frekans**
80,00	2,86	4,76	0,00	7,62	4,76	**100**	**Yüzde (%)**

Ailenin olayları ile işletmenin olaylarının birbirlerinden ayrılması gerektiğine 80 oranı ile kişilerin büyük çoğunluğu katılmaktadır.

12. Çocuklar işletmeye katıldığı zaman alt düzeyden başlamalıdır.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
66	6	13	2	3	15	**105**	**Frekans**
62,86	5,71	12,38	1,90	2,86	14,29	**100**	**Yüzde (%)**

Çocuklar işletmede çalışmaya başladığında, işletmeyi ve işleri tanımaları açısından alt düzeylerden başlamaları gerektiğine %62,86 oranı ile inanılmaktadır.

13. Aile bireyleri arasında rekabet, işletmenin sağlığı açısından gereklidir.

Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum			
1	2	3	4	5	Cevap Yok	**Toplam**	
11	2	8	5	76	3	**105**	**Frekans**
10,48	1,90	7,62	4,76	72,38	2,86	**100**	**Yüzde (%)**

Aile bireyleri arasında rekabete, %72,38 ile büyük bir çoğunluk karşı gelmektedir. Kişiler arası rekabetin aile işletmelerinde yıpratıcı etkisi olduğuna inanılmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin gelişim evrelerini tamamlamaları ve kurumsallaşmış bir yapıya ulaşmaları gereklidir. Tokat ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin de büyük çoğunluğunun 1. ve 2. evrelerde olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinin 1. evresinde, girişimci çok çalışmakta ve ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Pazara yeni girildiğinden harcamalar fazladır ve likiditeye duyulan gereksinim yüksektir. Bu nedenle borçlanmalar gündeme gelmektedir. Aynı zamanda girişimci, çalışanlarıyla birebir ilişki içindedir. Bu evrede avantaj gibi görülse de, bu özellik, ileride işletmeyi başarıdan uzaklaştırır. Bunun yanında, tek kişinin kararları alması astların gelişimini engeller ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Örgüt biçimsel bir yapıya dönüşmediğinden, yazılı prosedürler yoktur. İlişkiler ve işler informal bir biçimde yürütülür. Bu da soruna doğduktan sonra müdahale etmeyi ve ancak geçici çözümler üretmeyi getirir.

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde, işletmenin gelişmesi ve iyi bir imaja sahip olması ile birlikte aileden herkes hisse sahibi olmak ve çalışmak ister. Bu durum işletmede huzursuzluklara neden olur. Genç neslin eğitimlerinin farklı olması, isteklerin ve gereksinimlerinin farklılığı çatışmalara yol açar. İşletmenin nakde gereksinim duyduğu gerçeği ortada iken, ailede çeşitli konularda harcama yapma isteği doğabilir. İşletmenin genişlemesi ile birlikte kardeşlerin yönetim için yetersiz kalmaları, biçimselleşmenin yerleştirilememesi ve pazar koşullarına göre organizasyonun yeniden gözden geçirilme zorunluluğu, işletmedeki hızlı gelişmelere rağmen, uzman çalışanların bulunmaması gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Birden fazla nesilden çok fazla aile bireyinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar. Yeterli özelliklere sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilme istekleri ve aile bireylerinin her birinin yaşamları, anlayışları ve görüşlerinin farklı olması çatışmalara yol açabilir. Bu noktada aile ilişkilerinin kurallara bağlanmış olmasının ve aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasının büyük yararı olacaktır.

İşletmenin işleyişi konusunda ilgilileri bilgilendirme zorunluluğu doğar. Aksi takdirde huzursuzluklar ortaya çıkar. İşletme içinde, aynı aileden kişiler iktidar ve muhalefet grupları oluşturabilir. Bu da yönetim veriminin ve çalışanlarının motivasyon düzeylerinin düşmesine yol açar. Bu durumda işi ve aileyi derleyecek toparlayacak bir liderin olması önem kazanır. Lider, aileye işletmenin de ötesinde bir hedef koyarak sorunları çözebilir.

İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için yeni yatırımlar yapılması gerekliliği şu sorunları berberinde getirir: Ailenin sermayesi yeterli mi?, Borçlanmaya gidilmeli mi?, İşletme halka açılmalı mı?

Ortak alınması durumunda, ortağın da konumunun gerektirdiği yetkileri kullanmak istemesi söz konusu olabilir. Kompleks bir işletmede, önceki evrelerin tersine memnun olmayan aile bireyleri olmaktadır. Çünkü kesin kuralların olması, eşitlik ilkesinin uygulanması, aileden olan bireylerin isteklerini frenlemektedir. Bu durumda çalışan aile bireylerinin işe küstükleri veya profesyonelleri engelleme yoluna gittikleri görülebilir. Kan bağının; işe alma, terfi ve ücretlendirme gibi konularda göz önünde bulundurulmaması ailede memnuniyetsizliğe yol açar. İşletme içinde muhalefet ve iktidar grupları oluşabilir. İktidarı elinde bulunduranlar, kendi istediklerini yaptırır konuma gelebilirler

Kurumsallaşmış aile şirketlerinde de lider değişimi bir dönüm noktası oluşturur. Lider değişimi işletmede bir dönüşüme yol açabilir. İşletmenin yapısı değişmeden yalnızca varis değişimi (tekrarlı değişim) de olasıdır.

KAYNAKÇA

Atılgan, T., 2001, Aile İşletmeleri Notları, Ege Üniversitesi, İzmir.

Beckhard, R., Dyer, W.G., 1983, Managing Continuity in The Family-Owned Business, Organizational Dynamics, 12 (1), 5-12.

Cole, P.M., 1997, Women in Family Business. *Family Business Review,* 10 (4), 353-371.

Danes, S.M., Amarapurkar, S., 2000a, Business Tensions and Success in Farm Family Businesses, Fam. Econ. Resour. Manage. Bienn. 4, 178-190.

Danes, S.M., Fitzgerald, N., Doll, K.C., 2000b, Financial and Relationship Predictors of Family Business Goal Achievement, *Financ. Couns. Plan.*, 11 (2), 43-53.

Dumas, C., 1989, Understanding The Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses, *Family Business Review,* 2 (1), 31-46.

Handler, W, 1991, Key İnterpersonal Relationship of Next-Generation Family Members in Family Firms, Journal of Small Business Management 28, 21-32.

Heck, R.K.Z., Trent, E.S., 1999, The Prevalence of Family Business From a Household Sample, *Family Business Review,* 12 (3), 209-224.

Heck R.K.Z., Walker, R., 1993, Family-Owned Home Businesses, Their Employees and Unpaid Helpers, *Family Business Review,6,* 397-416.

Hollander, b.S., Elman, N.S., 1988, Family-Owned Business: An Emerging Field of İnquiry, *Family Business Review,*1, 145-164*.*

Kaye, K., 1991, Penetrating the Cycle of Sustained Conflict, *Family Business Review*, 4, 21-41.

Lansberg, I.S., 1983, Managing Human Resources in Family Firms: the Problem of Instituonal Overlap, Organizational Dynamics, 30-46.

Lansberg, I., 1988, The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, 1, 119-143.

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., Duncan, K.A., 2003, The İmpact of The Family and The Business on Family Business Sustainability, *Journal of Business Venturing,* 18, 639-666.

Rosenblatt, P.C., deMik, L., Anderson, R.M., Johnson, P.A., 1985, The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face, Jossey-Bass, San Francisco,CA.

Rosenblatt, P.C., 1991, The İnterplay of Family System and Business System in Family Farms During Economic Recession, *Family Business Review,*4, 45-57.

Stafford, K., Duncan, K.A., Danes, S.M., Winter, M., 1999, A Research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review,* 12, 197-208.

Stewart, C.C., Danes, S.M., 2001, The Relationship Between İnclusion and Control in Resort Family Businesses: A Development Approach to Conflict, *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 293-320.

Weigel, D.J., Ballard D.S., 1997, Merging Family and Firm: An Integrated Systems Approach to Process and Change, *Journal of Family and Economic Issues* Vol.18 (1), 7–25.