

PAPER DETAILS

TITLE: UZUN ÖMÜRLÜ TÜRK AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE İLİSKİN ÇOKLU
ÖRNEK OLAY ARASTIRMASI

AUTHORS: Mehmet Gökhan KIRTAS

PAGES: 68-95

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1355074>

UZUN ÖMÜRLÜ TÜRK AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE İLİŞKİN ÇOKLU ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

Mehmet Gökhan KIRTAŞ

İşletme Bilim Uzmanı

ÖZET

Bu araştırma aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından öneme sahip unsurların ortaya konmasını amaçlamaktadır.

Yönetim kademesindeki kuşak çatışması ve yönetim tarzının beğenilmemesi sürdürülebilirliğe olumsuz yönde etki etmektedir (Gavcar ve diğ. , 2006: 202-208). Aile üyeleri arasında güven, paylaşım, adalet, bağlılık ve gelenekselliğe dayalı ilişkilerin kurulması, eğitime önem verilmesi, iş ve aile yaşantısı arasında net çizgilerin bulunması (Başer ve Erdem, 2008: 1/177-1/179); çalışanlar ile uzun süreli istihdam ilişkileri kurulması, aile üyeleri arasında kurulan nitelikli ilişkiler, yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi işleminin aile büyüğü hayatta iken yapılmış olması (Baraz, 2010: 30-31); öz sermaye ile kurulma; dürüstlük, disiplinli çalışma; kaliteli ürün ve hizmet sunma; tasarruf etme; müşteri memnuniyeti; kolektif/ortak iş yapma; işlerde uzmanlaşma; karşılıklı anlayış, itibar, borca sadık olma, fedakarlık ve özverili çalışma (Özler ve Şahin, 2010); sürekliliğe dair planlamanın var olması, yönetim kurulunun var olması ve işletmenin kurumsallaşma düzeyi (Şensoy, 2010: 323-327) aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın yöntemi çoklu örnek olay yöntemidir. Çoklu örnek olay yöntemi ile belirli sayıdaki uzun ömürlü aile işletmesi incelenmiş ve işletmelerin sürdürülebilirliğini; yönetimdeki aile fertleri arasında nitelikli ilişkilerin varlığı, öz sermaye ile kurulmuş olma ve sermaye yeterliliği, işlerde uzmanlaşma düzeyinin yüksek olması, çalışanlarla hakkaniyetli ilişkiler kurulması, iş ve aile yaşantısının kesin çizgilerle ayrılmış olması, personel devir hızının düşük olması, yönetim kurulunun varlığından söz edilmesi ve kurumsallaşmanın sağlanması, yönetim devrinin planlaması ve uygulanması faktörlerinin olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik, Hayatta Kalma Dinamikleri.

Jel Sınıflandırması: M12, M19.

MULTI-CASE STUDY ON THE SUSTAINABILITY OF LONG-LASTING TURKISH FAMILY BUSINESSES

Mehmet Gökhan KIRTAŞ

İşletme Bilim Uzmanı

ABSTRACT

This research aims to put across the important factors in the sustainability of long-lasting Turkish family businesses.

According to the literature review; generation conflicts in the management levels and disapproval of management styles affect the sustainability of businesses negatively (Gavcar ve diğ., 2006:202-208). Factors positively influencing the sustainability of family businesses include: trust in the family circle, relations formed with sharing, fairness, loyalty and tradition in mind, giving weight to education, putting strict boundaries between work and family life (Başer ve Erdem, 2008: 1/177-1/179), providing workers with long, reliable work, qualified relations within the family, handing over the management position while the family elder is still alive (Baraz, 2010: 30-31), founding the company with own capital, honesty and discipline, creating quality goods, economizing, customer satisfaction, collective working, mastering in profession, mutual agreement, devotion in work (Özler ve Şahin, 2010), future planning of sustainability, having an established board of directors, and institutionalization (Şensoy, 2010: 323-327).

The method of research is multi-case study. Using the multi-case study method, six cases of long-lasting family businesses were investigated on the sustainability of their businesses. The conclusion this research has come to is that creating qualified relations between family members in the management positions, having been founded on own capital or having enough funds, mastering in profession, creating honest and fair relations among the employees, putting strict boundaries between work and family life, providing employees with reliable work, the existence of a board of directors, institutionalization, and pre-planning of handing over the management positions in the company have positive influences on the sustainability of businesses.

Keywords: Family Business, Sustainability, Survival Dynamics.

Jel Classification: M12, M19.

GİRİŞ

Güncel veriler incelendiğinde, aile işletmelerinin Türkiye'deki ve dünyadaki kayıtlı işletmelere oranla çokluğu, aile işletmelerinin önemine de vurgu yapar niteliktedir. Dünya üzerindeki kayıtlı işletmelerin % 80'i aile işletmesi iken; Türkiye'de bu oran % 95 düzeyindedir. Literatür incelemesi sonucu aile işletmeleri ile alakalı birçok konuda araştırma mevcuttur, ancak uzun ömürlü aile işletmelerinin hayatını sürdürmesini sağlayan unsurların göz önüne serilmesi konunun önemi de dikkate alınınca kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Bu araştırmada ilk olarak; Muğla ilinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren uzun ömürlü Türk aile işletmelerinin sahipleri ve/veya yöneticileri ile görüşme veri toplama tekniği kullanılarak birincil verilere ulaşılabilecek ve son aşamada ise; yapılan mülakat çalışmasının sonuçları ile literatür taraması sonucu ortaya konulan araştırma sonuçları karşılaştırılarak bir model ortaya konmaya çalışılacaktır. Araştırmanın hedefi Türkiye'deki uzun ömürlü aile işletmelerinin hayatta kalmalarını sağlayan faktörler üzerine genelleştirilebilir bir model önerisi sunmaktır.

1. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Ekonomik ve toplumsal açıdan büyük öneme sahip olan aile işletmelerinin dünya ve Türkiye'de kobi niteliğindeki işletmelerin önemli bir kısmını oluşturduğu (ABD'de %99.8, Japonya'da %99.4, Türkiye'de %98.8) belirtilmektedir (Akdoğan, 2000:31; Aktaran Sevinç, 2005:317). Bu durum aile işletmelerinin birçok araştırmaya konu olmasına neden olmuştur. Aile işletmelerinin birçok avantajı bünyesinde barındırmasının yanında, genellikle bir girişimci tarafından kurulması ve bu girişimcinin mensubu olduğu aile üyeleri tarafından yönetiminin sürdürülmesi; aile işletmelerine birçok dezavantaj getirebilmektedir. Bu açıdan aile işletmelerinin belki de en önemli sorunlarından biri özellikle Türkiye'de, aile işletmelerinin yaşam seyrinin nasıl uzatılabileceği sorunudur. Bu araştırma ile Türk aile işletmelerinin hayatta kalma serüvenlerine ilişkin aile işletmelerini etkileyen unsurların ortaya konması ve konu ile ilgili genellenebilir bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

2. Aile İşletmeleri ve Sürdürülebilirlik Kavramı

Yıldız (2008:13)' a göre aile işletmesi kavramının uluslararası literatürde ilk defa kullanımı 1964 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "Family Business" isimli bir makale ile ortaya çıkmıştır. Aile işletmeleri temel olarak iki karşıt sistemin birleşiminden meydana gelmektedir. Bunlardan biri, "aile" kavramıdır ki bu kavram sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri bünyesinde barındırır. İkinci kavram ise, "işletme" kavramıdır ve bu kavram da ekonomik niteliğe sahip ve rasyonellik temeline dayanan bir sistem olarak karşımıza çıkar. Aile işletmesi kavramının genel anlamda bu iki sistemi bir potada eriten yapıda bir sistem olduğu söylenebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta; aile işletmelerinin içerisinde bulundukları toplum özelliklerinden aşırı derecede etkilenmesi ve bu etkileşim nedeniyle aile işletmelerinin farklı toplumlarda farklı özelliklere sahip bir yapıda olmasıdır.

Yıldız (2008:15)'a göre Karpuzoğlu (2001) aile işletmelerinin tanımını yaparken; aile işletmelerinin aile geçimini sağlama ve miras dağılımını önleme amacıyla kurulmuş, yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu, yönetim kararlarının aile üyeleri tarafından alındığı yapılar olduklarına dikkat çekmektedir.

Söz konusu tanım incelendiğinde; aile işletmelerinin tanımlanmasında üç ana başlık önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi; "aile servetinin mülkiyeti" konusudur. Burada aile işletmesi, aile servetini dağıtmamak adına kurulmuş olarak karşımıza çıkar. İkinci ana başlık; " ailenin işe katılım derecesi" konusudur. Burada aile işletmesi, sahiplik ve yönetim durumunun bir ailede toplandığı yapıyı ifade eder. Üçüncü ana başlık ise; "yönetim derecesindeki hakimiyet" konusudur. Burada ise işletmenin yönetim kademesindeki sahiplik ve kontrolün aynı aile üyelerinin elinde bulunması ifade edilir.

Aile işletmelerinin temel özellikleri bakımından çok sayıda kıstas mevcuttur. Ancak aile işletmelerini diğerlerinden ayıran en önemli özellik belki de kültür ögesidir. Daha önce de aile işletmelerinin aile ve işletme gibi farklı özelliklere sahip iki yapıdan oluştuğundan söz etmiştik. Bu iki farklı yapının farklı kültürel çevrelere ve özelliklere sahip olması da kaçınılmazdır. Tam da bu noktada "aile kültürü", "işletme kültürü" ve bu iki kültür tanımı ile etkileşim

halinde olan “aile işletmesi kültürü” gibi değerlerin tanımlanması ve aile kültürünün işletme kültürüne olan etkisinin ortaya konması gerekmektedir.

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran en önemli özellik, aileye özgü işlerin şirkete özgü işler ile sarmal bir yapıda olmasıdır (Alayoğlu, 2003: 3).

Aile kültürü, şirket kültürünü önemli ölçüde etkilemekte ve hatta, zaman zaman şirket kültüründen çok daha fazla önem kazanmaktadır. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekleri ve inançlarının stratejik plan üzerindeki etkisinin yanı sıra, ailenin ve her bir aile üyesinin şirketten beklentileri de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başta şirket vizyonu ve amaçları olmak üzere, şirket politikalarının ve stratejilerinin şekillenmesinde bu hususlar önemli etkinlik ortaya koyacaklardır (Çağlar, Kendirli ve Çağırın, 2006: 322).

Us (2002:29)’a göre Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü, aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur (Çağlar, Kendirli ve Çağırın, 2006: 323-324).

Trompenaars’a göre, aile işletmelerinin örgütsel kültür yapısını yansıtan temel özellikler; ilişkilerin, hiyerarşiye dayalı, yakın ve yüzyüze olduğu; liderin çalışanlara oranla işlere daha hakim olduğunun kabul edildiği, güce dayalı bir kurum kültürü içerisinde yüksek otoritenin mevcut olduğu; iş yeri atmosferinin ev atmosferine benzer olduğu, çalışanlar arasındaki ilişkilerde sosyal baskının ve ahlaki baskının yoğun bir şekilde yaşandığı; işletme yönetiminde ne yönde davranış gösterileceğinin aile üyelerinin tutumuna bağlı olduğu ve işletme dışından işletmeye katılan çalışanların işletmeyi benimsemelerinin çok güç olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Fletcher, 2002; Aktaran Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004: 606).

Aile işletmeleri diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında, bir takım üstünlük ve zayıflıklara sahip oldukları görülür. Aile işletmelerinin bu üstünlük ve zayıflıklarının açıklanmasına geçmeden önce üzerinde durulması gereken bir

konu aile işletmelerinin verimlilik ve etkinlik düzeyinde kendilerini geliştirmek için üstünlüklerini geliştirmek ve zayıflıklarını minimize etmek zorunda olduğu durumudur.

Aile işletmesinin yaşam seyri dinamikleri, içinde faaliyet gösterdiği döneme ilişkin ekonomik, çevresel ve sosyal şartlar, ailenin sosyal ve kültürel yapısı, aile içi ilişkilerin niteliği, işletmeye ait mülkiyet ve yönetim yapısı aile işletmelerinin üstünlük ve zayıflıklarını etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir. (Aydın, 2010: 8).

Literatür incelendiğinde genellikle aile işletmelerinin zayıf yönlerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikleri, aile işletmelerini diğerlerine karşı üstün kılan bir durum ortaya çıkarır. Ateş (2005: 8-11) ve Çetin, Özcan, Taşkiran ve Özdemirci (2010: 26-27)'e göre aile işletmelerine diğer işletmeler karşısında avantaj sağlayan üstünlükler; ailenin özverisi, çalışanların sadakati, aile kültürü, uzmanlık, ailenin tanınmış bir unvana sahip olması ve bu unvanın sağladığı sosyal çevre ve iş çevresi ile ilişkileri, finansal kaynak temininde ve kullanımında kolaylık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme imkanı, yönetim strateji ve politikalarında istikrar ve devamlılık, işletmeyle yakından ilişkili ve birbirleri ile devamlı temas halinde bulunan ortaklara sahip olma, işletmeye ilişkin kararları hızlı alabilme, dinamizm, aile şirketlerinin, faaliyet gösterdikleri coğrafyaya ve ülkelerine olan bağlılıkları olarak belirtilmiştir.

Aile işletmelerinin üstünlükleri olduğu kadar zayıflıkları da mevcuttur. Literatürde aile işletmelerinin zayıflıklarının saptanması ve bu zayıflıklara göre çözüm önerileri üretilmesi açısından yapılmış çok sayıda araştırma ve çalışma mevcuttur. Ateş (2005: 12-15) ve Çetin, Özcan, Taşkiran ve Özdemirci (2010: 29)'e göre aile işletmelerinin zayıflıkları; nepotizm (akrabaları kayırma), aile bireyleri arasında rekabet, tutuculuk (yeniliklere kapalı olmak), merkeziyetçi yönetim, rol çatışması, devretme sorunu, işletme ve aile arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları ve yeni Pazar bulma ve mevcut pazarları geliştirme fırsatlarını kaçırmaya olarak sayılmıştır.

Günümüz ölçeğinde birçok gelişmiş ülkenin ekonomik hayatını yönlendiren şirketler incelendiğinde; bu şirketlerin aile şirketi niteliğine sahip

olduğu ya da aile şirketi olarak kurulmuş şirketler olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalmaktayız (Ateş, 2005: 75). Küreselleşen dünyada kurumsallaşma söylemleri giderek yaygınlaşsa da aile işletmeleri küresel ekonomiye yön vermeye devam etmektedir (Karabıyık, 2014: 52). Ateş (2005: 75-76)'e göre; A.B.D.'de faaliyet gösteren 18 milyonu aşkın işletmeden %90 orana tekabül eden kısmı aile işletmesi niteliğindedir ve yine A.B.D.'de faaliyet gösteren ekonomi üzerinde en büyük paya sahip 500 şirketten %30'u aile işletmesi niteliğindedir. Fındıkçı (2011: 2)'ya göre ise ülkemizde ve dünyadaki aile işletmelerinin diğer işletmelere göre yoğunluğu %90-95 gibi bir orana tekabül etmektedir.

Aile işletmelerinin dünya ölçeğindeki diğer işletmelere oranla fazlalığı dikkat çekmektedir. Ancak, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla bu sayıca üstünlüğünün yanında dünya ölçeğine bakıldığında aile işletmelerinin genellikle küçük işletmelerden oluştuğu gerçeği dikkati çekmektedir. Daha çok KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme) niteliğinde olan aile işletmeleri ülkelerin GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla)'sına olan katkıları göz önüne alınacak olursa ekonomiye olan katkı oranları kuruluş sayısına dair oranlar yanında düşük seviyelerde katkı sağlamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyette bulunan işletmelerin % 90'ı aile işletmesi iken; yine Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyette bulunan aile işletmelerinin GSMH ölçeğinde ekonomiye katkı oranları %30-60 gibi bir aralıkta verilmiştir (Karpuzoğlu, 2004: 43). Bu durum bir yandan aile işletmelerinin sayıca üstünlüğünü ortaya koyarken, bir yandan da bu üstünlüğe karşın ekonomi üzerindeki etkinliği sorununu yansıtmaktadır.

Aile işletmeleri açısından bir diğer sorun ise yaşam seyirlerinin genellikle çok kısa olduğu sorunudur. Aile işletmeleri genellikle birinci kuşakta yok olmakla birlikte, üçüncü kuşağa değin yaşam seyrini koruyan aile işletmesi sayısı çok düşük seviyelerdedir. A.B.D.'de gerçekleştirilen aile işletmeleri ile ilgili bir araştırmaya göre, birinci kuşak yönetiminde yaşam seyrini sonlandıran aile şirketi oranı % 80, ikinci kuşak yönetimine ulaşma başarısını sağlayan aile şirketi oranı % 16 ve üçüncü kuşak yönetimine geçme başarısını elde eden aile şirketlerinin oranı ise % 4' de kalmaktadır (Aydın, 2010: 28).

Global ekonomide aile işletmeleri çok önemli bir yere sahiptir. Sözelimi Avrupa Birliği ülkelerinde aile işletmelerinin oranının %50'nin üzerinde iken, Latin Amerika ülkelerinde %65-%90 arası, Amerika Birleşik Devletlerinde ise bu

oranın %95'in üzerindedir. Price Waterhouse Coopers (2007)'ın yaptığı "Küresel Aile İşletmeleri" araştırmasına göre Türkiye'de her 100 işletmeden 95'ini ve Gayri Safi Milli Hasıla'nın (GSMH) %75'ni aile işletmeleri oluşturmaktadır. Tüm bu veriler aile işletmelerinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Şakar, 2008: 1/358).

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) Türk ekonomisi için önemli kuruluşlardır. Çünkü Türkiye'deki firmaların % 99,5'i KOBİ ölçeğindedir, istihdamın % 45,6'sını, üretimin % 37,7'sini KOBİ'ler sağlamaktadır. Ayrıca toplam yatırımların %6,5'i, toplam ihracatın % 8'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de bu şirketlerin % 95'i ise aile şirkettir (Ege, 2006: 311).

Aile işletmelerinin ülkelerin milli gelirine yaptığı katkı yadsınamaz niteliktedir. Bu katkının ülkemizde dünya ekonomilerine oranla çok daha yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. Gerek diğer işletmelere oranla sayısal olarak çoklukları, gerek ülke ekonomileri üzerindeki olumlu etkileri aile işletmelerini dünya ölçeğinde önemli bir konuma getirmektedir. Ancak durumun Dünya ölçeği ve Türkiye ölçeği açısından bir karşılaştırmasını yapmak gerekirse; Türkiye açısından birinci sorun teşkil eden durum aile işletmelerinin genellikle KOBİ niteliğinde işletmelerden oluşmuş olmasıdır. Dünya üzerindeki diğer ülkelerde de aile işletmelerinin çoğunluğu KOBİ niteliğindedir, ancak Türkiye'de bu oran çok daha yukarı seviyelere çıkmaktadır. İkinci sorun teşkil eden durum; Dünya ölçeğinde aile işletmelerinin çok sayıda nesiller boyunca yaşamaya devam etmesi durumu karşısında Türkiye'de en fazla 5 nesil yaşamlarını sürdürebildikleridir. Tam da bu noktada aile işletmelerinin Dünya ölçeğine karşın Türkiye'de uzun ömürlü bir yaşam seyri geçirememesi nedenlerinin anlaşılması açısından sürdürülebilirlik kavramı önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gradwin, Thomas, Kennelly ve Krause (1995: 887)'ye göre sürdürülebilirlik; toplumda bulunan sosyal temelli kaynakların, kültürel temelli kaynakların, bilimsel temelli kaynakların, doğal temelli kaynakların ve insan temelli kaynakların, tümünün ihtiyatlı bir şekilde kullanılması gerektiğine vurgu

yapan katılıma dayalı olarak işleyen bir yönetim sürecini ifade etmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 86).

Sezgin ve Karaman (2008: 429) ise sürdürülebilirlik kavramını; sürekliliğe sahip bir sistemin; herhangi bir kesintiye uğramaksızın, mevcut yapısını koruyarak, ana kaynakların bir çırpıda ve aşırı düzeyde kullanımına müsaade edilmeden sürdürülmesi faaliyetidir.

Arıca (2007: 22)'ya göre sürdürülebilirlik kavramının aile işletmeleri için anlamı, işletme ölçeğinde karşı karşıya kalınan sorunların çözümlenebilmesi ve işletmenin yönetim devrinin bir sonraki nesillere aktarılabilmesi ile ilgilidir (Allahverdi ve Yıldırım, 2013:193). Yelkikalan ve Aydın (2010: 86)'a göre ise sürdürülebilirlik kavramı; bir yandan günümüz ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırken, diğer yandan gelecek nesillere kullanabilecekleri kaynakların temin edilebilmesini sağlayacak planlama faaliyetine vurgu yapmaktadır.

Arıca (2007: 17)'ya göre; aile işletmeleri kendilerine has birçok sorun ile karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sorunlar aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkilemektedir (Allahverdi ve Yıldırım , 2013: 193). Sağlam (2006: 504)'a göre; aile şirketleri kısa bir ömür seyretmektedir ve bu durumun çok farklı nedenleri olabilir. Yelkikalan ve Aydın (2010: 85)'a göre aile işletmesinin stratejik temelli ve yönetsel temelli kararlarının alınması aşamasında son sözü söyleme hakkını kendisinde bulan birinci kuşak yöneticilerin verilecek kararları belirleme düzeyleri daha etkin olmak üzere, faaliyet gösterdikleri çevre koşulları, yönetim yaklaşımları, kullandıkları teknoloji türleri, işletmenin yapılanma şekli ve işletmenin kültürel dokusunun oluşum düzeyi aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin önündeki en önemli sorunlar olarak belirtilmektedir.

Yukarıda sayılan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin sorunlara ek olarak, aile içi çatışmalar, kurumsallaşamama sorunu, işletme içi güç kavgaları, nesiller arası yetki devrinde karşılaşılan sorunlar, aile ve işletme sistemi arasındaki uyumsuzluklar, planlama ve koordinasyon eksiklikleri, aile üyeleri ile profesyonel yönetim arasındaki çatışmalar aile işletmelerinin yaşam serüvenini önemli derecede etkiler niteliktedir. Tüm bu sorunlar aile işletmelerinin yaşam seyrini etkilemekte ve yönetimin nesilden nesle aktarımı konusunda işletmeye engel teşkil edebilecek durumlara yol açabilmektedir.

Yönetim yazını incelendiğinde günümüze kadar süregelen süreçte aile işletmelerinin yaşam seyrini devam ettirememeye durumuna çözüm bulmak amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların incelenmesi araştırmanın temel problemi olan aile işletmelerinin uzun ömürlü bir yaşam seyri çizmelerinin altında yatan nedenleri de sunma imkanı sağlayacaktır.

3. Uzun Ömürlü Aile İşletmelerinin Hayatta Kalma Dinamiklerine İlişkin Türkiye’de Gerçekleştirilen Araştırma Örnekleri

Gavcar, Ansen, ve Köroğlu (2006) tarafından yapılan “Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması(Marmaris Örneği)” isimli araştırma Marmaris ilçesinde faaliyette bulunan farklı sektörlerden 176 aile işletmesine yüz yüze anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ankette işletme yöneticilerine 24 soru yöneltilmiş ve sorularda “aile şirketlerinin kurucuları”, “ belli başlı sorunların neler olduğu”, “sorunların kimler arasında yaşandığı”, “aile şirketi olmanın sağladığı avantaj ve neden olduğu dezavantajlar” belirlenmeye çalışılmıştır.

Gavcar, Ansen ve Köroğlu (2006: 202-208)’a göre yapılan araştırmanın sonuçları şu şekilde değerlendirilmiştir: Söz konusu işletmelerde aile bireyleri arasında soruna ilişkin çok fazla bulguya rastlanmadığı belirtilmekle birlikte; az sayıda işletmede baş gösteren sorunları babalar (%8) ve damatlar (%11,4) yaşamaktadır. Bu sorunların ise yönetim kademesindeki kuşak çatışmasından ve yönetim tarzının beğenilmemesinden kaynaklandığı aktarılmaktadır.

Başar ve Erdem (2008) ’in yapmış olduğu “Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma” isimli bir başka çalışma, bölgesel nitelikteki aile işletmelerine ait iş ve aile dinamiklerini farklı kuşak temsilcileri bağlamında inceleyerek, söz konusu dinamikler ölçütünde kuşaklar arasında algılamaya yönelik farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Söz konusu araştırma Batı Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 10 aile işletmesi üzerine gerçekleştirilmiştir. Her firmanın yönetiminde bulunan kuşak temsilcileri ile yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak, işletmelerin sürekliliğini sağlayan faktör olarak savunulan işletmelere has iş ve aile dinamikleri halihazırda yönetim kademesindeki kuşak tarafından belirtilmiş olup, 10 aile üyesi ikinci kuşak, 2 aile üyesi birinci kuşak olmak üzere toplam 12 aile üyesi mülakatlara katılmıştır.

Başer ve Erdem (2008: 1/177-1/179)'e göre araştırma sonuçları şu şekildedir: Aile üyelerine uygulanan tüm mülakatlarda; işletmelerin ikinci kuşak yönetimi tarafından işletmenin kurucusunda bulunması gereken özellikler; yenilikçilik, çalışkanlık, cesaret, hayırseverlik ve dürüstlük olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte mülakatlarda aile dinamiklerine ilişkin sıkça bahsedilen ortak değerler; aile üyeleri arasında güven, paylaşım, adalet, bağlılık ve gelenekselliğe dayalı ilişkilerin kurulması, eğitime önem verilmesi, iş ve aile yaşantısı arasında net çizgilerin bulunması olarak belirtilmiştir. Mülakat sonuçlarında dikkate değer olan bir diğer nokta da yönetimde bulunan ikinci kuşağın işletme kurucusunu rol model olarak benimsemesidir. Mülakat sonuçlarına göre bu durum; işletme yönetimi üçüncü kuşağa geçtiğinde zayıflamaktadır.

Baraz (2010)'ın gerçekleştirmiş olduğu "Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm" isimli çalışma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 26 kıdemli işletmenin (1940 yılı ve öncesinde kurulmuş olan işletmeler) yetkilileri ile görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı işletme yönetiminde üçüncü kuşağa ulaşma başarısında bulunmuş ve hala ayakta kalabilmiş işletmelerin irdelenmesidir.

Araştırma bulguları şu şekilde açıklanmıştır: Araştırmaya konu olan 26 aile işletmesinin yöneticileri; işletmelerinin uzun yıllar ayakta kalabilmesinin; işletme yönetiminde ileride görev alacak çocuk sayısına ve bu çocukların cinsiyetine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle erkek çocuk sayısının az olması araştırmaya katılan işletme yöneticilerine göre işletmelerinin sonunu hazırlamaktadır. Diğer yandan işletme yöneticileri kardeş sayısının da özellikle kuruluş döneminde hayatta kalma açısından avantaj sağladığını belirterek; kardeş sayısının çok olmasının iş paylaşımını sağladığını vurgulamaktadırlar. Bazı işletme yöneticileri ise kardeş sayısının çok olmasını dezavantaj olarak görmüş, ileride yönetimin ikinci ve üçüncü kuşağa devri sırasında yönetimin paylaşımı açısından sorun yaratacağını düşünmektedirler. Bazı girişimcilere göre bu sorunlar (aileye sonradan giren) gelin yada damatlardan kaynaklanmaktadır. (Baraz, 2010: 30).

Söz konusu araştırmaya göre, işletme yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi işleminin aile büyüğü hayatta iken yapılmış olması sürekliliği sağlamaktadır. Eğer işletme farklı sektörlere girmiş ve büyüme sağlamış ise;

yönetimin bir sonraki kuşağa devri sürecinde kardeşler arasında sektörel paylaşımın adil bir şekilde yapılmış olması da sürekliliği sağlayan etkenlerden biri olarak görülmektedir. Sürekliliği sağlayan bir diğer etken ise; aile üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği ile ilişkilendirilmiştir. Aile üyeleri arasında kurulan nitelikli ilişkiler; aile işletmesinin sürekliliğini sağlamaktadır. Görüşme yapılan yöneticilerin işletmenin sürekliliğinin sağlanması için gerekli gördükleri bir diğer husus ise; çalışanları ile uzun süreli istihdam ilişkileri kurmuş olmalarıdır. İşletme yöneticileri; çalışanlarının bir çoğunu emekli ettiklerini hatta mevcut çalışanlarının çocukları ile ve emekli ettikleri bazı çalışanlarının torunları ile çalıştıklarını ifade etmektedirler (Baraz, 2010: 30-31).

Özler ve Şahin (2010) tarafından gerçekleştirilen “Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya’da Bir Araştırma” isimli çalışma yerel ölçekte uzun yıllardır faaliyet gösteren aile işletmelerinin hayatta kalmaya yönelik dinamiklerini ortaya koymak için yapılmıştır. Kütahya’da faaliyet gösteren bu işletmelerin hangi dinamiklerle süreklilik kazandığı ve sürekliliği nasıl korudukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada Kütahya ilinde uzun yıllardır faaliyet gösteren 19 aile işletmesinin sahip ve yöneticileriyle yüzyüze görüşme tekniği uygulanarak, işletmelerin karakteristik özellikleri hakkında bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Özler ve Şahin (2010)’in araştırmaya ilişkin bulguları şunlardır: Aile işletmelerinin hayatta kalma seyrine ilişkin başarı faktörleri söz konusu çalışmaya göre; özsermaye ile kurulma; dürüstlük, disiplinli çalışma; kaliteli ürün ve hizmet sunma; tasarruf etme; müşteri memnuniyeti; kollektif/ortak iş yapma; işlerde uzmanlaşma; karşılıklı anlayış/sevgi/saygı/güven; itibar, borca sadık olma, fedakarlık ve özverili çalışma; kurumsallaşma, kadına verilen önem, tecrübe ve kişisel beceri; işe bağlılık, iyi niyet, farklı ürünler üretme ve uygun fiyat sağlama olarak belirtilmiştir.

Şensoy (2010)’un gerçekleştirmiş olduğu “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma” adlı çalışmanın örneklemini Türkiye’de KOBİ ve büyük ölçekli işletme statüsünde faaliyet gösteren, yakın zamanda devir süreci geçirmiş ya da geçirecek olan aile işletmeleridir. Anket çalışması yapılarak bu nitelikteki 86 firmanın yöneticisine

uygulanmıştır. Ankette bulunan sorular kapalı uçlu olarak, işletmelerin sürekliliğinin işletme başarısına katkısını ölçmek için 1’den(en önemsiz) 6’ya (en önemli) kadar dereceli likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışmanın modeli oluşturulurken literatürde bahsedilen başarı faktörleri 4 temel boyutta ele alınmıştır. Bunlar; halefe ilişkin faktörler, selefe ilişkin faktörler, aileye ilişkin faktörler ve süreklilik süreci, işletmeye ilişkin faktörlerdir.

Şensoy (2010: 323-327)’a göre araştırmanın bulguları şu şekildedir: Yapılan analizler sonucunda selefe ilişkin faktörlerde; selefe duyulan güven, selefin işyeri dışındaki aktivitelere duyduğu güven, işten ayrılma isteğinin derecesi ve yeni fikirlere açık olup olmadığı önemli etkiye sahip faktörler olarak belirtilmektedir. Halefe ilişkin faktörlerde ise; halefin işi devralma isteğinin düzeyi, selef ile halef arasındaki ilişkisinin düzeyi, söz konusu aile işletmesi dışında iş tecrübesine sahip olup olmadığı ve selefin hazırlanma seviyesinin düzeyi gibi faktörler önemli derecede etkiye sahip olarak belirtilmiştir. Aile ile ilgili faktörlerde aile ahengi önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Süreklilik planına ve işletmeye ilişkin faktörlerde ise; sürekliliğe dair planlamanın var olup olmadığı, süreklilik planlamasının hazırlanma süreci, yönetim kurulunun var olup olmadığı ve işletmenin kurumsallaşma düzeyi faktörleri önem arz etmektedir. Yapılan testlere göre; aile üyeleri arasındaki ilişkilerin uyumu, halefin yönetimi devralma isteği, yönetim kurulunun var ve işler olması ve halefin hazırlanma düzeyi, süreklilik sürecinin başarısına %70’ine etki etmektedir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar incelendiğinde aile işletmelerinde çok fazla sorun yaşanmamakla birlikte sorunların genel olarak kuşak çatışması ve yönetim tarzını beğenmeme durumlarından kaynaklandığı görülmektedir. Aile işletmelerinin uzun ömürlü yaşam seyri izlemelerine katkı sağlayan unsurlar ise söz konusu çalışmalara göre şunlardır: Kurucunun çalışkanlık, cesaret, yenilikçilik, dürüstlük, hayırseverlik gibi değerlere sahip olması; iş ve aile yaşantısının net çizgilerle ayrılmış olması; aile üyeleri arasındaki ilişkilerde adalete, güvene, paylaşıma, bağlılığa ve gelenekselliğe dayalı ilişkiler kurulmuş olması ve eğitime önem verilmesi; işletme yönetiminin devir sürecinin aile büyüğü hayatta iken planlanması ve hayata geçirilmesi; yönetimin devri işlemi gerçekleşmiş ise geride kalan kardeşler arasında adaletli mal ve yetki paylaşımının yapılması; aile fertlerinin nitelikli ilişkiler kurması; işletmede çalışanlarla uzun süreli istihdam ilişkisi kurulması; işletmenin özsermaye ile

kurulmuş olması; disiplinli çalışma; tasarruf etme eğilimi; işlerde uzmanlaşma; aile anayasasının bulunması; yönetim kurulunun varlığı ve kurumsallaşma seviyesi; halefin işi devralma isteğinin düzeyi; halefin selef ile ilişkisinin niteliği; halefin söz konusu aile işletmesi dışında iş tecrübesine sahip olması ve bu tecrübenin niteliği; halefin hazırlanma seviyesinin düzeyi; selefe duyulan güven düzeyi; halefin işyeri dışındaki aktivitelere duyduğu güven; selefin işten ayrılmaya ilişkin istek derecesi; selefin yeni fikirlere açık olup olmadığı; aile ahengi gibi unsurlar söz konusu araştırmalarda aile işletmelerinin uzun ömürlü bir yaşam seyri çizmesini sağlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Araştırmanın yöntemsel stratejisi çoklu örnek olay araştırması yöntemidir. Örnek olay araştırmasının teknik bir tanımı Yin (1981) tarafından geliştirilmiştir. Örnek olay deneysel(ampirik) bir inceleme olup, çoklu delil kaynaklarının kullanıldığı ve olay ile olayın içinde vuku bulduğu yer arasındaki sınırlar yeterince açık olmadığında gerçek hayatın içinde oluşan tabii bir olayı araştırır (Anderson, 1990, s. 158; Aktaran Köklü, 1994: 771).

Söz konusu araştırmada ilk olarak uzun ömürlü aile işletmelerinin hayatta kalmalarını sağlayan unsurlar/başarı faktörleri üzerine Türkiye’de gerçekleştirilen örnek olay çalışmaları incelenmiş ve inceleme sonucunda hayatta kalma dinamikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bir sonraki aşamada ise hayatta kalma dinamiklerine ilişkin işletmelerin kuruluş ve gelişme dönemleri ayrı ayrı derinlemesine incelenecek şekilde 22 adet görüşme sorusu hazırlanmıştır. 22 adet sorudan 5 tanesi kuruluş dönemi dinamiklerini ortaya koymak için, geriye kalan 17 soru ise gelişme dönemi dinamiklerini ortaya koymak için hazırlanmıştır. Söz konusu sorular yardımı ile Muğla ilinde faaliyet gösteren 6 farklı uzun ömürlü aile işletmesinin kurucu/yöneticileri ile görüşme sağlanmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedildikten sonra yazıya aktarılmıştır.

Araştırmanın son aşamasında literatürden incelenen örnek olay çalışmalarından ortaya çıkan hayatta kalma dinamikleri ile Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerine uygulanan görüşme sonuçları karşılaştırılarak genellenebilir bir model önerisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren uzun ömürlü aile işletmelerinden 6 tanesi olarak belirlenmiştir. Örneklemin 6 işletme ile sınırlı tutulmasının nedeni bu işletmelere ilişkin derinlemesine inceleme yapma imkanı sunmasında yatmaktadır.

5. Bulgular

Muğla şehrinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 6 aile işletmesinin (bk. Ek-1) yöneticileri ile işletmelerinin hayatta kalmalarında etkili olan unsurların belirlenmesi amacıyla görüşmeler yapılmış ve söz konusu görüşmelerin sonuçları tablo-1 yardımı ile sunulmuştur.

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Hayatta Kalma Dinamikleri

Kuruluş AşamasıKritik Olayları	İşletmeyi Kurma Gerekçesi	1.Kuşak Özellikleri	Kuruluş Kaynakları	Sektör	Kuruluş Yılları	İşletme Unvanı
Aile ilişkilerinin iç içe geçmesi	Ticarete Olan İstek	Usta-Çırak ilişkisi	Öz Sermaye	Gıda Temizlik Hırdavat	1950	Naz- Se
Finansman Sıkıntısı	Sektörel Boşluğu Doldurmak	Usta-Çırak ilişkisi	Öz Sermaye	Otomotiv Yan Sanayi	1960	Hasan Uçar
(Yoktur)	Ticarete Olan İstek, Toplum Yararı	Usta-Çırak ilişkisi	Ortaklık	Kuyumculuk	1963	Pelin
Finansman Sıkıntısı	Ticarete Olan İstek ve Toplum Yararı	Usta-Çırak ilişkisi	Öz Sermaye	Akaryakıt Tarım	1983	Özsoylar
Kalifiye Eleman Güçlüğü	Sektörel Boşluğu Doldurmak	Usta-Çırak ilişkisi	Öz Sermaye	Tarım Hayvancılık İnşaat	1998	Odak
Bürokratik Engeller	Ticarete Olan İstek	Usta-Çırak ilişkisi	Ortaklık	Eğitim	2005	Öz Kaptan

<u>İş ve Görev Tanımları</u>	<u>Çalışana Adalet</u>	<u>Çalışanın Durumu</u>	<u>Yönetim Yönetici İstihdamı</u>	<u>Yönetim Devrinde Planlama</u>	<u>Yönetimde Söz Sahibi</u>
Mevcut	Mevcut	Aile üyesi	Mevcut değil.	2.Kuşaktan 3.Kuşağa mevcut.	2. ve 3. Kuşak
Mevcut (Yazılı)	Mevcut	Aile dışından	Mevcut.	Mevcut değil.	3. Kuşak
Mevcut	Mevcut	Aile dışından	Mevcut.	Mevcut değil.	3. Kuşak
Mevcut	Mevcut	Aile Üyesi	Mevcut değil.	Mevcut değil.	2. ve 3. Kuşak
Mevcut	Mevcut	Aile üyesi	Mev. değil.	1.kuşaktan 2.kuşağa mevcut.	2. Kuşak
Mevcut (Yazılı)	Mevcut	Aile Dışından	Mevcut.	Mevcut değil.	1. ve 2. Kuşak

<u>İşletme kimliği oluşturma çalışmaları</u>	<u>Kurumsallaşma çalışmaları</u>	<u>Yönetim kurulu</u>	<u>Mülkiyette gelecek kuşak sorumluluğu</u>	<u>Yetki ve sorumluluk durumu</u>	<u>Aile Üyeleri Arasında İş ile İlgili Sorunlar</u>
1)Kalite odaklı hizmet 2)İşletme kimliğini şahısla	Mevcut değil	Mevcut	Mevcut	Dağıtılmış	1)Kuşak çatışması
1)Dürüstlük 2)Müşteri ile yakın ilişki	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Dağıtılmış (Yazılı)	1)Kalifiye çalışan bulma sorunu 2)Tectübesizlik
1)Güven 2)Çalışan seçiminde titizlik 3)Dürüstlük 4)Kalite	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Dağıtılmış	1)Kuşak çatışması
1)Kaliteli ve Güvenilir hizmet	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Dağıtılmış	1)Kuşak çatışması
1) Vadele satış 2)Firmalarla kolektif çalışma	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Dağıtılmış	Mevcut değil
1)Reklam faaliyetleri	Mevcut değil	Mevcut	Mevcut değil	Dağıtılmış	Mevcut değil

<u>Hayatta kalmada dış çevrenin etkisi</u>	<u>Yenilikleri takip etme</u>	<u>Toplumsal hizmetler</u>
1)Tanınmış bir aile olmanın verdiği avantaj	Hayır	Mevcut
1)Politik süreçlerin büyümeye pozitif etkisi 2)Ülkenin mevcut politikalarının işletme politikasına uymaması	Evet	Mevcut
1)Bürokratik engeller 2)Hizmet verilen coğrafyanın küçük olması sağlamaktadır	Evet	Mevcut
1)Sosyal, Ekonomik ve Politik çevrenin olumlu etkisi	Evet	Mevcut
1)Yasal düzenleme dezavantajları 2)Ekonomik açıdan vergi dezavantajı	Evet	Mevcut
1)Sosyal çevre avantajı 2)Yasal düzenleme dezavantajları	Evet	Mevcut

<u>Gelişme dönemindeki kritik olaylar</u>	<u>İşletmenin network oluşumu</u>
1)1995’de küçülme kararı alınmıştır.	1)Müşteri tavsiyeleri
1)Yeni sektörlerle girilerek (lastik vb.) işletmeye yarar sağlanmıştır.	1)Piyasa talebi bazında
1)1. kuşağın vefatı üzerine aile içi huzursuzluklar. 2)Bölünmeye gidildi.	1)Sosyal medya 2)Katalog, billboard çalışmaları
1)Bürokratik sorunlar 2)Toplumsal destek yöksek	1)Piyasa talebi bazında 2)Bölgesel ihtiyaçlar bazında
Mevcut değil	1)Bölgesel ihtiyaçlar bazında
Mevcut değil	1)Sosyal çevre faktörü kullanılarak

<u>varlıkdurumu(Ba şlangıç 100.000 birim)</u>	<u>Büyüme önündeki engeller</u>
10.000 birim	1)Ülkenin ekonomik geleceğindeki belirsizlik 2)Globalleşen ekonomi ile birlikte esnaf lık zihniyetinin zayıflaması
100.000 birim	1)Faaliyet gösterilen şehre orantılı bir şekilde büyüme olgusu (nüfus artış hızının yavaş olması)
300 Birim	1)Piyasada eşit rekabet koşullarının oluşmaması 2)Yüksek faiz oranları 3)Kalifiye çalışan bulma zorluğu 4)Personel devir hızının yüksek olması
10.000 Birim	1)1. Kuşağın vefatı sonrası 2. Kuşakta yaşanan ayrılıklar
110 Birim	1)Ülkede tarım politikasının eksikliği 2)Kalifiye çalışan bulma sorunu 3)Çalışanların işi yavaşlatma eğiliminde olması
150 Birim	Finansman yetersizlikleri

<u>Hayatta kalmayı sağlayan nedenler</u>
1)Ekonomik fırsatların 1. Ve 2. Kuşakta daha başarılı yönetilmesi
1)Marka imajı 2)Yönetim kademesinin tecrübesi 3)Şehrin GSMH'den aldığı payın
1)İşletmeye olan güven 2)Köklü işletme yapısı 3)Sermaye yeterliliği
1)Yöneticinin yapılan işi yakından takip etmesi
1)Sektörde tekel niteliğinde olma 2)Sosyal çevrenin güçlü olması
1)Kaliteli hizmet 2)Fiyat esnekliği

İncelemeler sonucunda işletme yöneticilerinin aktardıkları; ekonomik fırsatların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışan ve yönetici arasında saygı temeline dayanan bir ilişki kurulması, işletme geleneklerinin sonraki kuşaklara başarılı bir şekilde aktarılması, işletmenin marka imajı, yönetim kademesinin tecrübesi, faaliyet gösterilen coğrafyanın ülke ekonomisine oranla GSMH payının yüksek olması, işletmeye duyulan güven, köklü işletme yapısına sahip olma, sermaye yeterliliği, personel kalitesi, yöneticinin yapılan işi yakından takip etmesi, çalışanlara hakkaniyet duygusu ile yaklaşılması, çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmayı en aza indirme, sektörde tekel niteliğinde olma, sosyal çevrenin güçlü olması, kaliteli hizmet sunumu, fiyat esnekliği, reklam faaliyetlerine verilen önem gibi unsurlar aile işletmelerinin uzun bir yaşam seyri çizimlerinde etkili unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Ülkenin ekonomik geleceğindeki belirsizlik, globalleşen ekonomi ile birlikte esnaf zihniyetinin zayıflaması, tekelleşen ekonomi, büyümenin faaliyet gösterilen coğrafyaya bağımlı gerçekleşiyor olması, faaliyet gösterilen coğrafyanın göçe kapalı olması, piyasada eşit rekabet koşullarının oluşmaması, fiyat rekabeti, yüksek faiz oranları, kalifiye çalışan bulma zorluğu, personel devir hızının yüksek olması, yönetimin devri sürecinde kurumsallaşamama sorunu, 1. Kuşağın vefatı sonucu 2. Kuşakta yaşanan ayrılıklar, ülke politikalarının yetersizliği, çalışanların işi yavaşlatma eğiliminde olması, finansman

yetersizlikleri, aile bireyleri arasında kuşak çatışması, yasal düzenlemeler, bürokratik engeller, vergi dezavantajı, tecrübesizlik, sektördeki diğer firmalarla yaşanan çatışmalar, aile ilişkilerinin iç içe geçmesi gibi unsurlar ise işletme yöneticilerine göre aile işletmelerinin hayatta kalma sürecini olumsuz etkileyen sorunlar olarak aktarılmıştır.

SONUÇ

Uzun ömürlü aile işletmelerinin hayatta kalma dinamiklerine ilişkin Türkiye ölçeğinde yapılan araştırmaların taranması sonucu; kurucunun çalışkanlık, cesaret, yenilikçilik, dürüstlük, hayırseverlik gibi değerlere sahip olması; iş ve aile yaşantısının net çizgilerle ayrılmış olması; aile üyeleri arasındaki ilişkilerde adalete, güvene, paylaşıma, bağlılığa ve gelenekselliğe önem verilmesi, eğitime gereken önemin verilmesi; işletme yönetiminin devir sürecinin aile büyüğü hayatta iken planlanması ve hayata geçirilmesi; yönetimin devri işlemi gerçekleşmiş ise geride kalan kardeşler arasında adaletli mal ve yetki paylaşımının yapılması; aile fertlerinin nitelikli ilişkiler kurması; işletmede çalışanlarla uzun süreli istihdam ilişkisi kurulması; işletmenin özsermaye ile kurulmuş olması; disiplinli çalışma; tasarruf etme eğilimi; işlerde uzmanlaşma; aile anayasasının bulunması; yönetim kurulunun varlığı ve kurumsallaşma seviyesi; halefin işi devralma isteğinin düzeyi; halefin selef ile olan ilişkisinin niteliği ; halefin aile işletmesi dışında iş tecrübesine sahip olup olmadığı; halefin hazırlanma seviyesinin düzeyi; selefte duyulan güven; halefin işyeri dışı aktivitelere duyduğu güven seviyesi; selefin işten ayrılma isteğinin derecesi; selefin yeni fikirlere açık olup olmadığı; aile ahengi gibi unsurlar söz konusu araştırmalarda aile işletmelerinin uzun ömürlü bir yaşam seyri çizmesini sağlayan unsurlar olarak belirtilmiş; buna karşılık, kuşak çatışması ve yönetim tarzınının beğenilmemesi, aile işletmelerinin uzun bir yaşam seyrine engel olan unsurlar olarak belirtilmektedir.

Muğla ilinde bulunan 6 farklı işletme ile yapılan görüşme sonuçlarına göre ise; ekonomik fırsatların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışan ve yönetici arasında saygı temeline dayanan bir ilişki kurulması, işletme geleneklerinin sonraki kuşaklara başarılı bir şekilde aktarılması, işletmenin marka imajı, yönetim kademesinin tecrübesi, faaliyet gösterilen coğrafyanın ülke ekonomisine oranla GSMH payının yüksek olması, işletmeye duyulan güven, köklü işletme

yapısına sahip olma, sermaye yeterliliği, personel kalitesi, yöneticinin yapılan işi yakından takip etmesi, çalışanlara hakkaniyet duygusu ile yaklaşılması, çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmayı en aza indirme, sektörde tekel niteliğinde olma, sosyal çevrenin güçlü olması, kaliteli hizmet sunumu, fiyat esnekliği, reklam faaliyetlerine verilen önem gibi unsurlar aile işletmelerinin uzun bir ömür seyrine sahip olmasını sağlarken; ülkenin ekonomik geleceğindeki belirsizlik, globalleşen ekonomi ile birlikte esnaf zihniyetinin zayıflaması, tekelleşen ekonomi, büyümenin faaliyet gösterilen coğrafyaya bağımlı gerçekleşiyor olması, faaliyet gösterilen coğrafyanın göçe kapalı olması, piyasada eşit rekabet koşullarının oluşmaması, fiyat rekabeti, yüksek faiz oranları, kalifiye çalışan bulma zorluğu, personel devir hızının yüksek olması, yönetimin devri sürecinde kurumsallaşamama sorunu, 1. kuşağın vefatı sonucu 2. kuşakta yaşanan ayrılıklar, ülke politikalarının yetersizliği, çalışanların işi yavaşlatma eğiliminde olması, finansman yetersizlikleri, aile bireyleri arasında kuşak çatışması, yasal düzenlemeler, bürokratik engeller, vergi dezavantajı, tecrübesizlik, sektördeki diğer firmalarla yaşanan çatışmalar, aile ilişkilerinin iç içe geçmesi gibi faktörler de aile işletmelerinin uzun bir yaşam seyrine sahip olmasına engel olmaktadır.

Söz konusu çalışma; esas olarak literatürden elde edilen sonuçlar ile araştırmaya tabi tutulan 6 işletmeden elde edilen sonuçların karşılaştırılması neticesinde oluşturulan ortak sonuçlara odaklanarak genellenebilir bir model oluşturma çabasıdır. Bu noktadan hareketle (bk. Ek-2)'de sunulan tablo yardımı ile aile işletmelerinin uzun yaşam seyrini etkileyecek olumlu ve olumsuz faktörleri belirtmek mümkün olacaktır.

Ek-1: Araştırmaya Katılan Aile İşletmeleri

Naz-Se Ticaret Turizm Pazarlama A.Ş.
Odak Gıda İnşaat Turizm Ticaret Ltd. Şti.
Pelin Mücevherat ve Kuyumculuk Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
Özsoylar Tarım Ürünleri Ticaret Ltd. Şti
Hasan Uçar Otomotiv Ltd.Şti.
Özel Kaptan Sürücü Kursu Ltd. Şti

Ek-2: Aile İşletmelerinin Yaşam Seyrine Etki Eden Faktörler

OLUMLU FAKTÖRLER	OLUMSUZ FAKTÖRLER
Yönetimdeki aile fertleri arasında nitelikli ilişkilerin varlığı	Kuşak çatışması
Özsermaye ile kurulma ve sermaye yeterliliği	Finansman yetersizlikleri
İşlerde uzmanlaşma	Kalifiye eleman bulma zorluğu
Çalışanlarla hakkaniyetli ilişkiler kurma	Yönetim tarzını beğenmeme
İş ve aile yaşantısının kesin çizgilerle ayrılmış olması	Aile ilişkilerinin içiçe geçmiş olması
Personel devir hızının düşük olması	Personel devir hızının yüksek olması
Yönetim kurulunun varlığı ve kurumsallaşmanın sağlanması	Yönetim kademesindeki tecrübesizlik
Yönetim devrinin planlaması ve uygulanması	Yönetim devri sürecinde kurumsallaşamama sorunu

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları .
- Allahverdi, R. Ş., & Yıldırım , Y. T. (2013). Türkiye’de Kurulan İlk Özel Maden Şirketleri: Özdemir Antimuan Madenleri Limited Şirketi Örneği ve Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik. *Tarih Okulu Dergisi(TOD)*, 6(15), 183-203.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.

- Aydın, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması*. Yüksek lisans Tezi , T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Baraz, B. (2010). Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm. T. Koçel (Dü.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 25-35). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Başer, G. G., & Erdem, F. (2008). Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma. T. Koçel (Dü.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 1/177-1/180). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Çağlar , İ., Kendirli, S., & Çağırın, H. (2006). Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi'leri Açısından İncelenmesi. T. Koçel (Dü.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 320-331). İstanbul : T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi .
- Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkıran, E., & Özdemirci, A. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Ege, İ. (2006). Basel 2 Uyum Sürecinde Aile Şirketleri "Ölüyor" Mu? T. Koçel (Dü.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 310-319). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Gavcar, E., Ansen, E. N., & Köroğlu, Ç. (2006). Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması (Marmaris İlçesi Örneği). T. Koçel (Dü.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 200-208). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Karabıyık, H. Ç. (2014). Aile İşletmesi Toplumundan Kurumsal Topluma Geçiş. *T.C. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 46-52.

- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 42-53). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- Köklü, N. (1994). Örnek Olay Çalışma Metodları. *T.C. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27(2), 771-779.
- Özler, D. E., & Şahin, M. D. (2010). Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya'da Bir Araştırma. T. Koçel (Dü.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 41-51). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. T. Koçel (Dü.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 499-510). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *T.C. Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 315-331.
- Sezgin, M., & Karaman, A. (2008). Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 429-437.
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada "Aile Anayasasının" Stratejik Rolü: Eskişehir'de Bir Araştırma. T. Koçel (Dü.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 1/357- 1/366). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Şensoy, Y. Z. (2010). Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma. T. Koçel (Dü.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 317-329). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının

Rolü ve Önemi -Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma-
Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), 81-120.

Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.