

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI

\*

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMANIN BOYUTLARI,  
FİNANSAL YAPIYI TEHDİT EDEN SORUNLAR VE ÇÖZÜM  
ÖNERİLERİ

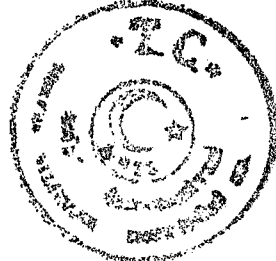
(DOKTORA TEZİ)

Hazırlayan:  
OSMAN ULUYOL

Tez Danışmanı:  
YRD. DOÇ. DR. M. CEM DANACI

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim- Öğretim ve  
Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı İçin  
Öngördüğü DOKTORA TEZİ olarak hazırlanmıştır.

MALATYA 2004



146972




**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**


İş bu çalışma jürimiz tarafından Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı'nda  
Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN: Prof. Dr. Kalım KIRTİŞ 


(Adı Soyadı, Ünvanı ve İmzası)

ÜYE : Prof. Dr. Mehmet Baki KARAN 

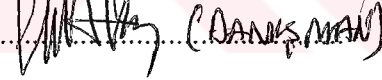
(Adı Soyadı, Ünvanı ve İmzası)

ÜYE : Prof. Dr. Recep SÜNEŞ 

(Adı Soyadı, Ünvanı ve İmzası)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Recep KARABULUT 

(Adı Soyadı, Ünvanı ve İmzası)



ÜYE : M. CEM DANACI Yrd. Doç. Dr.  (DANIŞMAN)

(Adı Soyadı, Ünvanı ve İmzası)

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

28.04./2004

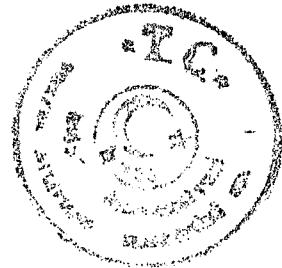
  
  
Prof. Dr. Mustafa KARTAL  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkarılmasında aşağıda isimlerini ayrı ayrı belirttiğim değerli hocalarım ve meslektaşlarımın fevkalade katkıları olmuştur.

Başta, engin hoşgörüsü, yardımseverliği, nezaketi, tecrübe ve bilgileriyle sürekli bir motivasyon kaynağı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Cem Danacı'ya, önerileri, yol göstericiliği ve teşvikleriyle yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Mehmet Tikici'ye, kontrol ederek önerilerini belirtmek suretiyle tezin olgunlaşmasına katkıda bulunan Bölüm Başkanım Prof. Dr. Kazım Kirtiş'e, yine önerilerini, teşviklerini ve desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Recep Güneş'e, çalışmamın önemli bir kısmını oluşturan anketin hazırlanması ve sonuçların istatistiksel açıdan değerlendirilmesindeki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Murat Karagöz'e, ismini burada zikredemediğim ama beni bu çalışma sırasında çeşitli yönlerden destekleyen diğer hocalarıma ve arkadaşlarıma, çalışma boyunca gece gündüz, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve bana uzun bir süre katlanan değerli eşim ve sevgili kızlarıma gönülden teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Osman Uluyol



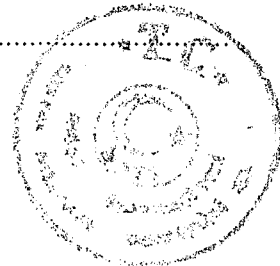
# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
	<u>No</u>
İÇİNDEKİLER .....	I
TABLoların LİSTESİ .....	XII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### I. AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ .....	4
1.1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı .....	4
1.1.2. Aile Şirketlerinin Önemi .....	6
1.2. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	10
1.2.1. Aile Şirketlerinin Türkiye'de Tarihi Gelişimi.....	10
1.2.2. Günümüzde Aile Şirketlerinin Durumu .....	11
1.2.3. Türkiye'deki İşletmecilikte Ailelerin Hakimiyeti .....	13
1.2.4. Aile Şirketlerinde Performans Kültürü .....	13
1.2.5. Türk İşadamlarının İş Yeni Kuşaklara Devretme Konusundaki İsteksizliği .....	14
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI .....	17
1.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları .....	17
1.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları .....	20
1.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN GENEL SORUNLAR .....	24
1.4.1. Aile ve İş İlişkilerinin Birbirine Karıştırılması .....	24
1.4.2. Kuşaklar Arasında Yaşanan Çatışmalar .....	25
1.4.3. Dış Kaynak (Finansman) Temin Edilmesi .....	26
1.4.4. Şirket Yönetiminin Kime Devredileceği Konusu .....	26
1.4.5. Yönetimi Devralmaya Birden Fazla Kişinin Aday Olması Durumu .....	27
1.4.6. Yönetimi Devralacak Bir Kimsenin Olmaması Ya Da Bu Kişinin Gerekli Niteliklere Sahip Olmaması Durumu .....	28

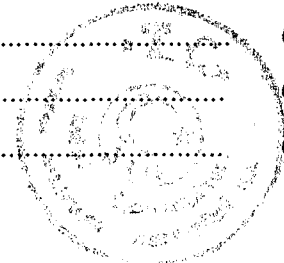


1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE VİZYON, MİSYON, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA .....	29
1.5.1. Vizyon .....	29
1.5.2. Misyon .....	29
1.5.3. Stratejik Yönetim .....	31
1.5.4. Stratejik Planlama .....	32
1.5.5. Açıklanan Kavramlar Işığında Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi .....	33
1.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ VE DANIŞMANLAR	
1.6.1. Aile Şirketi Danışmanlığı .....	37
1.6.2. Aile Şirketi Danışmanları .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### 1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR

2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ .....	43
2.2. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI .....	44
2.3. ÇATIŞMANIN FAYDALARI .....	46
2.4. BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ .....	47
2.4.1. Bireyin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışmalar .....	48
2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar .....	48
2.4.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışmalar .....	49
2.4.4. Gruplar Arası Çatışmalar .....	49
2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar .....	49
2.5. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ .....	50
2.5.1. Çatışmanın Analizi ve Sonuçları .....	51
2.5.2. Çatışmanın Çözümüne İlişkin Yaklaşımlar .....	53
2.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR .....	55
2.6.1. Aile Şirketlerinde Çatışmalara Genel Bir Bakış .....	55
2.6.1.1. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Yararı .....	58
2.6.1.2. Aile Şirketlerindeki Çatışmaların Özellikleri .....	59
2.6.2. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kaynakları .....	63
2.6.2.1. Aile İlişkileri .....	64
2.6.2.2. Akraba Kayırmacılık (Nepotizm) .....	65



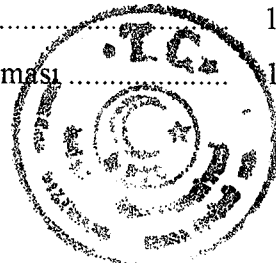
2.6.2.3. Yetki Dağılımı .....	66
2.6.2.4. İletişim Sorunları .....	67
2.6.2.5. Şirketin Aile Gibi Yönetilmesi .....	69
2.6.2.6. Zamanında Sorunların Üzerine Gidilmemesi.....	71
2.6.3. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları .....	74
2.6.3.1. Sahip/Yöneticinin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışmalar .....	74
2.6.3.2. Sahip/Yönetici İle Eşi Arasında Yaşanan Çatışmalar .....	76
2.6.3.3. Sahip/Yönetici İle Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar.....	77
2.6.3.3.1. Eski ve Yeni Kuşak Arasındaki Görüş Ayrılıkları .....	79
2.6.3.3.2. Baba ve Oğulların Birbirinden Şikayetleri .....	81
2.6.3.4. Aileye Sonradan Katılanların Neden Olduğu Çatışmalar .....	82
2.6.3.5. Kuzenlerin Neden Olduğu Çatışmalar .....	85
2.6.3.6. Aile ve İş Çatışması .....	86
2.6.3.7. Kardeşler Arası Çatışmalar .....	89

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 2. AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL YAPIYI TEHDİT EDEN SORUNLAR

#### BİRİNCİ KESİM

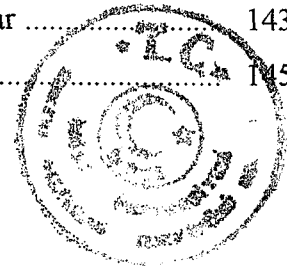
3.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL YAPI .....	92
3.1.1. Bir Şirket İçin Finansal Yapı ve Önemi .....	93
3.1.2. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı İle İlgili Sorunlar .....	100
3.1.2.1. Aile Şirketlerinde Öz Kaynaklar İle İlgili Sorunlar .....	100
3.1.2.1.1. Öz Kaynakların Yetersizliği .....	100
3.1.2.1.2. Tek Patron Yönetiminin Neden Olduğu Sorunlar .....	102
3.1.2.1.3. İç Bünyenin Yapısı İle İlgili Sorunlar .....	106
3.1.2.1.3.1. Sermayenin Kuruluşta Yetersiz Olmasından Kaynaklanan Finansal Sorunlar .....	106
3.1.2.1.3.2. Otofinsanman Yapılamaması .....	107
3.1.2.1.3.3. Sağlıklı Finansman Politikalarının Oluşmamış Olması .....	110



3.1.2.1.3.4. Profesyonel Çalışılmaması .....	112
3.1.2.1.3.5. Hisse Senedi İhracı Yapılamamasının Neden Olduğu Finansal Sorunlar .....	114
3.1.2.1.3.6. Finansal Analiz ve Kontrolün Yetersiz Olması .....	115
3.1.2.2. Aile Şirketlerinde Yabancı Kaynaklarla İlgili Sorunlar .....	118
3.1.2.2.1. Kredi Temininde Yaşanan Sorunlar .....	118
3.1.2.2.2. Tahvil İhracı Yapılamaması .....	120
3.1.2.2.3. Şirketin Girişimciliğini Kaybetmesi .....	121
3.1.2.2.4. Proje Kredilerinden Yararlanamama .....	122
3.1.2.2.5. Yatırım Kredilerinden Yararlanamama .....	124
3.1.2.2.6. Kredi Kuruluşlarıyla İlişkiler .....	124
3.1.2.2.7. Borç Ödeme Planının Yapılmaması .....	125
3.1.2.2.8. Şirkete Yeni Ortak Alınması ve Birleşme Konusundaki Tereddütler .....	126
3.1.2.2.8.1. Çatışmalı Bir Şirket Ortamı Söz Konusu .....	126
3.1.2.2.8.2. Yabancı Ortak Gelmemesi .....	127
3.1.2.2.8.3. Şirket Evliliklerinin Gerçekleştirilememesi .....	128
3.1.2.3. Aile Şirketlerinde Çalışma Sermayesi İle İlgili Sorunlar .....	129
3.1.2.3.1. Çalışma Sermayesinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar .....	130
3.1.2.3.2. Çalışma Sermayesinin Atıl Olmasından Kaynaklanan Sorunlar .....	132
3.1.2.3.3. Enflasyonun Çalışma Sermayesini Eritmesi .....	133
3.1.2.3.4. Nakit Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar .....	134
3.1.2.3.5. Alacak Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar .....	136
3.1.2.3.6. Stok Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar .....	137

## İKİNCİ KESİM

3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇARPIK FİNANSAL YAPILANMADAN KAYNAKLANAN SORUNLAR .....	139
3.2.1. Sağlıklı Bir Finansal Sistem Oluşturulmamıştır .....	139
3.2.2. Finansal Sistem Tek Elden Yönetilememektedir .....	142
3.2.3. Finansal Sistem Sorumluluk Bilinciyle Sistemleştirilememiştir .....	142
3.2.4. Şirket Kasasından Para Çekme Konusunda Yaşanan Kargaşalar .....	143
3.2.5. Fonların Etkin Kullanılmamasından Kaynaklanan Sorunlar .....	145





3.2.6. Aile Üyeleri Arasında Lüks ve Özentiyeye Yönelik Eğilimler .....	146
3.2.7. Birikimlerin Firma Hedefleri Dışında Değerlendirilmesi .....	148
3.2.8. Yatırım Kararlarında Tek Bir Fikrin Hükümran Olması .....	149
3.2.9. Yatırım Kararlarında Çok Başlılığın Neden Olduğu Sorunlar .....	150
3.2.10. Finansal Hak ve Sorumlulukların Yeterince Tanımlanmamış Olması .....	151
3.2.11. Mevcut Sistemi Şekillendiren Patronun Yetersizliği ve Bilgisizliği .....	152
3.2.12. Patronların Tecrübesizliğinden Kaynaklanan Sorunlar .....	153
3.2.13. Yatırım Yerinin Sağlıklı Konuşlandırılmamasının Neden Olduğu Sorunlar.....	153
3.2.14. Profesyonel Eleman Çalıştırılmaması .....	154

### ÜÇÜNCÜ KESİM

#### 3.3. AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ FİNANSAL SORUNLARIN

ŞİRKET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	155
3.3.1. Etkenlik ve Etkililik Açısından .....	155
3.3.2. Şirketin Faaliyetlerinde Verimlilik Azalması .....	157
3.3.3. Rantabilite (Kârlılık) Açısından .....	159
3.3.4. Bir Performans Boyutu Olarak Yenilikleri İzlemedeki Yetersizlikler .....	160
3.3.5. Babanın (Tek Patron) Ölümü İle Ortaya Çıkan Sorunlar .....	167
3.3.6. Gelinlerin Etkileri .....	172
3.3.7. Mirasyedi Psikolojisi .....	173
3.3.8. Şirketin Kamuoyundaki İmajının Yıkılması .....	174

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### 3. DENİZLİ, AFYON, KÜTAHYA, UŞAK VE AYDIN İLLERİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA

#### 4.1. UYGULAMA YAPILAN İLLERDEKİ SANAYİ ŞİRKETLERİNİN

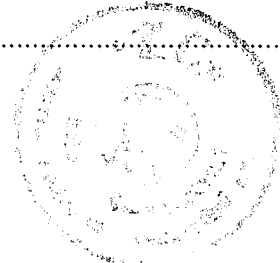
GENEL DURUMLARI .....	176
4.1.1. Denizli İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri .....	176
4.1.2. Afyon İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri .....	179
4.1.3. Kütahya İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri .....	182
4.1.4. Uşak İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri .....	184
4.1.5. Aydın İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri .....	186



4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	187
4.2.1. Araştırmanın Amacı .....	187
4.2.2. Araştırmanın Modeli. ....	188
4.2.3. Veri Toplama ve Değerlendirme .....	189
4.2.3.1. Anket Formunun Hazırlanması .....	189
4.2.3.2. Ana Kitlenin Belirlenmesi ve Örnek Çapının Hesaplanması .....	190
4.2.4. Araştırmanın Sınırlamaları .....	191
4.3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN TEKNİKLER .....	192
4.3.1. Frekans (Yüzde) Dağılımı .....	192
4.3.2. Ki-Kare (Chi-Square) Testi .....	193
4.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	195
4.4.1. Araştırma Sonuçlarının Frekans Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi .....	195
4.4.1.1. Aile Şirketlerinin Yöneticileri İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi .....	196
4.4.1.1.1. Anketi Cevaplandıran Aile Şirketi Yöneticilerinin Görevleri .....	196
4.4.1.1.2. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	196
4.4.1.1.3. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	197
4.4.1.1.4. Aile Şirketlerindeki Yöneticilerin Medeni Durumları .....	198
4.4.1.1.5. Şirketin Kuruluşu İtibariyle Kaçınıcı Kuşak İş Başındadır .....	198
4.4.1.1.6. Aile Şirketi Yöneticilerinin Eğitim Durumları .....	199
4.4.1.1.7. Üniversite Mezunu Yöneticilerin Bitirdiği Bölümler .....	200
4.4.1.2. Şirket Hakkındaki Bilgilerle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi .....	202
4.4.1.2.1. Aile Şirketlerinin Kuruluş Tarihi İtibariyle Kaç Yıldır Faaliyetlerine Devam Ettikleri .....	202
4.4.1.2.2. Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları .....	203
4.4.1.2.3. Aile Şirketlerinde Aile Üyesi Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı .....	203
4.4.1.2.4. Aile Şirketlerinde Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısı .....	204
4.4.1.2.5. Aile Şirketlerinde Çalışan Personel Sayısı .....	205
4.4.1.2.6. Aile Şirketlerinde Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Görev Düzeyleri .....	206
4.4.1.2.7. Aile Şirketlerinde Hukuki Yapılanma Şekilleri .....	207
4.4.1.2.8. Aile Şirketlerinde Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Şirket Yönetiminden Memnuniyet Derecesi .....	207

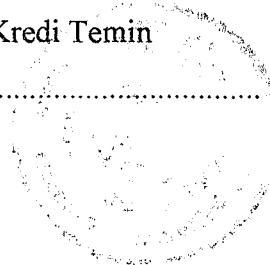


4.4.1.2.9. Profesyonel Yöneticilerle Aile Üyesi Yöneticiler Arasındaki İlişkiler .....	208
4.4.1.2.10. Aile Şirketlerinin Yönetimi Konusundaki Düşünceler .....	209
4.4.1.2.11. Aile Şirketlerinin Sürekliliğini Sağlamak İçin Alınan Önlemler .....	211
4.4.1.2.12. Şirketin Gelecekteki Yöneticisinin Yetiştirilmesi İçin Gerekli Olan Süre	213
4.4.1.2.13. Şirketin Bir Sonraki Kuşağa Devredilmesinin Problem Olup Olmaması Durumu .....	214
4.4.1.2.14. Aile Şirketlerinde Kararların Alınmasında Ortak Bir Konsensüse Nasıl Ulaşılmaktadır .....	215
4.4.1.2.15. Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması .....	217
4.4.1.2.16. Aile Şirketlerinde Kararlara Katılım .....	219
4.4.1.2.17. Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Durumu .....	220
4.4.1.2.18. Aile Şirketlerinde Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişimin Etkinliği ..	221
4.4.1.2.19. Aile Şirketlerinde Aile ve İş Konuları Ne Derece Birbirinden Ayrı Değerlendirilmektedir .....	222
4.4.1.2.20. Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu ....	223
4.4.1.2.21. Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmeti Alınmamasının Nedenleri .....	225
4.4.1.3. Aile Şirketi Yöneticilerinin Finansal Konularla İlgili Görüşlerine İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi .....	226
4.4.1.3.1. Aile Şirketi Sahiplerinin İşe Başlama Nedenleri .....	231
4.4.1.3.2. Aile Şirketlerinin Kurulmasında Gerekli Olan Finansmanı Temin Etme Yöntemleri .....	227
4.4.1.3.3. Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı .....	229
4.4.1.3.4. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetim Görevini Yapan Kişiler .....	230
4.4.1.3.5. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı .....	231
4.4.1.3.6. Aile Şirketlerinin Kullandığı Yabancı Kaynak Türleri .....	232
4.4.1.3.7. Aile Şirketlerinde Kullanılan Yabancı Kaynaklarda Vade .....	233
4.4.1.3.8. Aile Şirketlerinin Kredi Temin Etme Durumu .....	234
4.4.1.3.9. Aile Şirketlerinin İstenilen Şartlarda Kredi Temin Edememelerinin Nedenleri .....	234
4.4.1.3.10. Aile Şirketlerinde İstenen Şartlarda Kredi Temin Edilememesinin Şirket Üzerindeki Etkileri .....	236



4.4.1.3.11. Aile Şirketlerinde Kullanılan Yabancı Kaynakların Değerlendirilme Şekilleri .....	237
4.4.1.3.12. Aile Şirketlerinde Leasing, Faktoring ve Forfaiting Finansman Tekniklerinin Kullanım Durumu .....	238
4.4.1.3.13. Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Durumları .....	239
4.4.1.3.14. Ekonomik Krizlerin Aile Şirketlerini En Çok Etkilediği Konular .....	240
4.4.1.3.15. Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Nedenleri .....	242
4.4.1.3.16. Aile Şirketlerinde Krizin Etkilerini Azaltmak ve İşletmenin Performansını Artırmak İçin Uygulanan Politikalar .....	243
4.4.1.3.17. Aile Şirketlerinde Halka Açılma Düşünceleri .....	245
4.4.1.3.18. Aile Şirketlerinde Halka Açılma Düşüncelerinin Gerekçeleri .....	246
4.4.1.3.19. Aile Şirketlerinde Başka Şirketlerle Birleşme Düşünceleri .....	247
4.4.1.3.20. Aile Şirketlerinde Nakit, Alacak ve Stok Yönetiminde Etkinliği Artırmak İçin Uygulanan Politikalar .....	249
4.4.1.3.21. Aile Şirketlerinde Nakit Fazlasını Değerlendirme Şekilleri .....	250
4.4.1.3.22. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilmesi Şekilleri .....	251
4.4.1.3.23. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Şirket Dışında Değerlendirilmesi Şekilleri .....	252
4.4.1.3.24. Aile Şirketlerinde Şirket Hesabından Para Çekme Kriterleri .....	254
4.4.1.3.25. Aile Şirketlerinde Şirketin Gelecek Nesiller Boyunca Yaşamayı İçin Alınan Önlemler .....	255
4.4.1.3.26. Aile Şirketlerinde Rakiplere Üstünlük Sağlamak İçin Uygulanan Politikalar .....	257
4.4.1.3.27. Aile Şirketlerinde Yenileme ve Teknolojik Yatırımların Finansmanında Kullanılan Kaynaklar .....	259
4.4.1.3.28. Aile Şirketlerinde İnternet Kullanma ve e-Ticaret Konusundaki Düşünceler .....	260
4.4.1.3.29. Aile Şirketlerinde Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler .....	261
4.4.1.3.30. Aile Şirketlerinde Sürekli Enflasyonun Etkileri .....	262
4.4.1.3.31. Aile Şirketlerinde Enflasyonun Etkisini Azaltmak İçin Alınan Önlemler .....	263
4.4.1.3.32. Aile Şirketlerinin Yeterince Gelişmeme Nedenleri .....	265
4.4.1.3.33. Bazı Ekonomik Faktörlerin Aile Şirketlerini Etkileme Derecesi .....	266

4.4.1.3.34. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunlarına Yöneticilerin Çözüm Önerileri ..	270
4.4.2. Araştırma Sonuçlarının Ki-Kare Testi İle Değerlendirilmesi .....	271
4.4.2.1. Aile Şirketlerinde Aile Üyesi Yöneticilerle Profesyonel Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi İle Şirket Yönetiminden Duyulan Memnuniyet Düzeyi Arasındaki İlişki .....	272
4.4.2.2. Aile Şirketlerinde Şirket Yönetiminden Duyulan Memnuniyet Düzeyi İle Kararlara Katılım Düzeyi Arasındaki İlişki .....	273
4.4.2.3. Yönetimden Memnuniyet Düzeyi İle Tüm Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişim Akışının Etkin Olup Olmaması Arasındaki İlişki .....	274
4.4.2.4. Aile Şirketlerinde Profesyonel ve Aile Üyesi Yönetici İlişkilerinin Olumluluk Düzeyi İle Yönetimin Profesyonelleştirilmesi Düşüncesi Arasındaki İlişki ..	275
4.4.2.5. Profesyonel ve Aile Üyesi Yöneticiler Arasındaki İlişkinin Olumluluk Düzeyi İle Şirketin Gelecek Nesillere Devredilmesinin Problem Olup Olmama Konusu Arasındaki İlişki .....	276
4.4.2.6. Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleştirilmesi Düşüncesi İle Şirketin Nesiller Boyunca Yaşaması İçin Alınan Önlemler Arasındaki İlişki .....	277
4.4.2.7. Profesyonel ve Aile Üyesi Yönetici İlişkilerinin Olumluluk Düzeyi İle Yönetim Kademelerindeki İletişim Akışının Etkinliği Arasındaki İlişki .....	278
4.4.2.8. Aile Şirketlerinde Yönetim Konusundaki Düşünceler İle Yönetimin Bir Sonraki Nesle Devredilmesinin Problem Olma Derecesi Arasındaki İlişki ...	279
4.4.2.9. Aile Şirketlerinde Yönetim Konusundaki Düşünceler İle Şirket Hesabından Para Çekme Konusunda Kriterler Olup Olmaması Arasındaki İlişki .....	280
4.4.2.10. Aile Şirketinin Başına Gececek Yöneticinin Yetiştirilmesi İçin Gerekli Olan En Az Süre Konusundaki Düşüncelerle Şirket Yönetiminin Devrinin Ne Derece Problem Olacağı Konusundaki Düşünceler Arasındaki İlişki .....	282
4.4.2.11. Aile Şirketinin Yönetiminin Devrinin Problem Olma Derecesi İle Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi Arasındaki İlişki .....	283
4.4.2.12. Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması İle Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi Arasındaki İlişki .....	284
4.4.2.13. Finansal Yönetim Görevini Yapan Kişinin Niteliği İle Kredi Temin Edebilme Arasındaki İlişki .....	285

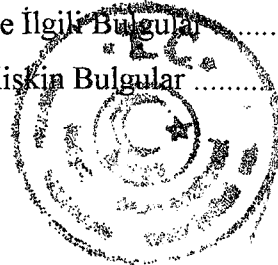


4.4.2.14. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı İle Ekonomik Krizlerden Etkilenme Derecesi Arasındaki İlişki .....	286
4.4.2.15. Aile Şirketlerinde Leasing Uygulamaları İle Makine ve Teçhizat Konusunda En Son Teknolojiye Uyum Arasındaki İlişki .....	288
4.4.2.16. Aile Şirketlerinde Ekonomik Krizlerden Etkilenme Derecesi İle Kasa Yönetiminde Kriterler Olup Olmaması Arasındaki İlişki .....	289
4.4.2.17. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetimin Yetersizliği İle Yatırımların Analizi Arasındaki İlişki .....	290
4.4.2.18. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetimin Yetersizliği İle Aile Bireylerinin Lüks Tüketim Harcamalarının Yüksekliği Arasındaki İlişki .....	291
4.4.2.19. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetimin Yetersizliği İle Aile ve Şirket Giderlerinin Birbirine Karışması Arasındaki İlişki .....	291
4.4.2.20. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilme Biçimi İle Şirketin Sermaye Yetersizliği Arasındaki İlişki .....	292
4.4.2.21. Aile Şirketlerinde Kasa Yönetiminde Kriterler Olup Olmaması İle Sermayenin Verimsiz Kullanılması Arasındaki İlişki .....	293
4.4.2.22. Aile Şirketlerinde Sermaye Yetersizliği İle Lüks Tüketim Harcamalarının Yüksekliği Arasındaki İlişki .....	294
4.4.2.23. Aile Şirketlerinde Birleşme Düşünceleri İle Yöneticilerin Eğitim Durumları Arasındaki İlişki .....	295

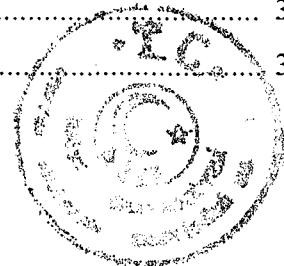
## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

5.1. TEORİK BÖLÜMLERE İLİŞKİN ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	296
5.1.1. Aile Şirketleri Bölümüne İlişkin Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....	296
5.1.2. Çatışma Kavramı ve Açıklamalar Bölümüne İlişkin Bulgular .....	299
5.1.3. Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmalar İlişkin Bulgular .....	300
5.1.4. Aile Şirketlerinde Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar İle İlgili Bulgular .....	304
5.1.4.1. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı İle İlgili Sorunlara İlişkin Bulgular .....	304

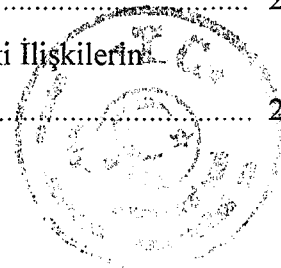


5.1.4.2. Aile Şirketlerinde Yabancı Kaynaklarla İlgili Sorunlara İlişkin Bulgular .....	308
5.1.4.3. Aile Şirketlerinde Çalışma Sermayesi İle İlgili Sorunlara İlişkin Bulgular.....	309
5.1.4.4. Aile Şirketlerinde Çarpık Finansal Yapılanmadan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	311
5.1.4.5. Aile Şirketlerinde Finansal Sorunların Şirket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular .....	312
<b>5.2. UYGULAMA BÖLÜMÜNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR .....</b>	<b>314</b>
5.2.1. Aile Şirketi Yöneticileri Hakkında Bulgular .....	314
5.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetimi İle İlgili Bulgular .....	315
5.2.3. Aile Şirketlerinin Finansal Yönetimi İle İlgili Bulgular .....	321
<b>5.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN SORUNLARINA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ .....</b>	<b>331</b>
5.3.1. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri .....	331
5.3.1.1. Yeni Girişimciler İçin Eğitim ve Girişimcilik Sertifikası .....	331
5.3.1.2. Girişimcilerde Geleneksel Yönetim Mentalitesinin Değiştirilerek, Modern, Profesyonel Yönetim Anlayışının Yerleştirilmesi .....	333
5.3.1.3. Aile Şirketlerinde Çatışma Yönetimi Uygulamaları .....	333
5.3.1.4. Aile Konseyi Uygulaması .....	337
5.3.1.5. Aile Anayasası Uygulaması ve Aile İlişkilerinin Kurumsallaştırılması .....	339
5.3.1.6. Profesyonelleşme Çalışmalarına Ağırlık Verilmelidir .....	342
5.3.1.7. Kurumsallaşma Çalışmalarına Zaman Geçirilmeden Başlanması .....	345
5.3.1.8. Dış Müdürler Kurulu ve Danışmanlar Kurulu Oluşturulması .....	348
5.3.1.9. Yönetimde Görev Alan Kişilerin Hissedar Yapılması .....	350
5.3.1.10. Aile Vakfı Kurulması .....	352
5.3.2. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunları İle İlgili Çözüm Önerileri .....	353
5.3.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunlarına Çözüm Olarak Devlet Tarafından Alınması Gereken Önlemler .....	354
5.3.2.2. Finansal Sorunların Çözümü Konusunda Aile Şirketlerinin Alması Gereken Önlemler .....	355
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>357</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>374</b>



## TABLolarIN LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
	<u>No</u>
Tablo 1: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Görev Dağılımı .....	196
Tablo 2: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	196
Tablo 3: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	197
Tablo 4: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	198
Tablo 5: Aile Şirketi Yöneticilerinin Kaçınıcı Kuşak Olduğu .....	199
Tablo 6: Aile Şirketi Yöneticilerinin Eğitim Durumları .....	199
Tablo 7: Aile Şirketi Yöneticilerinden Üniversite Mezunu Olanların Bitirdiği Bölümler.	201
Tablo 8: Aile Şirketlerinin Kaç Yıldır Faaliyette Buldukları .....	202
Tablo 9: Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları .....	203
Tablo 10: Aile Şirketlerinde Yönetici Olarak Çalışan Aile Üyesi Sayısı .....	204
Tablo 11: Aile Şirketlerinde Çalışan Toplam Profesyonel Yönetici Sayısı .....	204
Tablo 12: Aile Şirketlerinde Personel Sayısı .....	205
Tablo 13: Aile Şirketlerinde Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Görev Düzeyleri .....	206
Tablo 14: Aile Şirketlerinde Hukuki Yapılanma Şekilleri .....	207
Tablo 15: Aile Şirketi Patron ve Profesyonel Yöneticilerinin Şirket Yönetiminden Memnuniyet Derecesi .....	208
Tablo 16: Profesyonel Yöneticiler İle Aile Üyesi Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi .....	209
Tablo 17: Aile Şirketlerinin Gelecekteki Yönetimi Konusundaki Düşünceler .....	210
Tablo 18: Aile Şirketlerinin Sürekliliğini Sağlamak İçin Alınan Önlemler .....	212
Tablo 19: Şirketin Yönetimini Devralacak Kişinin Yetiştirilmesi İçin Gerekli Olan Süre	213
Tablo 20: Şirketin Sonraki Nesillere Devredilmesi Konusunun Problem Olup Olmayacağı .....	214
Tablo 21: Aile Şirketlerinde Kararların Alınmasında Konsensüse Ulaşılması Durumu ..	216
Tablo 22: Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması .....	218
Tablo 23: Aile Şirketlerinde Kararlara Katılım Oranı .....	214
Tablo 24: Şirkette Görevli Olan ve Olmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi .....	220





Tablo 25: Aile Şirketlerinde Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişim Akışının Etkinliği	201
Tablo 26: Aile Şirketlerinde Aile ve İş Konularının Değerlendirilmesi	202
Tablo 27: Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu	224
Tablo 28: Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmeti Alınmamasının Nedenleri	225
Tablo 29: Aile Şirketi Sahiplerinin İş Kurma Nedenleri	226
Tablo 30: Aile Şirketlerinde Kuruluşta Finansman Kaynakları	228
Tablo 31: Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı	229
Tablo 32: Aile Şirketlerinde Finansal Yönetim Görevini Yerine Getiren Kişiler	230
Tablo 33: Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı	231
Tablo 34: Aile Şirketlerinin Kullandığı Yabancı Kaynaklar	232
Tablo 35: Aile Şirketlerinin Kullandıkları Kredilerin Vadeleri	233
Tablo 36: Aile Şirketlerinin Kredi Temin Etme Durumları	234
Tablo 37: Aile Şirketlerinin İstedikleri Şartlarda Kredi Bulamama Nedenleri	235
Tablo 38: Aile Şirketlerinin Kredi Bulamamalarının Şirketin Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri	236
Tablo 39: Aile Şirketlerinde Kredilerin Değerlendirilme Şekilleri	237
Tablo 40: Aile Şirketlerinde Leasing, Faktoring ve Forfaiting Finansman Tekniklerinin Kullanılması	238
Tablo 41: Aile Şirketlerinin Krizlerden Etkilenme Derecesi	239
Tablo 42: Ekonomik Krizlerin Aile Şirketlerini En Çok Etkilediği Konular	240
Tablo 43: Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Nedenleri	242
Tablo 44: Aile Şirketlerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanan Politikalar	244
Tablo 45: Aile Şirketlerinde Halka Açılma Konusundaki Düşünceler	245
Tablo 46: Aile Şirketlerinde Halka Açılma Düşüncesinin Nedenleri	246
Tablo 47: Aile Şirketlerinde Birleşme Konusundaki Düşünceler	248
Tablo 48: Aile Şirketlerinde Nakit, Alacak ve Stok Yönetimi Politikaları	249
Tablo 49: Aile Şirketlerinde Nakit Fazlasının Değerlendirilmesi	250
Tablo 50: Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilmesi	252
Tablo 51: Aile Şirketlerinde Tasarrufların Şirket Dışında Değerlendirilme Şekilleri	253
Tablo 52: Aile Şirketlerinde Şirket Hesabından Para Çekme Kriterleri	254
Tablo 53: Aile Şirketlerinin Nesiller Boyunca Yaşaması İçin Alınan Önlemler	256
Tablo 54: Aile Şirketlerinde Rakiplere Üstünlük Sağlamak İçin Uygulanan Politikalar	258



Tablo 55: Aile Şirketlerinde Yenileme ve Teknolojik Yatırımların Finansman Yöntemleri .....	259
Tablo 56: Aile Şirketi Sahiplerinin İnternet ve e-Ticaret Hakkındaki Görüşleri .....	260
Tablo 57: Aile Şirketlerinde Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler .....	261
Tablo 58: Enflasyonun Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri .....	263
Tablo 59: Aile Şirketlerinde Enflasyonun Etkisini Azaltmak İçin Alınan Önlemler .....	264
Tablo 60: Aile Şirketlerinin Yeterince Gelişmeme Nedenleri .....	265
Tablo 61: Bazı Ekonomik Faktörlerin Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri .....	266



## GİRİŞ

Bugün dünyanın hemen hemen her ülkesinde kayıtlı şirketlerin % 75'inden fazlası 'aile şirketi' özelliği taşımaktadır.<sup>1</sup> Ekonomik sistemimizin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin önemi günümüzde hem sayısal olarak hem de milli gelire katkısı itibariyle daha iyi anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde 100'den az işçi çalıştıran işletmelerin tüm işletmeler içindeki oranı % 99,4 ve bu işletmeler toplam iş gücünün % 56,2'sini istihdam etmektedir. Amerika'da milli gelirin % 40'ını, istihdamın % 60'ını sağlayan aile şirketleri, yani küçük ve orta boy firmalardır.<sup>2</sup> Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık % 95'i, ABD'de % 96'sı, İtalya'da % 99'u, İspanya'da % 80'i, İngiltere'de % 75'i, İsviçre'de % 90'ı aile şirketi.<sup>3</sup> Türk şirketlerindeki yönetim büyük çoğunlukla birinci kuşak patronlarda ve bu şirketlerin % 95'i aile şirketi niteliğindedir. Aile şirketlerinin en büyük problemi sürekliliğin sağlanamamasıdır. Çünkü başta ABD olmak üzere her yüz aile şirketinden sadece % 3,7'si torunlara kadar varlığını sürdürebilmekte olup aile şirketleri torunlara ulaşmadan yok olmaktadır.<sup>4</sup> Bu şirketlerin sadece üçte birinin bir sonraki jenerasyona geçebilmesinin en önemli sebebi gelecek planlamasının yapılmamasıdır.<sup>5</sup>

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak işletme ve yönetim boyutlarının dışında aile fertleri arasındaki ilişkilerin de organizasyon yapısı içine girmesi nedeniyle oldukça farklı ve kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu kompleks yapının özelliği işin içine duygusal unsurların ve aile içi sürtüşmelerin de girmesiyle çoğunlukla işletmenin gelişimi üzerinde önemli sorunlar doğurmaktadır. Bu sorunların temel kaynağı aile içinden ve aile-iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalardır. Çatışmadan kaynaklanan sorunlar ise birçok aile şirketinin parçalanarak dağılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin başarısızlığının önemli bir sebebi olan çatışma konusu ve finansal sorunların araştırılması bu doktora tezinin konusu olarak seçilmiştir.

<sup>1</sup> FED Training – Aile Şirketleri Enstitüsü, "Yılı Kurs Programı Kataloğu", Yıl 2000, s. 1.

<sup>2</sup> Bianchi, Charmine, "Commercial and Financial Policies in Family Firms", *Simulation & Gambling*, Haziran 2000, Cilt 31, Sayı 2, s. 199.

<sup>3</sup> "Aile Şirketlerini Yaşatma Yolu", *İş Fikirleri Dergisi*, Sayı 43, s.19.

<sup>4</sup> Şükrü Dolu, *Zirvedeki Profesyoneller*, Elit Kitaplar, Türdav A.Ş., İstanbul, Haziran 1999, s. 50.

<sup>5</sup> Barbara B. Buchholz ve Diğerleri (2000), *Arthur Andersen Answers the 101 Toughest Questions About Family Business*, Prentice Hall Press, 2. Baskı, New Jersey, s. 243.



Ülkemizde de aile şirketlerinin toplam şirketler içindeki oranı oldukça yüksek olmasına rağmen aile şirketleri konusunun araştırılmasına yeterince önem verilmemiştir. Bazı çalışmalar yapıyorsa da bunların son zamanlarda başladığı ortadadır. Son zamanlarda aile şirketleri üzerinde ülkemizde de araştırmalar yapılmaya başlanması konunun öneminin anlaşılmaya başlandığını göstermektedir. Batılı ülkelerde bu konu ile ilgili pek çok özel kuruluş ve üniversitelerde konu ile ilgilenen birimler vardır. Çok sayıda kitap, tez, makale ve diğer yayın mevcut olduğu gibi, aile şirketleri danışmanlık merkezleri de mevcuttur. Amerika'da aile şirketleri üzerinde yapılan çalışmalar 30 yıllık bir geçmişe sahip iken Avrupa'da aile şirketleri on yıldır özellikle üzerinde durulan bir konu olmuştur.<sup>6</sup> Ülkemizde de zaman geçirilmeden aile şirketlerinin sorunları üzerine ciddi bir şekilde eğilmek ve gelecekteki beklenmedik sorunlara karşı aile şirketlerinin tedbir almasını sağlamak gerekmektedir.

Araştırma teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmakta olup bölümlerde üzerinde durulan konular kısaca şöyledir:

Birinci bölümde aile şirketleri kavramı genel olarak ele alınmakta, kavramın tanımları, aile şirketlerinin özellikleri, üstün ve zayıf yönleri, Dünya'da ve Türkiye'de aile şirketleri hakkında bazı bilgiler, aile şirketlerinin karşı karşıya bulunduğu en önemli sorunlar yer almaktadır.

İkinci bölümde tezin önemli bir kavramı olan çatışmanın açıklanmasına yer verilmiştir. Çatışma kavramının açıklanması, kaynakları, olumlu ve olumsuz sonuçları, başlıca çatışma türleri, çatışma yönetimi ve çatışmaya yaklaşım şekilleri açıklanmaktadır. Bu bölümde ayrıca aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar üzerinde durulmakta, bu şirketlerde yaşanan çatışmaların özellikleri, çatışma kaynakları, aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların boyutları açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde aile şirketlerinde yaşanan finansal sorunlar açıklanmakta, çatışma boyutunun da eklenmesiyle zaten yoğun bir şekilde yaşanan finansal sorunların daha da büyümesi üzerinde durulmakta, finansal sorunlar değişik bir bakış açısıyla

---

<sup>6</sup> Semra Arıkan, *Girişimcilik, Temel Kavramlar Ve Bazı Güncel Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.231.

değerlendirilmektedir. Aile şirketlerinde finansal sorunlar konusu ele alınırken mevcut kaynakların etkin olarak değerlendirilememesi özellikle vurgulanmaktadır. Çünkü ülkemizde milli gelirin düşük olması nedeniyle yatırımlar için gerekli olan tasarruflar yeterince yapılamamaktadır. Bu yüzden geriye kalan tek seçenek mevcut birikimlerin en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Aile şirketlerinin finansal yönetimindeki eksiklik ve yanlışlardan dolayı mevcut kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilmediği düşünülmektedir.

Dördüncü bölümde çalışmanın uygulama sonuçları yer almaktadır. Bu tezin uygulama alanı olarak, Ege Bölgesinde bulunan Denizli, Aydın, Uşak, Kütahya ve Afyon illerinde faaliyet gösteren aile şirketleri ile yapılan anket ve görüşmeler yoluyla toplanan verilerin analiz sonuçları değerlendirilmektedir. Anket ve görüşmeler yoluyla toplanan veriler, uygun istatistikî analiz yöntemlerinin uygulanmasıyla analiz edilmiş ve tablolar halinde gösterilmiş olup tabloların altında da yorumlara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar ve aile şirketlerinin finansal sorunlarına ve diğer sorunlarına yönelik olarak araştırmacı tarafından elde edilen bulgular “Teorik Bölümden Elde Edilen Bulgular” ve “Uygulama Bölümünden Elde Edilen Bulgular” başlığı altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu bölümde ayrıca aile şirketlerinin başta finansal olmak üzere çeşitli sorunları için geliştirilen çözüm önerileri de açıklamalı olarak yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### I. AİLE ŞİRKETLERİ

#### 1.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

##### 1.1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı

Aile fertlerinin ve aile unsurlarının işin içine girmesiyle birlikte aile şirketleri özel bir şirket türü haline gelmektedir. Ancak literatürde aile şirketinin tanımlanması konusunda görüş birliği söz konusu değildir. Handler'e göre aile şirketinin tanımının yapılması araştırmacılar için ilk ve önemli bir problemdir. Bunu 1989'da söylemesine rağmen 10 yıl sonra geniş olarak kabul gören tek bir aile şirketi tanımı yapılamamıştır. Bundan dolayı literatürde aile şirketlerinin tanımı farklı şekillerde yapılmıştır.<sup>7</sup>

Tanım yapılması konusunda aile işletmelerinin sahiplerine ya da yöneticilerine sorulduğunda tatmin edici bir tanıma ulaşmak söz konusu olmaz. Çünkü kendisi açık seçik bir aile şirketinin sahibi ya da yöneticisi olduğu halde şirketini aile şirketi olarak kabul etmeyen şirket sahipleri olduğu gibi aslında aile şirketi olmadığı halde kendi şirketini aile şirketi olarak niteleyen şirket sahip ve yöneticileri de bulunmaktadır. Bu nedenle şirket sahiplerine sorulması suretiyle bu şirketlerin aile şirketi olup olmadığı hakkında kesin bir sonuca varmak zor olduğu gibi sağlıklı bir aile şirketi tanımı yapmak da kolay değildir.

En çok kullanılan aile şirketi tanımlarından birisi, "tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türü."<sup>8</sup> şeklindedir. Diğer bir tanıma göre aile şirketi, "politikası ve yönetimi önemli ölçüde bir veya daha fazla aile bireyi tarafından etkilenen şirket türüdür. Bu etki sahiplik veya bazen aile elemanlarının şirkete katılmasıyla ortaya çıkar."<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Astrachan, Joseph H. ve diğerleri, "The F-PEC Scale of Family Influence. A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem." *Family Business Review*, Mart 2002, Cilt 15, Sayı 1, s. 45.

<sup>8</sup> B. Bernard, (1975), "The development of organization structure in the family firm". *Journal of General Management*, Autumn, ss. 42-60.

<sup>9</sup> P. Davis, (1983). "Realizing the potential for the family business". *Organizational Dynamics*, 12(1), ss. 47-56.

Donnelley'e göre aile şirketi; bir ailenin en az iki nesli ile özdeşleşmiş kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşur.<sup>10</sup> Handler'e göre de aile şirketi; bir tek ailenin hisselerin çoğunluğuna veya tüm kontrole sahip olduğu işletme türüdür.<sup>11</sup> Oliver ise aile şirketini; önemli işletme kararlarının ve liderlik devir teslimi ile ilgili kararların yönetim kurulundaki aile üyeleri tarafından etkilendiği bir örgüt<sup>12</sup> olarak tanımlamaktadır. Holland ve Oliver de aile şirketini; Sahiplik ve yönetim kararlarının aile veya ailelerle olan akrabalık ilişkilerinden etkilendiği işletme türü.<sup>13</sup> olarak tanımlamaktadırlar. Lyman ise aile şirketini; Sahipliğin tamamen bir aileye ait olduğu ve en az bir aile üyesinin işveren pozisyonunda olduğu ve bir başka aile üyesinin de ya işveren pozisyonunda ya da işveren değilse bile düzenli olarak bu şekilde yönetime katıldığı işletme türü<sup>14</sup> olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda verilen tanımların hepsi de aile şirketini açıklamaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulacak olan asıl konu bir ailenin bir şirketin sermayesine sahip olmasından çok o şirketin nasıl yönetildiğidir. Profesyonel bir yönetim anlayışından uzak, aile büyüklerinin tecrübelerine ve bilgilerine göre yönetilen şirketler aile şirkettir. Bu çalışmada aile şirketinin asıl vurgu yapılan konusu yönetimdir. Profesyonel olarak yönetilmeyen şirketler aile şirketi olarak nitelendirilebilir. Sermayeye birkaç ailenin sahip olması, eğer şirketin yönetimi profesyonel ise bir sorun yaratmaz. *Aile şirketi denildiğinde, ortaklık yapısından çok yöneticilerin kimler olduğu önemlidir. Yani, yönetim ekibinde görev alan kişiler; profesyonel yetkinlikleri yerine aile bağlarından kaynaklanan ilişkiler nedeniyle yönetici konumuna getiriliyorsa bu aile şirkettir.*<sup>15</sup> Ancak bu durum, aile üyelerinden profesyonel yönetici olmaz şeklinde anlaşılmalıdır. Aile üyeleri de profesyonel yönetici olabilirler. Önemli olan kişiler değil şirket yönetiminde geçerli olan kurallar olup olmamasıdır. Şirket yönetimi kişilere

<sup>10</sup> R. Donnelley, (1964). "The family business". *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.

<sup>11</sup> M. A. Galio, & Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business. Facilitating and restraining factors". *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

<sup>12</sup> W. C. Handler, (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses". *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.

<sup>13</sup> P. G. Holland & Oliver, J. E. (1992). "An empirical examination of stages of development of family business". *Journal of Business & Entrepreneurship*, 4 (3), 27-38.

<sup>14</sup> A. Lyman, (1991). "Customer service: Does family ownership make a difference?", *Family Business Review*, 4 (3), pp.303-324.

<sup>15</sup> "Aile Şirketlerini Yaşatma Yolu", *İş Fikirleri Dergisi*, s. 43, s. 20.

bağımlılıktan kurtulmuş ise yani işletmecilik kurallarına göre yönetiliyorsa yöneticilerin aileden ya da dışarıdan olması bir şey değiştirmez.

Aile şirketi olmaktadır temel ayırım noktası, çoğunluk hisselerine sahip olmak demek değildir, çünkü çoğunluk hisselerine sahip olmakla birlikte Türkiye'de Elginkan Holding örneğinde görüldüğü gibi, kurumsallaşmış bir yapı da oluşturulmuş olabilir.<sup>16</sup> Önemli olan hisselerin belirli bir grupta veya ailede toplanması değil, yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimidir. Yani bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin ya da bir aile grubunun ağırlığı söz konusu ise, böyle bir şirkete aile şirketi denilmektedir, dolayısıyla aile şirketinin temel ayırım noktası buradadır. Bu nokta yönetim fonksiyonlarının bizzat şirketin sahibi olan aile bireyleri tarafından yerine getiriliyor olmasıdır.

### 1.1.2. Aile Şirketlerinin Önemi

Dünya genelinde aile şirketlerinin oranı % 65 ile % 90 arasında değişmektedir. Amerika'da her yıl yayımlanan ve en iyi şirketlerin yer aldığı Fortune 500 sıralamasındaki şirketlerin de yaklaşık % 40'ını aile şirketleri teşkil etmektedir.<sup>17</sup> Aile şirketleri faaliyette bulunduğu ülkeye göre milli gelire % 50-70 arasında bir katkı sağlamaktadır.<sup>18</sup> Aile şirketleri özellikle yerel ekonomilerde önemli bir katkıya sahip olup küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Genellikle girişimci aile yeni iş kurmada girişimciyi desteklemektedir. Aile şirketlerinin olmaması durumunda ekonominin yeterince esnek olması ve etkili bir şekilde büyümesi söz konusu olamaz.<sup>19</sup> “Ülkemizde ve dünyada tüm şirketler arasında aile şirketlerinin oranı oldukça yüksek olmasına rağmen bu şirketlerin yaşamlarının oldukça kısa olduğu yapılan çeşitli araştırmanın sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan bir araştırmaya göre üçüncü kuşağa kadar faaliyetlerine devam edebilen aile şirketlerinin oranı sadece % 12,

<sup>16</sup> H. Melih İter, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İTO Yayın No: 2001-19, s.10.

<sup>17</sup> H. Melih İter, a.g.e., s.9.

<sup>18</sup> Bibko, Suzanne, “Family Businesses Around The World”, *Private Wealth Management 2003*, Campden Publishing Limited, s. 32.

<sup>19</sup> Edwin S. Cox, “The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities”, [http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox\\_family\\_firm.asp](http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox_family_firm.asp) (24.07.2003).



dördüncü kuşağa ulaşabilenler ise % 3 oranında kalmaktadır.”<sup>20</sup> Çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedenleri arasında aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar, şirket yönetiminin kime devredileceğinin belirlenmemesi ve yetenekli profesyonellerin aile şirketlerinde istihdam edilememesi sayılabilir.<sup>21</sup>

Dünya'da ve Türkiye'de aile şirketlerinin oranlarının bu kadar yüksek olmalarına karşın bu şirketlerin yaşama sürelerine bakıldığında şok edici bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Çünkü yapılan araştırma sonuçları arasında bir takım farklar bulunmasına rağmen her on aile şirketinden sadece üçü ikinci kuşağa geçebilmekte, yine on aile işletmesinden sadece birisi üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürebilmektedir. Analistler aile işletmelerinin ortalama yaşam süresinin 24 yıl olduğunu tahmin etmektedirler. Bu süre de genellikle kurucunun işin başında bulunduğu süre kadardır.<sup>22</sup>

Yapılan araştırmalara göre, aile şirketleri, şirket sahibinin ölümü ile batma, iflas ya da krizle karşı karşıya kalmaktadır. Şirketlerin gelişim süreci, girişimcinin atılımlar yaptığı ve daha fazla risk aldığı gençlik yıllarında yaşanmaktadır. Üretim ve işletme aşamasında profesyonel kadrolarla güçlendirilmesi durumunda büyük hedeflere de ulaşabilirler. Fakat, genellikle şirket sahibinin emekli olması ya da ölmesi durumunda bu gelişimin, aynı hızla geriye gittiği görülmektedir.<sup>23</sup>

Aile şirketlerinde en önemli sorunlar, süreklilik, devir, kurumsallaşma ve stratejide yaşanmaktadır. “Aile şirketlerinin ömrünün bu kadar kısa olmasının en önemli nedenleri arasında "aile", "ortaklık" ve "yönetim" konularının iç içe geçmiş olması”<sup>24</sup> önemli bir etkidir.

Aile şirketi sahiplerinin aile dışından istihdam ettiği yöneticiler yeterli profesyonel niteliklere sahip değillerdir. Aile dışından istihdam edilen yöneticilerin

<sup>20</sup> Kate Beem, “Who Will Take Over When Pop Retires?”, [http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/StartupJournal\\_2002043005.htm&Keywords=financial%20problems&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/StartupJournal_2002043005.htm&Keywords=financial%20problems&Button=fambiz), (24.07.2003)

<sup>21</sup> Fülâyet Yaşar, “100 Yıllık Sırlar”, *Hürriyet Gazetesi*, İnsan Kaynakları, 4 Haziran 2000 Pazar

<sup>22</sup> Manfred F. R. Ke. de Vries, “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, *Organizational Dynamics*, Winter 93, Vol. 22, Issue 3, pp. 59-72.

<sup>23</sup> <http://www.milliyet.com.tr/1998/04/12/ekonomi/eko03.html> (Erişim: 21.10.2002)

<sup>24</sup> *Türkiye Gazetesi*, 12 Ocak 2001 Cuma

ücret yönünden tatmin edilmemesi ve bu yöneticilere yeterli yetki ve sorumluluk vermekten kaçınılması nedeniyle istenen sonuçlar elde edilememektedir.<sup>25</sup> Bizde aile şirketi denilince, şirketlerin tamamen aile fertleri tarafından idare edildiği ve yönetim kademelerinin hanedanlık gibi babadan, yahut anneden çocuklara, akrabalara, bir müddet sonra damatlara geçtiği bir sistem anlaşılmaktadır.<sup>26</sup>

Aile şirketlerinin iç yapıları da oldukça çatışmalıdır. Aile ile iş yaşamının duygusal kombinasyonları olarak da adlandırılan bu şirketlerde kıskançlık, birbirini çekememe, kardeşler arasındaki rekabet aile şirketlerine önemli zararlar vermektedir. Son yıllarda işin büyük oğula devredilmesi geleneği de yavaş yavaş kaybolduğu için aile şirketlerinde diğer aile üyelerinin de şirketin başına geçmek istemeleri sonucu iç karışıklıklar daha da artmaya başlamıştır. Özellikle birkaç yıl öncesine kadar aile şirketlerinde yüzde 4'lük bir orana sahip olan kadın yönetici sayısının yüzde 25'lere ulaşmasıyla bu kişilerin de üst yönetimlere talip olmaya başlamaları, aile şirketlerinde zaman zaman önemli şirket içi çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.<sup>27</sup>

Türkiye'de aile şirketlerinin iç karışıklıklarla uğraştığı bir zamanda Avrupa'nın asırlık aile şirketleri özellikle otomotiv piyasasındaki şiddetli rekabetten dolayı başka şirketlerle birleşerek gücünü artırmaya çalışmaktadırlar.<sup>28</sup> Ancak Türkiye'de aile şirketleri kapalı bir yönetim özelliğini devam ettirmekte ancak aile şirketlerinin bu şekilde bir yönetimle varlıklarını devam ettirmeleri zorlaşmaktadır. Artık aile şirketlerinin halka açılma ve profesyonelleşme zamanı çoktan gelmiştir.<sup>29</sup>

Dünya genelinde de birçok aile şirketinin uzun yıllar varlığını sürdüremediği gözlemlenmektedir. Şirket hissedarı olan aile bireylerinin çoğalması ile şirket yönetiminin belli kurallara bağlanmaması sonucunda aile üyeleri birbiriyle çatışma içine girmekte ve sonuçta şirketin varlığı tehlikeye düşmektedir. Bir şirketin liderliği büyük önem taşır ve birden fazla lider olması durumunda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu

<sup>25</sup> Cüneyt Ülsever, "Yöneticiniz Uyuyor mu?", *Hürriyet Gazetesi*, İnsan Kaynakları, 4 Haziran 2000 Pazar.

<sup>26</sup> Hasan Denizkurdu, "Aile Şirketleri (1)", *Yeni Asır Gazetesi*, 28 Mart 2000 Salı.

<sup>27</sup> Defne Yazıcıoğlu, "Sonun Başlangıcı: Duygusallık", *Hürriyet Gazetesi*, 2 Nisan 1999 Cuma.

<sup>28</sup> *Hürriyet Ekonomi*, 24 Mart 2000 Cuma.

<sup>29</sup> Nurten Erk (Yazıcı), "Aile Şirketi Dönemi Bitti, Halka Açılmayan Batır", *Hürriyet Gazetesi*, 2 Şubat 2000 Çarşamba.

nedenle şirket yönetiminde kuralların hakim olması gerekir. Avrupa’da duPont ve diğer büyük şirketlerin organizasyon yapılarında kurallar ve ilkeler ön plandadır.<sup>30</sup>

Türkiye’de şirketlerin % 85’i aileler tarafından yönetilmekte ve aile şirketlerinin yönetiminde genellikle birinci kuşak olarak tanımlayabileceğimiz yöneticiler hakim durumdadır. Birinci kuşak yönetimi ile diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark; birinci kuşak kendi şirketini kurduğu için şirketine gönülden bağlı iken, ikinci kuşağa işletme miras yolu ile geçtiğinden şirkete bağlılık birinci kuşaktaki kadar kuvvetli olmamakta, üçüncü kuşakta bu ayrım daha da belirginleştiğinden mirasçılar işletmenin devam ettirilmesi yerine servete ortak olmayı ön planda tutmaktadırlar. Şirket yönetimindeki bu tür problemler batı ülkelerinin aile şirketlerinde çok daha önce yaşandığı halde ülkemizdeki şirketlerde daha yeni yeni gündeme gelmeye başlamıştır.<sup>31</sup> Bunun sebebi de Türkiye’deki sanayileşme hareketinin batıya göre daha geç başlamış olmasındandır. Aile şirketlerinin sadece aile üyeleri tarafından yönetilmesinin sonucu olan, şirketlerdeki yüksek başarısızlık oranı aile şirketlerine aile dışından getirilen yöneticiler sayesinde düşürülebilir. Dünyanın yönetim alanındaki tek kadın gurusu Rosabeth Moos Kanter’e göre, Bir aile şirketinin global pazarda güçlü bir konuma yükselmesi için şirket yönetiminin sadece aile bireylerinden kurulmaması gerekir. Şirketin yapısına profesyonel yöneticiler ekleyip, daha şeffaf bir yönetim anlayışının yerleştirilmesiyle aile şirketlerinin daha başarılı olmaları sağlanabilir.<sup>32</sup>

Aile şirketi sahipleri/patronları şirketlerinin gelecekları konusunda endişelidirler. Bu kişilerin kurduğu şirketlerin gelecekte yok olma tehlikesi onlar için bir üzüntü kaynağı olmakta ancak buna rağmen şirketlerinin geleceğinin daha güvenli olması için önlem almaktan kaçınmaktadırlar.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Nurten Erk (Yazıcı), “Sabancı’nın Orkestra Şefiyim”, *Hürriyet Gazetesi*, 12 Mayıs 2000 Cuma.

<sup>31</sup> Adnan Nas, “Aile Şirketine Doktor Lazım”, *Hürriyet Gazetesi*, 20 Şubat 2000 Pazar.

<sup>32</sup> *Hürriyet Ekonomi*, 17 Aralık 1999 Cuma.

<sup>33</sup> Defne Yazıcıoğlu, “Babam Patronum Olursa”, *Hürriyet Gazetesi*, 1 Nisan 1999 Perşembe.

## 1.2. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Türkiye'de özel sektörün gelişmesi 1950'li yıllarda başlamıştır. Özel sektörün ilk gelişmesi özellikle ailelerin kurduğu şirketler sayesinde gerçekleşmiştir. Bu kısımda aile şirketlerinin gelişimi ve günümüzdeki durumu gibi bazı konular hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

### 1.2.1. Aile Şirketlerinin Türkiye'deki Tarihi Gelişimi:

Türkiye'de en eski aile şirketleri 1870 yılında kurulmuş ve şu an dördüncü jenerasyon tarafından yönetilmektedir. Bu şirketler genelde gıda, boza, lokum, helva gibi Türk kültürünü yansıtan ürünler imal eden yani gıda sektöründe faaliyette bulunan şirketlerdir. Hacı Bekir lokumları, Hacı Bekir tarafından kurulmuştur. Hacı Sadık tarafından Vefa Bozacısı, Rasih Efendi tarafından da Çögenler Helva kurulmuştur. Mehmet Emin Botsalı'nın 1893'te kurduğu Teksima Tekstil aile şirketi olarak kurulan ilk sanayii şirkettir. 1920'li yıllar da aile şirketleri için oldukça verimli geçmiştir. 1923'te Kamil Koç, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları, Tatko, Koç Holding ve Kent Gıda gibi şirketler kurulmuştur.<sup>34</sup>

Türkiye'de serbest girişimcilik faaliyetleri 1955 yılından sonra başlamış, bu dönemde çeşitli aile şirketleri kurulmuştur. Bu dönemlerin özelliği girişimcilik faaliyetlerinin devlet koruması altında gerçekleşmiş olmasıdır. 1963 yılında başlayan planlama çabaları Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulması ve birinci beş yıllık kalkınma planının yürürlüğe girmesiyle aile şirketi sayısı hızla artmaya başlamış ancak bu şirketlerde kurumsallaşma kavramı o yıllarda söz konusu olmamıştır. Çünkü o dönemlerde kurumsallaşmadan bahsetmek söz konusu değildi. Şirket sayısının oldukça düşük ve bu şirketlerin ağırlıklı olarak küçük ölçekli olması nedeniyle üretim yetersizliği söz konusu olduğundan ne üretilirse satılıyordu. Arz yetersizliği ve rekabetin de şiddetli olmaması nedeniyle kurumsallaşmaya ihtiyaç duyulmuyordu.

<sup>34</sup> Birol Uzunay, "Şirketler Aileden", *Aksiyon Dergisi*, 28 Temmuz 2001, <http://www.212.154.21.41/2001/347/ekonomi/1.htm> (Erişim: 23.05.2003).

Dinamik bir yapıya sahip olan birinci ve ikinci kuşak Türk aile şirketleri Türk ekonomisinde çok önemli bir yer tutmuşlar ve tutmaya da devam etmektedirler. Ülkemizdeki en büyük 50 şirketten yaklaşık yarısından fazlası aile şirketidir.<sup>35</sup>

Aile şirketleri dünyada rekabetin çok şiddetlendiği, oldukça hızlı bir teknolojik değişimin yaşandığı, tüketici talep ve isteklerinin çok fazla olduğu piyasalarda, bir de aile problemleriyle karşı karşıya kalmışlar ve iş yanında aile içi ilişkilerin yönetimiyle de uğraşmışlardır.

Aile şirketlerinin kurulmasına yönelik girişimler yukarıda da belirtildiği gibi çok partili hayata geçişten sonra başlamıştır. Türk girişimcisi 1950-1980 arasında ne üretirse satabileceği bir pazara sahipti. 1980'den sonra rakiplerin hızla artmasıyla ve dışa açılma ile birlikte şirketlerin işleri iyice zorlaşmış, artan enflasyon oranları ile birlikte bilançolar şişmiş gerçek kârlar düşmüş ve şirketlerin öz kaynakları reel olarak azalmıştır. Şirketler otofinansman yapmada zorlanmaya başlamışlardır. Günümüz iş dünyasında ekonomik krizlerin de etkisiyle belirtilen sorunlar daha da artmış bir şekilde yaşanmaktadır.

### **1.2.2. Günümüzde Aile Şirketlerinin Durumu**

Türkiye'deki aile şirketlerinin mentalitesinin anlaşılması bakımından şirket patronlarının bazı görüşlerine yer verilmesi yerinde olacaktır. Aile şirketlerinin kurucusu ve sahibi olan patronlarda hakim olan bazı görüşler aşağıdaki gibidir.

1. Şirket patronları işi kurduğunu ve büyüttüğünü iddia ederken kendi eksiklerini kabul etmemektedirler.
2. Şirketin sırları dışarı çıkar gerekçesiyle dışarıdan yönetim konusunda profesyonel kişileri şirkete almaktan kaçınmaktadırlar.
3. Patronlar tam bir yetki ve otorite sahibi olarak şirketin başında kalmak istemekte, kendi ağırlıklarının korunmasından yana tavır koymakta ve yeni kuşakların önünü açmaya yanaşmamaktadırlar.

<sup>35</sup> "Aile Şirketlerini Yaşatma Yolu", İş Fikirleri Dergisi, s. 43, s. 19.

4. Okullarda yetişmiş ve tecrübe sahibi yöneticilerin şirkete katılmalarını olumlu karşılamamaktadırlar.
5. Aile şirketlerinin yönetiminde genellikle duygularla hareket edilmektedir. İşlerin kurallara, yönetmeliklere bağlandığı köklü kuruluşların dışındaki aile işletmelerinde kişilerin kaderi patronun iki dudağı arasındadır. Çalışan hep bu sıkıntı ve telaşın içindedir.
6. Çalışanlarla iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi dururlar ve bunu davranışlarına da yansıtırlar. Bir takım çalışmasından çok her çalışan patronun kulu hatta kölesi gibi düşünüldüğünde çalışanlar rahatsız olur. Koşullar yerine geldiğinde iş terk edilir.
7. İşin içinde olan patron yöneticilerin kendilerinden daha zeki çalışanların olabileceğini kabul etmeleri gerekli hatta zorunludur.

Bu maddeler Türk aile şirketinin yapısı hakkında bazı temel bilgiler vermektedir. Büyük Türk holdinglerine bakıldığında bile bu özellikleri görmek mümkündür. Günümüzde faaliyetleri ne denli geniş olursa olsun, Türk holding şirketleri, firmayı kurmuş olan ailelerin malı olup onlar tarafından yönetilmekte ve bu durum çok faaliyetli firmaların örgütsel yapılarında da açıkça görülmektedir. Bu holdinglerde ana şirket beyin bağılı şirketler de uzuvlar olarak çalışmaktadır.<sup>36</sup>

Profesyonel bir yönetici kadronun başarılı bir şekilde çalışabileceği bir örgütlenme biçimi oluşturma konusundaki çabaların eksikliği, aile üyeleri arasından yetenekli üyeler çıkmaması durumunda, firmanın geleceği açısından hayati bir tehlike oluşturabilir. Aile şirketlerinin yönetiminde profesyonel bir anlayış ve yaklaşım tarzı oldukça büyük öneme sahiptir. Çünkü, “bugün Türkiye genelinde çok büyük çoğunluğu aile şirketleri şeklinde yapılanmış olan şirketlerin kurucularının hala iş başında olup bu kurucular işi kendi çocuklarına veya profesyonellere devretme durumu ile karşı karşıyadır.”<sup>37</sup> Sürekliliğini sağlamak isteyen aile şirketlerinin profesyonel bir anlayışla yönetilmesi zorunluluğu vardır.

---

<sup>36</sup> Ayşe Buğra, **Devlet Ve İşadamları**, Çev. Fikret Adaman, State University of New York Press 1994, 1. Baskı, s. 285.

### 1.2.3. Türkiye'deki İşletmecilikte Ailelerin Hakimiyeti

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi Türk şirketlerinin büyük bir kısmı aile kontrolü altındadır. Aile kontrolünün anlamı, ailenin işletmenin stratejik yönetimi üzerinde ve şirkete üst düzey yönetici atanmasındaki söz hakkını ifade eder.<sup>38</sup> Türk özel sektöründe ailelerin hakimiyeti söz konusudur. Devletin sahip olduğu işletmelerin dışında bankacılık ve sanayi sektörünün hemen hemen tamamı ailelerin kontrolü altında bulunmaktadır. Birçok şirketin kurucusunun ölümü ya da yaşlanması ile birlikte, bir sonraki kuşağa geçişin yönetimi ciddi bir problem haline gelmektedir. Dünya geneline bakıldığında aile sahipliğindeki şirketlerin üçte birinden fazlası kurucusunun ölümü ile birlikte iflas veya el değiştirme şeklinde sona erdiği görülmektedir. Birinci kuşaktan sonra aile şirketlerinin iflas etme oranı % 70'tir.<sup>39</sup> Kurucunun ölümüyle şirketlerin batmasının en önemli sebebi şirket kurucularının hayatta ve sağlıklı iken şirketin kendilerinden sonra nasıl yoluna devam edeceğini planlamamasından ileri gelir. Bu kişiler kontrolü kaybetme korkusuyla devir planı ile uğraşmazlar ve “kurucular hayatta ve iş başında iken yönetimin bir sonraki kuşağa devrinin çok nadir olarak gerçekleşmesi söz konusudur.”<sup>40</sup>

### 1.2.4. Aile Şirketlerinde Performans Kültürü

Aile şirketlerinde ailenin hem yönetici, hem sahip (hissedar) hem de lider olması sorunlara neden olmaktadır. Türk aile şirketleri önce aile yaklaşımının acısını çekmekte ve aileye işten daha fazla öncelik vermektedirler. Devir teslim veya aile üyelerinin mevcut yeteneklerini değerlendirecek bir performans kültürü yoktur. Genellikle güç, girişimci yeteneğe sahip olması gerekmeyen en büyük erkek çocuğa geçmektedir.

İşletmelerde bu olumsuzluklara ilave olarak açık ve belirgin işletme planlarının olmayışı, parçalanmış portföy, zayıf insan kaynakları yönetimi, personel karar alma

<sup>37</sup> İstanbul Ticaret Odası Dergisi, Mart 2002, Sayı 408, s. 52.

<sup>38</sup> Manfred F. R. Ke. de Vries, a.g.m., ss. 59-72.

<sup>39</sup> “Business must come before family”, *Euromoney*, Feb99, Issue 358, p.92-95.

<sup>40</sup> Ernesto J. Poza, “Business Continuity is the Prize of Succession, Part I.” *Legacies Newsletter*, [http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor\\_168.html&Keywords=Business%20continuing&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor_168.html&Keywords=Business%20continuing&Button=fambiz) (Erişim: 24.07.2003).

süreçleri ve kurumsallaşma yeteneklerinin olmaması bu işletmelerin durumunu daha da kötüleştirmektedir.

Bu olumsuzluklara karşın bazı olumlu istisnalar da vardır. Örneğin, Eczacıbaşı ve Enka firmalarında ikinci kuşak üyeleri olan en büyük erkek çocuklar işi üstlenmiş ve bu firmalar başarılı bir şekilde yoluna devam etmektedirler. Ancak diğerlerinde erkek çocuklar babalarıyla uyum içinde değildirler. Bazı durumlarda kız çocuklarının erkeklerden daha fazla tecrübeye sahip olmalarına ve daha hırslı olmalarına rağmen bunlar erkek çocuğu bir tarafa bırakıp kızlara yetki vermekten kaçınılmaktadırlar.<sup>41</sup>

### **1.2.5. Türk İşadamlarının İşi Yeni kuşaklara Devretme Konusundaki İsteksizliği**

Aile şirketlerinde yaşlanmış olan birçok yönetici emeklilik konusunda isteksiz davranmaktadır. Birçok aile işletmesi sahibine göre işletme bir meslek değil bir tutkudur. Emeklilik elinde işi olan bireylerin vereceği bir karardır. Onlar her gün işe gitme motifinden haz duyarlar. Onların işi onlara yaşama gücü verir ve onları sürekli olarak duygusal ve entellektüel yönden besler. İşletme onlar için bir itibar görme yeridir. Kurucu ya da sahip işletmeyi kontrol ettiği sürece onlar ciddiye alınan bir güç olarak kalmaya devam ederler. İşletme sahiplerinin kendine güveni genellikle işletmenin başarısına bağlı olduğu için, onlar yaşlanmaya ve gençlik yıllarındaki enerjilerini kaybetmeye başladıklarında yapamadıkları bazı işler onların gözünde daha da kıymetlenir. Bir bilge kişiye kendisini 63'ünde nasıl hissettiği sorulduğunda şu cevabı vermiştir, "Eğer birisi sana 33 yaşında yaptıklarını 63'ünde de yapabildiğini söylüyorsa, bu kişi 33 yaşında iken fazla bir şey yapmamış demektir."<sup>42</sup>

Bir işletme sahibi için aile şirketi üzerindeki otoritesini mümkün olduğu kadar sürdürmeye devam etmek istemesi normaldir. Gerçekten kendilerini dinlediğimiz bu insanlar işletmeden ayrılmalarını ölmekle eşdeğer kabul etmektedirler. Başlangıç problemi kontrolü elinde bulunduran yaşlı kuşağın gerçekten işletmeyi bir sonraki kuşağa yine bir aile şirketi olarak devretmeyi gerçekten isteyip istememesidir. Eğer

<sup>41</sup> "Business must come before family", *Euromoney*, Feb99, Issue 358, p.92-95.

<sup>42</sup> Thomas D. Davidow ve Richard L. Narva, a.g.m. ss. 1-20.



cevap evet ise güç ve kontrolü devretme konusunda yapıcı bir diyalogun temeli atılmış demektir.

Hisselerini halka arz eden firma sayısında sürekli olarak bir artış gözlemlense de bu olay kurucu ailelerin söz konusu şirketlerden uzaklaşmaları anlamına gelmez. Birçok işletmeci bu yöntemle vergi avantajından dolayı başvurmaktadır. Sermayesinin % 25'inden fazlası halka açılmış olan firma sayısı oldukça düşüktür. 500 büyük firmanın bile halka açılma oranı sayı olarak yarısından daha azdır.

Türk işletmecilik hayatında zamanı geldiğinde işlerin bir sonraki kuşağa devredilmesini engelleyen bir husus da Türk işadamlarının emekli olarak işin başından ayrılmayı kabul edememeleridir. Otoriteyi transfer ettiğini söyleyen pek çok kurucu patron bulunmaktadır. Ancak gerçekte, bu yöneticilerin ölünceye kadar kontrolü bırakmadıkları görülmektedir.<sup>43</sup> İşleri yeni kuşaklara devretmede zorlanan iş adamlarına örnekler ve gerekçeleri aşağıda verilmiştir:

- Türkiye'nin en büyük iş adamlarından biri olan Hüsni Özyeğin öncelikle işi alt kısımlarından devretmeye karar vermiştir. 11 yıl sonra onun 8 milyon \$ ile kurmuş olduğu Finansbank muhtemelen 10 kat daha büyük bir şirketin kalbidir. "Her şeyi satabilirim ama bu parayla ben ne yapacağım?" diye sormaktadır. "Hayatımın en mutlu günlerini bu büroda yaşadım. Niçin bırakmalıyım?" diye sahip olduğu duyguları belirtmektedir. Gerçi bu kişi için devir yani yerine kimin geçeceği meselesi halledilmiştir. Onun 23 yaşındaki, Amerika'da eğitim görmüş olan oğlu Murat Amerika'daki bir yatırım bankası olan Bear Stearns'daki görevinden sonra geriye dönecek. Ama o hemen şirketin başına geçmemelidir. Özyeğin, çocuklarına üniversiteyi bitirir bitirmez doğrudan yönetim kurulunda bir yer veren işadamlarından biri olmak istemediğini ve çocuklarının temelden başlayıp merdivenleri tek tek çıkararak yükseleceğini belirtmektedir.<sup>44</sup>

- Türkiye'de ailelerin sahip olduğu en büyük üç bankadan biri olan Garanti de dahil olmak üzere üç bankaya sahip olan Aydın Şahenk de işi bırakamayan tipik Türk

<sup>43</sup> David Bork, "Aşiret Reisliğiyle Şirket İşleri Yürümez", *Platin: Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi*, Yıl 6, Nisan 2003, ss. 29-32.

işadamlarından birisidir. 5 yıldan daha fazla bir zaman önce sözde emekli olmuş, Merkez Bankası eski başkanı Zekeriya Yıldırım'ı işin çocuklarına devredilmesini yönetmek üzere görevlendirmiştir. Aslında bu yine de Türkiye'nin en büyük inşaat firmalarından biri olan Doğuş da dahil olmak üzere işleri bürodan yönetmek yerine evden yönetmek anlamına gelmektedir.<sup>45</sup>

- Vitali Hakko 1920'li yılların sonlarında İstanbul Çarşısında 13 yaşında bir satış elemanı iken iş hayatına başlamıştır. Daha sonra Türkiye'nin en iyi giyim mağazalarının sahibi olmuştur. Vakko ve teoride yıllar önce gerçekleşen emeklilik. O 83 yaşında hala işe gelmekte ve çalışma planı sanki gençliğinde olduğu gibi yapılacak işlerle dopdoludur. Oğlu ve kızları günlük işlerden sorumlu olmakla birlikte kendisi bunu reddetmekte, hala yüksek düzeyde aktivitesini sürdürmektedir. Aslında çocukları bu durumdan memnun olmasa da, o kendisini onlar benim burada olmamı istiyorlar, benim fikirlerimden istifade ediyorlar diye teselli etmekte. Ancak Vitali Hakko işyerinde iken orada çalışanlar kimin patron olduğunu çok iyi bilmektedirler ve ona göre davranmaktadırlar.<sup>46</sup>

- İshak Alaton ise işten ayrı kalamayan bir başka emeklidir. Alaton 300 milyon \$ lık bir piyasa değeriyle reel varlık gelişimi üzerinde yoğunlaşmış olan Alarko'nun iki sahibinden birisidir. 71 yaşındaki Alaton tek amacının genç kuşağın işi devralırken kendisinin "önemsiz, faydasız ve lüzumsuz" bir kişi olmak istememesi olduğunu ve kendisini tutkuları olan tenis oynamaya ve felsefeye adanmak istediğini belirtiyor. Ama Euromoney'e bunları söylerken de karşısında duran dopdolu bir program ve sürekli çalan telefonlarla birlikte işyerindeki ofisinde bulunmaktadır.<sup>47</sup>

Türk aile şirketleri patronları liderlik özelliği gösterememektedirler. Bilindiği gibi liderlik ile yöneticilik farklı şeylerdir. Yönetici "başkaları vasıtasıyla işgören kişidir"<sup>48</sup>. Herkes yönetici olabilir ama herkes lider olamaz. Çünkü liderlik yöneticilikten daha farklı özellikler gerektiren bir kavramdır. Liderliğin en önemli

---

<sup>44</sup> "Business Must Come Before Family", *Euromoney*, Feb99, Issue 358, p.92.

<sup>45</sup> "Business Must Come Before Family", *Euromoney*, Feb99, Issue 358, p.92.

<sup>46</sup> "Business Must Come Before Family", *Euromoney*, Feb99, Issue 358, p.92.

<sup>47</sup> "Business Must Come Before Family", *Euromoney*, Feb99, Issue 358, p.92.

<sup>48</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:205, s.3.

özelliği temsil ettiği kitleleri arkasından sürükleyebilen kişi olmasdır. Lider insanları etkileyebilen ve onları ortak bir amaç etrafında yönlendirebilen bir kişidir.

Aile şirketlerinde yönetim ve yöneticilik bakımından en sık karşılaşılan sorun, iş sahiplerinin çoğu zaman liderlik özelliklerine sahip olmadıkları halde liderlik rolünü oynamalarıdır. Oysa ki, bir kişi patron olabilir, yönetici olabilir, bir profesyonel bile olabilir ama liderlik ayrı bir şeydir.<sup>49</sup>

### **1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

Aile şirketlerinin kendilerine özgü yapıları nedeniyle bazı avantajlarından ve dezavantajlarından söz etmek mümkündür. Bu avantaj ve dezavantajlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları**

**1. Kendi Geleceklerini Belirleme Duygusu:** Aile üyeleri için bir aile işletmesinde çalışmanın en başta gelen avantajlarından birisi kendi geleceklerini belirleme duygusudur. İnsanın kendi sahibi olduğu bir işletmeyi işletmesi mutlaka bir bağımsızlık duygusu vermektedir. Daha da fazlası, kendi kendini memnun etme küçümsenmemelidir. Birisinin isminin tepede olması, özellikle de bu iyi tanınmış etkili bir isim ise, daha da güzel bir duygudur. Bunun faydalı yan etkileri de olabilir. En tepedeki yöneticiye çok kısa sürede ulaşılabilir. Bürokrasi problemi söz konusu değildir.

**2. Uzun Vadeli Perspektif:** Genellikle aile firmaları uzun vadeli bakış açılarına sahiptirler. Aldatıcı işlemler söz konusu değildir. Bunun anlamı, aile işletmesi sahip ve yöneticileri çalışanları, müşterileri, toplum ve diğer önemli ortaklar konusunda farklı bir bakış açısına sahiptirler ve bu da ürünlerin kalitesini olumlu olarak etkilemektedir. İşletme sahibinin isminin tepede olması gerçeği onların toplum içindeki yeri konusunda daha bilinçli olmalarını ve işletmenin ismine sahip çıkmalarını gerektirmektedir.

<sup>49</sup> İlhami Fındıkçı, "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Yönetici", *Seminer, İş Hayatı Dayanışma Derneği İŞHAD*, 22 Ocak 2000, İstanbul.

Birçok örnekte şirket ve o şirketin ürünleri aile üyelerinin kimliklerini etkilemektedir. Kusurlu ya da düşük kaliteli ürünlerin yansımaları doğrudan kendilerine yönelmektedir. Bundan dolayı, şirketin ismine leke getirecekse aile üyeleri kısa vadeli finansal hedefler peşinde koşmayı tercih etmezler.

Aile işletmeleri halka açık olan şirketlerde olduğu gibi her üç ayda bir finansal tablolarını açıklamak zorunda değildirler. Bu da onlara bir rekabet avantajı verir. Rakipler için bunların gücünün ne denli büyük olduğunu kestirmek kolay değildir. Ayrıca kârların işletmeye geri yatırılması konusundaki istekleri dikkate alındığında aile şirketlerinin zor zamanlarda daha esnek davranma eğiliminde oldukları görülmektedir.

**3. Aile Kültürü:** Söz edilen uzun vadeli bakış firmanın geleceğinde ne tür bir liderliğin hakim olacağı, konusundaki büyük belirlilik ile de güçlendirilebilir. Zamanında ve etkili bir devir teslim planlamasıyla birlikte sırada kimin olduğu herkes tarafından bilinebilir.

Aile ruhu şirkette hakim olacak davranış normlarını ve değerleri çok iyi bir şekilde belirler. Aile üyelerinin ifade ettiği değerler çalışanlar için ortak bir amaç oluşturur, bir özdeşleşme ve sorumluluk duygusunun yerleşmesine yardımcı olur. İyi yönetilen aile şirketlerinde çalışanlar kendilerini aileden biri olarak görürler. Tepe yönetimine ulaşmak kolaylaşır. Daha az bürokrasi vardır ve bundan dolayı alınan kararlar daha hızlı ve etkili olur.

**4. İşletmeyi Tanımak:** Bir başka rekabet avantajı da aile üyelerinin sahip oldukları geniş uzmanlık alanında bulunabilir. Her şeyden önemlisi de onların çocukluk çağlarından beri işletme ile iç içe olmalarıdır. Kahvaltılar, akşam yemekleri, yürüyüşler, aile toplantıları ve yaz işleri aile hakkında daha fazla şey öğrenmek için fırsatlar sunmaktadır.

**5. Finansman:** Sermaye piyasasının fazla gelişmediği ekonomilerde aile şirketleri finans problemini kendi kaynakları ile çözerler. Fon temini ve kullanımı ile uğraşan kuruluşların yetersiz olduğu durumlarda aile şirketleri genellikle fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu

ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanır. Öz kaynakların, sermayenin büyük bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü duruma getirir. Şirket finansman sıkıntısına girdiğinde şirketin ortağı olan aile bireyleri gelirlerini feda ederek şirketi finansman sıkıntısından kurtarabilirler.<sup>50</sup>

**6. Yönetim ve Kararların Alınması:** Bürokrasinin ve formalitelerin az olması sonucu kararların hızlı bir şekilde alınması aile şirketleri için önemli bir avantajdır. Bu da onlar için bir avantajdır. Bir takım fırsatların değerlendirilmesi durumlarında hızlı karar alınmasının önemi oldukça büyüktür. Ayrıca kararların alınmasında aile ortamının özgürlüğü nedeniyle düşünceler kolayca açıklanabilir. Böylece şirketin hedefleri ile ailenin hedefleri kolayca bütünleştirilebilir.

Aile bağları nedeniyle aile şirketleri kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunu oluşturabilir.<sup>51</sup> Aile ilişkileri nedeniyle yetenekli aile bireyleri başkalarının emrinde çalışma yerine kendi şirketlerinde çalışmayı tercih ederler. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan çok kendi aile şirketlerinde çalışmayı tercih ederler. Bu şekilde yetenekli aile bireylerinin bir şirkette görev alması sonucunda küçük yaşta beri edindikleri iş tecrübeleri de buna eklenince şirkette uyum sorununu ortadan kaldırır ve bir takım anlayışının yerleşmesini sağlar.

**7. Aile Kültürünün İşletme Kültürüne Katkısı:** Aile üyelerinin geçmişindeki ortak tecrübeler, iletişim, tutum, değerler ve inançlar arasındaki benzerlikler örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Kurum kültürü ile ailenin değerleri ve inançları birleştiğinden kurum içindeki genel kural ve ilkelerin yerleşmesi daha kolay olur. Ailenin sahip olduğu inançlar, değerler ve ilkeler kurum kültürünü etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan bir örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi daha kolay olur.<sup>52</sup>

**8. Şirketin Kendi Know-How'unu Üretmesi:** Teknolojide iki türlü gelişmeden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi yenilik (innovation) kökenli büyük sıçramalar, ki

<sup>50</sup> Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2001, s.22.

<sup>51</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.23.

batı toplumları bu tür yenilikleri savunmuşlar ve bu yöntemle teknolojik sıçramalar yapmışlardır. Ancak doğu toplumları, özellikle Japonya, adım adım gelişmeyi ve şirket içinde geliştirilen know-how'u esas almıştır. Şirketler üretim sırasında bir bilgi birikimine sahip olur ve bu bilgiler aile içinde kalır. Kullanıldığı zaman da bu bilgiler daha büyük gelişmelerin kaynağını teşkil etmektedirler. Japonya'da buna Kaizen tipi ilerleme denilmektedir.<sup>53</sup> Aile şirketlerinde, özellikle bu şirket içinde geliştirilen know-how son derece önemli ve aile şirketleri devam ettiği sürece ailenin sırrı olmaktadır. Bilgiler şirketin üretim ve yönetim kültürüne aktarıldığında aile şirketi bundan büyük avantajlar elde edebilmektedir.

### 9. Aile Şirketlerinin Diğer Avantajları:

- Hisse senetleri piyasada olmadığı için kısa vadeli kar kaygıları yaşamaz, uzun dönemli stratejiler geliştirebilirler.<sup>54</sup>
  - Müşterilerine daha fazla önem vermek,<sup>55</sup>
  - Daha etik çalışmak,
  - Daha fazla çalışarak işletme için büyük fedakarlıklara katlanmak,
  - Çalışanlara daha iyi muamele etmek,
  - Toplumla daha fazla kaynaşmak.
- Diğer şirketlerin başındaki profesyonel yöneticiler fırtınada gemiyi terk edebilirler. Aile şirketinde girişimci, yani kaptan gemiyi terk etmez, edemez. Çünkü, gemi kendi gemisidir. Sonuna kadar mücadele eder.<sup>56</sup>

#### 1.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

1. **Yabancı Kaynak Kullanma:** Aile şirketinin finans kaynaklarının yetersiz olması durumunda, ayrıca aile şirketi sahiplerinin dış kaynağa olumlu bakmamaları nedeni ve ailenin mal varlığının da yetersiz olması halinde kredi teminindeki güçlükler bir dezavantaj olarak görülmektedir.

---

<sup>52</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.24.

<sup>53</sup> H. Melih İler, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kobilerin Yönetim Sorunları*, İTO Yayın No: 2002-19, s.31.

<sup>54</sup> Semra Arıkan, a.g.e., s. 236.

<sup>55</sup> Edwin S. Cox, "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", [http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox\\_family\\_firm.asp](http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox_family_firm.asp) (24.07.2003).

Aile şirketlerinde kâr dağıtımında da sorunlar olabilir. Çünkü aile şirketlerinde bütün faaliyetler belli kural ve ilkelere bağlanmış değildir. Kâr dağıtımı ile her sene değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları olabilir. Ayrıca birinci ve ikinci kuşak arasında yararlanılması muhtemel finans kaynakları konusunda da görüş ayrılıkları ortaya çıkabilir. Bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

**2. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm):** Aile şirketlerinde kişilerin nitelikleri göz önüne alınmadan tepedeki en üst düzey görevlere ehliyetli olsun ya da olmasın kan bağına dayalı olarak yine aile üyelerinin atanması bir olumsuzluktur.<sup>57</sup> Böyle bir durumda şirkette çalışıp tepe yönetimine yükselmek isteyen aile dışı çalışanlardan nitelikli elemanların diğer işletmelere geçmesine neden olabilir.

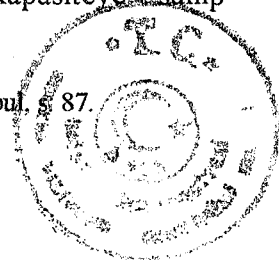
Aile şirketlerinde yükselme konusunda performans kriterleri yerine kan bağı kriteri yani nepotizm uygulaması yaygındır. Bu şirketlerde genellikle kariyer planlaması yapılmamakta ve yöneticilerin hangi kriterlere göre bu görevde bulunduğu, görevlerin boşalması durumunda kimlerin hangi performans kriterlerine göre bu göreve atanacağı konusunda etkin işleyen bir sistemin kurulduğu söylenemez.

**3. Veliht (Vâris) Seçiminde Anlaşmazlıklar:** İşletmede fiilen çalışan ve çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ile varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin yönetimi olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olabilir. Bu tür çatışmaların yaşanması maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesi sonucunu doğurabilir.

**4. İş Tanımlarının Yapılmamış Olması:** Aile işletmelerinde bulunan iş tanımları gerçeği yansıtmayabilir. Ya da bunların belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına dönüşebilir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemiş olması da bir takım karışıklıklara neden olabilir. İş tanımlarının yapılmamış olması nedeniyle işe alınacak aile elemanları sözkonusu işleri yapabilecek kapasiteye sahip

<sup>56</sup> Adnan Nur Baykal (2002), **Babalar, Oğullar ve Kızlar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 87.

<sup>57</sup> H. Melih İter, a.g.e., s.15.



olmayabilirler. İşe alınacak aile bireylerinin yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın işe alınmaları ve organizasyon kademeleri içinde yükseltilmeleri birçok sorunun kaynağı olabilir.

Ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zaafiyetler aile şirketlerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır.

**5. Aile Çıkarları ile İşletme Çıkarlarının Farklı Olması:** Aile çıkarları ile işletme çıkarlarının ayrı ayrı ele alınıp dengelenmemesi ve önceliklerin belirlenmemesi durumunda çatışmalar ortaya çıkar, iş tatmini azalır, moralsizlik ve motivasyonsuzluk ile birlikte belirsizlik durumuyla da karşılaşılabilir.<sup>58</sup>

**6. Planlamada Yetersizlikler:** Aile şirketlerinde ileriye dönük planlama yapılmadığı için yönetimin başındaki bireyin ölmesi ya da çalışamayacak bir durumda kalması halinde aile üyeleri arasındaki rekabet, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletmenin geleceğini tehlikeye atabilir. Zamanında bir halef belirlenmemesi nedeniyle şirketin yeni başkanının seçimi uzun zaman alabilir veya seçilen başkanın muhalifleri kendisine başkaldırabilir. Bunların sonucunda işletme amacından uzaklaşır ve etkinliği azalır. Bütün bunlara ek olarak bir de seçilen başkanın işi bilmiyor olması sonucunda işletmenin zaman ve para maliyeti artar.

**7. Aile ve İş Kararlarının Birbirine Karıştırılması:** Aile şirketlerinde aile problemleri ve kararları ile işletme problemleri ve kararları birbirine karıştırılır.<sup>59</sup> İç içe giren işletme ve aile kararları arasında sağlıklı bir denge kurulması gereklidir. Bu dengenin kurulamaması durumunda işletme faaliyetlerinin genellikle aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesi zorlaşmaktadır.<sup>60</sup> Çünkü, aile çeşitli konularda, özellikle iletişim modelleri, ailenin açıkça dile getirilmemiş gelenekleri söz konusu olduğunda, ailedeki davranışlar ve değerlerin işe uygulanması durumunda

<sup>58</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.26.

<sup>59</sup> Bernard L. Erven, "Management Succession Issues in Family Business (Part 1)", [http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell\\_357\\_dup.html&Keywords=&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell_357_dup.html&Keywords=&Button=fambiz) (Erişim: 23.07.2003)

<sup>60</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s. 27.



işletmenin bundan olumsuz etkilenmesi söz konusudur.<sup>61</sup> Yani aile ve iş kararlarının ailede ve işletmede uygulanan kuralların birbirinden ayrılamaması olasılığı, aile şirketleri için önemli bir dezavantaj teşkil edebilir.

**8. Aile Kültürünün Örgüt Kültüründen Baskın Olması:** Aile kültürünün ağırlıklı olarak etkili olması durumunda iş değerlerinin yerine aile değerleri geçer. Böyle olunca da kararların alınmasında bir takım yazılı belgeler, istatistikler gibi bilimsel verilerden yararlanma yerine deneyimlere önem verilme ihtimali artar. Sonuçta objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi ağırlık kazanır.

Ailede eğitimden ziyade iş tecrübesinin esas alınması durumunda işletmede çalışacak kişilerin akademik eğitim düzeyleri düşük kalır. Böylece eğitim düzeyleri düşük olan kişilerden oluşan bir işletme ekibi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede yetersiz kalabilir. Bu durumda ileriye yönelik hedefler takip etme yerine dikkatler günlük ve kısa vadeli hedefler üzerinde yoğunlaşır. Değişime ve yeniliklere karşı direnç gösterme eğilimi doğabilir. “Bu durumda işletmenin etkinliğini artırmak için süreçlerin yeniden düzenlenmesiyle elde edilebilecek fırsatları yakalamada geç kalabilir.”<sup>62</sup> Bu da işletmenin verimliliğini düşürür.

**9. Aile Şirketlerinin Diğer Dezavantajları:** Aile şirketlerinin diğer bazı dezavantajları da şu şekilde sıralanabilir:

- Aile bireyleri arasında yaşanan çeşitli ihtilaf ve çatışmalar,
- Gücü ele geçirmek için başvurulmuş çeşitli hile ve entrikalar,
- Özellikle firmayı devralan ikinci ve daha sonraki kuşak aile üyelerinin firmayı iyi bir fiyata satıp rahat etme istekleri,
- Pazara ve piyasaya uyumda yenilikleri görme ve izlemekteki zorluklar,
- Yetersiz kaynaktan dolayı AR-GE çalışmalarının yetersizliği,
- Maliyet kontrolünün yetersizliği,

<sup>61</sup> John F. Baugh, “Managing Complex Family relationships in the Family Business”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Conflicts?Umass-300.html&Keywords=family%20Councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)

<sup>62</sup> Edwin S. Cox, a.g.k.

-Aile şirketlerinde aile sorunları işletme ile ilgili konulara da etki eder.<sup>63</sup> Çünkü bu rolleri oynayanlar çoğunlukla aynı kişilerdir.

-Kurumsallaşma olmadığından ailenin daha doğrusu patronun itibarı esas alınır. Bu nedenle aile şirketinin ömrü patronun ömrü ile sınırlı kalır.<sup>64</sup>

-Aile şirketleri bireysel olarak başarılıdır ancak kollektif anlamda bu başarıyı sağlayamamaktadırlar.<sup>65</sup>

-Aile üyeleri bilgileri birbirine aktarmakta daha hızlı ve isteklidirler. İşletmenin hiyerarşik kademeleri içerisinde akraba bulunma oranının yüksek olması bir dezavantaj oluşturur. Nedeni ise kurumun kendi ağı etrafında dönmesi ile çevresini kolayca takip edememesidir.<sup>66</sup>

-Girişimcinin tecrübesi. Statüko, sorunlara eski yöntemlerle yaklaşması. Eski çözümlerin her zaman geçerliliğini koruyacağı düşüncesi.<sup>67</sup>

#### 1.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN GENEL SORUNLAR

Önceki bölümde bahsedilen aile şirketlerinin dezavantajları aynı zamanda aile şirketlerindeki en önemli problemlerin kaynaklarını teşkil edebilir. Bu kısımda aile şirketlerinin başarısını ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen en önemli aile şirketi problemleri üzerinde durulmaktadır.

##### 1.4.1. Aile ve İş İlişkilerinin Birbirine Karıştırılması

Aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştırılması konusu aile şirketlerinde birçok problemin doğmasına neden olmaktadır. Aile ilişkileri yani baba-oğul ya da baba-kız, kardeşlik, gelin ve damatlar ile kuzen ilişkileri içinde bulunan insanların bir de işletme içinde iş ilişkisi içinde bulunmaları dolayısıyla sorunlar oluşmaktadır. Aile bireylerinin iş rollerini ve aile üyesi olma rollerini bir arada taşımaları nedeniyle çoğu zaman bu

<sup>63</sup> Dennis T. Jaffe, "Practising as a Family Business Consultant", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsuntants/Jaffe-2002102402html&Keywords=family%20Councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)

<sup>64</sup> İlhan Erdoğan, Aile Şirketleri Semineri, 19 Temmuz 2003 Malatya, Özel İdare Toplantı Salonu, Saat: 18:00.

<sup>65</sup> Yunas Aktaş, MİAD Başkanı, Aile Şirketleri Semineri, 19 Temmuz 2003 Malatya, Özel İdare Toplantı Salonu, Saat 18:00.

<sup>66</sup> Linda A. Renzulli, ve Diğerleri, "Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes", *Social Forces*, Vol 79, Issue 2, p. 523, 2000.

<sup>67</sup> Adnan Nur Baykal, a.g.e., s.88.

rollerin gerekleri birbirine karışmakta, bu kişiler bazen işyerinde aile rollerini bazen de evde iş rollerini oynamaya kalktığıında bir takım çatışmalara ortam hazırlanmaktadır.

Ailenin geçmişinde yaşanan bazı olumsuzluklar ve aile fertleri arasındaki önceki yıllara dayanan anlaşmazlıklar ileriki yıllarda işyerinde de kendini göstermekte, çözümlenmemiş problemler bu kişilerin birbirinden intikam almalarına kadar gitmektedir. Bireyleri arasındaki ilişkilerin kuvvetli olduğu ailelerin kurduğu işletmelerde bu sorunlar daha fazladır. İyi ilişkiler temeline dayalı ailelerin yönettiği işletmelerde ise dayanışma ve iletişim daha kuvvetlidir.

İş konularının aile içine yansıtılması, ya da aile içinde yaşanan bazı olumsuz olayların işyerinde kendini farklı şekillerde ortaya çıkarması olasıdır.<sup>68</sup> Bu ilişkilerden kaynaklanan sorunların önüne geçebilmek için iş konularının aileye taşınmaması ve mümkün olduğu kadar aile konuları ile iş konuları arasında bir sınır çizilebilmesi gerekir.

#### **1.4.2. Kuşaklar Arasında Yaşanan Çatışmalar**

Aile mülkiyetindeki bir şirketin yönetimi konusu baba, oğul, kardeşler veya işletmede pozisyon sahibi olan diğer aile üyeleri ve nihayet ondan bir gelir elde edenler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardan dolayı oldukça zorlaşmaktadır.

Farklı değer ve inançlara sahip olan bireylerin amaçları farklı olabildiği gibi aynı amaçlara ulaşmak için farklı yöntemlerin tercih edilmesi de söz konusu olabilir. Bir amaca ulaşma konusunda başka bir amaca ulaşmak için gösterilen çabalardan fedakarlık yapılması söz konusudur. İnsanların amaçlarına ulaşmasını engelleyen durumların olması çatışmalar için bir kaynak teşkil edebilir.

Daha önce de belirtildiği gibi şirketin kurucusu olan kuşağın sahip olduğu azim, çalışkanlık ve idealizm daha sonraki kuşaklarda zayıflamaktadır. Rahatlık ve güven ortamı bu kişilerin rehavete kapılmalarına neden olmakta, bunun sonucunda da işlerde

---

<sup>68</sup> Bernard L. Erven, a.g.k.

bir yavaşlama görülmektedir.<sup>69</sup> İşletmeyi çeşitli fedakarlıklarla kurup belli bir düzeye getiren kuşak ile ondan sonra gelenlerin değerleri farklı olabilmektedir. Çünkü birinci kuşak alın teri dökmüş, çalışmış, yorulmuş ve bir eser meydana getirmiştir. Bundan sonra gelen kuşak ise işi miras olarak devralmıştır. Birincisi çalışarak işleri daha da ileri götürmek isterken, yeni kuşak belki de refah içinde yaşamayı, yani kendinden öncekiler gibi çalışmayı değil, lüks içinde yaşamayı tercih etmesi durumunda iki kuşak arasında çatışmalar yaşanabilir.

#### **1.4.3. Dış Kaynak (Finansman) Temin Edilmesi**

Başlangıçta aile üyelerinin mal varlığı ve servetinin kullanılması ile kurulan aile şirketlerinde finansman konusu bir avantaj teşkil ederken ileriki yıllarda şirketin büyüme ve gelişme dönemlerinde öz kaynaklar yeterli olmadığı için dış kaynağa ihtiyaç olmakta ve bu konu aile şirketleri için bir sorun olmaktadır. İşte “aile şirketlerinin günümüzde karşılaştıkları en önemli finansal sorunlardan birisi büyümenin finansmandır.”<sup>70</sup> Bu sorun kârlardan belli ölçüde fedakarlık etmek suretiyle bir dereceye kadar çözülebilmekte, ancak yine de yabancı kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Yabancı kaynak kullanmak bir zorunluluk olmakla birlikte verimli kullanıldığı takdirde işletme için olumlu olabilir. “Dış borçların tahsis edildiği iktisadi varlıklar, işletmeye finansal giderlerin üzerinde bir gelir sağladığı sürece, finansal kaldıracın öz sermaye kârlılığı üzerindeki etkisi olumlu olacaktır.”<sup>71</sup> Bu nedenle ihtiyaç duyulduğunda yabancı kaynak kullanmaktan kaçınılmamalı, kredi imkanları iyi araştırılmalı ve alınan kredilerin en verimli şekilde değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

#### **1.4.4. Şirket Yönetiminin Kime Devredileceği Konusu**

Aile şirketleri için hayati bir öneme sahip olan bir konu şirketin yönetiminin gelecekte kime devredileceği konusudur. Bunun için bir devir teslim planlaması yapılması gerekmektedir. Çünkü devir teslim planlaması bir olay değil oldukça uzun

<sup>69</sup> Faruk Türkoğlu, “Umut Dördüncü Kuşakta”, *Anahtar, Kalkınmada Verimlilik*, MPM Aylık Yayın Organı, Temmuz 2002, Yıl 14, Sayı 163, s. 21.

<sup>70</sup> John Qua, “Family Business Need a Survival Strategie”, <http://www.business-survival.com/articles/startrun/familybizsurvival.html> (Erişim: 20.12.2003).

<sup>71</sup> Süleyman Yükçü ve Diğerleri (1999), *Finansal Yönetim*, Vizyon Yayınları, İzmir, s. 558.

zaman gerektiren ve her kuşakta tekrarlanan bir süreçtir. Zamanında planlama yapılmaması durumunda telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir.

Şirket yönetiminde olan kişi yaşlanmasını ya da iş göremez bir duruma gelmesini beklemeden önce kendisinden sonra şirketin ne olacağı ile ilgilenmeli, aile bireylerinin de görüşleri alınmak suretiyle geleceğin yöneticisi tespit edilerek yetiştirilmelidir. Bu iş için işletme sahibinin yaşlanmasının ya da ölümünün veya iş göremez hale gelmesinin beklenmesi durumunda şirketin sonu hiç de iyi olmayabilir.

Şirket yönetiminin kime geçeceği konusu büyük tartışmalara neden olabilir. Ailede özellikle birden fazla aday olması halinde bunlardan hangisinin varis olarak seçileceği, hangi özellikler aranacağı gibi konular aile bireyleri arasında birçok çatışmanın kaynağını teşkil edebilir. Bunun sonuçları ailelerin ve işletmelerin parçalanmasına kadar gitmektedir. Bu tür çatışmalara meydan vermemek ve şirketin geleceğini güvence altına almak amacıyla zamanında şirketin gelecekteki yöneticisinin kim olacağı hakkında bir karara varılması önemli bir konudur. Varis planının yapılmasıyla işletmede çalışan ve çalışmayan tüm aile bireyleri gelecekte şirketin başına kimin geçeceği konusunda bilgi sahibi olduklarından aile çatışmalarının önüne geçilebilir. Bu aslında vâris planından da öte şirketin geleceğinin planlanmasıdır.

#### **1.4.5. Yönetimi Devralmaya Birden Fazla Kişinin Aday Olması Durumu**

Böyle bir durumda şirketin mevcut yöneticisi yönetimin kime devredileceğine tek başına karar verebilir. Bu kişi de genellikle ailenin en büyük erkek çocuğudur. Burada sıkıntılar başlamaktadır. En basit şekliyle ailenin en büyük erkek çocuğu bu işi üstlenecek yeteneğe ve kapasiteye sahip olmayabilir veya isteksiz olabilir. Eğer kendinden yaşça küçük kardeşleri var ise ve bunlar da yönetime aday olurlarsa, ayrıca kız çocuklardan da yaşça küçük olmalarına rağmen gerekli yetenekleri taşıyanlar ve istekli olanlar var ise aile içinde çatışmaların başlamaması için bir neden kalmamıştır. Böyle bir durumda kardeşler arası rekabet, kıskançlık duyguları şiddetlenir ve aile parçalanma sürecine girer. Bu durumlar da aile şirketlerinin yönetiminin devri sırasında birçoğunun neden parçalandığının sebebinin anlaşılması için yeterlidir.

Bütün aile üyelerinin, yönetimin transferi sürecinin sancısız bir şekilde atlatılabilmesi için bir araya gelip birlikte konuşarak meseleye çözüm bulmaları gerekir. Yani bir aile konseyi oluşturulmalıdır. Bu konseyde ailenin tüm üyeleri bulunmalı, bu işi yapmaya en çok kim layık ise o kişi seçilmelidir. Eğer gerekiyorsa ki oldukça faydalı bir yöntem de farklı meslek dallarından ve farklı endüstrilerde çalışan bir danışmanlar ekibinden bu konuda yardım istenmesidir. Aile büyüklerinin kararları bu danışmanlar ekibinin fikirlerinin de alınmasıyla daha etkili bir hale getirilebilir. Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde aile şirketlerinde danışmanlık hizmetlerinde danışmanlık konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Alınan karardan sonra hiç kimsenin küsmemesi ya da birbirine rekabet ya da kin duyguları beslememesi için diğer kardeşlere de isteyip istememelerine göre şirket içinde ya da şirket dışında uygun pozisyonlar bulunmalıdır.

#### **1.4.6. Yönetimi Devralacak Bir Kimsenin Olmaması Ya Da Varsa Bile Bu Kişinin Gerekli Olan Niteliklere Sahip Olmaması Durumu**

Şirkette, şirketin sürekliliğini sağlayacak nitelikte bir kimsenin bulunmaması durumunda geçerli olabilecek bir yöntem, girişimcinin, şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü bir profesyonel yöneticiye zaman içinde devretmesidir. Söz konusu profesyonel yönetici, başta girişimci olmak üzere danışmanların ve aile üyelerinin tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim, girişimcinin isteği yönünde gerçekleşir.<sup>72</sup> Ancak bu iş için de çalışmalara çok geç olmadan başlanması gerekmektedir.

Aile şirketi, girişimcinin önemli bir hastalığının, fiziksel ya da psikolojik bir engelinin bulunması nedeniyle devam edememe durumunda kalabilir. Şirketin böyle bir duruma düşmemesi için yine zamanında önlem alınarak profesyonel bir kadroya devredilmesiyle problem çözülebilir.

Kısaca özetlemek gerekirse girişimcinin herhangi bir nedenle firmada fiilen çalışmaması durumu söz konusu olduğunda, girişimci sağlığı yerinde iken aile üyelerince paylaşılan bir yönetici seçim sistemi kurmuş ve sistemin gereklerini yerine getirmiş ise, firmanın yönetimi konusunda çatışma yaşanmayacağı gibi yönetim boşluğu

<sup>72</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.53.

tehlikesi de önlenabilir. Ancak en doğrusu bu olay bir gelecek yöneticisi seçiminden çok firmanın geleceğinin planlanması olarak ele alınırsa asıl doğru olan yapılmış olacaktır.

## **1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE VİZYON, MİSYON, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA**

Kapsamları itibariyle birbirine benzeyen ancak gerçekte birbirinden farklı konuları ifade eden bu kavramlar zaman zaman birbiri ile karıştırılabilmektedir. Bu nedenle aile şirketleri açısından ele alınmasından önce genel bir tanımlamasının yapılması gerekmektedir. Aşağıda bu tanımlar ve ilgili açıklamalar yapılmıştır.

### **1.5.1. Vizyon**

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları ifade eder. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli olan araç ve kaynaklar belirtilmeksizin işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder.<sup>73</sup>

Bir örgütün vizyonu en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Buna göre bir örgütün ilerideki hedefinin ne olduğu onun vizyonu ile açıklık kazanır. Mesela orta ölçekli bir firmanın gelecek 10 yıl içinde en büyük 500 firma arasına girmeyi hedeflemesi o örgütün vizyonu sayılır.

### **1.5.2. Misyon**

Misyon, örgütün var olma nedeni olup örgütteki bir faaliyetin hangi amaçla yapıldığını ifade eder. Bir başka ifade ile misyon, işletmenin yaşam dünyasında varlık nedenini yansıtan bir iş imajıdır.

---

<sup>73</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş., İstanbul 1998, s. 5.

Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırdetmeye yarayan uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer olarak da ifade edilebilir.

Bir firma için misyonun yazılı olarak belirlenmesinde yarar vardır ve bu aşamada şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:

1. Örgütün varoluş nedenine yani amacına yönelik olmalıdır,<sup>74</sup>
2. Belirtilen misyon hatırlanabilir bir şekilde açık ve net olarak ifade edilmelidir.
3. Misyon öncelik ve amaçların belirlenmesinde bir kriter olarak kullanılabilirdir.
4. Misyon örgütü diğer örgütlerden ayırt edici olmalı ve söz konusu örgütün farklılığını ortaya koymalıdır.

Misyon örgüt üyelerini aydınlatmayı ve onların dikkatlerini şirket amaçlarına yöneltmeyi amaçlar. Bir işletmenin misyonu o işletmenin niçin kurulduğunu anlamaya ve söz konusu kişilerin şirket amaçlarına ulaşmaları için rollerinin ne tür katkı sağlayacağını anlamalarına yardımcı olur. Bir misyon şöyle olabilir; “Biz diesel motorları için müşterilerimize özel ve kesin üretim çözümleri sunuyoruz. Kollektif çabamız sayesinde şirketimizin büyümesini ve bütün hissedarlarımız için sermaye değerinin artmasını sağlıyoruz. Bunu da etik temele dayalı bir işletme, müşteri odaklı olma, çalışanlarımızı geliştirme ve onlara değer verme ve operasyonel mükemmellekle sağlıyoruz.”<sup>75</sup>

Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmenin tüm çalışanlarına ortak bir yön vermesidir. İşletme herkese gurur verecek hangi işleri yapmaktadır. Örgüt misyonunun temel felsefesi kârlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Mesela dünya çapında ünlü bir firma olan BOSCH'un misyonu "*İnsanların güvenini kaybetmektense paramı kaybetmeyi tercih ederim*" şeklindedir. Böyle bir yaklaşımla belirlenen bir misyon, örgütün tabanındaki bütün çalışanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır. Böyle

<sup>74</sup> Leslie Dashew, "Mission Statement", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/AspenFamily2002022505.htm&Keywords=family%20councils&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003)

<sup>75</sup> Leslie Dashew, a.g.k.



bir misyon işletme dışındaki insanları da etkilemekte ve onlara bir güven vermektedir. Bu tür bir misyon ile örgütün asıl amaçları görünüşte sanki ikinci plana atılmış gibi algılanması nedeniyle daha iyi gerçekleştirilebilir.

Vizyon ve misyon kelimeleri birbirine zaman zaman karıştırılabilmektedir. Aslında bu kavramların anlamları birbirinden oldukça farklıdır. Açık bir şekilde ifade edilirse, misyon bir firmanın varoluş nedeni, hayattaki rolüdür; vizyon ise firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir.<sup>76</sup> Hayal edilen bir geleceği hedefler. Ancak misyon vizyonun gerçekleştirilmesinde önemli bir aracılık yapar. Vizyon peşine düşülmüş bir hayal misyon ise bu hayale ulaşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır.<sup>77</sup>

Aile şirketleri söz konusu olduğunda birbirini dolaylı ya da dolaysız etkileyen iki farklı sistem söz konusudur. Aile ve işletme sistemi. Her iki sistemin de kendine has kuralları olduğundan dolayı "aile işletmesi vizyonu ve misyonu belirlenmesi ailenin ve işletmenin açıkça amaçlarının ortaya konulmasıdır. Her birinin ayrı ayrı belirlenmesi gerekir."<sup>78</sup>

### 1.5.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim işletme yönetiminden farklı bir yönetim birimi olmayıp genel işletme yönetiminin bir bölümü ve tepe yönetiminin işletmenin uzun vadeli amaçlarını planladığı çalışmalar olarak ifade edilebilir.

"Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin plânlaması,

<sup>76</sup> Leslie Dashew, a.g.k.

<sup>77</sup> Ömer Dinçer, a.g.e., s.9.

<sup>78</sup> Karen Vinto, "Keeping the Family Business Healthy",

<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsultants/montana-928.html&Keywords=family%20councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003).

örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir."<sup>79</sup>

#### 1.5.4. Stratejik Planlama

Stratejik planlama uzun vadeli işletme planları ile ilgili bir kavramdır. Stratejik planlama gerektiği gibi uygulanırsa hiçbir zaman tamamlanmayan ve sürekli olarak devam eden bir süreçtir. Üzerinde konuşulması kolay olmakla birlikte, sürekli olarak yerine getirilmesi gerekli olan şartları olduğu için uygulamada o kadar kolay değildir. Özellikle aile şirketlerinde stratejik planlamanın uygulanması daha zordur, çünkü sürece dahil olan tüm aile bireylerinin her biri için ayrı zorluklar söz konusudur.<sup>80</sup>

Stratejik planlama yapılırken işletme dışı çevre şartlarının gelecekte nasıl bir durumda olacağına, işletme için yaratacağı fırsatların ve tehditlerin öngörülmesi çalışmaları ile birlikte işletmenin sahip olduğu zayıf ve üstün yönlerinin değerlendirilmesi suretiyle doğabilecek tehditlere nasıl karşı konulacağı ve fırsatların nasıl değerlendirileceği konusunda yapılan planlama çalışmaları stratejik planlama olarak ifade edilebilir.

Çevreden gelecek olan tehditler ve fırsatlar karşısında işletmenin nasıl davranması gerektiğini belirten bir plan yapılır ve bu planda özellikle şu soruların cevaplarının bulunması gerekir:

1. “Şirketin stratejik vizyonu nedir?
5. Uzun dönemde şirketin en yüksek değere ulaşması nasıl sağlanacaktır?
6. Şirketin büyümesi nasıl finanse edilecektir?
7. Şirketin değeri nasıl artırılabilecektir?
8. Hangi oranda bir sermaye kârlılığı hedeflenmekte ve bu hedef ne kadar gerçekçidir?

---

<sup>79</sup> Ömer Dinçer, a.g.e., s.35.

<sup>80</sup> “What Happens When a Family Company Buys Into Strategic Planning?”, **Family Business Quarterly**, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories/NECBF-814.html&Keywords=What%20happens%20when&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003)

## 9. Gelecek beş yıl için şirketin ulaşmak istediği hedefler nelerdir?<sup>81</sup>

Stratejik bir planlamanın aile şirketleri açısından önemi büyüktür. Sıçrama yapabilen şirketlerin sadece stratejik bir planı olan şirketler olduğu ABD'deki aile şirketleri incelendiğinde görülmektedir. Türkiye'de aile şirketlerinin yıkılmasının üç önemli nedeni; Alınan kredilerin ödenememesi, stratejik planlamada yapılan hatalar ve aile içi çekişme ve çatışmalardır.<sup>82</sup>

### 1.5.5. Açıklanan Kavramlar Işığında Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi

Aile işletmelerinin stratejik yönetimi alanında yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır. Buna rağmen araştırmacılar aile işletmelerinin stratejik planlama süreci ve bu şirketlerde uygulanan stratejilerin diğer firmaların uyguladıkları stratejilerden farklı olduğunu belirtmektedirler. Hatta aile işletmelerinin kendilerine has bir stratejik planlamaları yoktur. Planlama konusu aile şirketlerinin her birinde farklı olabilmektedir. Bazı araştırmacılara göre bu farklılıklar aile ve işletme sistemleri arasındaki zıtlıklardan kaynaklanmaktadır. Çünkü aile yapısı ile işletme yapısı birbirinden oldukça farklıdır. Aileler duygusal işletmeler ise rasyonel olarak hareket eden sistemlerdir. Aileler kendi üyelerini koruma eğiliminde iken işletmeler bunu daha az yaparlar. Aileler üyelerini şartsız olarak kabul ederlerken, işletmeler üyelerini kabul etmek için onların işletmeye yapacağı katkılara göre hareket ederler. Aile işletmesi ile diğer işletmeler arasındaki farkların olumlu ya da olumsuz olması önemli değildir. Ancak onların stratejik karar verme süreçleri ve işletme çıktıları üzerinde önemli etkileri vardır.

Araştırmacılar, aile şirketlerinde stratejik planlama eksikliğinin bir kuşaktan diğerine geçiş sırasındaki yüksek başarısızlık olayına katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Aile şirketlerinin içeriden yönlendirilmesi aile üyelerinin işletme çevresi ile ilgili algılamalarını etkilemektedir. Aile sisteminin bir bütünlük oluşturması ve bunu koruması ailenin dış çevredeki olumlu imajını artıracaktır.

<sup>81</sup> François M. de Visscher, "Dividend Policy in Perspective", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Shareholders/deVisscher-2002031905.html&Keywords=financial%20resources&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)

Dünyanın birçok ülkesinde aile şirketlerinin oran olarak % 90'lara ulaşması ve gayrisafi milli hasılanın oldukça büyük bir kısmını üretmelerine rağmen bu şirketlerin bir kuşaktan diğerine geçiş sırasında yaşadığı sıkıntılar ve çok büyük bir kısmının bu geçiş dönemlerini başarı ile tamamlayamamalarının altında yatan en önemli sebep onların ileriye dönük planlamalarının olmayışıdır. Northeastern Üniversitesi Aile İşletmeleri Merkezi Başkanı Paul Karofsky'ye göre "aile şirketlerinin ikinci kuşaktan sonra yaşama oranı sadece % 10'dur. Bunun en önemli sebepleri arasında aile şirketlerinin ileriye yönelik stratejik planlamadan yoksun olmalarıdır." <sup>83</sup>Aile işletmelerinin en önemli başarısızlık nedenlerinden birkaçı kısaca şöyle ifade edilebilir:

1. Yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama,<sup>84</sup>
2. İşletmede aile kurallarının uygulanması,
3. Planlamada yetersizlikler,
4. Patronların işi gelecek kuşaklara devretmedeki isteksizliği,
5. Çocukların işletmeye girme konusundaki isteksizliği,
6. Geçmişteki başarıların örgüt yapısında meydana getirdiği büyüklük ve kuvvetlilik sendromunun işletme yöneticilerinde meydana getirdiği rahavet ve işletme körlüğü.<sup>85</sup>
7. Her şeyi ben bilirim düşüncesiyle hareket eden ve yönetici hastalığına yakalanmış yöneticilerin varlığı.<sup>86</sup>
8. Aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar.
9. "Yönetim kadrolarının eş dost ile doldurulması, adama göre iş prensibi ile çalışılması, kurumsallaşamama,
10. Düzenli bir kayıt sistemi kuramama, bu nedenle maliyetleri kontrol edememe."<sup>87</sup>

---

<sup>82</sup> "KOBİ'ler İçin Zor Şartlarda Bile Başarmak Kolay mı?",

<http://www.telepati.com.tr/augustos03/konu9.htm> (Erişim: 22.10.2003)

<sup>83</sup> Paul I. Karofsky, "Successful Transition May Be Your Single Most Important Key To Immortality",

[http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/FDU-](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/FDU-2001120501.html&Keywords=family%20councils&Button=fambiz)

[2001120501.html&Keywords=family%20councils&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/FDU-2001120501.html&Keywords=family%20councils&Button=fambiz) (Erişim: 24.07.2003)

<sup>84</sup> Ahmet Talat As, "Aile Şirketleri ve Yönetimi", [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=659](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659) (Erişim: 08.09.2003).

<sup>85</sup> Ahmet Yılmaz, Kriz Dönemlerinde Firmaların Finansal Sorunları ve Tekstil Sektörünün Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya 2002, s. 15.

<sup>86</sup> "Fosilleşmiş Yöneticiler Gelişmenin Önüne Nasıl Geçiyorlar?", *Ekonomik Bülten*, Sayı 269, 30 Eylül-6 Ekim 1991, s. 2.

Yukarıda belirtilen faktörler ister birlikte ister tek tek ele alınmış olsun, işletmenin bir sonraki kuşağa transferini eğer imkansız hale getirmiyorsa bile zorlaştırdığı kesindir. Bununla birlikte aile şirketlerinin başarısızlığının birinci sebebi planlama konusundaki yetersizliklerdir. “Aile şirketlerinde yöneticiler günlük işlerle uğraşmaktan asıl amacını yani vizyonunu ihmal ederler. Yönetimin amacı maliyetleri en aza indirirken verimliliği en yüksek düzeye çıkarmaktır.”<sup>88</sup> Asıl önemli olan işlerin ihmal edilmesi şirketin verimliliğini düşürür. Ancak iyi bir planlama ile şirketler birçok durumda sağlıklı bir şekilde varlıklarını devam ettirebilirler. Bir takım planların yapılmasıyla aile şirketlerinin en zor dönemi olan yönetimin transferi dönemini rahat bir şekilde geçirebilirler. Bu planlardan bazıları şunlardır:

*a. İşletme İçin Stratejik Bir Plan:* Böyle bir plan her kuşaktan aile üyesinin aile şirketinde görev alıp almama konusunda zamanında karar vermesine yardımcı olur. Aile hedeflerinin belirlendiği gibi işletme amaçlarının da belirlenmesiyle şirketin gelecekteki profili hakkında her aile üyesinin önceden bilgi sahibi olması sağlanır.

Aile şirketleri için stratejik bir plan yapılırken aile içi konuların da dikkate alınması gerekir. Bunun için stratejik plan oluşturulmadan önce şu sorulara da cevap aranmalıdır;<sup>89</sup>

1. Aile üyelerinin uzun vadeli kişisel ve mesleki hedefleri nelerdir?
2. Aile misyonu nedir? İşletmeyi kurmaya ve işletmeye niçin karar verilmiştir?
3. Firmanın gelecekte nasıl bir yerde olması tasarlanmaktadır?
4. Aile üyeleri aktif olarak yönetime katılacaklar mıdır yoksa yönetim dışında mı kalacaklardır?
5. Ücretleme, tazminatlar ve performans değerlendirmesi nasıl yapılacaktır?

---

<sup>87</sup> Remzi Soylu, “Ülkemiz Aile Şirketlerinin Yapısı, Birinci Bölüm”, [http://www.alomaliye.com/remzi\\_soylu\\_aile\\_sirket\\_1.htm](http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_1.htm) (Erişim: 08.09.2003).

<sup>88</sup> Mike Powel and Justin Craig, “What Price Cost Cutting?”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FinancialPlanning/AustralianCFB-2002051301.html&Keywords=&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)

<sup>89</sup> “Transferring Management In The Family-Owned Business”, <http://www.sba.gov/sbainfo/manage-a-business/trans.txt>, ss.1-24, (Erişim: 19.6.2001)

Bu sorulara verilecek cevaplar işletme stratejisi üzerinde etkili olacağı için stratejik planın yapılmasından önce bunlar cevaplandırılmalıdır.

Stratejik planlama işletmenin çevresi dikkate alınarak analiz edilmesini ve onun gelecekteki gelişimine ve başarısına rehberlik edecek bir sürecin belirlenmesini de kapsar. Bu süreç işletme içindeki faaliyetlerin ve ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasi çevre gibi mevcut dış çevrenin de değerlendirilmesini içerir. Planlama sürecinin başlamasından önce stratejinin belirlenmesinde etkili olacak olan işletmenin zayıf ve kuvvetli yönlerinin belirlenmesi gerekir.

*b. Aile İçin Stratejik Bir Plan:* Sağlıklı ve varlığını sürdürebilir bir işletmenin korunması için bu plana ihtiyaç vardır. Aile stratejik planı ailenin işletme içindeki rolünü belirlemek için politikaları ortaya koyar. Mesela aile stratejik planı içinde işletmede çalışmak ya da işletmeden çıkartılmak için gerekli olan kriterleri kapsayabilir. Mesela bu planda aile değerlerini vurgulayan bir misyon belirtilmesi ya da işletme için temel politikaların belirlenmesi söz konusu olabilir. Aile şirketi stratejik planı aile için önemli olan diğer bazı konuları da içerebilir. Böyle bir planın uygulanması ile ileride karşılaşılabilecek olan ücretler konusu, kardeşler arası rekabet, hissedarlık ya da yönetimin kontrolü gibi birçok çatışma konusunun önüne geçilmiş olabilir.

*c. Yönetimin Transferinin Planlanması:* İşletmede böyle bir planın bulunması gerek kurucu kuşağın gerekse sonraki kuşakların işletmenin yönetiminin devri konusundaki birçok kaygılardan kurtulmasını sağlar. Böyle bir planda yönetimi devralacak kişinin ne zaman hazır olacağı, transferin ne şekilde gerçekleşeceği, halen yönetimi elinde bulunduran kişinin beklenmedik bir şekilde ölümü ya da iş göremez bir duruma düşmesi durumunda nasıl hareket edeceği yazılır. Planlamanın yapılmaması durumunda yöneticiler işlerini devretmekten kaçınırlar. Gelecekte kendilerinin işsiz kalacaklarını düşünebilirler ya da kendilerinin çocukları tarafından kapı dışına atılacağından korkabilirler. Diğer taraftan belirsizlik durumunda yeni kuşakların işletmeden ayrılmaları ve böylece aile birliğinin zayıflaması, ailelerin ve sonuçta da aile şirketlerinin parçalanması söz konusu olabilir.

## **1.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ VE DANIŞMANLAR**

Aile şirketleri aile ilişkilerinin ve iş ilişkilerinin birbiri içine girmesi nedeniyle özel bir karaktere sahip olurlar. Aile şirketlerini diğerlerinden ayıran en önemli özellik de budur. Aile ilişkileri ile iş ilişkileri arasında bir sınır çizilememesi ve her iki sisteme ait ilişkilerin birbiri içine girmesiyle çözülmesi kolay olmayan bir dizi sorunlar ortaya çıkabilir. İşte bu durumlarda danışmanlık hizmetleri devreye sokulabilir.

### **1.6.1. Aile Şirketleri Danışmanlığı**

Aile şirketi danışmanlarının yönetim, hukuk, muhasebe ve finans gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekli olduğu halde yeterli değildir. Çünkü işleri asıl zorlaştıran konu karmaşık aile ilişkileridir. Bu nedenle söz konusu uzmanların aile ilişkilerini de iyi bilmeleri gerekir. Aslında en ideali hem aile konularında hem de işletme ve yönetim konularında uzman olan bir kişinin aile şirketlerine danışmanlık etmesidir. Ancak böyle bir uzmanı bulmak kolay değildir. Bundan dolayı hem aile hem de şirket konusunda uzman olan bir danışmanlar ekibinden yararlanmak gerekir. Ancak aile şirketleri dışı kapalı bir özellik gösterdiğinden sorunlarının dışarıya taşınacağı gerekçesiyle danışmanlara gitmeme eğilimi taşımaktadırlar. Ayrıca danışmanlık aile şirketine ekstra finansman yükü getirdiği gibi, sorunları çözme kapasitesine sahip olan danışmanların bulunması da ayrı bir meseledir. Bütün bunlara rağmen eğer aile sorunlarını kendi içinde çözemiyorsa danışmanlık müessesesine başvurulması zorunluluk haline gelebilir.

Batılı ülkelerde aile şirketlerine sorunlarını çözme ve sürekliliğini sağlama amacıyla kurulmuş ve bu şirketlere danışmanlık yapan bir çok özel ve resmi kuruluş vardır. Özellikle Amerika'da özel danışmanlık kurumlarının yanında çeşitli üniversitelerde aile şirketleri ile ilgili birimler mevcuttur. Bu birimlerde aile şirketleri ile ilgili araştırmalar yapılmakta ve sorunlarını çözme konusunda kendilerine üye olan aile şirketlerine yardımcı olmaktadır. Türkiye'de de aile şirketlerine danışmanlık yapan ve bu şirket yöneticilerine seminerler veren özel danışmanlık şirketleri vardır. Ayrıca KOBİ'lere yönelik hizmetler veren KOSGEB gibi resmi kuruluşlar da mevcuttur.

### 1.6.2. Aile Şirketi Danışmanları

Aile işletmesi danışmanlarında bulunması gereken en önemli özellik bu kişilerin sahip olduğu işletme ile ilgili finans, yönetim, muhasebe ve hukuk gibi uzmanlık alanlarına ilave olarak aile sistemleri hakkında da bilgi sahibi olmalarıdır. Psikolojik eğitimden yoksun olan ve aile sistemleri hakkında bilgisi olmayan aile şirketi danışmanları müşterileri üzerinde sadece geçici çözüm olan ilkel yöntemler kullanma eğilimindedirler.

Ancak aile şirketlerinin ihtiyacı disiplinler arası danışmanlık ekipleri ile birlikte, ki bunlar arasında klinik terapi ve aile terapisi konusunda deneyimli ve yetişmiş en az bir danışman olmalıdır, aile işletmeleri için hayati öneme sahip işletmecilik eğitimi almış bir veya birkaç uzmanla birlikte verilecek olan kapsamlı bir danışmanlıktır. Bu durumda bir danışmanlar kurulu söz konusu olmaktadır. Kapalı bir aile şirketine dışardan bir danışmanlar kurulu sağlanması oldukça yerinde olur. Tarafsız ve önyargısız hizmet sunarlar, buna karşın hissedar olanlar kendi çıkarlarına yönelik davranabilirler.<sup>90</sup>

İşletme danışmanı hem klinik açıdan uzman olmak hem de işletmecilik ve psikoloji dillerini iyi bilmek zorundadırlar. Yani onlar şirkette aktif olan aile ve aile dışı yöneticilerle son derece yalın bir dille iletişim kurma becerisine sahip olmak zorundadırlar. Klinik eğitimi almış danışman özellikle aile sistemi içindeki değişime karşı olan dirençleri kırma konusunda önemli yardımlar sağlayabilir. Bu başlangıç yapıldıktan sonra diğer işletme danışmanları da kendilerini dinleme ihtimali yüksek diğer aile üyeleri ile de görüşmelere başlayabilir. “Dışarıdan alınacak danışmanlık hizmetleri birlikte iş yapan aile üyelerini gününbirlik mevzulardan uzaklaştırarak onların dikkatlerini geleceğe yöneltebilir. Dışardan gelecek danışmanlar aynı zamanda kuşaklar arasında etkili bir köprü yeni neslin yönetime hazırlanmasında liderlik eğitimi de verebilir.”<sup>91</sup>

<sup>90</sup> John B. Elstrott, “When Should I Bring Outsiders Onto the Board of Directors?”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Directors/Tulane-3418.html&Keywords=Family%20councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)



Bu açıklamalardan sonra da aile işletmelerine danışmanlık yapabilecek olan uzmanlardan bahsedilecektir. Buna göre aşağıdaki meslek dallarında uzman olan kişiler aile işletmesine danışmanlık yapabilirler:

**1. Psikologlar:** Psikologlar aile işletmelerine yapacakları danışmanlık sürecinde işletme meseleleri konusunda değil de aile ilişkilerinde yaşanan sorunlar üzerinde danışmanlık yapmak suretiyle aile şirketlerinde aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunların çözümünde bu şirketlere yardımcı olabilir. Ancak aile şirketine danışmanlık yapacak olan psikologların işletmecilik hakkında da temel bilgilere sahip olmaları gerekir. Aksi takdirde aile meseleleri ile iş meselelerinin birbiriyle ilişkilendirilmesinde sorunlar yaşanabilir.

Bir aile şirketinde duygular çoğu zaman mantıklı davranışların önüne geçmektedir. Sorunların asıl kaynaklarından birisi burada yatmaktadır. Böyle bir durum psikoterapi için doğru olan yaklaşımdır.<sup>92</sup> Ancak aile şirketi danışmanlığı için her zaman kesin bir tutum söz konusu olmayabilir. Öyle zamanlar ve şartlar vardır ki, duygu ve ilişkilerin işletme problemlerine göre ikinci plana atılması gerekebilir. Bu şartlar ise şunlardır: (1) Olağanüstü durumlar, (2) Açık ve tarafsız bir karar verilmemesi durumlarında terapistin kendi ücret problemlerinin ön plana çıkması, (3) Psikologun aileye terapi uygulaması sırasında yetkisiz olarak işletme meselelerine girmesi durumları, (4) Tek doğru tavsiyenin sadece direktif biçiminde bir tavsiye olması.<sup>93</sup>

**2. Avukatlar:** Aile işletmelerinde avukatlar işletme içinde aktif olan ya da olmayan aile üyeleri arasındaki hukuki sorunların çözümü konusunda yardımcı olabilirler. Ancak daha önce de vurgulandığı gibi sadece hukuk bilgileri aile işletmelerindeki hukuki sorunların çözümü konusunda kesinlikle yeterli olmaz. Bu nedenle aile işletmesi danışmanlığı rolünü üstlenecek olan avukatların da aile konuları ile ilgili temel bilgileri bilmesi büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>92</sup> Thomas D. Davidow ve Narva, Richard L., "How Multi-generational Family Firms Transfer Management Control Successfully", [http://www.genusresources.com/msepcv\\_3.html](http://www.genusresources.com/msepcv_3.html) (Erişim: 23.06.2003), ss. 1-20.

<sup>93</sup> Thomas D. Davidow ve Narva, Richard L., a.g.k., ss. 1-20.

İster avukat isterse bir başka uzman olsun, kesinlikle klinik eğitimi almamış bir aile işletmesi danışmanından istenen danışmanlık ve terapi hizmetlerini vermesi beklenemez. Bu nedenle sadece avukatlığın gerektirdiği bilgi ve becerilere dayanarak aile işletmesi danışmanlığına kalkışmak doğru bir yaklaşım değildir. Zira insanlar cerrahlara bir yarayı keserek açtıkları için para ödemezler, çünkü bunu eline bir bıçak alan herhangi bir kişi de yapabilir. Önemli olan o yarının nedeninin ortadan kaldırılmasıyla iyileştirilmesinin sağlanmasıdır.

**3. Finansçılar:** Finans yöneticileri ve finansman konusunda uzman olan kişiler aile şirketlerinin finansmanla ilgili problemlerinin çözümü konusunda bu şirketlere danışmanlık yapabilirler. Aile şirketlerinde ailenin servetinin verimli alanlardaki yatırımlara yönlendirilmesi aile şirketleri için önemli bir sorundur. Bu şirketler genellikle işletmecilik hayatına atılırlarken gerekli fizibilite etütlerini yapmazlar. Daha çok başkaları bir alanda yatırım yapıyor diye bu işe girerler. Doğru yatırım kararlarının verilmesinde finansman konusunda uzman olan kişilerden yardım alınabilir. Ayrıca aile mal varlığının yatırım için yeterli olmaması durumunda da finansçılar aile şirketlerini dış kaynak kullanımı konusunda bilgilendirebilirler.

**4. Muhasebeciler:** Muhasebeciler aile şirketleriyle çalışmaya karar vermeden önce onların aile iş dünyalarının birlikte yürütülmesi nedeniyle ortaya çıkabilecek temel sorunların bilincinde olmalıdırlar. Aile şirketlerinde muhasebecileri ilgilendiren iki büyük sorun liderliğin devredilmesi ve mülkiyetin bir sonraki kuşağa devredilmesi sırasında yaşanan sorunlardır. Tek başına ya da ikisi birlikte bu sorunlar bir çok aile işletmesinin yok olma nedenini oluşturmaktadır. Bu konular özellikle alanında tecrübeli bir muhasebecinin rehberlik edeceği konulardır.<sup>94</sup> Zira muhasebeci bu konularla hem teknik olarak daha yakından ilgilidir hem de işletmenin muhasebe işlerini yürüttüğü için işletmedeki personeli diğer uzmanlara göre daha yakından tanımaktadır.

Eğer aile şirketinde problem mülkiyetin transferi ise muhasebeci, aile üyelerinin bu konuyu hafife almaları nedeniyle doğabilecek sorunların çözümünde yardımcı olabilir. Çünkü mülkiyetin transferi konusu, servet vergileri, hissedarların sözleşmeleri, kimlerin ne kadar hisseye sahip olması gerektiği, transfer sırasında ortaya

<sup>94</sup> Paul L.Karofsky, & Mills, Bonnie, *CPA Journal*, Jul. 95, Vol. 65, Issue 7, p. 29-30.

çıkabilecek diğer problemlerin varlığı ve aile üyelerinin bu konuya yeterli ciddiyeti göstermemeleri nedeniyle karmaşık bir konu haline gelmektedir.

**5.Yönetim Uzmanları:** Aile şirketlerinin en önemli sorunu şirketin yönetimidir. Aile ile şirketin yönetimi genellikle birbirine karışmakta ve bu şirketler rasyonel kararların alınmasında zorlanmaktadırlar. Eğer alanında uzman bir yönetici istihdam edilmemişse yönetimle ilgili önemli kararların alınmasında bir yönetim uzmanının bilgisine başvurabilirler. Böyle yapılması durumunda sorunların kısmen de olsa üstesinden gelebilirler.

**1.5.2. Aile Şirketlerinde Danışmanlık Süreci:** Aile şirketlerine yapılacak olan danışmanlığın başarılı sonuçlar verebilmesi için iyi bir planlama yapılmalı ve danışmanlık süreci aşamalı olarak uygulanmalıdır. Danışmanlık sürecini oluşturan aşamalar danışmanların faaliyet biçimine göre değişebilir. Danışmanlık sürecinin aşamaları ilk görüşme, değerlendirme, kuşaklararası diyalogun kurulması, mülkiyet ve yönetimden kaynaklanan problemlerin tespiti ve çözüm önerilerini kapsayacak şekilde düzenlenebilir. Aşağıda bu aşamaların kısaca açıklamaları yer almaktadır.

a. *İlk Görüşme:* Danışmanlar aile üyeleri ile birlikte bir ilk görüşme yaparlar. Bu ilk görüşmeden önce aile üyelerinden herhangi birisiyle kesinlikle bir görüşme yapılmamalıdır. Çünkü böyle bir durum danışmanların tarafsızlığına gölge düşürebilir. Danışma süreci daha başlangıçta başarısızlıkla sonuçlanabilir. Danışmanın muhatabı bir tek aile üyesi değil işletmenin bütünüdür. İlk görüşmede ayrıca aile üyelerinin birbirine karşı saygılı olmaları ve karşılaştıkları problemler hakkında samimi bir şekilde çalışma isteğinde olmaları için iyi bir ortam hazırlanmalıdır. Bir işletmeyi çalıştıran ve bir aileye mensup olan insanları bir toplantıda bir araya getirmekle birçok problemin çözümü için altyapı hazırlanmış olur.

b. *Değerlendirme:* İlk görüşmeden sonra aile işletmesi danışmanlığı yapan ekip aile problemlerinin ve işletme problemlerinin bir değerlendirmesini yaparak problemlerin birbirine nasıl karıştığını ve ne tür güçlükler olduğunu ele almalıdır. Bu aşamada aile üyeleri ile bireysel görüşmeler yapılabilir. Aile işletmesi danışmanlarının aile üyeleriyle bireysel görüşme yapmalarına izin verilmelidir. Eğer bu gerçekleşmezse



danışmanlık sürecinin devam etmesine imkan yoktur. Değerlendirme görüşmelerinin serbestliği hakkında aile büyüklerinin vereceği karar ya danışmanlık sürecinin başlangıcı ya da bu aile ile son görüşme olacaktır.<sup>95</sup>

c. *Kuşaklararası Diyaloğun Kurulması*: Aile içindeki iki kuşak meseleleri konuşmak için bir araya geldiklerinde farklı referanslardan bahsetmektedirler. İnsanların lensleri hangi renk ise dünyayı da o renkten görürler. Eski kuşak tabii ki ailede tecrübe sahibi olma açısından yeni kuşaklardan üstündür ama bundan daha da önemlisi kuşaklar arasında değerler ve dünya görüşleri ve olaylara bakış açıları bakımından farklılıklar vardır. İki kuşak arasında değerler ve bakış açıları farklı olmasına rağmen bu özelliklere saygı gösterilerek onları ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmenin yolları aranmalıdır. Çünkü aile şirketine bir kişinin davranışı bütün aileyi etkilemektedir. Aile bir gemiye benzetilirse, bu geminin batması durumunda tüm aile bireylerinin suyun altında kalması kaçınılmaz olacaktır.

d. *Mülkiyet ve Yönetimden Kaynaklanan Problemlerin Tespiti*: Mülkiyet açısından aile üyelerinin ortaklık durumu, işletmede aktif olan ya da olmayan üyelerin hisse oranları, bunların işletmenin gelir ve giderlerine katılma durumları ve şirkette aktif olmayan aile üyelerinin yönetime katılma durumları ile ilgili problemler tespit edilir.

Yönetim açısından bakıldığında da işletmede yakın bir gelecekte yönetimin yeni kuşaklara transferi sözkonusu ise bu sürecin hazırlanması ile ilgili yapılması gerekenler üzerinde durulur. Yönetimin transferi konusu aile şirketlerinin belki de en önemli sorunudur. Bu sürecin zamanında planlaması yapılmaz ise aile şirketleri dağılma noktasına gelebilir. Bu konu ile ilgili olarak şirketin gelecekteki yöneticisinin belirlenmesi ve yetiştirilmesi konuları görüşülür. Bu aşamada kuşak çatışmalarının da üzerinde durularak çatışma nedenlerinin ortadan kaldırılmasına çalışılır.

e. *Önerilen Çözümler*: Danışmanlık sürecinin sonucunda danışman ekibin mevcut aile şirketi sorunlarının çözümü için önerilerinin belirtildiği aşamadır.

---

<sup>95</sup> Thomas D. Davidow, ve Narva, Richard L., a.g.m., ss. 1-20.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR

#### 2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi ve us-dışılık gibi özellikleri gösterdiği gibi macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini söylerler. Elton Mayo çatışmayı bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirir.<sup>96</sup> Günümüz yönetim anlayışına göre değerlendirildiğinde çatışma yeni fikirlerin doğması, yeni gelişmelerin gerçekleştirilmesine hizmet etmekte ve bu şekilde örgüt gelişimine katkı yapacak şekilde yönetilmesi gereken olumlu bir olgu olmaktadır. Buna göre çatışma “değişime ve strese karşı normal, sağlıklı bir reaksiyondur.”<sup>97</sup>

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma "bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" diye tanımlanabilir.<sup>98</sup> Grupların ya da kişilerin tercihlerinde herhangi bir zorluk yoksa çatışma söz konusu olmaz. Birden fazla alternatif olması durumlarında çatışmalar ortaya çıkar. İnsanların ve örgütlerin amaçlarının ya da değerlerinin farklı olması çatışmaların kaynağıdır. “Çatışmanın olup olmadığı bir algılama konusudur. Eğer hiç kimse bir çatışmanın farkında değilse genellikle çatışmanın olmadığına karar verilir.”<sup>99</sup> Her insanın ya da örgütün amaçları farklı olacağı için çatışmaların yaşanması da kaçınılmaz olmaktadır.

<sup>96</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara 1991, s. 260.

<sup>97</sup> Jane Hilburt-Davis, “Advice to Copreneurs: Don’t Avoid Conflict. Just Keep it Simple”, <http://www.familybusinessconsulting.com/resources.shtml> (Erişim: 29.04.2003)

<sup>98</sup> Halil Can, a.g.e., s.260.

<sup>99</sup> Stephen P. Robbins (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev: S. Ayşe Öztürk), Basım ve Yayımlar ETAM A.Ş., s. 220.

## 2.2. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Çatışma olgusunun kaynakları çok çeşitlidir ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tasnif edilmektedir. Ancak burada çatışmanın nedenleri hakkında kısa ve özet bilgi verilecek fazla ayrıntıya girilmeyecektir. Buna göre en önemli çatışma nedenleri aşağıda kısaca belirtilmektedir.

**1. İletişimde aksamalar:** Çatışmaların büyük bir kısmı iletişim süreçlerindeki aksamalardan kaynaklanır. İletişim süreci "anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi"<sup>100</sup> şeklinde tanımlandığından, sosyal psikolojik anlamda çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir.

**2. Çıkar ve Değerlerdeki Farklılıklar:** Bir diğer çatışma potansiyeli de bir sistem içinde yer alan birey ya da grupların çıkar ve değerlerinin birbiriyle ya da sistemle uyuşmamasıdır. İki insanın farklı değerleri ve inançları olduğunda onlar farklı amaçlar seçebilirler ya da aynı amaçlara ulaşmak için farklı yöntemler benimseyebilirler. Her zaman amaç, çalışma ve fedakarlık gerektirdiği için diğerlerinden aynı ölçüde fedakarlıkta bulunmaksızın bu amacı izlemek söz konusu olamaz. Bir kişi amacına ulaşma yolunda bir engele takıldığı zaman çatışma ortaya çıkar. Değerlerdeki farklılıkların farkına varılması belirli alanların ya da konuların neden çatışma yarattığının anlaşılmasında yararlı olabilir.

Biçimsel bir yapı içinde yer alan biçimsel olmayan grubun belirlemiş olduğu normların ve başarı standartlarının, biçimsel yapının kural ve standartlarıyla uyuşmaması; sendikaların ücret artışı ve daha iyi çalışma koşulları isteklerinin; işletme yönetiminin düşük maliyet ve yüksek karlılık arzularıyla çelişmesi çıkar farklılıklarının yol açtığı çatışmaların tipik örnekleridir. Bunlardan başka bir grup ya da daha geniş bir sosyal sistem içinde yer alan kişilerin fikir ve değer yargılarının farklılığı da önemli çatışma kaynakları arasındadır. Örgütlerde yaşlı ve kıdemli elemanların, kıdeme

---

<sup>100</sup> A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2. Bası, s.309.

dayanan bir terfi sistemini benimsemelerine karşılık, dinamik, yaratıcı ve mücadeleciler genç elemanların liyakat sisteminde ısrar etmeleri ayrı bir örnek teşkil edebilir.

**3. Yetki ve Sorumluluk Sınırlarının Kesin Olarak Çizilememesi:** Bütün sosyal sistemlerde önemli bir çatışma kaynağı, sistem içindeki bireylerin yetki ve sorumluluk alanlarının kesin bir şekilde belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumudur. Genellikle informel gruplarda sözel, formel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması, özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir. Böyle bir belirlemenin mevcut olmadığı durumlarda bireylerin birbirlerinin sorumluluk alanlarına müdahale etmeleri söz konusu olabileceğinden çatışmalar için potansiyel oluşacaktır.

**4. Değişim ve Kültür:** Teknoloji ve kültür alanında yaşanan hızlı değişim de başlı başına bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Teknolojik değişimin beraberinde getirdiği yenilikler, özellikle yaşlı kuşaklarda değişime karşı bir direnç ve benimseyememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olabilmektedir. Mesela bilgisayarların ve robotların iş yaşamında yerini alması birçok kimsenin işini kaybetme korkusu ile bu yeniliklere karşı onların tepki göstermesine neden olmaktadır. Kültürün maddi olmayan unsurlarını teşkil eden inanç, değer ve kurallardaki değişimin hızlı olması da özellikle açık kültürlerde birbirinden kopuk kuşakların oluşmasına yol açmakta ve çeşitli çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır.

**5. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet:** Birden fazla birey ya da grubun genellikle ihtiyaç duyulandan daha az olan ve tarafların tamamına yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar - para, statü, mal-mülk - için kıyasıya bir rekabet içinde bulunmaları, taraflardan birinin kazancının, diğerinin kaybına neden olmasından ötürü hızla çatışmaya dönüşebilir.

### 2.3. ÇATIŞMANIN FAYDALARI

Çatışmanın her zaman olumsuz bir olgu olması gerekmez. Çatışmalar olumlu da olabilir. Bir konu üzerinde birden fazla görüş olması fikirleri çoğaltır ve bunlar arasından en iyisinin seçilmesine imkan verir. Ancak farklı görüşlerde olan insanların bu konuya yapıcı bir şekilde yaklaşmaları gerekir.

İyi bir şekilde yönetilmesi durumunda hem işletme için hem de birey için yaratıcı bir güç kaynağı olabilir. İyi yönetildikleri takdirde çatışmalar yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir. Görüş ayrılıklarının değerli verimlilik kaynağı olarak ele alınması durumunda çatışmalar tecrübeleri geliştirmeye başlar. İnsanlar genellikle zor ilişkilerin kendilerini olgunlaştırdığını söylerler. Ancak bunların olması için çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Her zaman başkalarının korunduğu yolunda argümanlar bulunmakla birlikte bunlar doğru değildir. Bilgilerin sansür edilmesi doğru olmayıp bu bazı şeylerin gözden kaçmasına neden olur. Problemler açık ve dürüst bir şekilde konuşulmalıdır. Farklılıkların ne üzeri örtülmeli ne de onlar kişilerin eleştirilmesi için bir fırsat olarak görülmelidir. Şartların kendilerini nasıl etkilediği, herhangi bir suçlamaya ya da kendini küçük görmeye meydan verilmeden açıkça konuşulmalıdır. Çünkü çatışmanın çözümünde iletişim kilit rolü görür. Farklı görüşlerin uzlaşmacı bir ortamda değerlendirilmesi örgüt için son derece yararlı görüşlerin doğmasını sağlar.<sup>101</sup>

Çatışmalar günlük hayatın uğraşılması gereken gereklerinden biridir. Onlar başarısızlık göstergeleri değildirler. Çatışmalar yeni şeyler öğrenilmesinde ve ilişkilerin geliştirilmesinde fırsatlar sunabilirler. Aşağıda çatışmanın olumlu etkilerinden başlıcaları verilmektedir.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Family Inc.,

<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories/FDU/842.html&Keywords=&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003)

<sup>102</sup> Stress, Ciemsom, Extension He Leaflet 69, Rep. February 1997,



1. Çatışmalar değişime yönlendirir.
2. Çatışmanın farkında olma motivasyonu geliştirir.
3. Çatışmalar çözülmesi gereken problemlerin farkına varılmasını sağlar.
4. Çatışmalar hayatı daha da ilginç hale getirir.
5. Anlaşmazlıklar çoğunlukla alınması gereken bir kararın çok daha iyi düşünülmesini sağlar.
6. Çatışmalar insanın baskı altında kaldığında nasıl davrandığının anlaşılmasına yardımcı olur.
7. Küçük çatışmalar potansiyel olarak mevcut olan daha büyük sorunların önlenmesine yardımcı olur.
8. Aşırı bir şekilde ciddiye alınmadığı takdirde çatışmalar eğlendirici olur hayatımızı monotonluktan kurtarır.
9. İletişim kanallarının açılmasını ve bilgi akışının daha hızlı olmasını sağlayabilir,<sup>103</sup>
10. Örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir,
11. Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir.

Özellikle çatışma aranması tavsiye edilmemekle birlikte, çatışmaların insanlara bir takım yeni ufuklar kazandırması ve yeni fırsatlar sunması önemlidir. Önemli olan çatışmanın olumlu yönünden yararlanmak ve onun sağladığı fırsatları değerlendirebilmektir.

#### 2.4. BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmalar çeşitli yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Burada çatışmaların sınıflandırılması ortaya çıktığı düzeylere göre yapılacaktır. Buna göre Stones, çatışmaları bireysel, bireyler arası, birey ile grup arasında, grup içi ve gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olarak sınıflandırmaktadır.<sup>104</sup> Şimdi bunların kısa açıklamaları yapılacaktır.

---

<http://www.cdc.gov/niosh/nasd/docs4/pdfs/sc98010.pdf> (Erişim: 17.1.2001)

<sup>103</sup> İbrahim Ethem Başaran (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Aydan Web Tesisleri, 2. Baskı, Ankara, s. 201.

<sup>104</sup> Halil Can, a.g.e., s. 261.

### 2.4.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar

“Bireysel çatışma bireye özgü ve çoğu kez analizi en zor olan çatışmadır. Bireysel davranışlara en öncelikli etki eden faktörün insan ihtiyaçları olduğu bir gerçektir.”<sup>105</sup>

İnsanlar günlük hayatında çeşitli kararlar vermektedirler. Karar verme aşamasında olan kişi birtakım alternatiflerle karşı karşıyadır. Alternatiflerden biri belirgin bir şekilde ise karar verme kolay olur ve o doğrultuda karar alınır. Böyle bir durumda herhangi bir çatışma olması sözkonusu değildir. Ancak karar alternatiflerinin birbirine oldukça yakın olması durumunda daha avantajlı olanın belirlenmesi güç olacağı için birey karar vermede zorlanır ve kendi içinde bir çatışma yaşar.

Bireyin beklentileri ile bireyin çevresindekilerin beklentilerinin birbirinden farklı olması ya da bireyin kendi hedef, güdü, rol ve ihtiyaçları konusundaki çelişkileri toplumsallaşma sürecini karmaşık ve güç hale getirecek ve sonuçta bireyin gerilim ve çatışma yaşamasına neden olacaktır.

### 2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar

Örgütsel yaşamda sık sık yaşanan bir başka çatışma türü de bireylerin birbirleriyle yaşadığı çatışmalardır. Bireyler arası çatışmalar iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Astlar ve üstler arasındaki rol beklentilerine, amaçlara ve kişilik özelliklerine ilişkin çatışmalar da kişiler arası çatışmalara örnek olarak verilebilir. Ayrıca aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası

<sup>105</sup> Birol Bumin (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi*, G.Ü., İ.İ.B.F., Ankara, s. 53.

çatışmalar olarak değerlendirilir. “Bireyler arası çatışmaların en önemli sebepleri kişisel farklılıklar, bilgi yetersizliği, rol farklılığı ve çevresel streştir.”<sup>106</sup>

### 2.4.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışmalar

Örgütler insanlar tarafından çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgüt içinde çalışan insanlar kendi amaçlarından çok örgütün amaçlarına hizmet ederler. Ancak insanların kendi amaçları ile örgütün amaçları birbirinden farklıdır. “Birey-grup çatışması, bireyin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır. Bu çatışma sonucunda birey grup standartlarını ya benimser ya da grup dışına itilir.”<sup>107</sup>

### 2.4.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde, zevkler ve duyguları bakımından küçük gruplara ayrılırlar. Bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalar niteliğindedir. Bunlardan başka işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilirler.<sup>108</sup>

### 2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Örgüt içindeki gruplar arası çatışma olgusu çeşitli bakımlardan örgütler arası çatışmalardan farklı değildir. Bir ekonomik sistem içinde açık sistem olan örgütlerin birbirleriyle çatışma içine girmeleri kaçınılmazdır. Rekabet, işletme-senkada çatışmaları bunlara örnek olarak gösterilebilir.<sup>109</sup> Örgütler arası çatışmalar farklı örgütlerin farklı amaçlarından kaynaklanmaktadır. Bir örgütün lehine olan bir sonuç bir başkasının

<sup>106</sup> Fred Luthans (1995), *Organizational Behavior*, Mc Graw, Inc., 7. Baskı, s. 278.

<sup>107</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz (1998), *Örgütsel Psikoloji*, ALFA Yayınları, 3. Baskı, Bursa, s. 160.

<sup>108</sup> Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 236, İstanbul 1991, s 437.

aleyhine olduğundan örgütler arasında sürekli bir çatışma potansiyeli mevcuttur. Örneğin, bir işletmenin amacı ile sendikanın amacı karşılaştırıldığında bu farklılık açıkça görülebilir. Sendika, üyelerine ki bu üyeler işletmede iş görenlerdir daha yüksek ücret artışları sağlamak ve onların sosyal haklarını iyileştirmek için mücadele ederken, ticari örgütler olan işletmeler de maliyetlerini en aza indirmek suretiyle rekabet güçlerini artırmak isterler. Dolayısıyla işçiye yüksek ücret vermek istemezler.

Örgütler arasında yaşanan çatışmaları ortadan kaldırmak için genellikle pazarlık yöntemi uygulanmaktadır. Bu tür çatışmaların çözüm yolu tarafların temsilcilerinin bir araya gelerek ortak bir noktada buluşmaları ve optimum bir çözüme ulaşmalarıyla çatışmaların ortadan kaldırılması sağlanmaktadır.

## 2.5. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi kavramından anlaşılması gereken çatışmalara verimliliği artırıcı ve yapıcı bir çerçeveden bakılmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı olumsuz çatışmaların nedenlerinin ortadan kaldırılması, olumlu çatışmaların da hem birey hem de örgüt açısından yararlı hale getirilmesidir. “Hayatta çatışmadan kaçınabilme olanağı yoktur. Bu yüzden ondan korkmak yerine, yararlanmak gerekir.”<sup>110</sup> Çatışmaların, içinde çıktığı örgütün ya da bireyin yararına ya da zararına sonuçlanması çeşitli faktörlere bağlıdır. Birçok durumda çatışmalar bireye ve onun içinde bulunduğu sisteme zarar verebilir. Ancak çatışma olmadan da gelişme ve yenilik olmaz. Bir sosyal sistemde hiç çatışmanın olmaması, yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi ve atalet anlamına gelecektir. Bundan dolayı gerek sosyal oluşumlarda gerekse biçimsel oluşumlarda olsun, yöneticilerin karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardan birisi, kendi sistemi açısından çatışmayı optimum bir düzeyde tutabilmek olacaktır.<sup>111</sup> Bundan dolayı örgüt ya da sistem için yararlı olabilecek çatışmaların kontrollü bir şekilde desteklenmesi, zararlı çatışmaların ise uygun başa çıkma yöntemleriyle ele alınması gerekmektedir. Bu konuda başarılı olmanın şartı ise çatışmanın kaynak ve nedenlerinin açıkça teşhis edilebilmesi yeteneğinin bulunmasıdır.

---

<sup>109</sup> Halil Can, a.g.e., s. 261.

<sup>110</sup> Ziya Bursaliolu (2000), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Önder Matbaacılık, 11. Baskı, Ankara, s. 155.

<sup>111</sup> A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e., s.332.

### 2.5.1. Çatışmaların Analizi ve Sonuçları

Örgüt içindeki çatışmaların önlenmesi yönetimin karşılaştığı en büyük problemlerden birisidir. Çatışma çözümünde çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Ancak burada hangi tür çatışmada hangi yöntemin uygulanacağını doğru olarak belirlenebilmesi için çatışmanın iyi bir şekilde tahlil edilmesi gerekir. Çatışmalar temelde basit ve kompleks çatışmalar olarak ikiye ayrılabilir. Kompleks çatışmalar önemli işletme kararlarının alınmasının duygusal konuların ön plana çıkması nedeniyle engellenmesidir. Basit çatışmalar ise var olmakla birlikte önemli kararların alınmasında bir sorun teşkil etmeyebilir. Ancak gerektiği gibi yönetilmezse bunlar da kompleks çatışmaya dönüşebilir.<sup>112</sup> Çatışma analizinde ve çözüm yolunun gösterilmesinde görev alacak olan kişinin sosyal bilimler ve beşeri ilişkiler alanında uzmanlık bilgisine sahip olması, sabırlı olması, diğer insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlama yeteneğine sahip olması ve bu konularda belli bir tecrübeye sahip olması gerekir.

Çatışmaların yapısının iyi bir şekilde analiz edilebilmesi için aşağıdaki yöntemler uygulanabilir:<sup>113</sup>

1. Çatışmanın sebebi olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
2. Çatışma kapsamına giren kişi ya da gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir süreç izlemiştir?
3. Anlaşmazlığın sebebi olan gizli nedenler nelerdir?
4. Çatışma halindeki tarafların, anlaşmazlığın çözümü konusundaki tutumları nasıldır?
5. Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise bunun muhtemel sebepleri neler olabilir?
6. Mümkün olan bir çözüm durumunda tarafların kayıpları ve kazançları nelerdir?
7. Çözüm seçenekleri nelerdir? Geçici çözümler anlaşmazlığın kökünden çözülmesi için yeterli midir?

<sup>112</sup> Jane Hilburt-Davis, a.g.k.

<sup>113</sup> Erol Eren (1991) a.g.e, s.437.

8. Tarafların kabul edebilecekleri üçüncü bir kişinin çatışmanın çözümünde rol oynaması mümkün müdür?
9. Tarafların herhangi bir dış müdahale olmadan içinde buldukları problemi kendi kendilerine çözmeleri mümkün müdür?
10. Örgüt içinde çözümün uygulanabileceği bir ortam mevcut mudur? Örgütün kendi şartlarına göre hangi yöntem çözüm için en uygundur?
11. Bulunan çözümün etkinliği nasıl, kim tarafından ve ne zaman denetlenecektir?

Çatışmalar istenmeyen sonuçlara sebep olabileceği gibi olumlu sonuçlar da doğurabilirler. Çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarına aşağıda değinilmektedir:

**a. Çatışmanın Arzulanan (Olumlu) Sonuçları**

1. Çatışma belli bir durumda çatışan taraflar arasında bir yakınlaşma ile sonuçlanabilir.
2. Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
3. Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.
4. Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını ve boşalmalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
5. Gruplar arası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu artırabilir.
6. Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek yeniliği ve yaratıcılığı artırabilir.
7. Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayabilirler.
8. Çatışma, birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
9. Çatışma, insanın yapısında varolan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.

## **b. Çatışmanın Arzulananmayan (Olumsuz) Sonuçları**

1. Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
2. Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
3. Çatışma, zamanın, paranın ve emeğin boşa gitmesine neden olur.
4. Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.
5. Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
6. Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.

Görüldüğü gibi çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları olan çatışma olgusu kaçınılmazdır. Olumsuz çatışmaların nedenlerinin ortadan kaldırılması ancak özellikle rekabetten kaynaklanacak çatışmalardan, enerji ve motivasyonu artırıp, yaratıcılığı harekete geçireceği ve verimliliğin yükselmesine katkıda bulunacağı için, mümkün olduğu kadar yararlanmak gerekir.

### **2.5.2. Çatışmaların Çözümüne İlişkin Yaklaşımlar**

Çatışmaların çözümü kavramından anlaşılan çatışmaların fiilen sona erdirilmesidir. Çatışmaların çözümü için acil stratejiler geliştirilmesi zorunludur. Bu çözüm teknikleri şöylece sıralanabilir:<sup>114</sup>

**1. Tarafların bir kısmının kısmen kazanması, bir kısmının kısmen kaybetmesi:** Çatışmaya taraf olanların her ikisinin de kısmen kayba uğradığı çözüm şekillerini içerir. Bu yaklaşımda uzlaşma, çekilmeye zorlama, hakem ya da üçüncü tarafın kararına bırakma ve nihayet çatışma çözümü için mevcut düzenlemelere ya da bürokratik kurallara başvurma strateji ve yöntemlerinden oluşur. Her iki tarafın da kaybetmesi söz konusu olduğu için bu yöntem fazla arzu edilmez. Ancak bazen çatışmaların giderilmesi için zorunlu olarak uygulanması gereken tek seçenek olabilir.

---

<sup>114</sup> Birol Bumin (1990), a.g.e., s. 27.

## **2. Bir tarafın kazanması bir tarafın kaybetmesi sonucunu doğuran strateji:**

Bu yaklaşıma göre çatışmanın çözülmesi bir tarafın lehine olurken bir tarafın da tamamen aleyhine olmaktadır. Bu yüzden zaman içinde kaybeden tarafın öç alma duygusunu körükleyebilir. Bu yöntemin diğer zayıf tarafları işbirliği ve karşılıklı sorun çözme fırsatlarını gözardı etmesidir.

**3. Tarafların tümünün kazanması:** En çok arzulanan çatışma ile başa çıkma şekli her iki tarafın da kazandığı bu yöntemdir. Bu yaklaşımın içeriği olan strateji ve teknikler, yaratıcılık ve enerjinin, karşı tarafa saldırma yerine sorunların çözülmesine yönelmesidir. Kazanma-kaybetme yönteminin tüm olumlu yönleri bu yöntem içinde bulunmakta olup aynı zamanda kazanma-kaybetme stratejisinin zayıf tarafları da elimine edilmiştir. Her iki tarafın da beklentilerinin karşılandığı bu yöntemin uygulaması zor olmakla birlikte çözümlerinin kalıcı olacağı da bir gerçektir.

Çatışmanın kaçınılmaz olması ve taraflar arasında bir anlaşmaya varılamaması durumunda şu seçenekler izlenebilir:

1. Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştıracak kazanma-kaybetme yarışına sokmak,
2. Üçüncü bir tarafın ya da kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak,
3. Taraflar arasında kura çekimine giderek kaybeden tarafı kaderine razı etmek, biçiminde açıklanabilir.

Çatışma çözümünde uygulanan yaklaşımlardan bir kısmı geçici çözümler sağlarken bir kısmı da kesin sonuçlar vermektedir.

Geçici çözümler getiren yaklaşımlar kadercilik yani çatışmanın kendi haline bırakılması, kaçınma, çatışmadan uzak durma, baskı uygulama, yatıştırma, uzlaştırma, ortak bir düşman bulma, çatışmanın çözümünü üstün kararına bırakma gibi



yöntemlerdir. Buna karşılık kesin çözümler olarak ifade edilen ve çatışmanın çözümü için daha etkili olduğu düşünülen çatışma çözme yaklaşımları da, örgüt içinde haberleşmenin artırılması, insan değişkeninin değiştirilmesi, yapısal değişkenlerin değiştirilmesi, sorun çözme yaklaşımı ve üst hedefler belirleme yöntemleridir.

## 2.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR

### 2.6.1. Aile Şirketlerindeki Çatışmalara Genel Bir Bakış

Günlük yaşamın kaçınılmaz gerçeklerinden olan çatışma olgusu aile şirketlerinde duygusal ilişkilerin ağır bastığı aile sistemi ile rasyonel ilkelerin hakim olduğu işletme sistemlerinin bir arada yürütülmesi nedeniyle aile şirketlerinin en büyük problemlerinden biri olmakta ve sonuçta şirketin dağılmasına kadar çok çeşitli problemlere kaynaklık etmektedir. Bu nedenle az da olsa bir miktar çatışma yaşanmayan aile şirketi söz konusu değildir. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığını ama bunun karşılığını alamadığını düşünen kadınlar, aile şirketlerinde çatışmalardan bahsedildiğinde akla ilk gelen örneklerdir.

İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık bağı, yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir.<sup>115</sup> Şirketin kuruluşunu izleyen ilk yıllarda akrabalar arasındaki çok yönlü işbirliği şirketin başarısı üzerinde çok önemli bir rol oynarken, şirketin büyümeye başladığı ve ilişkilerin karmaşık hale geldiği sonraki yıllarda iyi yönetilemeyen bu ilişkilerde çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Psikologlara göre çatışmalar aile şirketlerinde daha girişimcilik aşamasında başlar. Kendi işini kuran birçok insan buna gerekçe olarak anne babasıyla çeşitli problemler yaşamalarını göstermektedirler. Onların amacı kendilerinin üzerinde bulunan güçlü figürlerin etkisinden kurtulmaktır. Kurdukları işletmeler onların baskı

---

<sup>115</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.57.

altında kalmadan kendi amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir yerdir. Ancak bu kurucular babalarının düştüğü hatalara kendileri de düşerler ve bunların yanında çalışanlar açısından bu kişilerin otoritelerini sorgulama ya da onlarla mücadele etme söz konusu olamaz. Kendi çocukları yetiştiğinde ise iki güç karşılaşır. Kurucunun küçük ölçekli olsa da bir hanedanlık yaratma isteği bu kurucunun gücünün bir kısmını devretmek zorunda kalacağıyla çatışır.<sup>116</sup> Bu dönemde kişiliklerini kazanma, kendini gösterme ve daha bağımsız olma çabasında olan çocuklar daha fazla sorumluluk almak isterlerken anne baba ise çocuklar üzerindeki otoritesini koruma mücadelesi verirler. Anne babanın çocuklar üzerindeki aşırı müdahalesi ve işi çocuklarına bırakıp kendi emekliliklerinin tadını çıkarmaktansa işbaşında kalmaya direnmeleri nedeniyle isyanlar görülmeye başlar. Bunlar kazanın kaynamaya başladığının göstergesidir.

Yukarıda anlatılanlar kuşaklar arasındaki çatışmalara küçük bir örnektir. Bu yetmezse kardeşler arasındaki rekabetler de önemli bir problem olup yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Şirketin bir kuşaktan yeni bir kuşağa devredilmesi sırasında iki ya da daha fazla kardeşin bu sürece dahil olması durumunda çatışmalar kaçınılmaz hale gelebilir. Küçük yaşlardan beri devam eden çocuklar arasındaki anne babanın gözüne girme rekabeti çocuklar büyüyüp işletmeye girdiklerinde daha da büyür. Şirketin sorumluluğunun en büyük kardeşe veya bir başkasına verilmesiyle diğerleri buna tepki gösterir, dürüstlük, adalet ve liyakatin gözetilmediği hissine kapılıp bir takım küskünlükler ortaya çıkabilir. Bir de bunlara çocuklar evlendikten sonra onların karıları ya da kocaları işin içine girdiklerinde işletme bir mücadele meydanına dönebilir.

Bu nedenlerle aile şirketlerinde birlikte çalışan aile üyeleri arasında sık sık problemler yaşanmaktadır. "Aile ile iş hayatının duygusal kombinasyonları olarak da adlandırılan bu şirketlerde 'kıskançlık, birbirini çekememe, kardeşler arasındaki entrikalar' günün rutinleri arasında yer alıyor."<sup>117</sup> Son yıllarda kadınların iş dünyasına girmesiyle çatışmalar yeni bir boyut kazanmıştır. Mesela kızını oğluna karşı koruyan bir baba ya da kızın sadece eve ait olması gerektiğini düşünen baba, onun girişimlerini baltalayıp ona sadece annelik rolü verebilir. Damatların da muhtemel halefler olarak

---

<sup>116</sup> Marshal B. Paisner, *Sustaining The Family Business*, PERSEUS Publishing, First Paperback Printing, New York, March 2000, p. 73.

düşünülmesi, damatların pek çok aile şirketine başarılar katmış olmasına rağmen, onlara hisse verilmesi konusu pek çok çatışmanın kaynağını teşkil eder.<sup>118</sup> Aile şirketlerinde kuşaklar boyunca yaşanan ve üçüncü kuşakta bir aile şirketinin dağılmasını anlatan hazin bir aile şirketi hikayesi de dünyaca ünlü bir çömlekçiye aittir.<sup>119</sup>

Çatışmalar aile şirketlerinin belirleyici özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Aslında aile şirketleri hakkında bu konuda yapılmış yeterli bilimsel araştırma yoktur.<sup>120</sup> Aile şirketleri denilince çatışmaların akla gelmesi aileleri ve şirketleri tahrip eden yaygın aile kavgalarından kaynaklanmaktadır. Bazı aile şirketleri çatışma ile uygun baş etme yöntemleri uygulamak suretiyle bu sorunun büyük ölçüde üstesinden gelebilmekte iken ne varki birçok aile şirketi de çatışmaların kurbanı olmaktan kendilerini kurtaramamaktadırlar.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan aile şirketlerinde çatışma ihtimali daha azdır. Çünkü kurumsallaşma ile birlikte işletmede kurallar da yerleşmekte, işe eleman alınması, iş tanımlarının yapılması, işleri yapacak olan elemanların sahip olması gereken nitelikler ve işletme içinde yetki ve sorumluluklar belirlenmekte, gelecekte şirketin başına kimin geçeceği de belirli kurallara bağlanmakta, kuralların yerleştiği bir şirkette ise çatışmadan kaynaklanan sorunlar minimum düzeyde olmaktadır. Buna karşın kurumsallaşamamış, geleneksel kurallarla yönetilen ve bu nedenle de aile kuralları ile şirket yönetme kurallarının birbirine karıştığı şirketlerde daha yüksek düzeyde çatışma yaşanabilmektedir.

Buna göre aile şirketlerinde yaşanması muhtemel çatışmalar arasında, işletme yerine aileye odaklanması, çatışmadan kaçınılması, varis adaylarının işletmeden ayrılmak istemeleri veya işletmede çalışmak istememeleri, aile ve iş arasındaki sınırların net bir şekilde çizilememesi, danışman ve profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, kuşaklar arasında geçişin etkin bir şekilde sağlanamaması

---

<sup>117</sup> Defne Yazıcıoğlu, "Sonun Başlangıcı: Duygusallık", *Hürriyet Gazetesi*, 2 Nisan 1999, Cuma.

<sup>118</sup> Paisner, Marshal B., a.g.e., p. 75.

<sup>119</sup> Manfred F. R. Ke. de Vries, "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Winter 93, Vol. 22 Issue 3, ss. 59-72.

<sup>120</sup> Ritch L. Sorenson, "Conflict Management Strategies and Family and Business Outcomes in Family Businesses", <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99usa673.htm>, s.1. (Erişim: 4.5.2002).

sayılabilir.<sup>121</sup> Bunların dışında kuşaklar arası çatışmalar, kardeşler arası rekabet, aileye sonradan katılanların - gelinler ya da damatlar - neden olduğu çatışmalar en çok yaşanan çatışma örnekleridir.

Aile şirketi olmayan şirketlerde fazla görülmediği halde aile şirketlerinde en çok yaşanan çatışma konularının ortaya çıkarılması durumunda aile şirketi danışmanları işletmenin başarısını artırmak için önemli kazanımlar elde edebilirler.<sup>122</sup> Aile şirketlerinde duygusal bağlar yani aile bağları ve iş bağları öylesine iç içe geçmiştir ki, duygusal sorunlar birdenbire ortaya çıkmayabilir.<sup>123</sup> Bu duygular uzun bir süre gizli kaldıktan sonra özellikle şirket yönetiminin eski kuşaktan yeni kuşağa geçme süreci olan devir süreci döneminde aile bireyleri arasında çatışmalar şeklinde ortaya çıkabilir. Bu nedenle devir sürecinin çok iyi yönetilmesi, bu sürecin uzun yıllardan beri hazırlanmış olması, duygusal çatışmaların neden olduğu sorunları önemli ölçüde hafifletebilir.

Bir şirketin yönetilmesi bir ailenin yönetilmesinden tamamen farklıdır. Şirketin aile gibi yönetilmesi ciddi problemler doğurur. Ne yazık ki birçok aile şirketinin yönetimi aile yönetiminden farksızdır. Aile şirketi sahibi olan kişiler aile kurallarını farkında olmadan işletmede de uygulamaktadırlar.

#### **2.6.1.1. Aile Şirketlerinde Çatışmaların Yararı**

Bu konu tamamen bakış açısı ile ilgilidir. Birçok aile şirketi sahibi çatışmalara olumlu bir şekilde yaklaşmamaktadır. Onların birçoğu çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedir. Çünkü bu onlar için daha kolaydır. Çatışmadan kaçınmanın tercih edildiği bir işletme ve aile kültürü insanların problemlerin üzerine gitmekten korktuğu bir kültür olur ve bu insanlar katılmadığı kararlara karşı çıkmayı düşünmezler. Çünkü çatışma riski yüksektir veya farklı görüşleri tartışmanın olayları daha da kötüye götüreceğini düşünürler.

<sup>121</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.150-151.

<sup>122</sup> Quentin J. Fleming, **Keep The Family Baggage Out Of The Business**, A Fireside Book, Published by Simon & Schuster, New York, p.33.

<sup>123</sup> Bernard Liebowitz, "Resolving Conflict in the Family Owned Business", **Liebowitz & Associates, PC, Articles & References**, <http://www.liebowitzassoc.com/art11.htm>, pp.1-20. (Erişim: 5.1.2002)

Çatışmadan kaçınmak o an için bir çözüm gibi görünse de aslında sorunların derinleşmesine sebep olmaktan başka bir işe yaramaz. Önemli olan çatışmaların gerek aile gerekse işletme için nasıl yapıcı bir güç haline dönüştürüleceği meselesidir. Bunun için öncelikle çatışmanın tabii bir olay olduğunu kabul etmek ve onun her zaman mevcut olabileceğine inanmaktır. Çatışmalardan kaçınmak yerine onunla yapıcı bir şekilde uğraşma ile olumlu sonuçlar almak mümkündür.

Çatışmalardan yararlı sonuçlar alınabilmesi için onların yönetilmesi gerekir. Çatışma yaşanmayan bir ortamda yenilik ve gelişmelerden söz edilemez. Farklı düşüncelerin ve yeni fikirlerin doğması için kişilerin görüşlerini belirtebilmeleri gerekir. Yeni fikirler yeni gelişmelerin ve ilerlemenin kaynağı olabilirler. Aile şirketlerindeki çatışmalara da bu şekilde yaklaşılması gerekir. Ancak bu şekilde onları yararlı şekle çevirmek söz konusu olabilir. Yeni düşünce ve görüşlere saygı gösterilmesi, kişilerin düşüncelerini her zaman açıklayabileceği bir ortam olması, işletmeler için ilerleme sebebi olabilir ancak bunları tartışmak için uygun şartların hazırlanması gereklidir.

#### **2.6.1.2. Aile Şirketlerindeki Çatışmaların Özellikleri**

Aile şirketlerinde oldukça sık rastlanan çatışmaların bir kısmı olumsuz olup, bunların en alt bir düzeye indirilmesi gerekirken faydalı sonuçlar doğurabileceği ve alınacak kararların daha sağlıklı olmasına katkıda bulunabileceği düşünülen bazı çatışma türlerinden yararlanma yoluna gidilmelidir.

Aile şirketleri, karakteristik olarak çatışmaların yaşanmasında elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde kişiler arası ilişkiler oldukça fazladır. Bunun sebebi bu kişilerin iş saatlerinde işletmede, iş saatleri dışında da ailede olmak üzere 7 gün 24 saat ilişki içinde bulunmalarındır. Onlar günlük hayatlarında pek çok kararlar almak durumundadırlar. Bir taraftan işletme kararları, diğer taraftan da aile yaşamı ve gelecekleriyle ilgili kararlar, ayrıca işletme üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri bu kişilerin sık sık karşı karşıya gelmelerine ve karmaşık ilişkilerin yaşanmasına neden

olmaktadır. İlişkilerin bu derece sık olmasından dolayı da bu kişiler arasında çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Aile şirketlerinin yönetim problemleri diğer işletmelerin yönetim problemlerinden farklılıklar gösterir. Yakın akrabaların birlikte çalıştığı düşünülürse duyguların işletme kararları üzerinde etkili olması söz konusu olabilir. Duygusal davranışlar, aile üyelerinin şirkete bakış açısını da etkilemektedir.

Aile şirketlerinde bir kısım aile üyesi sessiz ortak, hissedar ya da yönetici iken bazı üyeler de fiilen işi yürütme pozisyonunda bulunmaktadır. Bu iki grubun işletmeye bakış açıları aynı değildir. Çalışmayanlar sadece işin parasal getirisi üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırırken, yönetici durumunda olanlar ya da işletmede çalışan diğer aile üyeleri işletmenin başarılı olması için gerekli olan üretim, satış, gerekli personelin temini gibi konularla uğraşır. Birçok konuda bu iki farklı bakış açısı çatışmaktadır. Bu tabii çatışma para ya da işletme konularında yeteneği olmayan kişilerce şiddetlendirilir. Bu kişiler bazen kurucunun işletmeden anlamayan çocukları, bazen de şirketin ihtiyaçları ya da onların yeteneklerine bakılmaksızın dikkate alınması gereken gelinler ya da damatlardır.<sup>124</sup>

İşletmeye aile katılımının neden olduğu asıl problem, işletmeyi birlikte yöneten aile üyelerinin potansiyel çatışma konuları ve uyum konularıdır. Lansberg (1983) ve Kepner'in (1983) belirttikleri gibi, aile ve işletme, farklı amaçlarla oluşmuş sistemlerdir. Aile, üyelerine bakmak ve onları korumak için varken, işletme mal ve hizmet üretimi ve dağıtımını ile ekonomik kazanç sağlama amacı güder. Dyer (1986) bu potansiyel çatışmayı birbiriyle bağdaşması söz konusu olmayan ve farklı değerlerle yönetilen bu iki sistemin - aile ve işletme - birbirine karıştırılmasından kaynaklandığını ifade etmektedir.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> Canada Business Service Centres, "Problems in Managing a Family-Owned Business", Last Verified: 11/07/2000, [http://www.cbsc.org/nb/search/display.cfm/Code=4050&coll=FE\\_FEDSBIS\\_E](http://www.cbsc.org/nb/search/display.cfm/Code=4050&coll=FE_FEDSBIS_E) (Erişim: 20.6.2002).

<sup>125</sup> Myung-Soo Lee, Edward G. Rogoff, "Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family Business Conflict", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 4, Winter 1996, p. 424.

Duygusal atmosferin bir başka cephesi aile dışından gelenlerin genellikle kararlarını ailedeki gerilimlere dayandırmasıdır. Onlar patronlarının nasıl tepki göstereceklerini ve bilgilerinden nasıl etkileneceklerini bilmektedirler.<sup>126</sup>

Aslında aile şirketleri başarısız olmaya mahkum değildirler. Onların birçoğu aile üyeleri arasındaki kişisel problemleri çözmede başarısız olduğu için yıkılmaktadırlar.<sup>127</sup> Aile şirketlerinde çıkar çatışmaları meseleleri genellikle duygusaldır. Güvensizlik değil, daha çok önemsiz ve küçük problemler söz konusu olmaktadır. Önceden mevcut olan kızgınlık, küskünlük, dürüst davranılmama duyguları iletişim kopuklukları ciddileşmiştir.<sup>128</sup> Çıkar çatışmaları yanlış anlamalara, kıskançlıklara ve manipülasyonlara neden olabilmektedir.

Bir başka araştırmacı da aile şirketlerinde çatışma çözümünün neden zor olduğunu şöyle açıklamaktadır: "Aile üyesi olmanın süreklilik özelliği vardır, ilişkiler performanstan önce gelir ve doğumla başlar, seçme söz konusu değildir, yakınlık önemlidir ve şartsızdır. Ailenin iyi olması kişisel amaçlardan daha önceliklidir. Buna karşın işletme üyeliği ise geçicidir, çalışanların yapmak zorunda oldukları işler tanımlanmıştır. Bu, kişileri aşırı taleplerden korur. Yetki, işletme içinde yapılan görevle doğru orantılıdır ve iş bırakıldığında biter."<sup>129</sup>

Fonksiyonel açıdan bakıldığında örgütlerde üç tür çatışmadan bahsedilmektedir. Bunlar *Görev Çatışması*, *İlişki Çatışması* ve *Süreç Çatışması*dir.<sup>130</sup> Aşağıda bu çatışma türlerinin kısa açıklamaları yer almaktadır:

**1. Görev Çatışması:** Bu çatışma türü görev ve işletme konuları ile ilgili çatışmaları kapsar. Bu türe giren çatışma konuları genellikle bir çalışanın iki farklı üste karşı sorumlu olması durumunda karşılaştığı farklı iş talimatları ve emirler arasında

<sup>126</sup> Canada Business Service Centres, a.g.k.

<sup>127</sup> Bonnie J. Montgomery, "All in the Family",

[http://research.badm.sc.edu/research/bereview/be46\\_2/family.htm](http://research.badm.sc.edu/research/bereview/be46_2/family.htm)

<sup>128</sup> John L. Ward, Phillip Sidwell P., "Resolving conflicts of interest", *Nation's Business*, Sep. 86 Issue 9, pp. 68-70.

<sup>129</sup> Hobson Audley, "Am I sleeping with the Managing Director Tonight?"

<http://www.hobsonaudley.co.uk/text.cfm?IdVar=365> (Erişim: 11.05.2002).

<sup>130</sup> K. A. Jehn, "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282.



kalma, işlemlerin tamamlanma süreleri arasındaki belirsizlik, finansal verilerin önemi ve anlamı, hükümetin yaptığı düzenlemelerin ne anlama geldiği ve çeşitli iş hedeflerinin önem dereceleri ile ilgilidir.

**2. İlişki Çatışması:** Duygular ve kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan çatışma türüdür. Değerlendirme farklılıkları, küçük çekişmeler ve insanlardan hoşlanmama gibi nedenlerden ortaya çıkan çatışmalar ilişki çatışmaları olarak adlandırılır. İki çalışan arasında görülen bu çatışmaların sebepleri arasında önemsiz tartışmalar, küçümseyici yorumlar ya da birinin bir başkasının iş elbisesiyle alay etmesi gibi sebepler olabilir. İlişki çatışmalarının diğer göstergeleri çalışanların dar görüşlü olmaları ya da hoşlanmadığı için bir kişiyle konuşmamaları sayılabilir.

**3. Süreç Çatışması:** Örgütsel çatışmalar arasında bir başka fonksiyonel çatışma türü ise süreç çatışmasıdır. Süreç çatışması bir işin yapılmasında uygulanacak olan metotlar konusundaki anlaşmazlıklardır. Örnek olarak örgüt içinde bir reorganizasyonun uygulanma biçimi ile ilgili anlaşmazlıklar, işlerin örgüt üyeleri arasında nasıl dağıtılacağı konusundaki anlaşmazlıklar süreç çatışmasına birer örnektir. Görev çatışmaları ne yapılması gerektiğini ifade ederken süreç çatışması bir şeyin nasıl yapılması gerektiği belirler. Süreç çatışmasının görev çatışmasından farkı budur.

Bu üç çatışmanın da birlikte yaşandığı şu örnek olaya bakalım.<sup>131</sup> Şu an 70 yaşlarında olan baba 1950'li yıllarda bir aile şirketi kurmuştur. Son 10 yıldır şu an 45 yaşında olan oğlu şirket yönetimiyle ilgili stratejik ve yönetim sorumluluğunu üstlenmiştir. Baba yönetim kurulu başkanı olarak işe devam etmektedir. Oğlu da CEO (İcra Direktörleri Başkanı) olarak atanmıştır. Müdür yardımcıları başkan olan baba ve oğlundan sürekli çelişkili iş talimatları almaktadırlar (Görev Çatışması). Birçok kurul toplantısında baba ile oğlu hararetli tartışmalara girmektedirler (İlişki Çatışması). Aslında oğlu, toplantıları babası dışarıda iken düzenlemek istemekte böylece babası ile tartışmaya girmekten kurtulmayı düşünmektedir. Bir de baba çağdaş işletmecilik alanındaki gelişmelerden habersizmiş gibi davranırken İşletme Mastırı derecesine sahip ve çeşitli yönetici geliştirme programlarına katılmış olan oğlu şirketi yeniden

<sup>131</sup> K. A. Jehn, a.g.k., ss. 256-282.



yapılandırmak ve yeni uygulamalar yapmayı düşünmektedir (Süreç Çatışması).

Bu örnekte de görüldüğü gibi aile şirketlerinde yaşanan çatışmaları bu üç çatışma kavramı içinde değerlendirmek mümkündür. Aile şirketlerinde yaşanan çatışma örnekleri incelendiğinde bu çatışmaların tamamı olmasa da büyük bir bölümünün bu üç gruptan birine girdiği görülmektedir. Mesela; baba-oğul ya da kız ilişkileri, kardeşler arası rekabet, aileye sonradan girenlerin neden olduğu çatışmalar ilişki çatışmasına girmektedir. Gerek görev gerekse süreç çatışması aile şirketlerinde sıkça yaşanan çatışma türleridir.

### 2.6.2. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kaynakları

Sorun çözümünde öncelikle problemin kaynağını teşkil eden nedenin tespiti büyük önem taşır. Nedeni belirlenemeyen bir problemin kesin olarak çözülmesi ihtimali tesadüflere kalmıştır. Aile şirketlerindeki çatışmaları *kanser* hastalığı ile karşılaştıran Fleming bu konuda şu örneği vermektedir: Yıllar önce kanser kelimesi sadece kulaktan kulağa fisıldanmaktaydı. Bu kelime açıkça telaffuz edilmiyordu. Kanser teşhisi konulan bir hastaya doktorlar hastalığının kendisine söylenmemesini tembihliyorlardı. Ancak bugün bir kanser hastası açıkça 'ben kanserim' diyebilmekte ve böylece o hastanın yaşama ihtimali artmaktadır. Çünkü problemlerle yüzleşmekte ve onun üstesinden gelmek için çalışmaktadırlar. Günümüzde de işletmede *aile* kelimesi sanki kanser gibi algılanmakta ve birisinin ailesiyle birlikte bir iş kurması yani aile işletmesi hem aile hem de işletme için tehlikeli bir girişim olarak görülmektedir. Ama insanların bu konu hakkında konuşma zamanıdır. Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin artırılmasının tek yolu problemlerle yüzleşerek onun hakkında konuşmalarının sağlanmasıdır.<sup>132</sup> Örnekten de anlaşıldığı gibi aile şirketlerindeki çatışmaların çözümü için öncelikle onların nedenlerinin araştırılması ve tespit edilmesi gerekir. Problemlerin asıl sebepleri teşhis edilebilirse onların çözümü daha kolay olur. Bu bölümde aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların başlıca sebepleri üzerinde durulmakta çatışmaların sebebi belirtilerek kısa açıklamalara yer verilmektedir. Buna göre aile şirketlerinde başlıca çatışma kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

<sup>132</sup> Fleming, Quentin J., a.g.e., s.8.

### 2.6.2.1. Aile İlişkileri

Aile işletmelerinin başarısı büyük ölçüde aile sisteminin istikrarlı olması ile ilgilidir. Ailede istikrar firmanın sağlıklı ve başarılı olması için bir güç kaynağı olduğu gibi aile istikrarının olmayışı da firmanın başarısız olmasında büyük bir etkidir. Ailenin istikrarlı olması için de aile ilişkilerinin ve aile bağlarının kuvvetli olması gerekir. Birbirine güveni olmayan ve birbirini desteklemeyen aile üyelerinden oluşan bir aile sistemi işletmeye de aynı şekilde etki edeceğinden işletmenin başarılı olması zorlaşır.

İşletme yönetiminde sürekli ve çok çeşitli kararlar alınmaktadır. Finans kaynakları, işletmenin başına kimin geçeceği, hangi işlere hangi elemanların yerleştirileceği konusunda ve birçok günlük işlemin gerçekleştirilmesi için çeşitli büyüklüklerde ve önem derecelerinde kararlar alınması gerekmektedir. Birbirine güvenmeyen ve birbirini desteklemeyen aile üyelerinin alacakları kararların sağlıklı olması beklenemez. Böyle olunca aile şirketine yapılan yatırımlar boşa gidebilir. İşletme başarısız kalır, bunun bedelini de başta aile üyeleri olmak üzere tüm toplum öder.

Birçok aile şirketine aile üyeleri arasında firmanın kontrolü hakkında güç mücadelesi yaşanmaktadır. Aile üyeleri arasında sürekli ve yıkıcı çatışmaların potansiyelini azaltmanın bir yolu aile üyelerine stratejik olarak ayrılmış sorumluluk alanları verilmesidir.<sup>133</sup> Firmanın gelirlerinin değerlendirilmesinde de büyük çatışmalar yaşanabilmektedir. Bir kısım aile üyeleri özel yaşantıları için daha büyük harcamalar yapmak ve firma gelirlerinin büyük bir kısmını kişisel zevk ve ihtiyaçları için kullanmak isterken bazı aile üyeleri de firmanın daha da ileriye gitmesi için bu kaynakların yine yatırımlarda kullanılması taraftarıdır. Bu nedenle özel firma sahipleri için ailenin ve firmanın finansal ihtiyaçları stratejik kararların alınmasında büyük çatışmalara kaynaklık edebilmektedir. Aile üyeleri arasında birlik ve beraberliğin sağlanması hem şirketin hem de ailenin devamı için büyük önem taşımaktadır.

<sup>133</sup> Jr. James, S. Harvey, "Owner as manager, Extended Horizons and the Family Firm", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6, No. 1, 1999, ss. 41-55.

Türkiye'deki en büyük aile şirketlerinden olan Sabancı Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı başarıda aile birliğinin önemini şu şekilde belirtmektedir: "Sabancı ailesi, bugüne kadar başarılı olabildi ve gelişebildi ise, bunun sırrı, babamız Hacı Ömer'in ölümünden sonra Sabancı kardeşlerin birbirine kenetlenmeleri, tek bir yumruk olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir."<sup>134</sup>

#### 2.6.2.2. Akraba Kayırmacılık (Nepotizm)

Nepotizm latince nepot kökeninden yeğen sözcüğünün türevi olup, verasetin yakın akrabalara devri anlamına gelmektedir.<sup>135</sup> Bir başka tanıma göre de nepotizm, "Özellikle önemli yerlere yapılacak olan atamalar konusundaki tercihlerin öncelikle akrabalar lehinde kullanılması" şeklindedir.<sup>136</sup> Aile şirketi sahiplerinin aile üyelerini tercih etmeleri doğal bir tercih olabilir. Ancak burada üzerinde durulması gereken konu, aile dışından daha yetenekli, becerikli ve nitelikli elemanlar varken, sadece kendi aile fertlerini tercih etme adına yeteneksiz ve hatta isteksiz aile üyelerinin iş başına getirilmesi şirketi ve çalışanları olumsuz etkileyebilir. "Eksik yetenekte olan kişileri, aile yakınlığından ötürü sorumlu yerlere getirmek çok büyük hatadır."<sup>137</sup> Sonuç olarak işlerinde kızgınlık, darılma ve kin duyguları gelişir. Bu duygular, haksızlığa uğradıkları için aile üyeleriyle kendilerinin arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olur ve kendilerine hak ettikleri görev, yetki ve sorumlulukların verilmemesi bu kişilerin aile işletmelerinden ayrılmalarına bile neden olabilir. Bu nedenle "aile üyelerine iş bulmak aile şirketinin görevleri arasında olmamalıdır."<sup>138</sup> İşe giriş kuralları belirlenmeli ve yazılı olarak açıkça ilan edilmelidir. Önemli olan, elemanlara göre iş bulmak değil işlerin gerektirdiği yetenek, beceri ve deneyimlere sahip olan elemanları bulmak ve gerekli yerlere yerleştirmektir.

Nepotizm, yani akraba kayırmacılık sonuçta aile üyeleri arasında olduğu gibi aile üyeleri ile aile dışından olup da aile şirketinde çalışanlar arasında da çatışmalara yol

<sup>134</sup> Sakıp Sabancı, *İşte Hayatım*, Birinci Baskı, Kasım 1985, Aksoy Matbaacılık, s.180.

<sup>135</sup> Üzeyir Garip, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul 2000, s.79.

<sup>136</sup> Sharon Nelson, "The Bright Side of Nepotism", *Nation's Business*, Mayıs 1998, Cilt 86, Sayı 5, s. 72.

<sup>137</sup> Nejat F. Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Yayınları, 2. Baskı, Eylül 1999 İstanbul, s.257.

<sup>138</sup> Paul I. Karofsky, "So, You're in the Family Business", <http://www.fambiz.com/template.cpm?Article=Succession/NECBF142.html&Keywords=So%20You're%20the%20family&Button=fambiz> (23.07.2003)

açabilir. Aile üyelerinden daha iyi görevlere gelen kişiler aile dışından çalışanlar tarafından kıskanılabilir. Birbirine bağlı birimlerde birbirlerini başarısız kılmak için onları sıkıntılara sokabilirler. Mesela üretim bölümü sorumlusu pazarlama bölümü sorumlusunun üretim taleplerini zamanında karşılayamaması için kasıtlı olarak üretimde geciktirmeler yapabilir. Benzer şekilde tedarikçiler de üretime girecek maddelerin sağlanmasında kasıtlı olarak sıkıntılar yaratarak üretim bölümünü zor duruma sokmak suretiyle bu bölüm sorumlusunun başarısız olmasını isteyebilir.

### 2.6.2.3. Yetki Dağıtımı

Bir işletme içinde yetki ve sorumlulukların dağıtımı önemli bir çatışma kaynağı teşkil etmektedir. Ailenin en büyük oğlu olarak başkan olmak benim hakkım, işletmede pay sahibi olarak çalışanlara ne yapacaklarını ancak ben söyleyebilirim, bu ailenin bir üyesi olarak işletmeyi toplum içinde temsil etme görevi bana düşer, finans müdürü olarak kuzenlerime kâr paylarını nasıl harcamaları gerektiğini ben söylerim<sup>139</sup> şeklindeki düşünceler işletmede birlikte çalışan aile bireylerinin beklentilerini yansıtmaktadır. Ancak bu beklentiler çoğu zaman açıkça belirtilmez. Aynı hakkı ya da yetkiyi kendinde gören birden fazla kişi olduğu zaman bunlar arasında çatışmalar yaşanır. Örneğin, bir aile şirketi sahibi varlıklarının planlamasını yaparken çocuklarının arasındaki paylaşımından dolayı çatışmalar çıkmasından korkar, bu nedenle düşüncelerini açıklamaktan ve uygulamaktan çekinebilir. Bu korkuların sebebi çocukları arasında çıkabilecek paylaşım kavgalarının ciddi finansal sonuçlarıdır. Bu kaçınma çoğu zaman çocuklar açısından önemli finansal yararlarından mahrum olma pahasına yapılır.

Aile şirketlerinde bazı aileler önemli görev ve yetkileri genellikle yaşça büyük olan çocuklara verme eğilimindedirler. Ya da onlar çocukları arasında bazılarını daha fazla sevebilirler. Ancak yetenek ve deneyim açısından yaşça büyük olan çocukların bu görevleri yerine getirecek kapasiteleri olmadığı zaman bu diğer kardeş ya da akrabaların ya da aile dışından çalışanların tepkisine ve dolayısıyla bu kişiler arasında çatışmaya neden olur. Ayrıca bunlara ek olarak şirket içinde işlerin akışı yavaşlar, sorunlar çoğalır. Sorunlu bir ortamda da verimli çalışmadan bahsetmek söz konusu olmaz.

<sup>139</sup> Dennis T. Jaffe, Sam Lane, "The CPA as Family Adviser", *Journal of Accountancy*, May 97, Vol. 183, Issue 5, ss. 42-48.

Yetki dağıtımından dolayı ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmaların önlenmesi için, şirkete eleman alımı konusunda kriterlerinin belirlenmesi ve şirket içinde kariyer planlaması uygulamasının yapılması gerekir. Aile şirketinde çalışmak ve belli yerlere gelmek isteyen kişiler öncelikle kendilerinin bu kriterlere ne ölçüde uygun olduklarını kendilerinin değerlendirmeleri gerekir. Kim hangi göreve hangi şartlarla getirilecek? Aynı göreve birden fazla kişi talip olduğu zaman hangi kriterler uygulanacak? Şirketin başına gelecekte geçecek kişi hangi niteliklere sahip olacak? Bu soruların zamanında cevaplandırılması ve yetki ve görev dağıtımında işletme içi kriterlerin oluşturulması bu tür çatışmaların doğmasını büyük ölçüde azaltacaktır.

#### 2.6.2.4. İletişim Sorunları

Aile şirketlerinin günümüzde karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisi de iletişim sorunudur.<sup>140</sup> Genellikle şirket sahibi, bir gelecek vizyonuna sahip olmakla birlikte bu vizyonu aile üyeleri ve şirketin diğer çalışanlarıyla hiçbir zaman paylaşmayı düşünmemiştir. Buna benzer birçok konuda aile üyeleri düşündüklerini konuşmayıp dile getirmeyince kendilerini anlatma imkanı bulamazlar. Kafalarında geliştirdiği bir takım fikirler doğrultusunda hareket ederlerken diğerleri bu girişimlerin neden yapıldığının farkında değildir. Bundan dolayı bu kişiler değişik duygulara kapılabilirler ve içlerinde şüpheler doğabilir. Kişiler arası iletişim kopukluğu olarak bu konular çeşitli boyutlarda sorunlara ve çatışmalara neden olabilir.

Yapılması gereken herkesin aklından geçenleri oturup diğerleriyle paylaşması ve tartışmasıdır. Eğer birlikte karar alınabiliyorsa o düşünceler uygulanabilir ya da geliştirilebilir. Bu düşüncelerin uygulama ve gerçekleştirme imkanı yoksa gerekçeler ortaya konulur ve bir uzlaşma ile bunların uygulanmasından vazgeçilir.

Gerek işyerinde gerekse evde sorunların halledilmesi için iletişim çok önemli bir role sahiptir. İletişimin olmaması durumunda bir işletme için çok büyük sorunlar

<sup>140</sup> Peter D. Fleming, "Helping business owners prepare for the future", *Journal of Accountancy*, May 97, Vol. 183, pp.46-48.

beklenmelidir.<sup>141</sup> Aile şirketlerinde iletişimin sağlanması konusu diğer işletmelerde karşılaştırıldığında oldukça zordur. Çünkü aile işletmelerinde genel işletme problemlerinin her türlü bulunabileceği gibi bir de bunlara kompleks aile ilişkileri ve aile dinamikleri de eklendiğinde sorunlar daha da katmerleşmektedir.<sup>142</sup>

Bir aile şirketi için başarı faktörlerinden birisi aile üyelerinin birbirleriyle ve aile dışından çalışanlarla aralarındaki iletişimidir.<sup>143</sup> Etkili bir yönetim için iletişim kanallarının açık tutulması ve bilgi akışının düzenli bir şekilde sağlanması gerekir. Bilgi alışverişinde tıkanmalar olduğu durumlarda yanlış anlamalar, iletişim kopuklukları, faaliyetlerde aksamalar ve çatışmalara neden olur. İş ilişkilerinin korunmasında, insanların ihtiyacı olan gerekli işletme bilgilerinin akışının sağlanmasında ve problemlerle felakete dönüşmeden önce uğraşılmasında iletişimin önemi oldukça büyüktür.

Aile şirketlerinde iletişimden kaynaklanan çatışmalar aslında ciddi, geçerli sebepleri olmayan çatışmalardır. Bu çatışmalar kişilerin kötü niyeti olmadıkları halde çoğu zaman bir yanlış anlamanın, ya da yanlış anlaşılmanın bir sonucudur. Aile şirketleri sahipleri/ortakları birlikte çalışarak bir ortaklık sözleşmesi hazırlayıp bu sözleşmeye kişiler arasında iletişimin ne şekilde sağlanacağı, kimin kime hesap vereceği konusunda açık kurallar koyarlarsa bunlar yanlış anlaşılmalardan dolayı ortaya çıkan çatışmaları büyük ölçüde engelleyebilir. Meseleleri açıkça konuşmak yanlış anlama ihtimalini azaltır, kişiler arasında güveni ve şirketin uzun vadeli başarı şanslarını artırır.<sup>144</sup> Bütün iletişim sürecinin özü aile üyeleri arasında güven unsurunun yerleştirilmesidir. Açıklık ve samimiyet ailede güveni, ailede güven ise aile uyumunu beraberinde getirir.<sup>145</sup>

İletişimin geliştirilmesine öncelikle aile üyeleri arasındaki aile ilişkilerinden başlanmalıdır. Bunun için aile toplantıları düzenlenip meseleler açık ve samimi bir

<sup>141</sup> Mayu Mishina, "All in the family", *American Printer*, Dec. 99, Vol. 224, Issue 3, pp. 48-52.

<sup>142</sup> "Pathways to understanding", *Nation's Business*, Nov. 95, Vol. 83, Issue 11, pp.24-26.

<sup>143</sup> James W. Lea, *Washington Business Journal*, 08/22/97, Vol. 16, Issue 15, pp. 33-34.

<sup>144</sup> David Gage ve Diğerleri, "Mediation during Business formation or reorganization", *Family Business Magazine*, Spring 1999, pp. 1-6.

<sup>145</sup> Harry F. Martin, "Is Family Governance an Oxymoron?", *Family Business Review*, Vol. XIX, no. 2, June 2001, ss. 91-96.

şekilde konuşulmalı, herkesin eteğindeki taşı dökmesi sağlanmalıdır. Ortaya çıkacak problemler için de çözüm yolları birlikte ve zamanında aranmalıdır.

#### 2.6.2.5. Şirketin Aile Gibi Yönetilmesi

İşletme ve aile sistemleri birbirinden oldukça farklı sistemlerdir. Ailenin ve işletmenin kendine göre kuralları vardır. Rosenblatt ve diğerlerine göre (1985) her ailede açıkça belirtilmiş ya da kabul edilmiş bir takım kurallar söz konusudur. Burada güçlükler aile kurallarının işletmede uygulanamayacağına anlaşılmasıyla başlar. Mesela evde anne-baba koruyucu, çocuklarıyla ilgilenen ve onlara tavsiye ve öğütler veren pozisyondadır. Bunlar en iyi kurallar olmasa bile aile bağlamında kabul edilmiş olan kurallardır. Buna karşın işletmede bu aile kuralları uygulandığında özellikle çocuklar üzerinde sıkıntılar doğurur ve anne-baba ile çocuklar arasındaki verimli iş ilişkilerini bozar.<sup>146</sup>

Flemons ve Cole (1992) ise aile ve işletme kurallarının çok kesin çizgilerle birbirinden ayrılmasının gerekli olmadığını belirtmektedirler. Onlar ailenin yararına olacak şekilde ailenin ve işletmenin hem birlik beraberliğini sağlayacak hem de birbirinden ayrı tutacak şekilde ilişkilerin ayarlanması gerektiğini ifade etmektedirler.<sup>147</sup>

Aile sistemi içinde anne-babalar çocuklarını aynı derecede severler. En azından bunun böyle algılanmasını isterler. Aynı durum şirket içinde uygulanmaya kalkıldığında bu durum şirketin ve dolayısıyla ailenin yararına olmaz. Çünkü aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin işletmeye katkıları farklı düzeydedir. Her aile üyesinin canla başla çalıştığı ve herkesin en yüksek katkıyı sağladığı durumlarda herkese eşit davranılmasının sakıncası olmayabilir. Ama bu genellikle böyle gerçekleşmez. Genelde bir kısım aile üyeleri iyi çalışırken bazıları da bunların sırtından geçirmeyi düşünebilirler. Bu durumda herkese aynı muamele yapılması, herkese aynı ücret ödenmesi huzursuzluk, ilişkilerin bozulması ve dolayısıyla çatışmaların doğmasına

<sup>146</sup> Patricia M. Cole, "Understanding Family Business Relationships: Preserving the Family in the Business", *The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families*, Vol. 8, No: 4, October 2000, ss. 351-359. Aldığı Kaynak: Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). *The Family in Business*. San Francisco; Jossey Bass.

<sup>147</sup> Patricia M. Cole, a.g.k., ss. 351-359.

neden olur. İşletmede eşitlik herkesin katkısı oranında ücret ve gelirden pay almasıyla sağlanır.

Aile hiyerarşisi işletmede uygulandığında doğru işlere doğru elemanların yerleştirilmesi söz konusu olmaz. Bir araba düşünelim, bu arabanın parçaları yanlış yerlere takılırsa acaba araba çalışır mı?<sup>148</sup> İşletmede kişilere layık olmadığı roller verilmesi bundan farklı mıdır? Ancak ne yazıkki, aile şirketlerinde kilit görevlere eleman atanması genellikle doğum sırasına göre yapılmakta, aile hiyerarşisi iş yerinde de devam ettirilmektedir. En üst düzeydeki görev genellikle ilk doğan erkek çocuğa verilmekte ve bu böylece devam etmektedir. Aile içinde kızlara da işletme içinde ikincil görevler verilmektedir. Gerçekte yetenekli ve kabiliyetli olmanın iş rolleri ile bir ilgisi yoktur. İşletme problemleriyle uğraşacak olan kişiler genellikle yanlış seçilmektedir.

Aile şirketlerinde yeteneklere göre görev tahsisi yapıldığında küçük çocuğun en üst göreve, kızların da çeşitli üst düzey görevlere gelmesi ya da çocukların bazılarının aile şirketinde çalışacak nitelik ve yeteneklere sahip olmadığı söylenmesi birçok ailenin karşılaşmak istemediği bir durumdur.<sup>149</sup> Bundan dolayı kolaycılığa kaçılmakta, doğum sırasını izleme, erkeklere öncelik verme gibi bir takım geleneksel aile kuralları uygulamaları yapılmaktadır. Ancak bu uygulamalar önemli sorunlara neden olabilir. Yapılması gereken işletmede çalışacak olan aile üyelerinde liyakat aranması, kız-erkek ya da doğum sırası ayrımı yapılmaksızın bir göreve en çok layık olan kişinin getirilmesidir. En az sıkıntıya sebep olacak ve işletmenin de en çok yararına olacak olan uygulama budur. Ayrıca çalışanın ve liyakat sahibi olanların ödüllendirildiğine inanmaları bu kişilerin kendilerini geliştirmeye önem vermelerini sağlayabilir.

Burada belirtilmesi gereken bir konu aile şirketlerinin büyük bir servet sahibi olmaları nedeniyle kendilerine aşırı güvenmeleri ve bir büyüklük sendromuna düşmeleridir. Bu hataya düşen ailelerin geleceği fazla parlak olmayabilir. Nimet Arzık, *Ak Altının Ağası*, *Hacı Ömer Sabancı* adlı eserinde Sabancıların başarısını bu hataya düşmemelerine bağlamaktadır. "İşletme aşamasında önemli faktörler, yetki ve sorumluluk faktörleridir. Aile şirketlerinde, çoğunlukla 'biz varız ya, iyi makinelerimiz

<sup>148</sup> Quentin J. Fleming, a.g.e., s. 60.

<sup>149</sup> Quentin J., a.g.e. Fleming, s. 63.



de var, gerisi önemli değil' e sapılır. Bu görüşe hiç değer vermemiştir, Ömer Ağa. Mümkün olduğu kadar, kukla ve korkuluk insanlar kullanmamıştır. Dışardan gelenlerin yetki ve sorumluluklarını, bilgilerine göre bazen sınırsız olarak ölçmüştür. Ömer Ağa'nın bir başka özelliği de yeni elemanlara açık meydan vermesiydi. Tepede, yıllar yılı donmuş, beş altı kişilik bir kafa kadrosu istememişti."<sup>150</sup>

#### 2.6.2.6. Zamanında Sorunların Üzerine Gidilmemesi

Bazı küçük problemler zamanla büyüyerek felakete yol açabilir. Zamanında müdahalelerle bunların etkisi en aza indirilebilirken, zamanla geçer düşüncesiyle görmezlikten gelindiğinde işletmenin yıkılmasına ve ailelerin parçalanmasına kadar gidebilir.<sup>151</sup>

Birçok aile belki kendi kendine zamanla yatıştır diye bu çatışmaları erteleme eğiliminde olabilirler. Bu düşüncenin kısmen doğruluk payı vardır. Çünkü bazı problemler zamanla kendiliğinden ortadan kalkabilir. Ama bu çoğu zaman böyle olmaz. Zamanında sebepleri araştırılmayıp ortadan kaldırılması için üzerine gidilmeyen küçük çekişme ve anlaşmazlıklar zamanla büyüyerek çözülmesi imkansız sorunlar doğurabilir. Aile şirketleri genelde bu eğilimde olduğu için bu şirketlerde birçok sorun kalıtsaldır ve onlar zamanla ağırlaştığı için baştan ele alınmalıdır.<sup>152</sup>

Kardeşlerin arasında çeşitli anlaşmazlıklar olabilir. Bu anlaşmazlıklar çocukların bir araya getirilip konuşulmasıyla çözülebilir. Anne baba çocuklarıyla konuşmadığı zaman hayal kırıklığı, öfkelenmeler, küskünlükler, kardeşler arasında mücadeleler ve diğer konularda gününü gün etme gibi olumsuzluklar doğabilir.<sup>153</sup> Ancak aile şirketlerinde bu konuşmalar genelde yapılmaz. Anne-babaların bu tür problemleri görmezlikten gelmeye devam etmeleri halinde problemler kök salmaya devam eder. Bu durumda anne-babanın yapabileceği tek şey aşırı bozguncu hareketlere meydan vermeyip onları mümkün olduğu kadar ertelemektir. Ancak anne-baba sonsuza kadar

<sup>150</sup> Nimet Arzık, *Ak Altının Ağası, Hacı Ömer Sabancı'nın Hayatı*, 2. Baskı, Faik Yolaç Ofset-Basım, İstanbul 1985, s. 17.

<sup>151</sup> "For Family Businesses No Easy Answers, Only Options", *Family Inc.*, Spring/Summer 1997. [http://fambiz.com/template.cfm?Article\(24.07.2003\)](http://fambiz.com/template.cfm?Article(24.07.2003))

<sup>152</sup> Quentin J. Fleming, a.g.e., s. 105.

yaşayamayacağına göre onlar herhangi bir şekilde yok olduklarında yanardağ patlayacaktır.

Anne-babaların bu tür çatışmaları engelleme düşüncesiyle çocuklarına üst düzeyde görevler, yüksek ücretler verme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Onlar böyle yaptıklarında çocuklarının tatmin olacaklarını ve iyi geçineceklerini düşünmektedirler. Ancak bu tavırlar çoğu zaman olumlu sonuçlar vermediği gibi çocukların anne-babalarından daha çok şey koparmak için onlara karşı şantajlara dönüşebilir. Onlar daha çok şey isteyebilirler. Maalesef bu uygulamalar işletme kaynaklarının israf edilmesine neden olur.

Küçüklükten beri mücadele içinde olan çocuklar sadece mücadele alanını değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda işletme kaynaklarını da bu savaşın finansmanında kullanmaktan çekinmezler. Aile şirketi bu çocukların dövüşmesi için onlara daha önce görülmemiş boyutlar sağlar. Onlar daha da ileri giderek mücadelelerini yeraltına indirerek gerilla taktikleri uygulamaya kalkarlar.<sup>154</sup> İşletme içinde birbirine bağımlı çalışanlar birbirlerinin kuyusunu kazmaya başlarlar.

Problemlerin büyümeden, ateş bacayı sarmadan üzerine gidilmesi halinde büyük ölçüde olumlu sonuçlar alınması sağlanabilir. Bu aşamada yapılabilecekler arasında en önemli şey konuşmaktır. Zamanında problemin üzerine giderek konuşmak, doğru kişilerle konuşmak, akıllı konuşmak, stratejik konuşmak, tarafsız konuşmak, açık, somut, olumlu ve yapıcı konuşmak problemleri zamanında önlemede en etkili yollardır.<sup>155</sup>

Problemin üzerine gitme ile ilgili davranışları daha açık olarak ifade etmek gerekirse şunlar söylenebilir:

1. İletişim kanalları açık tutulmalıdır. Etkili bir yönetim için bilgi akışı hayati derecede önem taşımaktadır.

---

<sup>153</sup> Laura Petrie, "What Happens When Mom and Dad Don't Talk to Their Children", A Supplement To **The Business Courier**, February 16, 2001.

<sup>154</sup> Quentin J. Fleming, a.g.e., s. 108.

<sup>155</sup> James W. Lea, a.g.k., s. 33.

2. Yanlış anlaşılmalarda sürüncemede bırakılmamalıdır. Çünkü onlar zaman içinde ağırlaşır.
3. Problem çözmede ilgili kişilerle görüşülmelidir. Konu ile ilgisi olmayan birçok insan bir araya toplanmamalıdır.
4. Problem çözmede sorumlu olan kişi masaya oturmadan önce problem hakkındaki tüm bilgileri doğru bir şekilde toplamış olmalıdır.
5. İş konularını konuşurken işletmecilik gerekleri uygulanmalı aile gibi davranmamalıdır. Birlikte çalışmanın şirket performansı, verimliliği ve kârlılığı için önemi vurgulanmalıdır.
6. Problemlerle ilgili tarafların bütün düşüncelerini açıklamalarına fırsat verilmeli, tek taraf konuşmamalıdır.
7. Gerçek ve mevcut problemler üzerinde konuşulmalı, geçmişte kalan konular gündem edilmemelidir.
8. Bir problemi halletmek için çözüm yolları tek tek ve iyi bir şekilde değerlendirilmelidir.
9. Bir oturumda her problem çözülemeyebilir. Bu durumda belli bir süre sonra yeniden toplanma konusunda karar verilmelidir. Belki de kişilerin akıllarına gelebilecek yeni çözüm önerileriyle problemlerin çözülmesi daha da kolaylaşabilir.

Bunların dışında aile şirketlerinin bir doktora ihtiyacı vardır. Bu şirketler profesyonel yardım almak suretiyle problemlerin üzerine gitmelidirler. Ailenin bu sorunları kendi içinde çözmesi zor olabilir. Birçok sorun işletmecilikle ilgili olmayıp psikolojik olabilir. Muhasebeciler ya da işletmeciler bu sorunların muhatabı değildirler.

Ailenin aile sistemi içindeki problemlerini tespit etmek, onlarla yüz yüze gelmek ve çözmek için uzmanlık eğitimi almış bir danışmana ihtiyaç vardır. Yukarıda bahsedilen aile doktoru kavramını bunu ifade etmek için kullanılmıştır. İşletme başarılı olsa bile bu durumda da çatışmaların olması muhtemeldir. Bundan dolayı aile terapisi uygulaması yapılması gerekmektedir.

### 2.6.3. Aile Şirketlerindeki Çatışmanın Boyutları

Aile şirketlerindeki çatışmalar hakkında önceki bölümlerde genel bilgiler verilmiş olup bu çatışmalara sebep olan en önemli konular ele alınmıştır. Bu bölümde de aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar çatışmalara taraf olan kişiler açısından ele alınacaktır. Aile şirketlerini tahrip eden en önemli çatışma türleri arasında kuşaklar arası çatışmalar, aileye sonradan katılan kişilerin - gelinler, damatlar - neden olduğu çatışmalar, kardeşler arasındaki rekabet, eşler arasındaki anlaşmazlıklar gibi çatışma türleri sayılabilir. Şimdi bu çatışma türleri açıklanacaktır.

#### 2.6.3.1. Sahip/Yöneticinin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışmalar

Aile şirketi sahip/yöneticilerinin şirketi kurmakta üç amacı vardır. Bunlar;<sup>156</sup>

1. Girişimci babası ile çözülmemiş çatışmalar içinde olmuştur. Bu yüzden kontrol altında tutulmak ona rahatsızlık vermiştir. Bu nedenle hem baba otoritesinden hem de daha güçlü figürlerin rekabetinden kurtulmak için kendi işletmesini kurmuştur.

2. Bu girişimcilerin işletmesi onların hem karısı, hem çocuğu kısaca her şeyidir. İşletme onlar için bir varoluş sebebidir.

3. İşletme girişimci için onun büyümesi, kişisel mutluluğu ve her konuda başarılı olma aracıdır. Kendisinden sonra işletmenin ne olacağını düşünürse bu kaygılar geride bir eser bırakma fikrine dönüşür.

Ancak bu girişimcilerin işletmeyi kendinden sonrakilere bırakma konusunda şüpheleri vardır. Onlar çocuklarını gereği gibi yetiştirememişler, kendilerine rakip olur, beni aşar kaygısı ile onlara yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmışlardır. En önemlisi de uzunca bir süre gerektiren ve işletmenin gelecekteki yöneticisini yetiştirmeye yönelik devir planlama çalışmaları yapılmamıştır.

Sahip/yöneticinin şirketin geleceği konusundaki endişeleri onların kendi içinde yaşadığı çatışmalarla açıklanabilir. Onların yaşadığı iç çatışmayı kısaca şöylece ifade etmek mümkündür.

---

<sup>156</sup> Harry Levinson, "Conflicts that plague family businesses", *Harvard Business Review*, 49 (2), ss. 90-98, March-April.

Örneğin, emekli olup işi çocuklarına devretmekten korkmaktadırlar. Bunun da yine başlıca sebebi kendileridir. Çocuklarını kendilerine rakip olur gerekçesiyle yetki ve sorumluluk vermek suretiyle geliştirmeyen babalar, emekli olma durumunda kendilerini boşlukta hissedecekler, finansal kaygılara düşecekler ve çocuklarının kendilerine ilgi ve sevgi göstermeyeceğinden endişe etmektedirler. Babalarının kendilerine yaptığını kendisi de çocuklarına yaparken bu kişiler bir iç çatışma içine düşmektedirler. Yöneticiliğin teknik özelliklerini bir kenara koyarsak, Türkiye'de zorlama ile yönetici olmuş kişiler astlarına ne yetki veriyorlar ne de onları motive etmeyi biliyorlar. Kendinden emin olmayan yöneticiler işleri yapan insanlarına da güvenemiyorlar. Halbuki, bir insandan doğru dürüst iş beklemenin birinci kuralı ona güvenmek ve yetki vermek. Yetkisiz insan kolları bağlı boksöre benzer. İşletmede sadece dayak yemek için vardır. 'Gerçek yöneticinin' en önemli vasfı kendisi ile barışık insan olmasıdır. Bu da özgüven ile yakından ilgilidir. Kendine güvenmeyen insanın kendini sevmesi imkansızdır.<sup>157</sup>

Ayrıca bu sahip/yöneticiler çocuklarının kendilerinden sonra işletmeyi devam ettirme yerine, bir takım kardeş kavgalarıyla bölüşme ve kaygıları kişisel heveslerini yerine getirme adına israf edeceklerinden korkmaktadırlar.

İşletmenin gelecekte daha başarılı olması da bu kişilerin endişeleri arasındadır. Sahip/yönetici bilinçli bir şekilde işi çocuklarına devredip kendisi istirahate çekilmeyi isterken bilinçaltından da baba işletmenin daha da iyi olması durumunda kendi hakimiyetini kaybedip bir kenara atılmaktan korkmaktadır.

Birçok aile şirketi sahibi/yöneticisi yaşamakta oldukları bu iç çatışmalar yüzünden emekli olmaktan kaçınmakta, ölünceye veya sağlık sebeplerinden dolayı iş göremez hale gelinceye kadar işin başında kalmaya devam etmektedir. Tabiki, onlardan sonra şirketi kara günler beklemektedir. Şirketin sonunu getirecek paylaşım kavgaları patlak vermekte, işletmelerle birlikte aileler de parçalanmaktadır.

---

<sup>157</sup> Cüneyt Ülsever, "Yöneticiniz Uyuyor mu?" *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 4 Haziran 2000 Pazar.

İşletme sahibi/yöneticisi hem bir anne-baba rolünü hem de iş adamı rolünü birlikte yürütmektedir. Bu kişiler bazen aile için ya da işletme için neyin daha iyi olduğu konusunda karar verememe durumu ile karşılaşabilirler. Böyle durumlarda karar vermekte zorlanırlar. Bu durumlar onların yaşadığı iç çatışmalara bir örnektir.<sup>158</sup>

### 2.6.3.2. Sahip/Yönetici ile Eşi Arasında Yaşanan Çatışmalar

Eşler arasındaki çatışmalar aile ilişkileri ya da iş ilişkileri konusunda yaşanabilir. Gerek aile ilişkileri gerekse iş ilişkileri birbirini etkiler. Aile ortamında kocanın eşine ve evine yeterli zaman ayıramaması, zamanının büyük bir bölümünü işte geçirmesi, eşine ve çocuklarına yeterli sevgi ve ilgi gösterememesi eşler arasında önemli bir çatışma kaynağı olmaktadır.

Karı koca arasında normal hayattaki gibi anlaşmazlıklar veya geçim problemleri olabilir. Ancak gerçekten bir boşanma durumunda eş de hissedar ise ve hissesini almak isterse işletme bölünme ya da satılma problemi ile karşılaşır. Çünkü kocasının eşine ait olan hisseyi satın alma imkanı olmayabilir. Bu durumda işletme satılacak ve başkasına geçecektir. Problemlili bir satış ise çoğu zaman işletmenin değerinin çok altında gerçekleşir. Örneğin, Türkiye'de Melih Sipahioğlu'nun sahibi olduğu Fruko Şirketi 100 milyon dolara Pepsiye satılmıştır. Gerçek değeri 400 milyon dolar olarak tahmin edilen bu şirket aile içinde yaşanan çatışmalar nedeniyle satılmıştır. Bu satıştan sonra da ailede yaşanan gizli entrikalar su yüzüne çıkmıştır.<sup>159</sup> Boşanma durumunda hissedar eşin hissesinin değerini talep etmesiyle sıkıntılar yaşandığı gibi eski eşin ortak olarak işe devam etmesi de çeşitli sorunları beraberinde getirebilir.

İşletmenin satılmamış olduğu kabul edilse de eşler boşanmış olmalarına rağmen sorunlar devam edebilir. Kocanın tekrar evlenmesi durumunda eski eşten olma çocuklar yeni anneyi kabul etmeyebilirler. Yeni eş çocuklar üzerinde baskı kurmaya kalkabilir. Her şeyden önce de aileye sonradan gelen birinin mirasa ortak olacak olması ilişkileri sarsabilir. Yeni eş eski eşten olma çocukları babadan uzaklaştırarak onları saf dışı bırakmak isteyebilir. Bu tür mücadeleler faaliyetlerin aksamasına neden olur. Yeni

<sup>158</sup> Keith L. Hatton, "Succession Of The Family Business", Hatton Financial Inc., Estate Planning., <http://www.hatton.ca/succession.htm> (Erişim: 10.02.2002).

eşten olma çocukların işletmeye girme durumları, fedakarlık yapan ve işletmenin iyi bir duruma gelmesine katkıda bulunan çocuklar tarafından istenmez. Yeni eşle birlikte işletmenin başarısının artması eski eşi kıskandırabilir. Ortaklık devam ediyorsa yeni eşin başarısını baltalayabilir.

Eşler arasındaki çatışmalar, ailede huzuru, işyerinde çalışma ortamının atmosferini bozar, kendilerini genişlemiş bir aile üyesi gibi gören çalışanları demoralize eder. Çocuklar arasında kimin tarafında yer alacakları sorunu ortaya çıkar. Çatışmalı bir ortamda işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi söz konusu olmaz.

Eşler birlikte çalışıyorlarsa, evde karı koca rolleri, işyerinde de iş rolleri, ast-üst rolleri nedeniyle de çatışmalar yaşanabilir. Özellikle aile ilişkileriyle iş ilişkilerinin birbirine karıştığı durumlarda çatışmalar daha sık görülür.

### **2.6.3.3. Sahip/Yönetici İle Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar (Kuşak Çatışmaları)**

Aile şirketlerinde yaşanan en yaygın çatışma türlerinden birisi de kuşaklar arasında yaşanan çatışmalardır. Genelde eski kuşak yeni kuşak elemanlara değer vermemekte, onlara kendilerini yetiştirme fırsatı tanımaktan, yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmakta ve onlara çoğu zaman küçümseyici bir göz ile bakmaktadırlar. “Bundan dolayı çocuklara açık yetki ve görevler vererek onların performansını değerlendirmekten kaçınırlar.”<sup>160</sup>

Aile şirketleri başarısız olarak karakterize edildiğinde dikkatler genellikle uygun bir yönetim, planlama ve karar vermeyi engelleyen baba-oğul çatışmaları etrafında yoğunlaşır.<sup>161</sup> Çatışmalar yönetimde birden fazla kuşağın aktif olarak çalıştığı her aile şirketinde yaşanmaktadır. Bu tür çatışmaların birçok cephesi vardır. Aile şirketleri bağlamında çatışma senyör kuşağın para, otorite, özel hayat ve diğer ilişkiler bakımından çocukları ile farklı görüşlerde olmasından kaynaklanır. İki kuşağın da bu

<sup>159</sup> Star Gazetesi, 19.03.2002.

<sup>160</sup> Gerald L. Sherman, “Improving Family Business Performance”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/Genus-2160.html&Keywords=failures&Button=fambiz> (24.07.2003)

konularla ilgili benzer görüşleri olabilir. Ancak kontrol konusunda mücadele başladığında bu meseleler su yüzüne çıktığı için bunlar üzerinde sürekli olarak anlaşmazlığa düşerler.<sup>162</sup>

Para ve kontrol baba ile oğul arasında daha çocuğun doğumu ile başlayan ve mücadele konusu olan iki tarihi aile problemidir. Bu önemli aile meselesini bir aile şirketi çerçevesinde işletme problemlerinden ayırmak oldukça güçtür. Anne-babalar çocuklarının büyüdüklerini dikkate almaksızın onları hep çocuk gözüyle görmeye ve işlerine karışmaya devam ederler. Yaşça büyüyen ve kendilerini ispatlamak isteyen çocuklar da kendilerinin artık yetişkin kişiler olduğunu kabul ettirme mücadelesi verirler. Karşılıklı olarak devam eden bu mücadele önüne geçilmesi imkansız çatışmalara sebep olur.

İkinci kuşağa bir de üçüncü kuşak eklenince, yani torunlar da büyüüp işlere karışmaya başlayınca, çatışmanın boyutları daha da büyür. Üç kuşak bir arada olduğunda yönetimde daha büyük sorunlar yaşanabilir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10-15'i bulabilir. İlişkiler daha karmaşık bir hale gelirken sonuçta iletişim problemi de buna paralel olarak büyür.

Şu an Türkiye'de ikinci kuşağa gelmiş aile şirketleri bu sorunu yaşamaktadır. Kendilerinden sonrasını nasıl garantiye alacaklarını düşünüyorlar. Gençler kendilerini ispat etme çabasıyla radikal kararlar almak isterlerken, önceki kuşak onları frenlemektedir. Bu durumda bireyler arasında katalizör, hakem görevi görececek bilge adam denilen insanlara gerek var. Bir nevi aile doktoru, danışmanı. Bu kişiler üst düzey danışmanlar, hukuk adamları ya da şirkette uzun yıllar çalışmış eski yöneticiler olabilir.<sup>163</sup>

Emerson'un "sahip olduğumuz en iyi düşünceler başkalarından aldıklarımızdır" sözlerinin sıklıkla Türk aile yapısında gözardı edildiğini vurgulayan Tileylioğlu, Baba karşısında bir fikir savunmanın ya da ona başkaldırmanın cesaret istediğini belirtiyor. "Bazen genç jenerasyonlar sorunlara daha etkili çözüm önerileri sunabiliyor. Ancak

<sup>161</sup> Bernard Liebowitz, a.g.e., ss. 1-20.

<sup>162</sup> Thomas D. Davidow ve Diğerleri, a.g.e., s.1-21.



onlar aile içinde hep çocuk konumunda kaldıkları için bu fikirleri ciddiye alınmıyor." diyen Yolcu ise zaman zaman ev ortamında bile oğlunun fikirlerini doğru bulmakla birlikte kabullenmekte güçlük çektiğini itiraf ediyor.<sup>164</sup>

Çatışmalar, özellikle de kuşak çatışması nedeniyle yıkılan, dağılan veya daha büyük aile sorunlarına neden olan aile şirketi örnekleri oldukça fazladır. Tipik olarak kuşak çatışması yaşanan bir şirketin en trajik örneği ise Ford'dur. "Birinci Henri Ford ve onun oğlu Edsel birçok karmaşık duygularla karakterize edilen yıkıcı ilişki içindeydiler. Henry Ford her fırsatta oğlunu yetiştirmek daha sonra da onu kendi haline bırakmak niyetindeydi. Edsel'i en çok kızdıran konulardan biri şirketin durumunun ve ürünlerin geliştirilmesi için kendisi tarafından ortaya atılan iyi fikirlerin babası tarafından reddedilmesi idi. Aslında Henry Ford iş şartlarını ağırlaştırıcı kişileri dinlemeyi tercih ederdi. Edsel, oğlunu zayıf, yetersiz, kokteyl düşkün ve ahlaksız doğu yaşantısına düşkün olarak tasvir eden babasına karşı koyma cesareti gösteremiyordu. Bu tür ilişkiler Edsel'in hastalanmasına yol açtı, stres onun mide ülserini kötüleştirdi ve vakitsiz ölümüne neden oldu. Biyografi yazarı R. Lacey "Ford: İnsanlar ve Makine" adlı kitabında, Edsel öldüğünde karısının öfke ile kayınbabasına 'sen öz oğlunu öldürdün' dediğini yazmaktadır."<sup>165</sup>

#### 2.6.3.3.1. Eski ve Yeni Kuşak Arasındaki Görüş Ayrılıkları

Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki çatışmalara neden olan farklı bakış açıları ve görüşler eski ve yeni kuşak açısından aşağıdaki şekilde karşılaştırmalı olarak gösterilebilir.<sup>166</sup>

<sup>163</sup> Adnan Nas, "Aile şirketine doktor lazım", *Hürriyet*, 20 Şubat 2000 Pazar.

<sup>164</sup> Defne Yazıcıoğlu, "Babam Patronum Olursa", *Hürriyet*, 1 Nisan 1999 Perşembe.

<sup>165</sup> Manfred F. R. Ke. de Vries, a.g.e., ss. 59-72.

<b><u>Eski Kuşağın Görüşleri</u></b>	<b><u>Yeni Kuşağın Görüşleri</u></b>
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar
Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayrılamayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler	Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikayetçidirler	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikayetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar
İşletmede etinin önemli olduğunu vurgularlar	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkanı vermemelerinden yakınmaktadırlar
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar

<sup>166</sup> Jean Lee, "Culture and Management-- A Study of Small Chinese Family Business Singapore", *Journal of Small Business Management*, Jul96, Vol. 34, Issue 3, p. 63-68.

### 2.6.3.3.2. Baba ve Oğulların Birbirinden Şikayetleri

Aile şirketlerinin yönetiminde aralarında kuşaklar arasındaki çatışmaların en çok yaşandığı kişiler babalar ile oğullarıdır. Yukarıda kuşak çatışmalarının nedenleri olan konular görüş ayrılıkları olarak verildi. Şimdi de yine bununla ilgili olarak ya da anlatılanların başka bir ifadesi olarak aşağıda baba ve oğulların birbirinden en çok şikayet ettikleri konular belirtilmektedir.

#### a. Babaların En Çok Şikayet Ettiği Konular<sup>167</sup>

1. Oğlum sorumluluk alma konusunda oldukça aceleci davranmaktadır.
2. Oğlum sorumluluk almak için henüz hazır değildir. Oğlum bizim uyguladığımız ve iyi işlediğini bildiğimiz yöntemleri değiştirmek istemektedir.
3. O çok fazla değişiklik yapmak isteyerek bizim babamızdan bu yana büyük fedakarlıklarla bugüne getirdiğimiz şirketi risk altına sokmaktadır.
4. Benim başarılarımın değerini anlamaktan yoksundur.
5. Benim düşüncelerime ve tecrübeme güvenmemektedir.
6. O benden daha yüksek bir eğitim almış olabilir ama ben de hayat üniversitesinden mezunum, büyük güçlükler yaşayarak bugüne geldim.
7. Şirketimizin amaçlarını değiştirmek istemektedir.
8. Bana bağlı olan, işin başından beri benim yanımda yer alan orta-düzey yöneticileri dışlamak istemektedir.

#### b. Oğulların En Çok Şikayet Ettiği Konular<sup>168</sup>

1. Babamın işleri yapma konusunda saplantıları var. Günümüzde ne tür yeniliklerin yapılması gerektiğini anlamıyor.

<sup>167</sup> John Davis and Renato Taguire, "Life Stages and Father-Son Relationship", *Family Business Sourcebook II*, Edited by Aronoff, Craig E., Astrachan, Joseph H., Ward, John L., Business Owner Resources 1220 B Kennestone Circle Marietta, Georgia 30066, p. 421.

<sup>168</sup> John Davis and Renato Taguire, a.g.e., ss. 421-422.



2. Babam bana yetki vermiyor. Verse bile bunu bir başka emirle geçersiz kılıyor.
3. Babam benim düşüncelerime saygı duymuyor.
4. Çalışanlara saygılı ve profesyonel bir şekilde davranmıyor.
5. Baba işi daha fazla yürütecek güce sahip olmadığı gerçeğini kabullenmek istemiyor.
6. Babam bana nasıl yaşanması gerektiğini öğretmek için iş durumlarını kullanıyor. Bana hala küçük bir çocuk gözüyle bakıyor.

#### **2.6.3.4. Aileye Sonradan Katılanların Neden Olduğu Çatışmalar**

Aileye sonradan katılan ifadesiyle kastedilen, kan bağına sahip olmayıp evlilik yoluyla aileye katılan kişiler olup bunlar gelinler ve damatlardır. Bu kişilerin farklı bir kültürden ve hayat tarzından gelmiş olmaları yeni aile ile uyumunda bazı zorluklara neden olabilir. Gelin ya da damatlar ister aile şirketinde aktif olarak çalışsın isterse evde otursun aile içinde bazı çatışmalara kaynaklık edebilirler. Bu çatışmalar zaman zaman o kadar büyük boyutlara ulaşabilir ki, işletmelerin parçalanmasına, ailenin dağılmasına ya da her ikisine birden sebep olabilir.

Aile şirketlerine uzun yıllar danışmanlık yapan Steven Berglas'ın şu ifadelerine bakalım: "Danışmanlık hayatım boyunca gelin ya da damatların neden olduğu, kışkırttığı ya da başlattığı yirmiden fazla aile şirketi felaketi yaşadım. Şundan kesinlikle eminim ki, çekirdek ailenin üyeleri yani kan bağına sahip aile üyeleri kendi hallerine bırakıldıklarında meseleleri kontrol altında tutabilmektedirler. Gelin ve damatların müdahalelerinden rahatsız olan kişiler için bu küçük bir teselli kaynağı iken, gelin ve damatlardaki kışkırtıcı psikolojiyi anlamak zor değildir. Çünkü aile şirketine katılan gelin ve damatların asıl amacı hayatlarını garanti altına almaktır."<sup>169</sup> Sorunun kaynağı, şirketi çalışarak bugüne kadar getiren aile üyeleri ile aileye dışardan gelenlerin ailenin bu servetine ortak olmak istemeleri nedeniyle yaşanan çatışmadır. "Bu nedenle etiler

<sup>169</sup> Steven Berglas, "Hiring in-laws: The kiss of death", Inc. Nov98, Vol.20 Issue 16, pp.31-33.

arasındaki rekabet aile şirketlerinin yönetimindeki birçok sorunun kaynağını teşkil etmektedir.»<sup>170</sup>

Çocukları evlendiklerinde kendilerini çaresiz hisseden anne-babalar parmaklarını birbirine geçirmiş, nefesini tutmuş ve kara kara düşünmektedirler. Onlar aileye girenlerin neden olabileceği öngörülemez ve kontrol edilemez sonuçların zaten zorla yürüyen işleri büsbütün bozacağından endişe etmektedirler.<sup>171</sup>

Gelin ve damatlar büyük ihtimalle farklı kökenlerden gelmektedirler. Onlar aile şirketi ortamına kendilerini hazırlama tecrübesinden yoksundurlar. Değer ve beklenti farklılıkları evlilik çatışmalarına da neden olabilir. Bir iş ailesinin tatiller, boş zamanlar ya da düzenli yemek yeme konusundaki alışkanlıkları farklı olabilir. Bu konular da gerilim kaynağı olmaktadır. Mesela bir iş günü şirkette çalışan bir koca için zor geçen bir gün olabilir ama onun başka bir ortamda yetmişmiş karısı için bu gün bir piknik günü olmalıdır. Bu beklentiler de çatışma kaynağı olmaktadır.

Gelin ya da damadın kendi ailesiyle ilişkileri eskiden olduğu gibi korumak istemesi de çatışmalar doğurabilir. İş aileleri genellikle genç ailelerin nerede ve nasıl yaşayacakları konusunda büyük etkilere sahiptirler. İş ailesi üyeleri iş gereği her gün birbirleriyle temas halinde olmak durumundadırlar. İş ailesinin genç ailelerin hayat stili üzerindeki etkisi bu kişilerin hoşuna gitmez.

Her bir evlilik sonucunda aileye yeni birileri katılır. Bu kişilerin her biri yeni bir ortak demektir. Aileye sonradan katılan kişilerin aile içinde ne derece etkili olacağını önceden kestirmek kolay değildir. Bu o kişilerin karakteriyle de doğrudan ilgilidir. Kişilerin karakter yapılarıyla çatışmalara sebep olması arasında bir ilişki vardır. Sessiz kalma, hiçbir şeye karşımama eğiliminde olanlar olduğu gibi aktif olmayı ve her işe karışmayı adet edinenler de vardır. Bu kişiler daha çok çatışmalara neden olur. Bir de sessiz görüldüğü halde arka plandan eşini kışkırtanlar da olabilir. Bu şekilde ise dolaylı bir etki söz konusudur.

<sup>170</sup> Mücahit Fındıklı, *Aile Şirketleri Semineri*, Malatya Özel İdare Toplantı Salonu 19 Temmuz 2003, Saat 18:00.

<sup>171</sup> Craig E. Aronoff, John L. Ward, "In-laws in the family business", *Nation's Business*, Sep93, Vol. 81 Issue 9, ss. 62-64.

Gelin ve damatların da birbirleriyle iyi geçineceklerinin garantisi yoktur. Aile sistemindeki bu çatışmalar uyumlu iş ilişkileri kurmaya çalışan işletme elemanları için özel bir problem teşkil eder. Normal zamanlarda birbirleriyle iyi çalışan aile üyeleri bir ikilem içine girerler. Eşinin diğer aile üyeleriyle çatışmasında eşine destek vermesi işlerin bozulmasına neden olurken, karşı tarafı tutması halinde de bu davranış eşi tarafından sadakatsizlik olarak görülebilir.<sup>172</sup>

Dedikodular aile şirketlerinin yıkılmasında önemli rol oynar. “TUSİAD’ın düzenlediği Kurumsallaşma adlı toplantıya katılan uluslar arası danışman Davit E. Bork, ki bu kişi aile şirketlerini de yakından tanımaktadır, Türk işletmelerinin Osmanlıdan kalma sadakat tarzı yönetimden profesyonel yönetime geçmede sıkıntılar yaşadığını ve Türk insanının çok dedikoducu olduğunu belirtmekte bu konunun aile şirketlerine yansıtıldığını ifade etmektedir. Bu kişiye göre aile şirketlerinin en önemli sorunlarından biri dedikodulardır.”<sup>173</sup> Bu konu özellikle ehtiler arasında sıkça yaşanmaktadır.

Dışarıdan evlilik yoluyla aileye katılanların neden olduğu en önemli çatışma konusu gelinler (ehtiler) arasındaki rekabettir. Bu kişiler arasında kocalarının daha çok çalışması, daha az ücret alması, eşine dürüst davranılmaması gibi konular söz konusu olur. Bir aile şirketinde birlikte çalışan iki erkek kardeşin durumunu düşünelim. Bunlardan birisi genellikle şirket içinde çalışmakta, üretim yönetimi, kalite kontrol ve tamamlanan ürünlerin müşterilere ulaştırılmasından, diğer kardeş ise satış ekibinin yönetilmesinden sorumludur. Satıştan sorumlu kardeş işi gereği oldukça fazla seyahat etmekte, uçakla bütün ülkeyi ve dış ülkeleri dolaşmakta, müşterileri memnun etmek için yüklü bir harcama kalemi oluşturmaktadır. Ayrıca birçok lüks iş seyahatleri yapmaktadır. Bundan dolayı pahalı otellerde gecelemede, pahalı restoranlarda yemek yemekte, profesyonel spor müsabakalarında sürekli olarak yerler ayırtmakta, zaman zaman da karısını da bu iş gezilerinde yanına almakta ama onun masraflarını kendi hesabından ödemektedir. Ancak ne varki, kardeşinin karısı bu yüksek yaşam standartlarını gözlemekte ve onları kendi yaşamlarıyla kıyaslamaya başlamaktadır. Ve

<sup>172</sup> Quentin J. Fleming, a.g.e., s. 113.

<sup>173</sup> Deniz Gökçe, “Rehberi Dedikodu Olanın”, Akşam Gazetesi, 11 Mart 2002.

bir gün kocasına bu yapılanların haksızlık olup olmadığını sorar. Bu konu bir akşam yemeği konuşmasında küçük bir öneri olarak söz konusu olur. Daha sonra da bu düşünceler açıkça dile getirilmeye başlanır. Ortaklık olgunlaşıp kardeşlerin hayat tarzları arasındaki farklar açıkça dile getirilmeye başladığında, kardeşlerin eşlerinin şikayetleri daha da büyür. Konu hakkında arkadaşlarına fikirlerini sorarlar ve onlardan da gerçekten bu dürüst değil cevabını aldıklarında bu kişiler diğer ortağın yaptığı her işe şüphe ve kıskançlıkla bakmaya ve açık aramaya başlarlar.<sup>174</sup>

Hepimizin duymuş olduğu gibi bu tür çatışmalar iş hayatında sık sık yaşanmaktadır. Çatışmanın kaynağı aslında eşit ortaklığın her şeyin eşit olması gerektiği gibi bir yanlış algılamadır. Pratikte her şeyin eşit olması gibi bir durum mümkün değildir. Bu şirket içinde çalışan kişilerin sorumluluk durumlarına göre değişebilir. Bu tür çatışmaları azaltmanın yolu aile içinde karşılıklı sevgi ve güven temeline dayalı ilkelerin yerleştirilmesidir. Çünkü kıskançlık ve çatışmalar genellikle duygusal ve irrasyoneldirler. Bundan dolayı rasyonel davranışları güçlendirmek için üzerinde her aile üyesinin anlayabileceği ilkelerden oluşan sistemlerin kurulması ve yerleştirilmesi gerekir.<sup>175</sup>

#### **2.6.3.5. Kuzenlerin Neden Olduğu Çatışmalar**

Kuzenlerin şirkete katılmaları üçüncü kuşakta başlar. Bu durumda şirkette aynı anda üç kuşağın üyeleri de aktif olarak çalışmakta olabilirler. Hatta dördüncü kuşak üyelerinin bile büyümeye ve yavaş yavaş şirket ile ilgilenmeye başlaması söz konusu olabilir. En az üç kuşak üyesinin bir arada çalışması çeşitli sorunlar doğurur. Çünkü farklı dönemlerde yetişmiş ve yetişmekte olan bu kişiler eğitim, kültür, tecrübe ve daha birçok konu bakımından oldukça büyük farklılıklar arz ederler. Bu kadar farklılığın bir arada yürütülmesi yönetim açısından zor bir görevdir.

"Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye, gelire, deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerinin ve düzeylerinin mevcudiyeti, farklı aile kollarının şirketin yönetiminde ve muhalefesinde yer almaları

<sup>174</sup> Marshall B. Paisner, a.g.e., s. 90-91.

<sup>175</sup> Marshall B. Paisner, a.g.e., s. 91.

çatışmalar için ortam yaratır."<sup>176</sup>

Yönetimde aktif olanlarla diğerleri arasında iktidar muhalefet kavgaları, yönetimde olmayanların kendilerine yeterli bilgi verilmediği konusundaki şikayetleri, aynı ailelerden gelen bu kişilerin birbirlerine rakip gözüyle bakmaları, herkesin kendi çıkarıyla ilgilenmesi ve şirketin başına geçme mücadeleleri bu kişiler arasında çatışmalara neden olabilir. Üçüncü kuşakta işletme ile ilgilenenlerin sayısı oldukça artmış olduğundan, bireyler arasında daha çok çatışma yaşanır. Kuzenlerin kendi aralarında ve kendilerinden öncekilerle olan anlaşmazlık konuları yönetimin etkin ve verimli olmasının engellenmesine, çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmasına neden olabilir. Kişisel çıkarların ön plana çıkması, birlik ve beraberliğin bozulmasına ve sonuçta işletmenin başarısız olması sonucunu doğurabilir.

Aile şirketlerinin bu döneminde gerekli tecrübe ve yeteneklere sahip olmayan kişilerin işletmede aktif olarak çalışmak istemesi de bir başka sorundur. Bu kişiler işletmeye alınması durumunda işlerin iyi gitmesi engellenecek, aksi takdirde bu kişilerde küskünlük ve fesat duyguları oluşacak, şirkette çalışanların kuyusunu kazmaya çalışacaklardır. Ancak her şeye rağmen iyi bir aile ve işletme yönetimi bu sorunların üstesinden gelmeyi başarabilir.

#### **2.6.3.6. Aile ve İş Çatışması**

“Aile ve iş konularının birbirine karıştırılması da bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilir.”<sup>177</sup> Ailenin duygusal değerleri ile iş değerlerinin birbirine karıştığı tartışılmaz bir gerçektir. Aile duygusal temellere dayanan bir birimdir. Buna karşın işletme sistemleri rasyonel ilişkiler temeline dayanmaktadır. Aileler büyük anne-baba, anne-baba, kardeşler, çocuklar ve gelin-damat ilişkileriyle ilgilenir. İşletmeler ise hiyerarşik değerlere dayanan pozisyonlarla uğraşır. Aile içindeki hiyerarşi yaş, duygusal ya da fiziksel güç ve ölümlerden etkilenir. Miras, mirasçının ya da mirasçılarının anlaşmaları veya yetenekleri üzerinde bir nimet olabileceği gibi bir felaket de olabilir. Ailenin yapısından kaynaklanan karmaşıklığa bir de işletme problemleri eklenince çok

<sup>176</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s.112.



daha karmaşık ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Öncelikli olan hangisidir? Aile mi yoksa işletme mi?<sup>178</sup>

Bizler hepimiz aile sisteminin bir üyesiyiz. Aile sisteminin amacı aile fertlerinin bakımı, geçinmesi, eğitimi ve geleceğe hazırlanmasıdır. Ancak aile sistemi üyeleri olarak aynı zamanda işletme sistemlerinin de üyesiyiz. "İşletme sistemlerinin üç önemli karakteristiği söz konusudur. Bunlar; müşteri odaklı olmaları nedeniyle dışa yönelik olmaları, sistemlerin ve görevlerin büyük ölçüde yapılaşmış olması ve başarılı işletmelerin ekonomik kazanç fırsatları için piyasadaki değişimleri değerlendirmek istemeleridir."<sup>179</sup> Nager, ailelerin toplumcu olduklarını ifade etmektedir. Anne-baba çocuklarını eşit düzeyde sever ve onlara eşit muamele yaparlar. Ama buna karşın bir işletme kapitalistiktir. En başarılı olan ve en iyi çalışan başkan olur. İki sistem birbiriyle bağdaşmaz.<sup>180</sup>

Aile-iş ilişkileri aile şirketi üyeleri için bir çok soruna neden olmaktadır. Bunların nedenleri arasında aile şirketlerinin birbirine zıt iki sistemi birlikte ihtiva etmesidir. İş konteksi verimlilik ve karlılığı gerektirirken, aile konteksi bakımı ve kabullenmeyi gerektirmektedir.<sup>181</sup> Aile üyelerinin hem ailede hem de işletmede aynı anda farklı roller oynadığı bilinmektedir. Rol çatışması, rol devri ve rol karmaşıklığı kavramları aile-iş ilişkilerinde mevcut olan iki zıt rolü kapsamaktadır. Mesela bir aile şirketinin ortakları olan karı ve koca, görüşmeleri tartışmaya dönüştüren aile problemleri olmaksızın bir karar veremeyebilirler. Onlar karı-koca rolleriyle iş ortaklığı rollerini karıştırabilirler.

Aile şirketi üyeleri, birbiriyle hem iş hem de aile içinde karşılaşmak suretiyle karşılıklı sevgi ve bağlılık içinde bulunurlar ve bu da iki insanın aynı anda iki ilişkiyi idare ettiği ikili bir ilişki ortaya çıkarır. Mesela oğlu ile birlikte çalışan bir anne oğlu ile

---

<sup>177</sup> Margaret A. Fitzgerald, Glen Muske, "Copreneurs: An Exploration and Comparison of Other Family Businesses", *Family Business Review*, Mart 2002, Cilt 15, Sayı 1, s. 2.

<sup>178</sup> Pauline Magee-Egan, "Family Business: A closer look", *Review of Business*, Summer/Fall91, Vol. 13 Issue 1/2, pp. 1-3.

<sup>179</sup> David Ayoub, "Understanding Family and Business Systems Critical for Success and Succession", *Business Journal* (Central New York), 09/29/2000, Vol. 14 Issue 39, p. 23.

<sup>180</sup> Mayu Mishina, a.g.k., pp. 48-52.

<sup>181</sup> Patricia M. Cole, a.g.m., ss. 351-360.

bir taraftan patron/çalışan ilişkisi içinde iken diğer taraftan da anne/oğul ilişkisini birlikte sürdürmek zorundadır.

Aile bireylerinin aynı anda birlikte taşımak zorunda olduğu bu iki rol aile bireyleri arasında çeşitli çatışmalara neden olabilir. İş yerinde aile duygularının baskın olması nedeniyle bireyler bazı yakınlarını korumaya teşebbüs edebilirler. Bu durumda bazıları haksız yere haklı muamelesi görebilir. Çatışma ortamında aile dışından çalışanlar da dikkate alındığında bazı önemli huzursuzluklar doğabilir. Aile bireyleri kendi aile üyelerini koruma eğiliminde olabilirler. Bazı aile üyeleri haksız yere bir takım kazanımlar elde edebilir. Aynı şekilde iş konularının eve taşınması durumunda aile ilişkilerini bozucu etkiler yapabilir.

Mükemmel bir dünyada aile ve işletme sistemleri birbirinden ayrı ve bağımsız olarak kendi dinamikleriyle, kurallarıyla beklentileriyle ve üyeleriyle fonksiyonlarını yerine getirir. Ancak bir aile şirketi söz konusu olduğunda bu sistemlerden herhangi birinde olan bir şey diğerini kesinlikle etkiler. Çünkü her iki sistemdeki rolleri oynayan aynı kişilerdir.<sup>182</sup>

Aile ve işletme sistemleri dikkate alındığında hangi sistemin ihtiyaçları öncelikle ele alınmalıdır konusunda da sorunlar vardır. Geleneksel işletme sisteminde işletme önceliklidir. Bireysel ihtiyaçlar ikinci plandadır. Ancak aile kontrolündeki bir işletmede işletme bireysel ihtiyaçları karşılamada bir araç olarak görülür. Sonuçta aile şirketleri kişisel ihtiyaçlarının şirket ihtiyaçlarından öncelik taşıdığını düşünürler. Onlar kendi zevklerini tatmin etmek için şirket kaynaklarını kullanmaktan çekinmezler.

Kararların alınmasında uygulanan kriterlere bakarsak, işletmecilik anlayışına göre öncelikli değer "işletme için en iyisi hangisidir?" olmalı iken yani kararların rasyonel gerçeklere dayanması ve duygusal ve bireysel kaygıların ikinci plana atılması gerekirken, bir aile sisteminde karar almada uygulanan kriterler, "aile için en uygunu nedir?" konusunda yoğunlaşmaktadır.

---

<sup>182</sup> Quentin J. Fleming, a.g.e., s. 22.

İşte ailenin ve işletmenin birbiriyle çatışan bu gerçekleri aile bireyleri ve şirkette çalışan diğer kişiler arasında çatışmalara yol açmaktadır. Aslında işletme insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş ekonomik bir birimdir. Ama öncelikli olarak onun yaşaması ve gelişmesi için yapılması gerekenler ele alınmalıdır. İşletme başarılı olduktan sonra kişilerin finansal ihtiyaçları da otomatik olarak karşılanacaktır.

### 2.6.3.7. Kardeşler Arası Çatışmalar

Aile şirketlerinin yıkılmasına neden olan en önemli konulardan birisi de kardeşler arasında yaşanan çatışmalardır. "Harvard Business School'da aile şirketleri üzerindeki araştırmalarıyla bilinen Prof. Louis B. Barnes'e göre birçok aile şirketi aile içindeki kavgalar ve kardeşler arası rekabet yüzünden dağılmakta ve parçalanmaktadır."<sup>183</sup> Bir aile şirketinde kardeşler arasındaki çatışmalar özellikle kurucu/sahibin - ki bu genellikle babadır - işi bırakmayı düşünmesi ve kendinden sonra şirketin başına kimin geçeceği belirlenmesi sürecinde bütün şiddetiyle su yüzüne çıkar. "Baba ile çocukları arasında yaşanan rekabetin bir başka boyutu kardeşler arasında yaşanmaktadır. Eğer baba çocuklarını birbirine karşı kıskırtırsa ya da birinin tarafını tutup kendisinin yerine gelecek olanı belirlemeye kalkarsa bu durum rekabetin kızışmasına neden olur. Tecrübelerime göre bu konudaki en büyük güçlük işletmede sadece iki oğlan olması durumunda yaşanır. Eğer bunların anneleri ya da eşleri de doğrudan işin içindelerse problem daha da içinden çıkılmaz bir hale gelir."<sup>184</sup>

Babalarının gözüne girmek için çocukluktan beri mevcut olan çocuklar arası rekabet yetişkinliğe kadar devam eder. Bu öylesine ileri bir dereceye kadar varır ki, bütün yönetim kararlarını etkiler, örgütlerde yaşanan güç mücadelelerini büyütür.

Kardeşler arası ilişkiler bir aile şirketinin devir teslim süreci içinde aile şirketi yöneticisinin karşılaşılabileceği problemlerden sadece bir tanesidir. Diğer iç problemler daha devam etmektedir. Ailedeki anlaşmazlıklar şirkete de taşınmış ve aile dışından gelmiş olan yöneticiyi işte tutmak başlı başına bir sorun olmuştur. Bunlara ek olarak

<sup>183</sup> Elena Cherney, "Family Business Coaches Others on Survival", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/StartupJournal-2002043002.htm&Keywords=family%20councils&Button=fambiz> (24.07.2003)

<sup>184</sup> Harry Levinson, a.g.m., pp.90-98.

şiddetli rekabet şartları sonucu ortaya çıkan karışıklıklar söz konusudur.<sup>185</sup> Kardeşler arası ilişkilerde yaşanan çatışmaların tahrip edici boyutları bu olumsuzluklarla birlikte ele alındığında çok daha büyük olacaktır.

Kardeşler arası çatışmaların sebepleri arasında çalışmalarının karşılığını alamama hissi, diğer kardeşin kendisinden daha az çalıştığı halde fazla ücret aldığı düşünülmesi, kardeşlerin eşleri tarafından kışkırtılmaları ve başkanlık mücadeleleri gibi konular yer almaktadır. Bu kardeşler ekonomik olarak kendileri daha çok çalıştıkları halde diğer kardeşlerin daha fazla ücret aldığı düşünülürler, işletme dışında bulunan kardeşler kendilerinin dışlandığını hissedebilirler, anne babanın bazı kardeşleri daha fazla sevdiği düşüncesine kapılabilirler.<sup>186</sup> Kardeşler arası çatışmalar özellikle başkan olan babanın ölümünden sonra genellikle bir meydan muharebesine dönüşür.

Kardeşler arasındaki çatışmayı ve onun yıkıcı etkilerini görmek için şu örneğe bakalım: "Amerika'nın en büyüklerinden biri olan bir şirketi miras olarak alan Horvitz kardeşlerin hikayesidir. 700 milyon dolarlık gazete, kablolu televizyon ve emlakçilik (real estate) şirketinde babanın ölümünden sonra başa kimin geçeceği konusunda kavgalar başlar. Arabulucu rolü oynayan anne de öldükten sonra bu kavgalar iyice şiddetlenerek yeni bir kreşendoya dönüşür. Suçlamalar ve karşı suçlamalar birbirini izler. Karşılıklı yumruklu kavgalar başlar. Mahkemelerde davalar yıllarca sürer. Bu üç kardeşten birisinin oğlu şöyle demektedir: Kararlar bu kardeşlerin 12 yaşındaki duygularına dayalı olarak alınmaktadır."<sup>187</sup> Bu çocuğun ifadesine göre amcaları olan kardeşlerin çocukluklarından beri aralarında çatışmalar yaşandığı ve bu çocukluk yıllarındaki olayların etkilerini ileriki yıllarda da devam ettirdiği anlaşılmaktadır.

Eğer aile şirketleri birkaç kuşak sonrakiler tarafından yönetiliyorsa hizip kavgaları, aile şirketlerinde oldukça karmaşık bir hal alabilir. Kuşaklar ilerledikçe kaynaşmış bir aile birimini korumak daha da zorlaşır. Tehlike, komplolar için çok fazla zaman ayrılırken ailenin korunması için yeterli çaba gösterilmemesindedir.

---

<sup>185</sup> Donna Fenn, "Are your kids good enough to run your business?", Inc., Aug94, Vol. 16 Issue 8, ss. 36-38.

<sup>186</sup> Sandra Brown Sherman ve Andrey Stamelman, "Succession Planning for Family Businesses", Riker Dancig Articles, <http://www.riker.com/feature/3050.html> (07.12.2001).

<sup>187</sup> Manfred F.R. Ke. deVries, a.g.k., ss. 59-72.

Kıskançlıklar sağduyudan önce geldiğinde ise devir teslim politikaları önemli bir zaman kaybına dönüşebilmektedir.

Kardeşler arasındaki problemler aile şirketlerinin gelişimi önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Aile şirketinde birlikte çalışan aile üyelerinin bir araya gelerek birbirleriyle iletişim kurmaları kardeşler arası rekabet gibi konulardan kaynaklanan çatışmaları azaltmak için oldukça önemlidir. Ancak aile şirketlerinde bu iletişimi sağlamak pek de kolay olmamaktadır.<sup>188</sup> Çatışmayı çözmenin ilk şartı aile üyelerini bir araya getirmektir.<sup>189</sup>

Kardeşler arası ilişkinin niteliği işletmenin geleceğini doğrudan ilgilendirir. Bu ilişkiler olumlu ise işletmenin geleceği bundan olumlu etkilenir. Hatta belli düzeyde ve kontrol edilebilen tatlı bir rekabet bu kişilerin çalışmalarını motive edebilir. Ancak kıskançlık düzeyine varan rekabet çatışmalara neden olur. Kardeş ilişkilerini iyi bir şekilde yönetebilmek için şu durumların varlığı önemli yararlar sağlayabilir: Açık bir iletişim ortamı, rollerin belirlenmesi, mizahi bir yaklaşım tarzı, işletme dışında sosyal faaliyetlerle zaman geçirme.<sup>190</sup>

Kardeşler arasındaki ortaklığın başarılı bir şekilde devam etmesinin bazı gerekleri vardır. Bunlar;<sup>191</sup>

1. Kardeşler arasında iyi işleyen bir iletişim,
2. Lansberg'in takım çalışma ilişkilerinde heyecan ve canlılık getiren bir gelecek vizyonu şeklinde ifade ettiği ortak bir gelecek hayali (amaç birliği),
3. Her bireyin yeteneklerini ortaya çıkarma ve kullanma becerisi. Bir ekibin başarılı olması için ekip üyelerinin sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi gerekir,
4. Ortak geçmişten yararlanma yeteneği,
5. Kuvvet ve cesaret verme *birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için* yaklaşımı,
6. Rekabetleri yapısal bir biçimde yönetebilme becerisi.

<sup>188</sup> SCFB Frequently Asked Questions, <http://www.scfb.co.uk/site/faq.htm> (Erişim: 20.07.2003).

<sup>189</sup> Dennis T. Jaffe, a.g.k.

<sup>190</sup> Family Business Quarterly, "Turning Sibling Rivalries Into a Positive Force for Business Success", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=SiblingRivalry/NECFB-66.html&Keywords=Rivalry&Button=fambiz> (24.07.2003).

<sup>191</sup> Sharon Nelson, "Team playing is on the rise", Nations' Business, Jun96, Vol. 84 Issue 6, ss. 53-56.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **3. AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL YAPIYI TEHDİT EDEN SORUNLAR**

#### **BİRİNCİ KESİM**

##### **3.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE FİNANSAL YAPI**

Parayı kazanmak, harcamak ve yönetmek bir şirketin esas faaliyetleridir. Ancak bir aile şirketi söz konusu olduğunda sağlam bir finansal sistemin kurulması veya sermayenin büyütülmesi ya da ücretlerin belirlenmesi halka açık bir şirketin veya aile şirketi niteliğinde olmayan özel bir şirkettekinden farklıdır. Aile ve şirket gibi birbirini olumlu ve/veya olumsuz olarak etkileyen iki farklı sistemin bir arada yürütülmesi aile şirketlerinin finansal yönetimini zorlaştırır.

Etkili bir finansal yönetimin sağlanması, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve bilançonun doğru kullanılmasına bağlıdır. Etkili nakit yönetimi de finansal kontrolün devamlı olarak güncelleştirilerek sürekliliğinin sağlanmasına bağlıdır. Nakit akımı ve kârlar aile şirketi liderlerinin profesyonel olmayan davranışlarından ve alışkanlıklarından önemli ölçüde etkilenmektedir.

Sağlıklı finansal politikalar uygulanması ve nakit yönetim tekniklerinin kullanılmasıyla patronlar şirketin günlük faaliyetleri üzerinde kontrolü sağlayabilirler. Bundan sonra sıra firmayı rekabet açısından güçlendirmek ve hızlı sağlıklı büyümeyi sağlamak için stratejik planlamaya gelir. Bunun için alınması gereken ilk karar, uygun bir örgüt yapısının sağlanmasıdır. Bu yapıdan hem şirket hem de aile olumlu etkilenecektir.

### 3.1.1. Bir Şirket İçin Finansal Yapı ve Önemi

Bir işletme, faaliyetlerini sürdürebilmek için finansmana ihtiyaç duyar. Finansman sadece firmanın ihtiyaç duyduğu fonların sağlanmasını ifade eder. Diğer taraftan finansal yönetim daha geniş kapsamlı bir kavram olup, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun şartlarda sağlamak, bu fonları korumak ve etkin olarak kullanımını sağlamak biçiminde tanımlanabilir.<sup>192</sup> Finansal yönetimin sorumluluk alanı bir taraftan işletmenin ihtiyaç duyduğu sabit yatırımlar ve çalışma sermayesi için fon kaynaklarının araştırılmasını diğer taraftan da işletme bünyesindeki fon fazlalıklarının en verimli bir şekilde değerlendirme seçenekleri üzerinde yapılan çalışmaları kapsar. İşletmenin çeşitli aşamalarda finansmana ihtiyacı olur. Bu ihtiyaçlar yatırımların finansmanı ile başlar ve işletme faaliyete geçtikten sonra da çalışma sermayesi ihtiyacı olarak devam eder. Talep edilen üretim miktarının gerçekleştirilmesi, müşterilere tanınan krediler, yeni yatırımlar planlanması, yeni ürünler tasarlanması, yenileme yatırımları, genel giderler gibi çok çeşitli konular için finansman ihtiyacı söz konusu olur. İşletmenin normal olarak faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gereken fonların yanında bir de beklenmedik olayların yaşanması durumunda, özellikle ekonomik bunalımlar ve kriz dönemlerinde ek finansmana ihtiyacı olur. Bütün bu finansman ihtiyaçlarının karşılanması için finans yönetiminin gerçekçi ve uygulanabilir, gelecekteki birtakım beklenmedik olayları da öngören ve işletmenin finans krizine girmesini önlemek için çok iyi bir finansal planlama yapmasına gerek vardır. Finansal planlamayı başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyen firmaların varlıklarını sürdürebilmesi risk altına girer. En küçük bir olumsuzluk yaşanması durumunda işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilir. Ülkemizin son yıllarda arka arkaya yaşadığı kriz dönemlerinde birçok işletmenin faaliyetlerine son vermek zorunda kalmasında yetersiz finansal planlamanın rolü büyüktür.

Finans fonksiyonu diğer işletme fonksiyonları ile karşılaştırıldığında en önemli işletme fonksiyonudur. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için öncelikli olarak finansmana ihtiyaç vardır. Gerekli olan finansman sağlanmadan diğer işletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi söz konusu olmaz.

---

<sup>192</sup> Semih Büker, **Finansal Yönetim**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 64, s. 4.

Finans yönetiminin önemi sermaye birikiminin ve tasarrufların yetersiz olduğu ülkemizde oldukça büyüktür. Finans yöneticisi sadece fon sağlama sorumlusu olmayıp aynı zamanda sağlanacak olan fonları vade, miktar, faiz ve zamanlama açısından en uygun şekilde sağlamak ve bu kaynakları en verimli bir şekilde kullanmak zorundadır.

Şirketin finansal yapısı denildiğinde, sermaye miktarı ve sermayenin oluşma biçimi söz konusu olur. Finans yönetimi görevini yürüten yönetici uzman olmasa bile finansal konuları bilmelidir. Bunlar işletmenin sermaye durumu ve ekonomik yapı hakkında çeşitli belge ve bilgilere dayanarak bilgi edinmekle başlar. Kredi veren kadar finansal kaynak ayıran işletme sahipleri yönünden de kredi alanın gerçek finansal durumunu araştırmak, büyük bir sorumluluğun üstlenilmesi anlamını taşır.<sup>193</sup>

Bir işletmenin finansal yapısı Bilanço adı verilen mali durum tablosunda ayrıntılı olarak görülür. "Bilanço belirli bir tarihte bir firmanın varlıklarını (aktif değerlerini), borçlarını ve öz sermayesini tasnifli bir şekilde gösteren bir tablodur."<sup>194</sup> Bir başka tanıma göre ise bilanço, bir firmanın sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların hangi kaynaklardan sağlandığını gösteren bir tablodur. İçerdiği ana bölümler olarak bilanço aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Aktif	..... ŞİRKETİ .....	TARİHLİ BİLANÇOSU	Pasif
I.DÖNEN DEĞERLER			III.KISA VADELİ BORÇLAR
II.SABİT DEĞERLER			IV.UZUN VADELİ BORÇLAR
			V.ÖZ KAYNAKLAR

Şekilde görüldüğü gibi bir işletmenin varlıkları dönen değerler ile sabit değerlerden oluşmakta ve bu kalemler bilançonun sol tarafında aktifler olarak yer almaktadır. Pasif tarafta ise işletmenin sahip olduğu ekonomik değerlerin karşılandığı kaynaklar yer almaktadır. Bu kaynakların temelini işletme sahip ya da sahiplerinin

<sup>193</sup> İlhan Cemalcılar ve Diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1980, s. 224.



kendi sahip olduğu öz kaynaklar ile çeşitli finansman kuruluşlarından ya da bireylerden temin ettiği borçlar oluşturmaktadır.

## A. AKTİFLER

### I. Dönen Değerler

Dönen değerler işletme literatüründe çalışma sermayesi olarak adlandırılmaktadır. Dönen değerler bir faaliyet dönemi içinde satılması ya da tüketilmesi söz konusu olan varlıkları ifade eder. Bir işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde ve kesintiye uğramadan devam ettirebilmesi için dönen değerlerin yönetimi büyük önem taşır. Finans yöneticisinin görevleri açısından da dönen değerlerin yönetimi oldukça önemlidir. İşletmenin talepleri karşılması, kısa vadeli borç yükümlülüklerinin zamanında ödenebilmesi, gerektiği zamanda nakit ihtiyacının karşılanabilmesi ve nakit fazlasının da kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi için çalışma sermayesinin yönetimi önemlidir. Ülkemizde geçtiğimiz dönemlerde yaşanan krizler nedeniyle pek çok küçük ve büyük işletmenin çalışma sermayesi yetersizliği yüzünden faaliyetlerine son vermek zorunda kalması çalışma sermayesi yönetiminin önemini gösterir.

Finans yöneticisinin faaliyetleri açısından bakıldığında da dönen değerlerin yönetiminin ne derece önemli olduğu açıkça görülür. Çünkü finans yöneticisi;

1. Zamanının büyük bir bölümünü dönen değerlerin yönetimi için harcar,
2. Dönen değerlere yapılan yatırım tutarı oldukça fazladır,
3. Satış hacmindeki artışa paralel olarak işletme sermayesi ihtiyacı da artar.

“Firma yöneticileri, mali yönetimden sorumlu bulunanlar ve kredi kurumları için dönen varlıklar grubunun büyük önemi vardır. Firmanın mali başarısı, aynı düzeydeki iş hacmine daha az kaynak kullanarak ulaşabilmesi, borçlarını vadesinde ödeyebilmesi, büyük ölçüde bu başlık altında toplanan değerlerin etkin yönetimine bağlıdır.”<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Öztin Akgüç, *Mali Tablolar Analizi*, 9. Bası, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 64, İstanbul 1995, s.20.

<sup>195</sup> Öztin Akgüç (1995), a.g.e., s. 31.

Küçük işletmeler açısından bakıldığında ise çalışma sermayesi yönetimi daha da büyük bir öneme sahiptir. “Bu tür firmalar, makine-araç-gereç, donanım kiralayarak maddi duran varlıklara yapacakları yatırımları sınırlayabilir, düşük bir düzeye indirebilirler, oysa para tutma, alacak ve stoklara yapacakları yatırımlardan kaçınma yolları yoktur. Bu nedenle küçük firmalarda yöneticiler açısından dönen varlıklar önemlidir. Ayrıca söz konusu firmalar için, sermaye piyasasından hatta kredi kurumlarından uzun süreli fon sağlama olanağı çok sınırlıdır. Bu nedenle finansmanda daha çok, kısa süreli yabancı kaynaklara dayanmak zorundadır.”<sup>196</sup> Bundan dolayı çalışma sermayesi yönetimi küçük işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır.

## II. Sabit Kıymetler

Sabit kıymetler maddi sabit kıymetler ve maddi olmayan sabit kıymetler olarak ikiye ayrılır. Bu kalemlerin özelliği bir işletmede bir hesap dönemi içerisinde tüketilmesi veya satılması söz konusu olmayan varlıkları ifade etmesidir. Başlıca sabit kıymetler arasında bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bina, makine, teçhizat, araç, gereç gibi değerler söz konusudur.

Sabit kıymetlerin finansmanı önemli yatırım harcamalarını gerektirir. Bu değerlere yatırılan fonlar büyük tutarlara ulaşır. Uzun dönemli varlıklar olduğu için bu varlıkların kısa sürede paraya dönüşmesi beklenmez. Bu nedenle sabit kıymetlerin finansmanı öz kaynaklarla ya da uzun vadeli fonlarla karşılanmalıdır. Eğer kısa vadeli borçlar sabit yatırımların finansmanında kullanılırsa işletme bu varlıklarını kısa dönemde paraya çeviremeyeceği için işletme kısa vadeli borçlarını ödeyememe durumu ile karşı karşıya kalır. Bu gibi yanlış kararlar da işletmelerin iflasına neden olabilir. Ülkemizde uzun vadeli fon sağlamadaki güçlükler nedeniyle birçok işletmenin kısa vadeli borçlarla sabit kıymetlerini finanse ederek büyük risk altına girdikleri gözlemlenmektedir. Bu şekilde davranan firmalar özellikle kriz dönemlerinde batma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kısa vadeli yabancı kaynakların, çalışma sermayesi ihtiyacının karşılanması ve öz kaynaklar ile uzun vadeli borçlanma ile sağlanan kaynakların da sabit kıymetlerin finansmanında kullanılması ilkesinin uygulanmasına dikkat edilmesi büyük önem taşır.

<sup>196</sup> Öztin Akgüç (1994), *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, 6. Baskı, İstanbul, s. 212.

## **B. PASİFLER**

Pasif kısımda yer alan kalemler işletmenin sermaye kaynaklarını ifade eder. Bu kaynaklar esas itibariyle öz kaynaklar ile yabancı kaynaklardan oluşur. Öz kaynaklar işletme sahip ya da sahiplerinin işletmeye koydukları kaynakları, yabancı kaynaklar da işletme dışı kişi ya da kuruluşlardan sağlanan kaynakları ifade eder. Yabancı kaynaklar da kendi arasında kısa vadeli ve uzun vadeli yabancı kaynaklar olarak iki grupta ele alınır.

Şüphesiz, tasarrufların ve birikimlerin istenilen düzeyde olmaması nedeniyle birçok işletme yabancı kaynak kullanmak zorunda kalır. Bu bir zorunluluk olmakla birlikte yabancı kaynak kullanmanın bir takım avantajlı durumları da söz konusudur. Çünkü yabancı kaynağa ödenen maliyet ile bu kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması sonucunda elde edilecek kazançlar karşılaştırıldığında yabancı kaynaklardan sağlanan getirinin bu kaynaklara ödenen bedelden yüksek olması durumunda öz sermaye karlılığının artırılması söz konusu olur. Bunun anlamı başkasının parasıyla para kazanmaktır. Finansmanda buna borçlanmanın kaldıraç etkisi denilir. Borçlanmanın kaldıraç etkisinin pozitif olması için alınan bu borçların verimli alanlarda değerlendirilmesi gerekir. Borç maliyetinin daha altında bir getiri sağlanması işletmeyi zor duruma düşürebilir.

Şimdi de bir işletmenin finans kaynakları hakkında kısa bilgi verilecektir. Bu kaynaklar belirtildiği gibi borçlar ile öz kaynaklardır. Borçlar da kendi arasında kısa vadeli ve uzun vadeli borçlar olarak iki kısımda ele alınır.

### **I. Kısa Vadeli Borçlar**

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli nedenlerle borçlanmak zorunda kalabilirler. Bunun en önemli nedenlerinden birisi öz sermaye kaynaklarının yetersiz olmasıdır. Ancak günümüzde ekonomik yaşamın şartları gereği öz kaynaklar yeterli olsa bile sıfır borçla çalışmak söz konusu değildir. En azından belli dönemlerde işletmelerin fon çıkışları olması kaçınılmazdır. Bunların ödenmesi için işletmenin belli

bir süre bekleme hakkı vardır. Yani bu borçların vadesi henüz gelmemiştir. Bir faaliyet dönemi içinde ödenmesi gereken borçlar kısa vadeli borçları oluşturur.

Bir firmanın kısa süreli borçları veya yabancı kaynakları kaynağın niteliğine göre çeşitli alt gruplarda sınıflandırılmış olarak gösterilebilir. Bunlar; banka kredileri, finansal piyasalardan sağlanan kısa vadeli krediler, ticari borçlar, alınan sipariş avansları, ortaklar borçlar, diğer kısa vadeli borçlar, borç ve gider karşılıkları gibi gruplar halinde bilançonun bu kısmında yer alır.

İşletmenin kısa vadeli borçlarını zamanında ödeyebilme kapasitesine sahip olması gerekir. Bunun için sağlıklı ve gerçekçi bir nakit akış analizinin yapılması söz konusudur. İşletmenin çalışma sermayesi kalemlerinden nakit ve benzeri kıymetlerin borç ödemede yeterli olması gerekir. Stokların nakde dönüşümünün yavaşladığı dönemlerde bile borç yükümlülüklerini yerine getirebilmek için hazırlıklı ve temkinli olmak gerekmektedir.

## **II. Uzun Vadeli Borçlar**

Bilançonun düzenlendiği tarihte işletmenin bir yıldan daha uzun bir sürede ödemesi gereken borçlar bu kısımda yer alır. Kısa vadeli yabancı kaynaklar dışında kalan tüm işletme borçları uzun vadeli borçlara girer. Uzun vadeli borçlar, duran varlıklara yatırım, net çalışma sermayesinin artırılması, kısa vadeli borçların ödenmesi veya diğer uzun süreli borçların ödenmesi için sağlanmış olabilir. Uzun vadeli borçlar sağlanan kaynaklara göre sınıflandırılmış olarak gösterilir. Banka kredileri, çıkarılmış tahviller, satıcı kredileri, müşteri avansları, ortaklara borçlar, diğer borçlar, borç ve gider karşılıkları gibi sınıflandırılmış olarak bilançonun bu bölümünde gösterilir.

## **III. Öz Kaynaklar**

Gerek kuruluş sırasında gerekse daha sonraki dönemlerde işletme sahibi veya sahipleri tarafından işletmeye konulan kaynaklarla, faaliyet dönemleri sonunda elde edilen kârların otofinansman olarak işletmede bırakılan kısımları öz kaynakları

oluşturur. Bir başka ifadeyle, bir işletmenin net varlıkları ile net borçları arasındaki fark işletmenin sahip olduğu öz kaynakları ifade eder.

Öz kaynaklarla finansman, herhangi bir faiz veya benzeri bir maliyetin söz konusu olmaması yönüyle borçlardan ayrılır. Ancak böyle olması öz kaynakların maliyeti olmaması anlamına gelmez. Öz sermaye ile finansman maliyetli bir finansman yöntemidir. Çünkü kullanılan sermayenin alternatif maliyeti söz konusudur. Şirketin verimli ve kârlı çalışması sonucunda sahip olunan öz kaynakların değeri firma değerinin artırılmasına paralel olarak artış göstermelidir. Mevcut piyasa şartlarında yatırımların ortalama getirisinin üzerinde bir getiri sağlanması öz kaynakların verimli kullanıldığını aksi taktirde verimsiz kullanıldığını gösterir.

Geçtiğimiz yıllardaki kriz dönemlerinde işletmelerin büyük bir kısmının kârları faaliyet kârları olmayıp faaliyet dışı kârlardır. Bunun sebebi, yatırım ve üretimin yüksek piyasa faizleri ve devletin yüksek faizlerle borçlanmak zorunda kalması nedeniyle firmaların kaynaklarını yatırıma yönlendirme yerine faiz, döviz gibi araçlara yatırmış olmalarıdır. Öz sermaye maliyetinin önemini vurgulamak için verilen bu örnekte anlatılmak istenen yatırımların en az faiz, döviz, repo gibi araçlardan daha fazla getiri sağlamanın gerektiğini ifade etmektir. Bu nedenle öz kaynakların kârlılığının, en az diğer araçlara yatırılması durumunda sağlanacak kazançta eşit olması veya bu kaynakların getirisinden yüksek olması gerekir.

Bir işletmenin finansal yapısından bahsederken optimal finans kaynaklarının bileşiminin sağlanması üzerinde önemle durulmalıdır. Yetersiz öz kaynaklar ile işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi ve büyümesi sınırlı olduğu için, yabancı kaynak kullanmak suretiyle öz varlıkların karlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Ne varki, optimum öz kaynak-borç dengesinin sağlanması da kolay değildir. Ancak gelişmiş ülkelerde öz kaynak yabancı kaynak oranının % 50, Türkiye gibi sermaye sıkıntısı çeken ülkelerde de borç oranının % 60'a kadar çıkarılması normal karşılanmaktadır.

### 3.1.2. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı İle İlgili Sorunlar

#### 3.1.2.1. Aile Şirketlerinde Öz kaynaklar İle İlgili Sorunlar

##### 3.1.2.1.1. Öz Kaynakların Yetersizliği

"Öz sermaye, firmanın kuruluşunda ve faaliyet dönemi sırasında firmanın sahip ve ortakları tarafından sağlanan kaynaklar şeklinde tanımlanabilir." <sup>197</sup> Daha sonraki dönemlerde de firma pay senedi çıkarmak ya da yeni ortak almak suretiyle öz sermayesini artırabilir. Ayrıca şirket, kârlarını faaliyetlerin finansmanında kullanmak (otofinansman) suretiyle de öz sermayesini artırabilir.

Ülkemiz ekonomisi milli gelirin düşük olması sonucu yatırımlar için gerekli olan fonların yeterince sağlanamaması nedeniyle sürekli bir finansman sıkıntısı yaşamaktadır.<sup>198</sup> Son yıllarda üst üste yaşanan ekonomik krizler genellikle finansman/likidite sıkıntısından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde büyük şirketlerin de öz kaynak yabancı kaynak dengesi sağlıklı değildir. "En büyük 500 şirketin ortalama yabancı kaynak oranı % 60'tır. Yıllardan beri bu böyle devam etmekte ve % 55'in altına inmemektedir. Burada daha da kötü olan şey bu yabancı kaynakların % 75'inin kısa vadeli olması ve şirketlerin kısa vadeli yabancı kaynaklarla sabit yatırımlarını finanse etmesidir."<sup>199</sup>

Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketi niteliğindedir. Bu şirketler genelde dışa kapalı olup yatırımlarını kendi kaynakları ile gerçekleştirme eğilimindedirler. Dışa kapalı olduklarından sermayeyi artırmak için ortak alımına gitmekten çekinmektedirler. Dış kaynak kullanmak isteseler de büyük şirketlerle karşılaştırıldığında bu şirketlerin yabancı kaynak kullanma imkanları oldukça sınırlıdır. Bu durumda aile şirketleri için faaliyetlerini devam ettirebilmenin tek yolu faaliyetlerini kendi kaynakları ile gerçekleştirmektir. Ancak tasarruf yetersizliği nedeniyle öz kaynaklar işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için

<sup>197</sup> Öztin Akgüç (1994), a.g.e. , s. 733.

<sup>198</sup> Tülay Yücel, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları", I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001 Nevşehir, s. 7.

yeterli olmamaktadır. Bu nedenlerle ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler uzun vadeli ve uygun koşullarda dışsal finansal kaynaklara ulaşamamaları, sermaye piyasasından fon sağlayamamaları ve teşviklerden yararlanamamalarının yanında öz sermaye yetersizliği sorunu ile de karşılaşmaktadırlar.<sup>200</sup>

Dinamik bir ülke olan ve girişimciliğin sürekli olarak geliştiği ülkemizde gittikçe çok sayıda işletme kurulmaktadır. Ancak bu işletmelerin gerekli yeteneklere sahip olma ve küçük yatırımlarını düzenli sanayilere yönlendirebilmesi konusunda ciddi sıkıntıları vardır. Bunun temel nedeni ülkemizdeki küçük girişimcilerin kişisel yeteneklere yani sahiplerinin durum ve olanaklarına bağlı olmasıdır.<sup>201</sup>

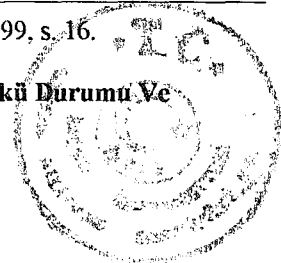
Aile ve iş konuları arasında kesin sınırların çizilememiş olması aile şirketlerinin en büyük sorunlarından birisidir ve birçok diğer sorunun kaynağıdır. Aile çatışmaları aile şirketlerinin başarısını ve bu şirketlerin kaderini belirlemede, çoğu zaman da bu şirketlerin dağılmasına neden olmaktadır. Ailede çeşitli boyutlarda yaşanan çatışmalar firmanın öz kaynaklarını olumsuz etkilemektedir. Burada iki farklı sistem, yani aile ve işletme sistemi, söz konusu olup her iki sistemin de amaçları farklıdır. Ailede duygusallık ön planda iken işletmede rasyonel ilkelerin hakim olması gerekmektedir. Bu açıdan iki sistemin finansal çıkarları çatışır. Şirketin kendini yenilemesi, yeni yatırımlar yapması, en azından mevcut olan sermayesini reel anlamda koruması için karların bir kısmını işletmede bırakarak otofinansman yapması gerekir. Ancak aile üyeleri de bu karların dağıtılması suretiyle kendilerine daha rahat ve lüks bir yaşantı sağlamasını isterler. Aile bireyleri arasında özellikle yaşanan çatışma burada işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasında yaşanmaktadır. İşletmede çalışan ve sorumlu pozisyonda olan aile üyeleri kârların bir kısmının işletmede bırakılmasından ve işletmenin geliştirilmesinden yanadır. Ancak çalışmadığı halde ortaklık statüsüne sahip olan aile üyeleri ise kârların dağıtımını ve kendi refah seviyesinin artırılmasını isterler.

Sonuç olarak kârların dağıtılması seçeneği benimsenirse kişiler bundan tatmin olacaklar ancak işletme kaynak sıkıntısına düşecektir. Diğer seçeneğin, yani kârların

<sup>199</sup> Öztin Akgüç, "Şirketlerin Finansman Yapısı Sağlıklı Değil", Power, Şubat 1999, s. 16.

<sup>200</sup> Yücel, Tülay, a.g.k., s. 13.

<sup>201</sup> Vakıfbank, Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı, Bugünkü Durumu Ve Geliştirilme Koşulları, Ocak 1997, s. 37.



işletmede bırakılmasının kabul edilmesi durumunda işletmenin geleceği daha güvenli olacak ancak bu durumda da bazı aile bireylerinin küskünlüğü, şirketten ayrılma tehditleri ile bireyler birbirine düşecek, bu anlaşmazlıklar hem ailenin hem de şirketin parçalanmasına kadar devam edebilecektir. Burada doğru olan, işletmenin aileye hizmet etmesi değil, ailenin işletmeye hizmet etmesidir. İşletmenin aileye hizmet etmesi seçeneğinin uygulanması durumu her iki sistem için de felaket olur. Çünkü bunun altın yumurtlayan tavuğu kesmekten farkı yoktur. Eğer aile bireyleri uzlaşma ile işletmeye hizmet ederlerse her ikisinin de geleceği parlak olacaktır.

### **3.1.2.1.2. Tek Patron Yönetiminin Neden Olduğu Sorunlar**

Aile şirketlerinin gelişim evreleri tek patron, yani kurucu/sahibin yönetiminde olduğu dönem, kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumu şeklinde özetlenebilir. Bu şirketlerde her dönemin kendine özgü avantajları ile birlikte bir takım sorunları da söz konusudur.

Şirketi kurmuş olan kişinin liderlik özellikleri ile yöneticilik becerilerine sahip olup olmaması şirketin başarısı açısından büyük öneme sahiptir. Bu kısımda üzerinde durulacak olan konu tek patron yönetiminde söz konusu olabilecek başlıca finansal sorunlardır. Her şeyden önce patron liderlik özellikleri yanında genel yönetici niteliklerine ve finansal yönetim becerilerine sahip olmalıdır. Ancak aile şirketlerinin patronları olan kişilerde bu özellikleri bir arada görmek genellikle mümkün değildir. Finansal açıdan bakıldığında bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikler şöylece sıralanabilir:

1. Finansal yönetim hakkında bilgi ve beceri sahibi olması.
2. Firmanın fon ihtiyacını ve bu ihtiyacın hangi kaynaklardan sağlanacağı hakkında bilgi sahibi olması.
3. İşletmenin ihtiyacı olan fonları miktar, vade, risk, maliyet ve zamanlama açısından en uygun şartlarda temin etmesi.
4. Çeşitli kaynaklardan sağlanan fonların etkili ve verimli bir şekilde kullanması.
5. Nakit giriş çıkışları arasında dengenin sağlanması.



6. Borç ve öz kaynak dengesinin firmanın karlılığını en yüksek yapacak şekilde sağlaması.
7. Firmanın özel sorunlarını çözebilecek bilgi, tecrübe ve yeteneklere sahip olması.

"Tek patron aşamasında hisselerin çoğunluğu ve kontrol tek bir kişi ya da bir karı-kocanın elindedir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde önemli bir mülkiyet otoritesi kuramamaktadır."<sup>202</sup> Tek patronun yönetimindeki bir şirkette en önemli sorunlardan birisi yeterli sermayenin sağlanamamasıdır. Tek kişinin hakimiyeti ile diğer insanların istekleri arasında bir denge kurulamaması ve gelecek jenerasyonlar için gerekli olan ve uygun bir ortaklık yapısının belirlenememesi bu aşamadaki bir aile şirketinde yaşanan diğer önemli problemlerdir.

Bütün kararların alınmasında son sözü söyleyen tek adam yönetiminin şüphesiz bazı avantajları da olabilir. Bunlar arasında, hızlı karar alınması nedeniyle bazı iş fırsatlarının değerlendirilmesi, işletme ile ilgili olan çeşitli kurumlar ya da müşteriler ile ilişkilerin daha iyi olması sayılabilir. Bu patronların her işe karışmak istemesi, her konuda söz sahibi olması ve bu nedenle de şirketin varlığı ile tek adamın özdeşleşmesi şirket için büyük riskleri de beraberinde getirir. Bu kişinin başına, çalışmasını engelleyecek herhangi bir olumsuzluk gelmesi durumunda şirketin bütün faaliyetleri alt üst olabilir. Doğru olan şirketlerde ilkelerin yerleştirilmesi ve şirketin başındaki yöneticinin olmaması durumunda bile şirketin faaliyetlerinin o ilkeler doğrultusunda hiç olmazsa belli bir süre aksamadan devam edebilmesidir. Bu sağlıklı bir şirketin özelliğidir.

Ülkemizde küçük ve orta boy işletmelerde işletme sahipliği ve bütün yönetim yetkileri tek patrona aittir. Bundan dolayı bu işletmelerde merkezi bir yönetim söz konusudur. Yani işletme sahibi bütün işletmeye egemendir. Tartışmasız bir otorite söz konusudur. Aile şirketleri de bu sınıfa girmektedir. Gerçi en küçük işletmeden en büyük holdinglere kadar aile şirketleri söz konusudur. Ama ülkemizdeki küçük ve orta boy işletmelerin tamamına yakın bir kısmı aile şirkettir. Bu şirketlerdeki tek adam yönetimi

---

<sup>202</sup> Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001, s. 20.

sonucu oluşan tartışmasız otoritenin neden olduğu çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunlara finansal açıdan bakıldığında aşağıdaki tespitlerin yapılması mümkündür:

Tek patron yönetiminde kararların tartışılmadan alınması nedeniyle finansal kararların subjektif ve irrasyonel olması ihtimali söz konusudur. Bunun sonucunda da kredi kullanımında rasyonellik sağlanamaz, uzun vadeli ve sağlıklı finansal kararlar alınmaz, kısaca sağlıklı bir finansal planlama söz konusu olamaz. Bu nedenle işletmenin geleceğinin fazla parlak olmasından söz edilemez.

Aile şirketlerinin şirketin patronu ile özdeşleşmesi sonucunda bu şirketlerin kredi kullanmalarında sıkıntılar yaşanır. Çünkü kredi kuruluşları bu tür şirketlere kredi vermek için şirket patronunun gösterebileceği teminatları esas alırlar. Bu şirketlerin sahipleri şirketin her şeyinden ve tüm mal varlıkları ile sorumlu olduklarından krediler şirketlere değil patronun kendisine verilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde teminat olarak şirket patronunun kişisel varlıkları istenmektedir. Herhangi bir iflas durumunda şirket patronunun tüm varlıklarını kaybetme korkusu bu şirketlerin sahiplerinin kredi kullanmalarını engellemektedir.

Şirketin gelişmesi ve büyümesi tek bir kişinin sermayesine, enerjisine, yeteneklerine ve ileriye görme derecesine bağlıdır. Karmaşık işletme faaliyetlerinin tümünün bir kişi tarafından yönetiliyor olması bu konuda bir engeldir. Günümüzün modern işletmecilik anlayışında bireysel olarak başarı şansı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle takım çalışması ve takım ruhu ve anlayışı hakim olmalıdır. Bu anlayışı yakalayan işletmelerin başarılı olma şansları oldukça yüksektir. Ancak geleneksel yöntemlerle, tek adam anlayışı ile ve oldukça küçük ölçekte çalışmak, büyümek ve gelişmek için yeterli değildir. “Aile şirketleri küresel olarak faaliyette bulunmuyor olabilirler ancak küresel düşünmek zorundadırlar. Çünkü aile şirketlerinin dış pazarlara açılma düşüncesi olmasa bile yabancı şirketlerin gözü aile şirketlerinin pazarlarına da yönelmektedir.”<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Family Business Magazine Editors (2000). *Financial Management of Your Family Company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia, s. 7.

Tek adam yönetimi nedeniyle yeterli sermaye sağlanamamaktadır. Ülkemizde girişimciler genelde bağımsız olma ve kendi işini kendileri yapma eğilimindedirler. Bundan dolayı ortaklık halinde iş yapmaktan çekinmektedirler. Bunun bir sebebi de insanlarımızın birbirine karşı güven duygularındaki zayıflık olabilir. Halbuki, ortaklık kültürü gelişmiş olsa daha büyük birikimlerin bir araya getirilmesi ve daha büyük yatırımların yapılması mümkün olacaktır. Bunun yanında söz konusu olan yöneticinin yeterli finansman bilgisine sahip olmaması da ayrı bir sorundur. "Küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin, işletmenin tüm politikasını belirleyen kişiler olarak, finansman konusunda da yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Fakat durum genellikle böyle değildir. Bunun için de bu işletmelerin büyük çoğunluğu etkin bir mali disiplinden yoksundur."<sup>204</sup> Bu yöneticilerin finans bilgisinden yoksun olması özellikle büyüme dönemlerinde gerekli olan finansmanın temin edilmesi ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını engellemektedir.

Kurucu kültürü değişime ve büyümeye engel olur. Aile şirketinin patronu kendi kurmuş olduğu şirkette kendi değer ve kurallarının yerleşmesini sağlar. Bu onun mutlak otoritesinin bir göstergesidir. Kendi otoritesinin yıkılmasından korktuğu için şirkete yeniliği teşvik edecek çalışanların alınmasına iyi gözle bakmaz. Değişime uyum sağlamayı reddettiği için tutucu (conservative), kapalı (secretive) ve geleneksel (traditional) kalmak zorundadır.<sup>205</sup> Tek patron tüm kuralları istediği gibi değiştirme yetkisine sahip olduğundan modern yönetim anlayışı ile bağdaşmayacak kişisel ve keyfi uygulamalar yapabilir. Her şeye karışan ve profesyonellere de fırsat tanımayan patron hakimiyeti büyümeye ve gelişmeye engeldir. Aslında patronlara düşen görev işin yönetiminden çekilip liderliği üstlenmektir. Yani profesyonel yönetime beklentilerini açıklayıp bu beklentilerin yerine getirilmesini talep etmektir. Beklentilere cevap veremeyen profesyonel yöneticilerin değiştirilmesi mümkündür. Ancak aile üyelerinin işten çıkartılması pek kolay değildir.<sup>206</sup>

<sup>204</sup> Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 194.

<sup>205</sup> Işın Güler, *Institutionalization Of Management In The Family Firm: A Case Study*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTU, Temmuz 1998, s. 18-20.

### 3.1.2.1.3. İç Bünyenin Yapısı İle İlgili Sorunlar

Aile şirketleri yapılanmalarından dolayı çeşitli finansal sorunlar yaşamaktadırlar. Faaliyetlerin profesyonel işletmecilik kuralları ile yönetilmesi yerine daha çok babadan ve çevreden görme yöntemlerle yani el yordamıyla gerçekleştirilmesinden dolayı diğer sorunlarla birlikte finansal sorunlar da yaşamaktadırlar. Bu sorunlardan en önemli olanlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### 3.1.2.1.3.1. Sermayenin Kuruluşta Yetersiz Olmasından Kaynaklanan Finansal Sorunlar

Bir yatırıma karar vermeden önce sağlıklı etütlerin yapılması gerekir. Bunlar ekonomik, teknik ve finansal etütlerdir. Fizibilite çalışmaları olarak adlandırılan bu etütlerin sağlıklı bir şekilde yapılmadan işe başlanması çeşitli sorunlar doğurur. Bu sorunlar da genellikle şirketlerin başarısız olmasına neden olur. Ülkemizde ne yazıkki, bu etütler yatırımların sağlıklı olması için değil de teşvik almak amacıyla yapılmaktadır. "Fizibilite raporu devletten teşvik alabilmek için gerekli bürokratik bir formalite olarak değerlendirilmektedir."<sup>207</sup>

Yatırımların doğru yerde, yeterli sermaye ile ve optimum büyüklükte yapılabilmesi için fizibilite çalışmaları büyük önem taşır. Bu çalışmalara gereken önem verilmediği için yatırım kararlarında büyük hatalar yapılmakta, gerekli miktar belirlenemediği için yeterli sermaye temin edilememekte ve çoğu zaman hem yetersiz sermaye ile işe başlanmakta hem de kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmamaktadır.

Fizibilite çalışmaları gerçekçi bir şekilde yapılmalı, yatırım dönemindeki finansman ihtiyacı gerçekçi bir şekilde belirlenmeli, yatırımın sağlayacağı nakit girişleri hesaplanmalı ve buna göre yatırıma karar vermeli ya da reddetmelidir. Ne yazıkki, uygulamada başkalarından görmek suretiyle yatırıma karar verilmekte, yanlış yatırımlar yapılmakta, yatırım kararları doğru olsa bile ortaklık kültürü gelişmediği için yatırım yapan girişimcinin kendi kaynakları genellikle yetersiz kalmaktadır. Küçük işletmeler

<sup>206</sup> Melih Arat, "Aile Holding A.Ş.'nin Geleceği", *Finansal Forum*, (Erişim: 04.06.2002).

<sup>207</sup> Tamer Müftüoğlu (1998), a.g.e., s.195.

için ülkemizdeki kredi kullanma şartlarının ağır olması ve küçük girişimcinin risk almak istememesi, kişisel değerlerinin yabancı kaynak kullanmasına engel olması nedenleriyle kredi kullanmadaki isteksizlik sonucunda yatırımlar için gerekli olan finansman sağlanamamaktadır. Sermaye yetersizliği nedeniyle işletmelerin büyük çoğunluğu başarısız olmaktadır.

Ülkemizin ekonomik istikrara sahip olmayışını da buraya eklemekte yarar vardır. Bilindiği gibi son yıllarda arka arkaya yaşanan ekonomik krizler nedeniyle pek çok işletme kapanmış ancak krizlere karşı tedbirli olabilenler ve sermayesi güçlü olanlar ayakta kalabilmiştir. Bu tür krizlerin en büyük kurbanları ise maalesef yetersiz sermaye ile çalışan küçük işletmeler olmuştur. Ülkemizdeki küçük işletmelerin de bir çoğunun aile şirketi olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla aile şirketleri büyük zorluklarla karşı karşıyadır.

Öz kaynakların yetersiz olması, borçlanmayı zorunlu kılmakta, ülkemizde kredi maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle dış kaynak bulunamaması ya da ağır faizlerle borçlanması ciddi finansal risk altına girilmesine neden olmaktadır.

### **3.1.2.1.3.2. Otofinsanman Yapılamaması**

"Ülkemizde kişi başına düşen milli gelir seviyesinin düşük olması tasarruf eğilimini azaltmakta ve yatırımları finanse edecek sermaye oluşmamaktadır. Bu durum yeni yatırımları olumsuz yönde etkilerken, büyüme ve gelişen teknolojiye ayak uydurma çabasındaki mevcut işletmeleri de finansman sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır".<sup>208</sup>

Bilindiği gibi işletmelerin finansman kaynakları öz kaynaklar ve yabancı kaynaklardan oluşmaktadır. Otofinsanman ise bir öz kaynak unsuru olup uzun vadeli fon sağlama yöntemlerinden birisidir. İşletme kârlarından bir kısmının ortaklara kâr payı olarak dağıtılmayıp işletmede bırakılması otofinansman olarak adlandırılmaktadır.

<sup>208</sup> Mevlüt Karabıçak, Nihat Altuntepe, "Kobilerin Kredi Yoluyla Finansmanı", I. Orta Anadolu Kongresi, Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001 Nevşehir, Kosgeb Yayını, S. 369.

“İşletme stratejisi açısından otofinansman yapılabilmesinin iki temel şartı, şirketin yeterli ve düzenli kâr etmesiyle birlikte işletme sahip ve yöneticilerinin tutumlarıdır.”<sup>209</sup>

Kredi olanaklarının sınırlı olması nedeniyle küçük işletmeler tarafından finansal kaynak olarak başvurulmuş otofinansman yöntemi safi kârdan gelir ve kurumlar vergisi düşüldükten sonra kalan tutarın dağıtılmayarak işletmenin elinde tutulmasıyla gerçekleşir. Açık otofinansman ve gizli otofinansman olarak iki şekilde yapılabilir. İşletme kârlarının dağıtılmayarak yedek akçeler, uzun süreli karşılıklar ya da amortismanlar gibi bilanço kalemlerinde gösterilmesine açık otofinansman, gerçekleşmesi gereken kârın yüksek amortismanlar, ihtiyatlar ve karşılık zararları gibi yöntemlerle azaltılmasına da gizli amortisman denilir.<sup>210</sup>

Kredi maliyetlerinin yüksekliği ve öz kaynakların yetersiz oluşu ülkemizde küçük sanayi şirketlerini otofinansman yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği kârların tamamı veya bir kısmını dağıtmayarak şirket bünyesinde bırakması yoluyla finansman açığının kapatılması, şirketlerin kârlı ve verimli çalıştığını gösteren etkili bir yöntem olarak da kabul edilmektedir.<sup>211</sup> İşletmelerin otofinansmana başvurmaları sayesinde sermaye artırımını ya da yeni ortak alımına gerek kalmayabilir. Otofinansman sayesinde işletmelerin finansal gücü artar ve bunlar yapılırken yeni bir faaliyet masrafı ortaya çıkmaz ve geri ödeme zorluğu söz konusu değildir. Bunların dışında faiz yükü getirmemesi, dış müdahalelere neden olmaması gibi avantajlarının yanında otofinansman yöntemiyle finansman şeklinin bazı sakıncaları da söz konusudur. Bunlar;<sup>212</sup>

1. Sermaye piyasasına bağlı olmadan, içeriden sağlanan bu finansman kaynağının yöneticiler tarafından gelişigüzel ve verimsiz yatırımlara yönelik olarak kullanılması tehlikesi,

2. Dağıtılması halinde kısmen de olsa piyasaya girecek ve cari faiz nispetinin düşmesiyle olumlu katkısı olabilecek kârların işletmede alıkonulması nedeniyle, sermaye piyasasını daraltıcı etkisi,

<sup>209</sup> Mustafa Özdoğan, *İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Sermaye Yapısının İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya 2002, s. 208.

<sup>210</sup> Cankat Domaniç, “Yeni Başlayanlar İçin Yatırım”,

[http://www.paratoner.com/vghost/yeni\\_baslayanlar35.asp](http://www.paratoner.com/vghost/yeni_baslayanlar35.asp) (Erişim: 11.07.2002)

<sup>211</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul 1989, s. 255.

3. İşletmelerin çeşitli nedenlerle kârı dağıtmayıp, otofinansmana gitmelerinin, küçük hisselerine sahip tasarruf sahiplerinin yıl sonlarında, tasarruflarından bekledikleri yararı (kâr paylarını) elde etmelerine engel olması.

Kârların işletmede bırakılması suretiyle otofinansman yapılması her şeyin bittiği anlamına gelmez. Çünkü ortakların hepsinin alacakları kâr paylarından fedakarlık yaparak işletmeye koymuş oldukları bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması gerekir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin bu kaynakları işletmenin amaçları doğrultusunda kullanmaları büyük önem taşır.

Burada belirtilmesi gereken bir başka nokta ise, ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sermaye yoğunluğunun düşük, emek yoğunluğunun yüksek olmasıdır. Sermaye yoğunluğu düşük olduğu için de küçük ve orta boy işletmelerin otofinansman yapma şansları da düşüktür. Sabit varlıklarının değeri düşük olduğundan ayrılan amortisman miktarları da düşük olmakta ve bu işletmelerde amortisman yoluyla finansmana daha az fon ayrılabilenmekte, amortismanların kapasiteyi genişletme etkisinden yeterince yararlanılamamaktadır.<sup>213</sup>

Aile şirketleri açısından bu konuya bakıldığında akla ilk gelen, şirket kârlarının dağıtılması ya da işletmede bırakılması konusundaki anlaşmazlıkların söz konusu olmasıdır. Çünkü bazı kişiler işletmenin büyümesi ve gelişmesinden yana tavır koyarlarken bazıları da elde edilen kârların paylaşılması ve yaşam düzeylerinin yükseltilmesini isterler. Özellikle hisse sahibi olduğu halde işletmede herhangi bir rolü olmayan bir aile üyesi işletmenin geleceğini fazla düşünmez. O sadece alacağı kâr payları ile ilgilenir. Bu tür kişiler otofinansmana sıcak bakmazlar. İşletmenin ortağı olduğu halde işletmede aktif olarak çalışan aile üyeleri ile işletmede çalışmayan ama hissesi bulunan diğer aile üyeleri arasında bu konuda çatışmalar yaşanabilir. Otofinansman konusunda bir anlaşmazlığa düştüğünde de bu kişiler küserek hisselerini satarak ortaklıktan ayrılmaya karar verebilirler. Bu olayların yaşanması aile şirketinin dağılmasına, başkalarının eline geçmesine ya da iflasına bile neden olabilir. Çünkü hissesini satmak isteyen kişilerin hisselerini genellikle aile içinden diğer ortakların satın

<sup>212</sup> İsmet Mucuk, a.g.e., s. 255.

<sup>213</sup> Müftüoğlu, Tamer (1998), a.g.e., s.59.

alması için gerekli finansmanın sağlanması oldukça güçtür. Çünkü işletme zaten finansal sorunlar içindedir ve bu sorunların hafifletilebilmesi için otofinansmana gidilmektedir.

Bir başka nokta genç jenerasyon ile önceki jenerasyon arasındaki kültür, anlayış ve değer farklarında yaşanmaktadır. İşletmeyi kurup çeşitli fedakarlıklarla bugünlere getiren yaşlı kuşak üyesi - ki bu genellikle babadır - işinin daha da ileriye götürülmesi için şirket kârlarını şirkette bırakmak ister. Ancak genç jenerasyon ise kendisinden öncekilerin yaşadığı sıkıntıları yaşamadığı için işletme kârlarının dağıtılması yönünde tercihini yapar. Şüphesiz bunun istisnaları olabilir. Bunlar bir genelleme yapılması bakımından dikkat çeken özelliklerdir. Eski ve yeni kuşak arasındaki bu anlayış ve düşünce farklılıkları otofinansman yapılması konusunda sorunlara yol açabilmektedir.

Kuşaklar ilerledikçe, gelinler ve damatlar da aileye girer. Bu kişiler de çeşitli boyutlarda çatışmalara sebep olabilmektedir. Elti savaşları olarak nitelendirilen aileye sonradan katılan gelinlerin neden olduğu sorunlar aile şirketleri dünyasında istisna değildir. Aile şirketlerine danışmanlık yapan uzmanların aile şirketlerinin dağılımlarında büyük bir etken olduğu belirtilmektedir. Bu konuya önceki bölümlerde yer verildiği için burada daha fazla ayrıntıya girilmeyecektir.

### **3.1.2.1.3.3. Sağlıklı Finansman Politikalarının Oluşmamış Olması**

Şirket yönetiminde finans yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde genellikle ayrı bir finans departmanı oluşmamıştır. Ayrıca birçok işletmede gerekli olan finans yöneticisi de yoktur. Firmanın finansal nitelikteki kararları genellikle sözkonusu firmanın sahibi ve yöneticisi olan kişiler tarafından alınmaktadır. Bunun sonucunda ise finans yönetiminde etkinlik istenilen düzeyde gerçekleştirilememektedir.

Finans politikasından amaç firmanın fon ihtiyacının hangi kaynaklardan, hangi maliyetlerle ve hangi vadelere karşılanacağını ve sağlanan kaynakların şirket amaçları doğrultusunda en etkili bir şekilde nasıl kullanılacağını belirlenmesi ile ilgili kararların alınmasıdır. Etkili bir finansman politikasının yerleşmesi firmanın finansman



ihtiyacının miktar ve zaman bakımından belirlenmesi, bu finans ihtiyacının karşılanacağı alternatiflerin ortaya konulması, firmanın kendi faaliyetlerinden oluşan kaynakların nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi ve öz kaynaklarla yabancı kaynaklar arasında optimum bir dengenin sağlanması ile sağlanabilir.

Ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirkettir. Bu işletmelerde ayrı bir finansman bölümü yoktur. Firmalar ölçek itibarıyla bu tür bir fonksiyonelleşmenin maliyetini karşılayamazlar. Bir finans uzmanı istihdam etmek ve ayrı bir finans departmanı oluşturmak maliyetli bir iştir. "Dolayısıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değerlendirilemez. Bu şartlar altında optimal finansal kararların verilmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek gelecekte daha etkin finansal düzenlemelere gidilmesi çok zordur. Bu nedenle, küçük ve orta ölçekli işletmelerde esasen sınırlı olan finansal imkanlar yeterince değerlendirilememektedir."<sup>214</sup>

Aile şirketlerindeki sermaye kaynakları genellikle şirket kurucularının ve bunların yakın akrabalarının sahip olduğu çeşitli kaynaklardır. Aile şirketleri genellikle dışa kapalı şirketler oldukları için yabancı ortak alımına sıcak bakmazlar. Bu şirketlerde kredi kullanma eğilimi de düşüktür. Bunun en önemli sebepleri kültürel etkenler, finansal risk altına girmek istememeleri, kredi maliyetlerinin yüksekliği ve kredi bulmadaki güçlüklerdir. Etkili bir finansman politikasının amacı firma değerini artıracak optimum bir kaynak bileşimini esas almasıdır. Çünkü uygun maliyetli dış kaynak kullanmak suretiyle firmanın kârını artırmak mümkündür.

Aile şirketlerinde finansal politikalardan bahsederken firmaların kredili satış politikası, alacak tahsil politikası, ticari kredilerden yararlanma, nakit yönetimi, borçlanma politikasından da söz edilmesi yerinde olur.

Aile şirketlerinde faaliyetler güvene dayanan bir temelde yürütülür. Örneğin, belgesiz yapılan işlemler bunun bir örneğidir. Asıl olan ise para ile ilgili olsun ya da olmasın tüm işletme faaliyetlerinin belge esasına göre yürütülmesi finansal politikaların da bir parçası olmalıdır. Örneğin kredili satışlarda çek, senet gibi belgelerin alınmaması

<sup>214</sup> Tamer Müftüoğlu (1998), a.g.e., s. 56.

işletmenin alacaklarını takip ve tahsil etmede bazı sorunlara neden olabilir. Alacak senetlerinin iskonto ettirilmesi, teminat gösterilmesi gibi olanaklardan mahrum olduğu gibi şüpheli alacakların artmasına ve şirketin nakit girişlerinde aksamalara neden olabilir.

Günümüzde finans kaynakları arasında değişik yöntemler geliştirilmiştir. Faktoring, leasing gibi finansal teknikler bunlardan başlıcalarıdır. Ülkemizde küçük ve orta boy işletmelerin finansal durumları hakkında yapılan araştırmalarda bu işletmelerin yeni finansal teknikleri kullanma oranları oldukça düşük boyutlarda olduğu görülmektedir. Genellikle finans uzmanı istihdam etmeyen işletmelerde bu teknikler tanınmamakta, bilinmeyene karşı bir korku ve tereddüt söz konusu olduğundan, ayrıca faaliyetlerini sistematik bir belge esasına dayandırmama gibi nedenlerle bu tekniklerden yararlanma oranı da oldukça düşük kalmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin birçoğunun önünde büyüme olanakları söz konusu olduğu halde, ek finansman ihtiyacı ve girişimcilerdeki büyümeye karşı olma eğilimi bunu engellemektedir. Çünkü kapalı aile şirketlerinin bir çoğunda küçük olsun benim olsun inancı hakimdir. Firmaların büyüme potansiyelleri olmasına rağmen bunun için dış kaynağın gerekli olması, ancak kontrolü kaybetme kaygısı ile yabancı ortak alımına sıcak bakılmaması, büyüme olanaklarından yararlanmayı engellemektedir. Ortaklık kültürünün gelişmemiş olması ve insanların başkalarına karşı güven duymaması büyüme önündeki başlıca engellerdendir.

#### **3.1.2.1.3.4. Profesyonel Çalışılmaması**

Günümüzün modern işletmecilik anlayışında iş hacminin artması, faaliyetlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı gibi nedenler iş sahipliği ile yönetimin birbirinden ayrılması gereğini ortaya çıkarmıştır.<sup>215</sup> Geleneksel anlamdaki merkeziyetçi yönetim yerini yetkilerin dağıtımına esasına ve fonksiyonelleşmeye dayanan profesyonel yönetime bırakmaktadır. “Globalleşme, rekabet ve arz talep kanunu, profesyonel yönetim ve

<sup>215</sup> İsmet Mucuk (1989), a.g.e., s. 18-19.

eğitimin önemini had safhaya çıkarmıştır.”<sup>216</sup> Gerçekten de iş sahiplerinin büyüyen ve karmaşıklaşan işleri tepeden yönetmeye devam etmeleri ve her türlü karar alma yetkisini kendi ellerinde bulundurmaları artık günümüz şartlarda geçerliliğini yitirmiştir.

İşletmelerin başarılı olmaları için gerekli olan en önemli öncelik yetenekli ve nitelikli kişilerden oluşan bir yönetim ekibinin varlığıdır. Firmaların başarılarının değerlendirilmesinde günümüzde üzerinde durulan en önemli konu söz konusu firmanın sahip olduğu yönetimin kalitesidir. İyi bir yönetim ekibini kurmuş olan firmaların geleceğine güvenle bakmaları mümkündür. Mevcut durumdan çok firmanın sahip olduğu yönetimin niteliği o firmanın geleceği hakkında önemli ipuçları verebilir.

Firmaların başarısızlık nedenleri üzerine yapılan araştırmalarda bunun en önemli sebebinin bu firmaların profesyonel yönetimden yoksun olmaları gösterilmektedir. Ancak profesyonel yönetime sahip olmanın da bir maliyeti vardır. Bu yöneticiler firmaların kendi elemanları arasından seçilerek eğitime tabi tutmak suretiyle yetiştirilebileceği gibi işletme dışından yönetici transferi ile de gerçekleştirilebilir. Her iki yöntemin de bir maliyeti vardır. Ancak yönetime yapılan yatırım daha fazlası ile işletmeye geri dönecektir.

Aile şirketlerine yönetim açısından bakıldığında profesyonel yönetimden yoksun oldukları görülür. Profesyonel yönetim olmayan aile şirketleri özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerdir. Ölçek oranı büyüdükçe profesyonel yönetici istihdam etme oranı da artmaktadır. Aile şirketlerinin profesyonel yönetime sahip olmayışının nedenlerine bakıldığında şunlar belirtilebilir: Aile şirketleri dışardan ortak alımına ve profesyonel yönetici çalıştırmaya sıcak bakmazlar. Bunların en büyük sıkıntısı başkalarına güven duymama sorunudur. Sırların paylaşılmasını, şirkette aile kontrolünün kaybolmasını kabul edemezler. Aile şirketlerini kuran ve geliştiren girişimciler yönetim konusunda kendilerine fazla güvenmektedirler. Güven konusunun yanında dışarıdan tutulacak yöneticilere ödenecek olan yüksek ücretler de bu konuda önemli bir etkidir.

---

<sup>216</sup> Debbe Skutch, “The Lott Orchard and Ranch”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories?UToleCFB-932-dup.html> (Erişim: 10.08.2003).

Profesyonel yönetime sahip olmadıkları için kararlar da rasyonel olmaktan uzak sezgi ve tecrübelere dayalı olarak alınmaktadır. Aile Şirketlerinde tüm kararlar genelde tepe yöneticisi tarafından alınmaktadır. Bunun sonucunda hızlı olması nedeniyle bir takım avantajları olmasına rağmen bu konuda yapılacak herhangi bir yanlış firma açısından önemli kayıplara neden olabilecektir.

Finansal açıdan konuya bakıldığında ve finansal kaynakların darlığı göz önüne alındığında bu konularda Şirketlerin herhangi bir hata yapmaları lüksü yoktur. Çünkü zaten kıt olan finansal kaynaklar yanlış kararlar sonucunda büsbütün kaybolabilecektir.

Firma ile ilgili olan aile üyelerinin tutum ve davranışları da profesyonellikten uzak olduğu için aile Şirketi finansal sıkıntılar yaşıyabilir. Örneğin, lükse ve eğlenceye düşkün aile üyelerinin işletmeye verdiği zarar sadece finansal olmakla kalmaz, aynı zamanda Şirkette alıŐan diğer kişilerin de motivasyonunu azaltır. Bu Şekilde bir Şirket kaliteli ve vasıflı elemanları Şirket içinde tutamaz. Şirketten rastgele para çeken ve bunu tatil, seyahat, lüks otellerde konaklama gibi faaliyetlerde harcayan bir aile üyesinin müsamaha görmesi, diğer aile üyelerinin rencide edilmesine ve belki de Şirketten ayrılmalarına neden olabilir. Elbette bu tür olayların sonucunda söz konusu Şirketin yaşama Şansı azalır.

#### **3.1.2.1.3.5. Hisse Senedi İhracı Yapılamamasının Neden Olduğu Finansal Sorunlar**

Uzun vadeli öz kaynak sağlanması için Şirketler hisselerini halka satma yoluna giderler. IMKB Ulusal Pazarında bir Şirketin işlem görmesi için aranan Şartları küçük ve orta ölçekli aile Şirketlerinin büyük çoğunluğu sağlayacak durumda değildir. Bunun için küçük ve orta lekli Şirketlere kaynak temini konusunda yardımcı olmak için IMKB bünyesinde Bölgesel Pazar kurulmuştur. Bölgesel pazarın amacı "Kotasyon Yönetmeliğinde belirtilen maddi koşulları sağlamayan, yöresel nitelikteki küçük ve orta lekli Şirketlerin halka açılarak sermaye piyasasından kaynak kullanabilmelerini ve dolayısıyla yatırım ve atiflerini artırarak Ulusal Pazar kriterlerine ulaŐmalarını

sağlamak, bu süre içerisinde hisse senetlerinin fiyatlarının düzenli ve şeffaf bir piyasada, rekabet koşulları içinde oluşmasını temin etmektedir."<sup>217</sup>

Bölgesel Pazar küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin uzun vadeli ve düşük maliyetli kaynak sağlamaları, şirket ortaklarına likidite ve kaynak fırsatı yaratmaları, şirketin tanımında, kurumsallaşmasında ve kredibilitesinin yükselmesine birçok yararları olduğu gibi bu şirketlerin Ulusal Pazara hazırlanması için gerekli olan alt yapının oluşturulmasında da yararlı olabilir. Bu pazarda hisseleri işlem görebilecek olan şirketler faaliyetleri belli bir bölgede sınırlı olan ve belli bir büyüklükte olan şirketlerdir. Ancak aile şirketlerinin yapıları dikkate alındığında bölgesel pazarın şartlarını bile yerine getirmeleri zor görünmektedir. Çünkü kapalı bir yapıya sahip olan bu şirketlerin hisselerini aile dışından kişilere devretme eğilimleri oldukça düşüktür. Diğer taraftan sermaye yönünden güçlü olduğu halde halka açılma oranı oldukça düşük olan şirketler söz konusudur. IMKB'ye kayıtlı şirketlerin halka açılma oranları oldukça düşüktür. Şirketlerin hisselerinin tabana yayılması bir ülkenin demokratik gelişmişliğinin de bir ifadesi olabilir. "Dar ve orta gelirliyi hisse sahibi yaptığımız zaman aile şirketleri değil de halkın sahip olduğu şirketler olduğu zaman, demokrasi güçlenir."<sup>218</sup> Buradan ülkemizde demokrasinin gelişmesiyle aile şirketlerinin halka açılması arasında bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

### **3.1.2.1.3.6. Finansal Analiz ve Kontrolün Yetersiz Olması**

Finansal analiz, firmaların finansal yapılarını, faaliyet sonuçlarını ve etkinliklerini ve zaman içinde göstermiş oldukları eğilimleri ortaya koymak amacıyla finansal tablolardaki çeşitli kalemler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını, ölçülmesini, yorum ve analizinin yapılmasını sağlayan bir faaliyettir. Şirketlerin mevcut likidite durumu, kârlılığı, aktiflerin kullanımındaki etkinlik derecesi gibi konularda firmaların eğilimi hakkında bilgiler ortaya konulur. Firmaların analiz sonuçları, şirket yönetimi, ortaklar, kredi kuruluşları, devlet ve firma ile ilgisi olan diğer kişi ve kuruluşlar açısından büyük önem taşır.

<sup>217</sup> [http://www.halkaarz/bölüm5.htm#\\_Toc475417462](http://www.halkaarz/bölüm5.htm#_Toc475417462) (Erişim: 16.07.2002)

<sup>218</sup> Ali Recan (1995), Adnan Kahveci, Sorunlar ve Çözümler, ALFA Yayınları, İstanbul, Eylül, s. 34.

Finansal analizde başarı sağlanabilmesi için tecrübeli ve eğitim görmüş bir finans yöneticisi olmalıdır. Finans yöneticisi finansal analiz yaparken çeşitli araçlar kullanır. Bunlar arasında finansal tablolarda yer alan çeşitli kalemler arasındaki ilişkiler ele alınır. Bu işlemleri yaparken bir finans yöneticisi aşağıdaki araçlardan yararlanır:<sup>219</sup>

- a. Oranlar,
- b. Karşılaştırmalı analiz,
- c. Eğilim yüzdeleri hesaplaması,
- d. Kâra geçiş analizi,
- e. Faaliyet kaldırıcı ve finansal kaldırıcı,
- f. Fon akım analizi,
- g. Dağıtılabilir fon analizi,
- h. Faaliyet sonucu yaratılan nakit akış analizi.

Finansal analiz sonucunda firmanın çeşitli sorunlarla karşı karşıya olduğu görülebilir. Bu sorunlardan bazıları, firmanın çalışma sermayesinin yetersizliği, satışların yetersizliği, alacak tahsilinde sorunlar, öz kaynakların yetersizliği, borç yükünün fazlalığı, borçların içinde de kısa vadeli olanların ağırlıkta olmasıdır. Bu sorunlara çok daha fazlasını eklemek mümkündür. Analiz sonucunda karşılaşılan problemlere çözüm aranır ve neler yapılabileceği konusunda kararlar alınır. Zamanında müdahale ile sorunlara çözümler bulunabilir.

Ancak bütün bunların gerçekleşebilmesi için firmalarda bir finans departmanı oluşturulmamış olsa bile en azından finans yönetimini bilen, oran analizi yapabilen bir finans uzmanına gerek vardır. Bu kişi şirketin başındaki patron bile olabilir ama finans yönetiminden anlaması gerekir. Aslında ülkemizdeki birçok küçük ve orta büyüklükteki şirkette tüm kararlarda olduğu gibi finansal kararlarda da patronun ağırlığı vardır. Tek patron yönetimindeki şirketlerde dışarıdan profesyonel yöneticiler tutulmuş olsa bile bu kişilere yeterince yetki verilmez. Yetki ve sorumluluk sahibi olmayan yöneticiler ise yine patronun emirleri doğrultusunda hareket ederler. Sadece profesyonel yönetici istihdam ediyor diye bir şirketin profesyonel yönetildiği söylenemez. Bu kişiler kararlarında yine bir patrona bağımlı ise şirkette yine patronun ilkeleri geçerlidir.

<sup>219</sup> Öztin Akgüç (1994), a.g.e., s. 18.

Finansman departmanının olmaması sonucunda aynı zamanda düzenlenecek finansal tablolar da gerçeği yansıtmaktan uzak ve hatalı olabilir. Böyle tablolara dayanılarak yapılacak bir finansal analizden de yararlı sonuçlar almak zorlaşır.

Finansal analiz ve kontrolün yetersiz olması sonucunda firmalar önemli sorunlarla karşılaşabilirler. Yetersiz finansal analiz ve kontrol olması durumunda firmanın gelecekteki faaliyetlerini planlamak da kolay değildir. Yetersiz finansal analiz ve kontrol sonucunda firmaların karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardan bazıları şunlardır:

1. Firmalar gelecekte borç ödeme sıkıntısına düşebilirler.
2. Yetersiz işletme sermayesi kısa vadeli borçların ve diğer yükümlülüklerin yerine getirilmesine engel olur.
3. Firmanın kâr marjı gereğinden düşük ya da yüksek olabilir. Rakiplerin durumuna göre firmalar satış gücüne düşebilirler ya da yetersiz kâr marjı ile satışa devam ederek ulaşabileceği kârlılık oranından mahrum kalabilirler.
4. Kâr dağıtım politikalarında hatalar yapılarak firmanın kendini finanse etmesi engellenebilir.
5. Firmalar önemli yatırım fırsatlarını kaçırabilirler.
6. Elde gereğinden fazla nakit bulundurarak bu fonların daha kârlı alanlarda değerlendirilmesini sağlayamazlar.
7. Öz kaynak/Yabancı kaynak dengesi bozulabilir.
8. Borçlar arasında kısa vadeli borçların ağırlığı artarak işletme borçlarını ödeyemez hale gelebilir.
9. Bütün bu sorunların sonucunda firmalar krizlere sürüklenerek iflasa gidebilir.

Ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin tamamına yakın bir kısmı aile şirketi niteliği taşımaktadır. Şirketin sermaye yönünden ağırlığı bir aileye ait olabilir. Ancak aile şirketlerinin profesyonel olarak yönetilmesi de söz konusu olabilir. Sermaye yönünden bir ya da birkaç ailenin ağırlı söz konusu olsa bile yönetimi profesyonelleşebilir. Yönetimde ortakların tek başına karar verme yetkisinin olmadığı,

önemli tüm kararların profesyonel yöneticiler tarafından alındığı ancak aile üyelerinin yönetim kurullarında şirketlerin icra kurullarına tavsiyelerde bulunması söz konusu olabilir. Son sözler yine profesyonel bir şekilde söylenmelidir. Ülkemizin en büyük şirketlerinden olan Sabancı Holding, Koç Holding gibi şirketler temelde birer aile şirketi olmalarına rağmen bu şirketler büyük ölçüde profesyonel olarak yönetilen aile şirketleri olmuşlardır.

### **3.1.2.2. Aile Şirketlerinde Yabancı Kaynaklarla İlgili Sorunlar**

#### **3.1.2.2.1. Kredi Temininde Yaşanan Sorunlar**

İşletmelerin faaliyetlerinin devam ettirilmesi sadece öz kaynaklarla sağlanamamaktadır. Genellikle işletmelerin birçoğunun dış kaynak kullandığı görülmektedir. Dış kaynak kullanılması işletmelerin öz kaynak kârlılığını artırabilir. Alınan kredilere ödenen faiz tutarı, işletmenin bu kaynaktan elde edeceği kârdan daha düşükse dış kaynak kullanmak işletmenin kârlılığına olumlu etki yapar. Ayrıca kredi faizleri de finansman gideri olduğu için vergiden düşülür. İşletmenin ödeyeceği vergi miktarı da daha azalacağı için, işletme kârlılığı daha yüksek olur.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kuruluşta öz kaynakları ile faaliyete başlayabilirler. Fakat işler büyüdükçe ve yeni yatırımlar gerekli oldukça bu faaliyetleri ve yatırımları gerçekleştirmek için öz kaynaklar yeterli olmaz. İşletmenin işleri iyiye gidiyorsa ve bunun için kapasite artırımı nedeniyle yeni yatırımlar gerekiyorsa işletmeler bu yatırımları kendi kaynakları ile finanse edemeyebilirler. Bu durumda artan talebe cevap vermek amacıyla üretim kapasitesinin artırılması yani yeni yatırımlar yapılması yabancı kaynak kullanımını zorunlu kılar. İşletme büyümeye niyetli değilse, kendi ürünlerine olan talebi karşılamak için daha da büyüme gerektiğini dikkate almaz ve bir pazar fırsatını değerlendirememiş olur.

Aile şirketleri kredi kullanma bakımından iki tür sıkıntı yaşarlar. Bunlardan birincisi, kendi şirketlerinin özel yapılanma biçimleri ve kurucu/patronların dış kaynak kullanımına prensip olarak sıcak bakmamaları, ki bu işletmeler risk almak istemezler, ikincisi de bu işletmelerin kredi kullanmak istemeleri halinde bile sorunlar



yaşanmasıdır. Çünkü kredi kuruluşları kredi vereceği işletmelerin durumlarını çok iyi analiz ederler. Şirket yönetiminin kalitesi, şirketin borçlarını zamanında ödeme durumu, şirketin yıllar itibarıyla başarı grafiği, gelecekte şirketi ne tür tehlikeler ya da avantajlar beklediği gibi konularda analiz yaparlar. Aile şirketleri kurumsal kimlikten ve profesyonellikten uzak olduğu için, şirket ile sahibi birbirinden ayrılmamıştır. Kredi kuruluşları şirket ile ilgili konularda şirketi değil onun yöneticisini/patronunu muhatap almaktadır.

Birinci kuşakta tek patron döneminde şirket dışarıya karşı iyi bir şekilde temsil edilmektedir. Şirket dışındaki kişi ya da kuruluşlar şirkete değil onun sahibi olan patrona kredi vermektedirler. Ancak kurucusunun ölümünden sonra çocuklar arasında yaşanan çıkar çatışmaları, şirketin kredi kuruluşları ile olan ilişkilerini bozmaktadır. Kredi kuruluşları karşılarında bir muhatap bulamamaktadırlar. Aralarında sürekli kavga eden kardeşlerin yönettiği bir şirkete kredi kuruluşlarının sıcak bakmamaları kendileri açısından haklı bir gerekçe olabilir.

Ülkemizdeki bankacılık ve sermaye piyasasının yapılanması büyük şirketlere ve holdingle hitap etmektedir. Toplam kredi pastasından küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yararlanma oranı sadece % 4 civarındadır. Bankacılık sektörünün ve ekonomik politikaların bunda önemli bir etkisi olmakla birlikte küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinin kendisinden kaynaklanan sorunlar da vardır. "Mesleki bilgi ve tecrübesiyle işletmesindeki üretim faaliyetine tam anlamıyla olmasa bile yön vermeyi başarabilen küçük işletme yöneticisi, finansman temini konusunda aynı başarıyı gösterememektedir. Küçük işletmelerin finansman konusundaki bilgi noksanlığı, yorumlamaya elverişli sağlıklı verileri kredi kuruluşlarına sunamaması ve bu işlere ayıracak zamanının kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır."<sup>220</sup>

Girişimciler öz kaynaklarıyla bir yatırım gerçekleştirmiş olsa bile bu yatırımın faaliyete geçirilebilmesi için yine finans kaynağına ihtiyacı vardır. Gerekli hammadde temini, işçi alımı ve çalıştırılması gibi konular için çalışma sermayesi gerekmektedir. Bunlar için de işletmenin finans kaynaklarına sahip olması gerekir. Bu ihtiyaçlarını kendi kaynaklarıyla çözemeyen işletmelerin kısa vadeli işletme kredisine ihtiyacı vardır.

<sup>220</sup>Mevlüt Karabıçak, Nihat Altuntepe, a.g.k., s. 371.

Kredi başvurularında yaşanan önemli bir sorun da bankaların işletmelerden verecekleri kredi karşılığında gayrimenkul ipoteği istemeleridir. Bu şart birçok işletme tarafından karşılanamadığı için de işletmeler kredi kullanmaktan mahrum kalmaktadırlar.

Kredi maliyetlerinin yüksekliği de aile şirketlerinin yabancı kaynak kullanma konusunda önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak kredi kullanamayan işletmeler aile ilişkilerinin verdiği güvene dayanarak kendi akrabalarından ve eş dostlarından borç bulmak suretiyle finansman ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmektedirler. Bunun sonucunda ekonomik açıdan bir kayıt dışılık söz konusu olduğu gibi bu şekilde alınan borçlar genelde döviz cinsinden olduğu için işletme sahiplerini bu durumda da bir kur riski beklemektedir.<sup>221</sup>

#### **3.1.2.2.2. Tahvil İhracı Yapılamaması**

Tahvil şirketlerin uzun vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile ihraç ettikleri borçlanma belgeleridir. Tahviller, tahvili satın alan kişilere sadece alacak hakkı verir, hisse senetlerinde olduğu gibi ortaklık hakkı vermez. Şirketlerine finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yabancı ortak almak istemeyen şirketlerin başvurduğu bir finans yöntemidir.

Aile şirketlerinin tahvil ihraç etmek suretiyle fon sağlamaları oldukça zor bir yöntemdir. Çünkü tahvil ihraç etmenin belli şartları vardır. Aile şirketleri bu şartları yerine getirmekten uzaktır. Bunun dışında özel sektörün tahvil ihraç etmesi başlı başına bir problemdir. Özel sektörün, konumuz itibarıyla de aile şirketlerinin tahvil ihraç etmesi önündeki en önemli engel bu alandaki boşluğu büyük ölçüde devletin doldurmasıdır. Devletimiz kendisini finanse etmek amacıyla sürekli olarak yüksek faizlerde ve devlet garantisi altında üstelik de çeşitli vergi avantajları ile birlikte tahvil ihraç etmektedir. Bu tahvillerin müşterileri de genelde bankalardır. Özel sektörde büyük ve kurumsal şirketlerin bile tahvil ihraç etmesi önünde önemli engeller varken, küçük

---

<sup>221</sup> Ünsal Ban, a.g.k., s. 139.

aile şirketlerinin tahvil ihraç ederek finansman sağlamaları oldukça zordur. Bu engellerden en önemlileri şunlardır:

1. Özel sektör tahvilleri devlet tahvillerine göre daha risklidir. Devlet tahvilleri varken özel sektör tahvillerine talep gelmesi beklenemez. Mali durumları güçlü olmayan ve iyi tanınmayan şirketlerin tahvillerinin satılması oldukça güçtür,

2. Özel sektör tahvil gelirlerinden hem gelir vergisi, hem de stopaj vergisi alınmakta iken devlet tahvillerinin bir kısım vergilerden muaf olması,

3. Devlet tahvillerinin alınıp satıldığı ikincil piyasalar bulunmakta iken özel sektör tahvilleri için böyle bir piyasanın olmayışı,

4. Aile şirketlerinin piyasada tanınmamış olmaları ve öz kaynaklarının güçlü olmaması,

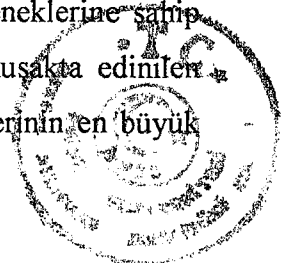
5. Tahvil alacaklılarının haklarının kanunlarda yeterince korunmaması ve ödeme önceliğinde alt sıralarda yer alması,

6. Tahvil ihraç etme işlem ve maliyetlerinin yüksek olması.

Yukarıda belirtilen şartlar nedeniyle küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinin tahvil ihraç etmek suretiyle finansman ihtiyaçlarını karşılama seçeneği söz konusu değildir.

### **3.1.2.2.3. Şirketin Girişimciliğini Kaybetmesi**

Aile şirketlerinin kurucuları olan sahip/yöneticiler belli ölçüde bir girişimcilik yeteneklerine ve özelliklerine sahiptirler. Bu kişiler kurdukları işle birlikte bu tecrübelerini artırmaktadırlar. Birinci kuşakta oldukça başarılı da olabilmektedirler. Ancak bu girişimci gelecek planlaması yapmadığı için günün birinde herhangi bir sebeple işi bırakması gerektiğinde yerine geçecek olan kişi ya da kişiler, ki bunlar genellikle bu girişimcinin çocukları ya da en yakın akrabalarıdır, bu kişinin girişimci özelliğine sahip olmayabilirler. Bu nedenle kendinden önceki girişimcinin kurup geliştirdiği işi devam ettirmede sıkıntılar yaşarlar. Bunun en büyük sebebi gelecek planlaması yapılmaması nedeniyle işin başına gerçekten girişimci yeteneklerine sahip ve istekli kişi ya da kişilerin geçmesinin sağlanamamasıdır. Birinci kuşakta edinilen bilgi, tecrübe ve birikimlerin ikinci kuşağa aktarılamaması aile şirketlerinin en büyük



sıkıntılarında birisidir. Böylece ikinci kuşakta sen, ben kavgaları, bölüşüm kavgaları ortaya çıkmakta ve şirket girişimciliğini ve atılımını kaybetmektedir. Eğer böyle olmasaydı Türkiye'de geçmişi 50 yılı aşan şirket sayısının parmakla gösterilebilecek kadar az olması başka türlü nasıl izah edilebilirdi. Ne yazıkki, geçmişi uzun yıllara dayanan şirket sayısının az oluşu aile şirketlerinin ikinci kuşak ve ötesinde yıkılması ve daha sonraki kuşaklar tarafından değişik şekillerde küçük ve yeni şirketler kurulmak suretiyle bu işlemin devam ettiği gözlemlenmektedir.

Açılan ve kapanan şirket istatistikleri konu hakkında bilgi vermektedir. Her dönemde çok sayıda şirket kurulurken yine aynı dönemlerde neredeyse kurulan şirket sayısına yakın şirketin de çeşitli nedenlerle kapandığı görülmektedir. Açılan ve kapanan şirket sayısının çokluğu ve geçmişi uzun yıllara dayanan şirket sayısının azlığı aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanamadığının en büyük göstergesidir. Türkiye'deki şirketlerin tamamı dikkate alındığında aile şirketlerinin oranının % 90 ları geçtiği belirtilmektedir. Bu oran dikkate alındığında aile şirketlerindeki başarı ya da başarısızlık oranının Türk işletmecilik hayatındaki önemi yadsınamaz.

Aile şirketlerinde ikinci kuşakta çatışmalı bir ortam söz konusudur. Birinci kuşak çalışmış, özveride bulunmuş ve bir eser meydana getirmiştir. Ama ikinci kuşak aynı düşünceleri paylaşmaz. Onlar daha çok tüketim eğilimindedirler. Böyle olunca şirketi daha da geliştirmek, onu yenilemek ve büyütme yerine onun imkanlarının kişisel tatmin için yararlanma düşüncesi ağır basar. Böyle bir şirketin müşterileri şirketten uzaklaşır ve şirketin itibarı azalır. Kaynak sıkıntısını gidermek için başvurulacak olan finans kuruluşları da haklı olarak böyle bir şirkete kredi vermez. Çünkü onların kredi vermek için aradığı kredibilite şartlarını bu şirketlerde bulmak mümkün değildir.

#### **3.1.2.2.4. Proje Kredilerinden Yararlanamama**

Günümüz dünyasının en önemli özelliklerinden birisi sürekli ve hızlı bir değişimdir. "Aile şirketlerinde sağlıklı ve sürekli olmanın yolu değişimi öngörme ve

ona uyum sağlamadan geçer."<sup>222</sup> Son yıllarda meydana gelen teknolojik ilerleme bu değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Bazı yazarlar tarafından bu olgu "değişmeyen tek şey değişimdir" şeklinde ifade edilmektedir. Her şeyin son derece hızlı değiştiği, teknolojik alandaki yeniliklerin baş döndürücü bir hızla gerçekleştiği günümüzde bu değişime kendini uydurabilen işletmelerin yaşama şansı olabilir. Araştırma ve geliştirme çalışmalarının hemen hemen hiç yapılmadığı aile şirketlerinde yeni proje üretimi konusunda da sorunlar vardır. Bu nedenle eski ürünlerle, modası geçmiş, hantal ve maliyeti yüksek teknolojilerle çalışanların piyasadan çekilmek zorunda kalması kaçınılmazdır.

İşletmecilik açısından bakıldığında sürekli bir değişim yaşanan günümüzde insan ihtiyaçları da sürekli bir değişim içindedir. İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmet üretimi yapan ekonomik birimlerdir. Bu ihtiyaçları en iyi bir şekilde karşılamak onların yaşamlarını sürdürebilmeleri için kaçınılması mümkün olmayan bir gerekliliktir. Bu nedenle işletmeler ürünlerini insan ihtiyaçları ve zevkleri doğrultusunda, ayrıca onların bu ürünler için ödeyeceği bedelleri de dikkate almak suretiyle, yeni ürün projeleri ve yeni üretim teknikleri geliştirmek durumundadırlar. Aksi takdirde bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilirler. Bundan dolayı yaşam süresini doldurmak üzere olan ürünlerin yerine yeni ürünler geliştirmek, mevcut ürünlerde yenilikler yapmak suretiyle tüketici zevk ve ihtiyaçlarına, ayrıca onların bütçelerine uygun ürünler üretmek zorundadırlar.

Aile şirketlerine bu açıdan bakıldığında genellikle yeni proje üretiminde sıkıntılar yaşandığı görülür. Çünkü kapalı özellikleri gereği onlar faaliyetlerini bildik yöntemlerle sürdürme eğilimindedirler. Ayrıca şirket içindeki çatışmalar, özellikle de finansal çıkar çatışmaları, şirketin geleceğine yatırım yapılmasını engellemekte, böylece yeni projeler de üretilemediğinden, aile şirketlerinin proje kredilerinden yararlanmaları da oldukça sınırlı kalmaktadır. Aile şirketlerinin yaşadığı en büyük sıkıntılardan biri olan kaynak sıkıntısını azaltmak için yararlanılabilecek olan yeni proje üretimi gerçekleştirilemediği için bu yöntemle sağlanabilecek olan kredilerden mahrum kalmaktadırlar.

---

<sup>222</sup> Sharon M. Danes ve Diğerleri, "Family FIRO Model: An Application to Family Business", *Family Business Review*, vol. 15, no. 1, March 2002, s. 31.

### **3.1.2.2.5. Yatırım Kredilerinden Yararlanamama**

Firmaların büyümeleri, rakiplerine üstünlük sağlamaları, teknolojilerini yenilemeleri ve bu şekilde yaşayabilirlik yeteneklerini artırmaları gibi nedenlerle yatırım yapmaları gerekir. "Yatırımlar, işletmelerin geleceğe ilişkin beklentilerini gösteren en somut verileri oluşturur. İçinde bulunulan koşulların geleceğe ilişkin iyimser bir hava oluşturması halinde yatırımlarda da bir artış beklenir."<sup>223</sup> Aile işletmelerinde birinci kuşaktaki girişimcilik ruhu genellikle ikinci kuşakta kaybolur. İkinci kuşak üyeleri yaşam standartlarının artırılmasına daha çok önem verdiklerinden işletme öncelikleri ikinci planda kalabilir. Bu nedenle işletmenin gelirlerinin yatırımlara dönüştürülmesi ihmal edilerek aile ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik verilir.

Bu davranışlar aile işletmelerini başarılı olmaktan uzaklaştırır. Gerekli yatırımları yapamayan şirketler rakiplerine göre sahip oldukları üstünlükleri kaybetme nedeniyle geriye giderler, bundan da şirketi yöneten aile üyeleri birbirini sorumlu tutmaya başlar. Yatırım yapmak için yeni proje üretilmeyen aile şirketlerinin yatırım kredilerinden de yararlanmaları söz konusu olmaz.

### **3.1.2.2.6. Kredi Kuruluşlarıyla İlişkiler**

Aile şirketlerinin yabancı kaynak kullanmama eğiliminde olduğu daha önceki bölümlerde vurgulanmıştır. Bu şirketler faaliyetlerini genellikle kendi kaynaklarıyla gerçekleştirmektedirler. Bunda da çeşitli faktörlerin etkileri vardır. Riskten kaçınma, kültür ve değerlerin etkisi, kendi yağı ile kavrulma geleneği gibi etkenler bunun başlıca sebepleridir.

Birinci kuşakta her şeye rağmen kurucu/sahip belli bir itibara sahiptir. Özellikle küçük aile şirketlerinde kurumsal kimlik oluşmadığı için şirketle ilişkisi olan kişi ya da kuruluşlar şirketi değil onun kurucusunu/sahibini yani patronunu muhatap kabul etmektedirler. İlişkilerde bu kişinin kredibilitesi ön planda yer almaktadır. Birinci kuşakta, yani tek patron dönemi birçok dezavantajına rağmen bazı üstünlüklere de

sahiptir. Örneğin, şirketle ilgili bir işlem yapılacağı zaman o şirketin patronu ile olan ilişkiler, itibar, güven esas alınmaktadır.

İkinci kuşağa geçildiğinde ise kuruluşlar ya da işletme dışındaki kişiler muhatap olarak, güven veren, iyi bir kişiliğe sahip olan birisini bulma konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. İkinci kuşağa plansız ve ani bir geçiş nedeniyle şirketin faaliyetleri bozulmakta, geleceği belirsizleşmekte, bir de meşhur aile çatışmaları, kim ne alacak problemi, işletmeden ayrılmak isteyenlerin hisselerini satmak istemeleri, ama bu hisseleri diğer aile üyelerinin satın alacak durumda olmamaları, şirketin başkalarına devredilme tehlikesi gibi birçok olumsuzluklar şirketin itibarını azaltmakta ve geleceğini tehlikeye düşürmektedir. Bozulan bütün ilişkilerle birlikte doğal olarak kredi kuruluşları da böyle bir şirkete kredi vermeye yanaşmamaktadırlar. Çünkü verilen kredilerin geri dönmeme ihtimali yüksektir.

### **3.1.2.2.7. Borç Ödeme Planının Yapılmaması**

Şirketlerin varlıklarının kaynakları öz kaynaklar ile yabancı kaynaklardan yani borçlardan oluşur. Aile şirketlerinde her ne kadar yabancı kaynak kullanma eğilimi düşük olsa da yine de borçsuz bir şirketten bahsetmek oldukça zordur. Bu şirketlerde borç miktarının öz kaynaklara oranı düşük olabilir ama günümüzün ekonomik şartlarında sıfır borçla işletmelerin faaliyetlerini yürütmeleri söz konusu değildir. Çünkü bir işletmenin tüm alışlarını ve satışlarını peşin yapması söz konusu değildir. Bu durumda az çok her işletmenin bir miktar borcu söz konusudur.

Borç yükümlülüklerinin zamanında yerine getirilebilmesi için iyi bir borç ödeme planı yapılmalıdır. Borçlar vade olarak bir sraya konulmalı işletmenin gelirleri ve alacakları ile borçları arasında bir denge kurulması sağlanmalıdır. Bunun için borçlar kısa ve uzun vadeli olarak sınıflandırılmalı, finansman ilkelerine uygun olarak kısa vadeli borçlar dönen değerlerin finansmanında, uzun vadeli borçlar da sabit kıymetlerin finansmanında kullanılmalıdır. Sabit kıymetlerin kısa vadeli borçlarla finanse edilmesi durumunda bu kıymetlerin paraya dönüşümü uzun vadede gerçekleştiği için borç

---

<sup>223</sup>Nisfet Uzay, "2002 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki etkileri", I. Orta Anadolu Kongresi, Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001,

ödemede sıkıntılar yaşanır. Finanslama ilkelerine uymayan işletmelerin borç yükümlülüklerini yerine getirememesi nedeniyle finansal krize düşmeleri kaçınılmazdır.

Satıcılara olan borçlar da genellikle kısa vadeli borçlardır. İşletmelerin iyi bir borç ödeme planıyla daha likit kalabilmesi ve satıcılara olan borçlarını da zamanında daha önce ödemeleri durumunda bazı önemli fiyat iskontolarından yararlanmaları söz konusu olabilir.

Sağlıklı ve gerçekleştirilebilir bir borç ödeme planı olmaması durumunda işletmeler borcu yine borçla ödeme durumu ile karşılaşabilirler. Yapılan bir araştırmaya göre küçük işletmelerin % 20'ye yakın bir oranının borçlarını ödeyemedikleri için borç ödemede yeniden borçlanma yoluna gittikleri ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda istenilen şartlarda kredi bulma konusundaki zorluklar da dikkate alındığında borç ödeme planı olmayan işletmelerin yüksek faizlerle borçlanarak ağır bir faiz yükü ile karşı karşıya kalmaları söz konusudur.

### **3.1.2.2.8. Şirkete Yeni Ortak Alınması ve Birleşme Konusundaki Tereddütler**

#### **3.1.2.2.8.1. Çatışmalı Bir Şirket Ortamı Sözkonusu**

Çatışmalı bir şirket imajı ve görünümü aile şirketlerinin diğer şirketlerle ortaklık kurmaları veya şirket birleşmeleri önündeki en büyük engellerden birisidir. Şirketler günümüzde birleşme yoluyla güçlerini artırmaya ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmaya çalışırken ne yazık ki aile şirketleri bu imkanlardan yararlanamadığı gibi aile bireyleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar nedeniyle bölünme nedeniyle daha da küçülme eğilimindedirler.

Sağlıklı ve iyi işleyen bir şirketin en önemli özelliği güçlü ve etkili bir yönetim yapısına sahip olmasıdır. Aile şirketlerine bu açıdan bakıldığında kuruluş ve birinci kuşak döneminde tek adam yönetimi, ikinci kuşakta kardeş ortaklığı ve üçüncü kuşakta da kuzenler konsorsiyumu söz konusudur.



Tek patron yönetiminin hakim olduğu birinci kuşakta her şey patronun iki dudağı arasındadır. Bütün kararlarda bu kişinin etkisi görülür. Alt kademelere yetki ve sorumluluk verilmesi en alt düzeydedir. İkinci kuşakta tek patron yönetiminin yerini kardeşler ortaklığı alır. Bu dönemde, eğer hala yaşamaya devam ediyorsa, aile şirketi birçok sorunla baş etmek zorundadır. İşten anlayan ve anlamayan kardeşlerin işletmede çalışması, bunların eş ve çocuklarının da işe müdahalede bulunması, gelin ve damatların aileye ve dolayısıyla işe katılması gibi pek çok kompleks aile ve iş ilişkilerinin bir arada yaşanması aile şirketlerinin çatışmalı bir hale getirir. Özellikle kadınların işe karışması nedeniyle pek çok şirkette bu karmaşık ilişkiler şirketin sonunu hazırlar. Elti savaşları diye iş dünyası literatürüne giren kavram aile şirketlerini derinden etkilemektedir.

#### 3.1.2.2.8.2. Yabancı Ortak Gelmemesi

İş dünyasında şirketler gerek finansal yetersizlikleri, gerekse girişimci gücündeki yetersizlikler gibi nedenlerle birçok işi tek başına gerçekleştirme imkanına sahip değildirler. Bunun için şirketin tek başına gerçekleştiremeyeceği işleri diğer firmalarla ortaklık kurarak gerçekleştirmeleri söz konusu olmaktadır.

"Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ittifaklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte; uluslar arası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır."<sup>224</sup> Şirketlerin belli amaçlarla ortak hareket etmeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetleridir.

Kapalı bir yönetime sahip olmaları, sırlarını başkaları ile paylaşmak istememeleri, kontrolün kaybedilmesi konusundaki endişeler gibi sebeplerle aile şirketleri ortak girişimlere yanaşmamakta, böyle bir girişimde bulunmak isteseler bile kendilerinin olumsuz imajlarından dolayı ortak bulmakta problem yaşayabilmektedirler.

---

<sup>224</sup> Dinçer, Ömer, a.g.e., s. 188.

### 3.1.2.2.8.3. Şirket Evliliklerinin Gerçekleştirilememesi

Hemen her alanda yaşanan küreselleşme hareketleri şirketler dünyasında kendini bütün gücüyle göstermektedir. Bunun sonucunda yaşanan en önemli olay şirket birleşmeleridir. Dünyadaki en büyük şirketler birbiriyle birleşmek suretiyle gücüne güç katmaktadırlar. Rakiplerine karşı güçlü olmak, daha geniş pazarlara açılmak şirket birleşmelerindeki başlıca amaçlardır.

"Birleşme, iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir."<sup>225</sup> Şirket birleşmelerindeki başlıca amaçlar şöyle sıralanabilir:

1. Büyük ölçekli olmanın avantajlarından yararlanmak,
2. Maliyet avantajı sağlamak ve verimliliği artırmak,
3. İşletmenin değerini artırmak,
4. Pazar payını genişletmek,
5. İşbirliğinin verdiği avantajla güçlerini birleştirerek sinerji etkisi yaratmak,
6. Birleşilen şirketlerin güçlü yönetiminden yararlanmak.

En büyük şirketler daha büyük olmak, daha fazla pazar payına sahip olmak, gücünü korumak, genel yönetim giderlerini azaltmak gibi nedenlerle maliyetlerini düşürerek rekabet güçlerini artırmaya ve birleşmeler yoluyla sinerji etkisi yaratmaya çalışırken acaba aile şirketleri neden birleşerek daha büyük olmaya çalışmazlar? Aile şirketi sahipleri şirketlerinin kontrolünün kendilerinde kalmasını sağlamak için aile şirketi olarak kalmayı tercih ederler. Bundan dolayı kapalı yapılarını devam ettirme eğilimindedirler. Böyle devam etmesi durumunda gelecekte bütün aile şirketleri yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bütün pazarların, piyasaya daha ucuz ve kaliteli mal arz eden şirketlerin eline geçmesi durumunda aile şirketleri ne yapabilirler?

Aslında şirket birleşmeleri yolu ile birçok finansman sorununun çözümü söz konusu olabilir. Tek başına bir şirketin başaramadığı bir iş iki şirketin gücünün bir araya gelmesiyle kolaylıkla başarılabilir.

<sup>225</sup> Ömer Dinçer, a.g.e., s. 287.

### 3.1.2.3. Aile Şirketlerinde Çalışma Sermayesi İle İlgili Sorunlar

Çalışma sermayesi bir işletmenin bir yıl içinde paraya dönüşebilecek olan ekonomik değerlere yaptığı yatırımları ifade eder. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışma sermayesi yönetimi büyük bir önem taşımaktadır. Çalışma sermayesi yönetimine yeterli önemi vermeyen işletmelerin diğer durumları iyi olsa bile özellikle ekonomik istikrarsızlık ve kriz dönemlerinde iflasa gittikleri bilinmektedir. "İşletme (çalışma - döner -) sermayesi, firmanın tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini artırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetini kârlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır."<sup>226</sup>

İşletmelerin başarılı olması için çalışma sermayesinin çok iyi yönetilmesi gerekir. Finans yöneticisinin zamanının büyük bir kısmı işletme sermayesi kalemlerinin yönetiminde harcanır. Nakit yönetimi, stokların yönetimi, borç ve alacak yönetimi finans yöneticisinin en çok uğraştığı konulardır. Ayrıca işletme sermayesinin firmanın faaliyetlerinin genişlemesine ve büyümesine paralel olarak artırılması gerekir.

Çalışma sermayesi yönetiminin özellikle küçük işletmeler için özel bir önemi vardır. Çünkü bu tür işletmelerin kredi kuruluşlarından yararlanma oranları düşük ve sermaye piyasasına girerek hisselerini halka arz etme yoluyla fon sağlama şansları çok azdır.<sup>227</sup>

Belirtilen nedenlerle çalışma sermayesi yönetimine özel bir önem verilmelidir. Çalışma sermayesinin yetersizliği firma açısından önemli sorunlara neden olduğu gibi gereğinden fazla çalışma sermayesi bulundurmanın da olumsuz yönleri vardır. Şimdi kısaca bunlara değinilecektir.

---

<sup>226</sup> Öztin Akgüç (1994), a.g.e., s. 205.

### 3.1.2.3.1. Çalışma Sermayesinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

"Küçük işletmelerin faaliyete geçebilmeleri için sabit yatırımlarını tamamlamış olmaları yeterli değildir. Tesisin faaliyete geçebilmesi için ham ve yardımcı madde satın alınması, işçi çalıştırılması, enerji, yakıt ve su sağlanması, genel yönetim ve satış giderlerinin karşılanması ve yeterli stok bulundurması gerekmektedir. Bu işlemler küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sermayesi sorununu ortaya çıkarmaktadırlar. Ülkemizde yüksek enflasyon üretim maliyetlerini aşırı ölçüde artırırken, kısıtlı sermaye ile çalışan bu kesimde işletme sermayesine olan bu ihtiyaç artmaktadır."<sup>228</sup>

KOBİ'lerin kredi kullanımı ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada küçük işletmelerin yarısından fazlası, orta ölçekli işletmelerin de yarıya yakın bir kısmı yetersiz stoklarını tamamlamak amacıyla kredi kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerin faaliyete başladıkları andan itibaren bir işletme sermayesi ihtiyacı içine düştüklerinin bir göstergesi olmaktadır.<sup>229</sup>

Görüldüğü gibi ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir çoğu yetersiz çalışma sermayesi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yetersiz çalışma sermayesi ile faaliyetlerini sürdüren işletmeler önemli sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. İşletmelerin yetersiz çalışma sermayesinden kaynaklanan başlıca sorunları şunlardır:

1. Yetersiz işletme sermayesi firmaların tam kapasite ile çalışmalarına engel olur. Bunun sonucunda ise firmanın üretimi kesintiye uğrar. Tam kapasite ile çalışamayan bir firmanın birim başına üretim maliyetleri sabit giderlerden dolayı yükselir. Maliyetleri artan işletmelerin ürünlerinin satışı ve sürümü düşer. Müşteri taleplerini zamanında karşılayamama nedeniyle müşterilerin kaybedilmesi riski ortaya çıkar. İş hacmi daralır ve uygun satış fırsatlarını değerlendiremez.

<sup>227</sup> Ahmet Aksoy, *İşletme Sermayesi Yönetimi*, Ankara 1990, s. 14. Cited from: Kolb A. Burton, *Principles Of Financial Management*, Business Publication, Texas 1983, s. 153.

<sup>228</sup> Tülay Yücel, a.g.k., s. 8. Cited from: Tandoğan, Uğur, *Küçük işletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İzmir 1991, s. 36.

<sup>229</sup> Ünsal Ban, "İç Anadolu Bölgesinde İmalat Sanayinde Faaliyette Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunlarına Finansal Açıdan Bir Yaklaşım", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, Eylül 1999, s. 139.

2. Yetersiz işletme sermayesi ile çalışan firmalarda kısa vadeli borç ödemelerinde sıkıntılar yaşanır. Özellikle ekonomik istikrarsızlık ve kriz dönemlerinde alacakların tahsilinde gecikmeler gibi nedenlerin de eklenmesiyle likidite krizi ve kredi faizlerindeki yükselmeler firmaların borçlarını ödeyememe, faaliyetlerini durdurma ve hatta tasfiye durumu ile karşı karşıya bırakabilir. Ülkemizde son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden dolayı pek çok firmanın likidite krizinden dolayı faaliyetlerini durdurmak zorunda kalması da bunun en güzel örneğidir. Kriz dönemlerinde güçlü bir işletme sermayesi yönetimine sahip olan işletmeler ayakta kalmaya başarabilir.

3. Çalışma sermayesinin kısa vadeli borçlarla finanse edilmesi durumunda yine ekonomik kriz dönemlerinde enflasyon artışını frenlemek amacıyla hükümetlerin uyguladığı sıkı para politikaları sonucu kredi bulunamaması, borçların ödenmesi için çok yüksek faiz oranlarıyla borçlanması durumlarında firmaların kârlılıkları azaldığı gibi yine likidite krizine düşebilirler. "Finans teorisi, aynı zamanda, işletmelerin başarı şanslarının kısa vadeli finansman sorunlarının çözümü ile artacağını ortaya koymaktadır. Uzun vadede ne kadar iyi görünürse görünsün, kısa vadeli finans sorunlarını çözemeyen işletmelerin yaşama şansının azalacağı yadsınamaz. Ülkemizde son yıllarda yaşanan ekonomik krizler bu durumun ne kadar önemli olduğu gerçeğini göstermiştir. Kısa vadeli finansman konusu işletme sermayesi ve yönetimi kapsamında ele alınmaktadır."<sup>230</sup>

4. Firmaların dışarıdan kendisi ile çıkar ilişkisi içinde bulunan kişi ya da kuruluşların gözündeki değerini koruyabilmeleri için de yeterli bir çalışma sermayesine ihtiyaç vardır. Kredili satış yapan satıcılar, kredi kuruluşları, firmaların hisse senedi ve tahvillerine yatırım yapan tasarruf sahipleri firmanın finansal durumunu ve özellikle çalışma sermayesi yeterliliğini analiz ederler. Çalışma sermayesi yetersizliği ve işletmenin başına gelebilecek olası finansal sıkıntılar yukarıda söz edilen kişi ve kuruluşların firma hakkındaki görüşlerini olumsuz kılar.

---

<sup>230</sup> Semra Karacaer, Halit Gönenc, "Kobi'lerde İşletme Sermayesi Yönetimi: Büyük Ölçekli İşletmelerle Karşılaştırmalı Bir Analiz", I. Orta Anadolu Kongresi, Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir, KOSGEB Yayını, s. 18.

Aile şirketlerine bu açıdan bakıldığında aile üyelerinin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasındaki çatışmalardan dolayı sorunlar yaşanabilmektedir. Aile üyelerinden bir kısmı çalışmak ve işletmeyi daha da ileriye götürmek isterken bazı üyeler de lüks tüketim ve harcama eğiliminde olabilirler. Bu şirketlerde etkili bir finansal yönetimin oluşturulamaması nedeniyle işletme kaynaklarının aile üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılması, işletmenin hortumlanması aile şirketlerinin önemli problemlerinden biridir.

### 3.1.2.3.2. Çalışma Sermayesinin Atıl Olmasından Kaynaklanan Sorunlar

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal sorunları sadece kaynak sağlamak değil; var olan kaynakların etkin ve verimli kullanılmamasıdır. Firma içinde ve dışında yaratılan finansman kaynaklarına hem ulaşmak hem bu kaynakları kullanmak aşamasında nitelikli ve finans bilgisine sahip girişimci ve personel ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanabilir.<sup>231</sup>

İşletmeler için yetersiz işletme sermayesinin neden olduğu sorunlar gibi gereğinden fazla işletme sermayesinin de olumsuz etkileri vardır. İşletme sermayesinin kaynağı ya yabancı kaynaklar ya da öz kaynaklardır. Kaynağın yabancı olması durumunda işletmeler gereksiz yere bir finansman maliyetine katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu fazlalığın öz kaynaklardan sağlanması durumunda ise kaynakların daha kârlı olan alanlarda kullanılması engellenmek suretiyle firmanın kârlılığı bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

Çalışma sermayesinin fazlalığı özellikle aşırı stoklarda görülmektedir. Aşırı stok bulundurma stok bulundurma maliyetinin yanında, stoktaki kalemlerin modasının geçmesi, bozulması, çürümesi gibi nedenlerde daha büyük zararlar da söz konusu olabilmektedir.

Gereğinden fazla çalışma sermayesi ile çalışmanın sebepleri arasında girişimcilerin aşırı ihtiyatlı finanslama politikaları, riskten kaçınma ve finansman bilgisi yetersizliği gibi nedenler sayılabilir.

<sup>231</sup> Tülay Yücel, a.g.k., s. 13.

### 3.1.2.3.3. Enflasyonun Çalışma Sermayesini Eritmesi

Enflasyon genel fiyat düzeyindeki sürekli bir artışı ifade eder. Sürekli bir enflasyonun çalışma sermayesi üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkileri vardır. İşletmeler enflasyonist ortamda aynı faaliyetlerini gerçekleştirmek için daha fazla çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar. Aile şirketlerinde genel bir sorun olan ve işletmelerin faaliyetlerindeki başarı ya da başarısızlığı önemli ölçüde etkileyen çalışma sermayesi yetersizliği sorunu, enflasyon unsurunun da etkisiyle daha da büyür.

Enflasyonun çalışma sermayesi üzerindeki başlıca etkileri şu şekilde açıklanabilir:

1. İşletmelerin günlük faaliyetlerini yürütebilmek için belli bir miktarda nakit ihtiyacı vardır. Enflasyon dönemlerinde ödemelerin zamanında yapılabilmesi için işletmelerin hazır bulundurması gereken nakit ihtiyacı artar.

2. Vadeli satışlardan doğan alacak miktarında bir artma olur. Satışların aynı miktarda kalması durumunda bile fiyatlardaki yükselme nedeniyle işletmelerin satışlardan kaynaklanan alacak miktarı artar. Alacakların artması ile birlikte şüpheli alacak miktarında da bir artma olabilir.

3. Çalışma sermayesini oluşturan en önemli kalemlerden birisi de stoklardır. İşletmelerin stoklara önemli miktarda yatırım yaptıkları gözlemlenmektedir. Bu yatırımlar enflasyon dönemlerindeki belirsizlik, hammadde sağlamadaki güçlükler, ithalat söz konusu ise döviz kurunda meydana gelen artışlar, fiyat artışlarından yararlanma gibi nedenlerle enflasyon dönemlerinde stoklara gereğinden fazla para yatırılır. Stokların hiç artmadığı kabul edilse bile mevcut olan stok düzeyinin korunması için stoklara bağlanan para miktarında fiyat artışlarından dolayı bir artış görülür.

Enflasyonist etkinin işletme sermayesi ihtiyacını büyütmesinin yanı sıra, şirket kaynaklarının aile bireyleri tarafından bilinçsiz bir şekilde tüketilmesi, şirkette profesyonel olmayan bir finans yönetimi, aile ihtiyaçlarının şirket ihtiyaçlarından önce karşılanması eğilimi, aile bireylerinin tatmini amacıyla yapılan harcamalar aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biridir. Enflasyon bu sorunları daha da büyütmektedir. Enflasyonun ve diğer olumsuzlukların işletme sermayesi üzerindeki etkisinin kırılması aile şirketinde etkili bir finansal yönetimin uygulanması ile

sağlanabilir. Aksi takdirde bu şirketlerin söz konusu zorlukların altında ezilme ve sonuçta da tasfiye edilme riski yüksektir.

#### 3.1.2.3.4. Nakit Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar

"Bir firmada para yönetimi, en basit şekliyle, para giriş ve çıkışlarını tahmin etmek, elde bulundurulacak optimum para miktarını saptamak, para girişlerini hızlandırmak, para çıkışlarını yavaşlatmak ve para mevcudunu en iyi şekilde değerlendirmek olarak tanımlanabilir."<sup>232</sup> Firmada etkili bir nakit yönetimi olursa firmanın faaliyetlerini genişletmesi durumunda ihtiyaç duyulacak olan ek fonlar kısmen de olsa sağlanabilir, bu kaynakların etkili değerlendirilmesi durumunda da yabancı kaynak kullanılmasından doğan faiz ödemelerini kısmen azaltabilir. Bunun için elde para tutmanın fayda-maliyet analizi yapılmalı ve elde tutulması gereken optimum miktar belirlenmelidir.

Firmalarda para giriş çıkışları aynı anda gerçekleşseydi elde para tutmaya gerek kalmayabilirdi. Ancak gerçekte durum böyle değildir. En azından üretim sürecinin gerçekleşmesi için üretime yatırılan bir miktar vardır. Bunun nakte dönüşümü daha sonra gerçekleşir. Ayrıca tüm satışların peşin yapılmasına olanak yoktur. Ancak alışlarda özellikle küçük işletmeler genelde peşin ödeme yapmak, satışlarını da vadeli yapmak zorunda kalabilmektedirler. Bu nedenlerle elde para tutma ihtiyacı da artmaktadır.

Bir firmanın başarı durumu analiz edilmek istendiğinde nakit yönetimi büyük önem taşır. Firmanın elinde bulundurduğu para ve para benzeri diğer kıymetleri nasıl kontrol ettiği, yönettiği ve ne derece etkinlik sağladığı, firmanın başarısını tahmin etmede önemli ipuçları verir. İşletmenin elinde yeterli miktarda nakit bulundurması o işletmenin kısa vadeli borç ödeme yükümlülüklerini yerine getirmede sıkıntı ile karşılaşmayacağı anlamına gelir. Gereğinden fazla para bulundurulması ise kaynakların etkin kullanılmadığı ve alternatif getiri olanaklarından yararlanılmadığı anlamına gelir.

<sup>232</sup> Öztin Akgüç (1994), a.g.e., s. 232.



Aile şirketlerinin etkili bir finansal yönetime sahip olmaması ve işletme kasasının aile kasası gibi görülmesi, aile bireylerinin kontrolsüz bir şekilde işletmeden para çekebilmeleri gibi nedenlerle aile şirketleri nakit sıkıntısına düşebilmektedirler. İşletme kaynaklarının bilinçsiz bir şekilde harcanması özellikle ikinci kuşakta gerçekleşmektedir. Kurucu patronun çeşitli zorluklar, çalışmalar ve fedakarlıklar sonucu meydana getirdiği bir şirket yine bu patronun yapmış olduğu hatalar nedeniyle, şirketin gelecekteki durumunun ne olacağı konusunda açık ve kesin bir plan yapmaması sonucu ikinci kuşakta sıkıntılara düşmektedir. Dünya genelinde aile şirketlerinin tüm şirketler içindeki oranı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte % 90 lar düzeyinde iken ikinci kuşağın yönetimindeki aile şirketi oranı % 5 in altındadır.<sup>233</sup> Bu oran aile şirketlerinin ikinci kuşakta çok büyük sorun yaşadığını göstermektedir. Sorunların kaynağında ise patronun çocuklarının şirketi geliştirme yerine yaşam standartlarını artırıcı bir araç olarak görmeleri ve onun kaynaklarını kendi harcamaları doğrultusunda harcama eğilimleridir. Bu amaçla lüks evler satın alma, lüks seyahatler yapma, yat, kat ve diğer savurganlık harcamaları şirketin daha da büyüme fırsatlarını değerlendirmek üzere ek finansmana ihtiyacı olduğu dönemde mevcut kaynakların kontrolsüz bir şekilde tüketilmesi aile şirketlerinin en büyük finansal sorunlarından birisidir.

Aile şirketleri genelde küçük şirketler niteliği taşımaktadır. Kurumsal kimlikten yoksun olan bu şirketlerde, şirketin kimliği ile kurucunun kimliği birbirinden farklı değildir. Bu nedenlerle büyük şirketlerle kıyaslandığında yeterli teminat gösteremediğinden dolayı alımlarını genellikle peşin ödeme ile gerçekleştirmekte ama satışlarını ise vadeli yapmak zorunda kalmaktadır. "Özellikle konjonktürel dalgalanmaların yüksek olduğu dönemlerde KOBİ'lerin öz kaynakları giderek azalmaktadır. İşletmeler üretim faaliyetlerini sürdürürken genelde ihtiyaç duydukları emek dahil tüm üretim giderlerini peşin ödeme ile sağlamakta, ancak ürünlerini belirli vadelerle piyasaya sunmaktadır. Ekonomik istikrarsızlık ve piyasada baş gösteren tikanıklık, işletmelerin tahsilatlarını aksatmakta, hatta bazen hiç tahsilat yapamama gibi, bir durumla karşı karşıya bırakmaktadır. Nakit sıkıntısının baş göstermesi, ya işletmeleri

---

<sup>233</sup> H. Melih İltar, a.g.e., s. 27.

pahalı finans kaynaklarına yöneltmekte, ya da sermayenin giderek erimesine yol açmaktadır."<sup>234</sup>

### 3.1.2.3.5. Alacak Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar

Günümüzün iş dünyasında satışların önemli bir kısmı kredili olarak yapılmak zorundadır. Bundan dolayı işletmenin kaynaklarının bir bölümü alacaklara tahsis edilir. Kredili satış tutarı alacakların miktarını belirler. Bu miktar ilgili sektördeki rakiplerin satış şartları, işletmenin kredili satış politikası, faaliyet konusu, işletmenin büyüklüğü gibi çeşitli faktörler tarafından etkilenir. İşletmelerin alacaklarını zamanında tahsil edebilmeleri ve işletme faaliyetlerinin aksamadan sürdürebilmeleri için etkili bir alacak tahsil politikası belirlemeleri, bu politikaları uygulamaları ve kontrol etmeleri gerekir.

Etkili bir alacak tahsil politikasının oluşturulması için iyi bir finans yönetimine sahip olmak gereklidir. Finans yönetiminin yetersiz olması alacakların tahsilinde de sorunların yaşanmasına neden olabilir. Aile şirketlerinde genellikle finans yöneticisi çalıştırılmaması, finansman teknik ve bilgilerinin uygulanmaması nedeniyle bu şirketlerde alacakların tahsilinde aksamalar olabilir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler alacakların tahsili konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Yapılan bir araştırmaya göre "küçük ölçekli işletmelerin % 16.5'i, orta ölçekli işletmelerin % 17.5'i alacak tahsilinde güçlüklerle karşılaşmaktadır."<sup>235</sup> Alacakların tahsilinde sorunlar yaşanması, şüpheli alacakların miktarını artırırken bunun sonucunda da işletme sermayesi ihtiyacı büyümekte bu da çeşitli finansal sorunlara neden olmaktadır. Şüpheli alacak miktarının artmasının nedeni kredili satış hacmi genişletilen müşteriler hakkında yeterli analiz yapılmamasından ileri gelebileceği gibi ülkede yaşanan ekonomik dalgalanmalar nedeniyle yaşanan finansal krizler de olabilir.

Şirketler kredili satış yapacağı müşterilerini iyi tanımak zorundadırlar. Bunun için müşterilerin kredi analizine tabi tutulması gerekir. Hangi müşteriye ne miktarda ve ne kadar vade ile satış yapılabilir? Bunun için analizler yapılmalıdır. Ancak işletmecilik

<sup>234</sup> Mevlüt Karabıçak, Nihat Altuntepe, a.g.k., s. 369: cited from: Ahmet Demirbaş, "Küçük ve Orta Boy Teşebbüslerin Kredi ve Finansman Sorunları, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayın No: 358, Ankara 1987, s.197.

<sup>235</sup> Ünsal Ban, a.g.k., s. 138.

ilkeleri yerine patronun kuralları ile yönetilen aile şirketlerinde mali nitelikteki tüm faaliyetlerin belge esasına göre yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bir yakınına borç verdiği ya da vadeli satış yaptığı gözlemlenen ancak bunun sonucunda kendisine bu alacağa karşılık neden bir alacak senedi ya da çek almadığı sorulduğunda aile şirketi yöneticisi olan patron "insan akrabasından alacağına karşılık senet mi alır, bu ne kadar ayıp bir şey" diye tepki gösterebilmiştir. Aslında bunun ayıpla bir ilgisi yoktur. Alacakların belgeye bağlanması bir çok bakımdan yararlı ve gereklidir. Çünkü birincisi alacağın takibi ve tahsilinde kolaylık sağlar. Belgeye dayalı borç borçlu açısından da psikolojik olarak o borcun ödenmesi konusunda kendisi üzerinde bir baskı oluşturur. En önemlisi alacak senetleri ciro edilerek borç ödemelerinde ve mal alımlarında kullanılabilir, iskonto ettirilerek nakte dönüştürülmesi suretiyle işletmenin mevcut nakit ihtiyacını karşılamada kullanılması söz konusu olabilir.

#### **3.1.2.3.6. Stok Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar**

İşletme sermayesi yönetiminin önemli bir unsuru da stokların yönetimidir. Stoklar, işletmelerin faaliyet alanına göre değişmekle birlikte dönen varlıklar içinde yüzde olarak önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle stokların yönetimine özel bir önem verilmelidir.

Stokların özelliği dönen değerler içinde paraya dönüştürülmesi en zor olan kalem olmasıdır. Dönen değerlerin diğer unsurları olan nakit, menkul kıymetler, alacaklar gibi kalemler stoklara göre daha likittir. Stokların yönetimi, istenildiğinde hemen paraya dönüştürülememesi nedeniyle özel bir önem taşır.

Yetersiz stokların üretim kesilmesi, müşteri taleplerinin zamanında yerine getirilememesi nedeniyle müşteri kaybı tehlikesi gibi sonuçlar doğurması söz konusu olabildiği gibi yeterinden fazla stok bulundurmanın da işletme açısından bir maliyeti vardır. Stoklara yapılan yatırımın yanında stok bulundurmanın da işletmeye bir maliyeti söz konusudur. Ayrıca stoklarda bozulma, kırılma, çürüme, modası geçme gibi riskler nedeniyle muhtemel zararlar söz konusu olabilir. Yetersiz stok bulundurmanın işletmeye bir maliyeti olduğu gibi aşırı stok tutmanın da bir maliyeti vardır. Bundan

dolayı fayda maliyet analizi yapılarak optimum stok miktarı belirlenmeli, stok yönetme tekniklerinden yararlanılmalıdır.

Özellikle ülkemizin birçok yılının ekonomik krizlerle geçtiği dikkate alındığında aşırı stokların hantallığı, paraya dönüştürülmesinin zorluğu, stokların değerini kaybetmesi, özelliğini yitirmesi, demode olması gibi durumlar nedeniyle, "etkin işletme sermayesi yönetimi açısından, işletmelerin minimum stokla çalışmalarında yarar vardır. Çünkü artan rekabet ve gelişen teknoloji nedeniyle, genellikle, paranın veya kredinin fiyatı, stokların değer artışı fiyatının çok üzerinde olmaktadır. Hatta, günümüzde artan rekabet ve değişen teknoloji, stokların değerinin düşmesine neden olmaktadır."<sup>236</sup>

Aile şirketlerinde işler genellikle sınama yanılma yoluyla yapıldığından stok yönetiminde de bundan farklı bir şey yapıldığı söylenemez. Bir şirketin yönetim kalitesi hangi düzeyde ise bu yönetimin etkisi işletmenin her bölümünde görülmektedir. Stoklarla ilgili maliyetlerin en aza indirilmesi için etkili bir stok yönetim sistemi kurulmalıdır. "Stok yönetim sisteminin amacı stok maliyetlerini minimuma indirecek stok miktarını belirleyerek kârlılığı artırmaktır."<sup>237</sup> Çeşitli defalar üzerinde durulduğu gibi profesyonel bir yönetim anlayışından uzak, finans yönetimine yeterince önem verilmemesi ve bu konunun kontrolünün yetersiz oluşu nedeniyle stok yönetiminde de benzer hatalar yapılması söz konusu olabilir.

---

<sup>236</sup> Ali Ceylan, "Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 12, Ekim 2001, s. 49.

<sup>237</sup> Senra Karacaer, Halil Gönenç, a.g.k., s. 27.

## İKİNCİ KESİM

### 3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇARPIK FİNANSAL YAPILANMADAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

#### 3.2.1. Sağlıklı Bir Finansal Sistem Oluşturulmamıştır

Finansal yönetimin bir işletmenin başarılı olmasındaki önemi oldukça büyüktür. Bir işletmenin kurulmasına karar vermeden önce çok ciddi ve sağlıklı araştırmaların yapılması, yatırıma karar verilmesi ya da yatırımdan vazgeçilmesi için dayanak noktasını oluşturur. Finansal yönetimin sorumluluğu bu aşamalarda başlar. Girişimcileri yatırımlara yönlendiren ilk sebep genelde elde bir miktar birikimin mevcut olmasıdır. Bu parayla ne yapılacaktır? Hangi büyüklükte ve hangi alanda bir yatırım için mevcut kaynaklar yeterlidir ya da düşünülen yatırım için ne miktarda yabancı kaynak gereklidir ve bu fon ihtiyacı hangi kaynaklardan ve hangi şartlarda sağlanacaktır? Yatırımdan beklenen getiri ne oranda tatmin edici olacaktır? Finansal yönetim bu aşamalardan itibaren başlayarak işletmenin yatırım dönemi ve faaliyetlerini sürdürdüğü dönemler boyunca gelecek dönemleri de planlayacak bir şekilde sorumluluğa sahiptir.

İşe başlamak için mevcut fon kaynaklarının değerlendirilmesi, gerekirse ek finans ihtiyacının hangi yollardan karşılanacağına cevap bulunması bir işletmenin finansal yönetiminin görevidir. Bu konuları oldukça iyi bir şekilde yönetecek bir finansal sistemin kurulmuş olması bir işletmenin kaderini belirler.

Başkalarının yaptıklarını taklit ederek bir şeyler yapma yerine verilen kararların sağlıklı ve rasyonel olması için finans yönetimi çaba harcamalıdır. Bir işletme için sağlıklı bir finansal sisteme sahip olmasından bahsedebilmek için aşağıdaki hususlar üzerinde özellikle durulmuş olması gerekir.

- Finansal analiz ve kontrol,
- Finansal planlama ve denetim (kısa, orta ve uzun vadeli),
- Fonların hangi kaynaklardan ve hangi şartlarda sağlanacağı,
- Fonların yatırımı,

-Firmanın özel finansal sorunlarının nasıl çözüleceği.

Aile şirketlerine bu açıdan bakıldığında öncelikle küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinin büyük oranda finansal yönetimi ya da finans bölümü yoktur. Bir kısım orta ölçekli aile şirketleriyle büyük ölçekli şirketlerde finans yöneticisi vardır. Finans yöneticisi olmayan aile şirketlerinde bütün finansal kararlar şirketin sahibi ve yöneticisi pozisyonundaki patron tarafından alınmaktadır. Bu yüzden işler büyük ölçüde bu kişinin bilgi, tecrübe ve yeteneğine bağlıdır. Finans yöneticisi olan aile şirketlerinde ise yetki sorunundan dolayı yine de istenilen başarı sağlanamamaktadır.

Finansal sistemin sağlıklı işlememesi aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisidir. Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında işletmeler de bir sistemdir. Bütün sistemler üst ve alt sistemlerden oluşur. Bir işletmenin üst sistemleri denilince akla, söz konusu işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, diğer ekonomik sektörler, ülkenin ekonomik sistemi ve global sistem gibi sistemler akla gelir. Alt sistemlerden anlaşılan ise işletmenin çeşitli fonksiyonlarının gerçekleştirildiği işletme içi faaliyetlerin yönetildiği işletme fonksiyonlarıdır. Finansal sistem bu anlamda bir işletmenin en önemli alt sistemlerinden birini teşkil etmektedir. "Tüm sistemlerde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. Bu eğilim entropi olarak ifade edilir. Bu eğilim çevreden bilgi, enerji ve materyal alınmasıyla yavaşlatılabilir. Bu da negatif entropi olarak açıklanır."<sup>238</sup> Ancak aile şirketleri kapalı olma eğiliminde oldukları için entropiyi halka açık olan şirketlere göre daha hızlı yaşarlar.

Aile şirketlerine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında etkili ve kendinden beklenen fonksiyonları yerine getiren bir finansal sistemin kurulmadığı görülür. Kurumsallaşma düzeyinin vardığı aşama ile doğrudan ilgili olan bu durum küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde daha da kötüdür. Modern işletmecilik anlayışı ile oluşturulması gereken finansal sistemin etkinliği konusunda şüpheler vardır. Bu şirketlerde finansal sistem diğer işletme yönetimi bölümlerinden ayrılmamıştır. Geleneksel girişimcilik anlayışı içerisinde genellikle işletmenin sahibi/yöneticisi olan

<sup>238</sup> Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış**, Genişletilmiş 2. Baskı, Özmert Ofset, Malatya 1993, s. 25.

patron tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle aile şirketleri kuruluş aşamasında başarılı olsa da birinci kuşaktan sonra çeşitli yönetim sorunları yaşamakta, büyüme aşamasında gerekli olan yenileme ve genişleme yatırımlarını yapamamakta, işletme kaynakları bilinçsiz bir şekilde aile üyelerinin kişisel tatminleri için harcanmakta ve bu şirketlerin sürekliliği tehlikeye düşmektedir.

Sosyal sistemlerde girdi ve çıktı söz konusudur. Finansal sistemin girdileri çeşitli finansal kaynaklardır. Bunlar arasında işletme sahibinin kişisel kaynakları, işletme faaliyetlerinden elde edilen kârlar, banka kredileri, hisse senedi ve tahvil ihracından sağlanan kaynaklar ve faaliyet dışı gelirler gibi kaynaklar sayılabilir. Finansal sistemin çıktıları ise borç ödemeleri, hammadde ve benzeri malların satın alınması, kâr payı dağıtımı, vergi ve benzeri diğer yükümlülüklerin ödenmesi, personel giderleri, yenileme ve genişleme yatırımları, araştırma ve geliştirme giderleri, ekipman satın alınması, genel yönetim giderleri gibi giderlerdir. Sistemin sağlıklı bir şekilde fonksiyonunu yerine getirebilmesi için girdi ve çıktılar arasında iyi bir dengenin kurulmuş olması gerekir. Sistem yükümlülüklerini yerine getirebilmek için girdi sağlamak zorundadır. Bu sistemin girdilerinde yaşanan aksaklıklar sistemin zayıflamasına ve daha uzun vadede de çökmesine neden olur. Bu sistemin yönetilmesi profesyonel bir anlayışı gerektirir. Ülkemizde milli gelir ve buna bağlı olarak tasarruf eğilimi dolayısıyla sermaye birikimi yetersizdir. Bundan dolayı işletmenin finans kaynaklarının oldukça rasyonel bir şekilde kullanılması gerekir. Aile şirketlerinde bu dengelerin sağlıklı bir şekilde kurulduğu söylenemez. Bu şirketlerin birinci kuşaktan sonra büyük oranda dağılması yönetim boşluğu, yönetim için ortaya çıkan çıkar çatışmalarının yanında finansal sorunlar da önemli bir yer tutar.

Aile şirketlerinde finansal sistemin iyi işlememesinin en önemli nedenlerinden birisi ayrı bir finansal yönetim bölümünün oluşturulamamış olmasıdır. Bundan dolayı şirketin sahibi/yöneticisi diğer faaliyetleri yönettiği gibi finansal kararları da kendisi vermektedir. Bu kararlar çoğu zaman rasyonel değildir. Ayrıca aile ve işletme sistemlerinin birbirinden ayrılmamış olması ailenin işletmeye müdahalede bulunması, işletmenin kasasının aile kasası gibi görülmesi, işletme kaynaklarının plansız ve bilinçsiz bir şekilde aile üyelerinin pahalı zevkleri ve ihtiyaçları doğrultusunda kullanılması finansal sistemin bozulmasında başlıca etkenlerdir.



### 3.2.2. Finansal Sistem Tek Elden Yönetilememektedir

Aile şirketlerinde aile içindeki anlayış ve kültürün gölgesinin aynı şekilde şirket üzerinde de etkisini göstermesi ve aile yönetme mentalitesiyle şirket yönetme felsefesinin birbirine karışması, rollerde ve yetkilerde çeşitli kargaşalara neden olmaktadır. Şirket yönetiminde roller, sorumluluk ve yetki sınırları tam olarak belirlenmediği için her aile üyesi şirket ile ilgili her konuda söz sahibi olabilmektedir. Mesela; şirketlerin küçük ölçekli olmasının da bir sonucu olarak “hissedar-yönetim kurulu-profesyonel yönetim üçgeni içindeki ilişkiler son derece karışık. Çok sık olarak bir kişinin her üç şapkayı da giydiğini gözlemliyoruz. Böyle durumlar kurumlarda hesap verme ve sorma dinamiklerinin körelmesine sebep olurken, kaçınılmaz olarak performansı da aşağıya çekiyor. Bu çerçevede ataerkil bir toplum olmanın etkisini yadsıyamayız.”<sup>239</sup>

McKinsey danışmanlık şirketinde danışmanlık görevi yapan Cem Uşaklı’ya göre de aile üyelerinin kurum içindeki rollerinin netlik kazanması kurumsallaşma kavramının bir boyutudur. Bir çok aile şirketinde aile üyeleri birden fazla rol yüklenmekte patron hem genel müdürlük, hem de operasyonel işler yapmaktadır. Bu durumun ortadan kalkması gerekmektedir.<sup>240</sup>

### 3.2.3. Finansal Sistem Sorumluluk Bilinciyle Sistemleştirilmemiştir

Aile şirketlerinin yönetimlerinde görev alan aile üyesi yöneticilerin birçok rolü aynı anda üstlenmesiyle ve yerine göre herkesin her işi yapması sonucunda yapılan hataların sorumluları bulunamamakta ve kimin kime hesap vereceği bilinmemektedir. Mesela aile şirketlerinde kasadan para çekme konusunda her aile üyesi yetki sahibidir. Böylece belli bir sorumlusu olmayan kasa hareketlerinin yönetilmesinde ve izlenmesinde sorunlar çıkar. Bazı aile üyeleri çalışmaktan çok, yiyip içme, gezme ve eğlenmeyi düşünebilir. Sonuçta kontrolsüz kasa yönetimi nakit akış planı yapılmasını

<sup>239</sup> “Aile Şirketleri Kabuk Değiştiriyor” <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami.html>, (Erişim: 02.04.2003)

<sup>240</sup> Alev Belviranlı, “Değişim Sancısı”, *Capital Dergisi*, Mart 1999, <http://www.mckinsey.com/locations/istanbul/knowledge/pdf/degisim%20sancisi.pdf> (Erişim: 12.04.2003)



engeller. Şirket ödemelerini yapamaz duruma gelir ve likidite krizi yaşar. Bu durumda bazı sorumsuz, bilgisiz ya da yetkisiz kişilerin uygulamaları aile şirketlerinin başarısını olumsuz etkilemektedir. Kuralların olduğu, yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlendiği şirketlerde yapılan yanlışların sorumluları da rahatlıkla bulunup gerekli tedbirler alınabilmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma aşamasının ilk adımı olan rollerin belirlenmesi, her kişiye yetenek, bilgi, tecrübe, eğitim gibi özelliklerine göre yetki ve sorumluluklar verilerek gerektiğinde yanlışların sebeplerinin bulunabildiği bir sistemin oluşturulması profesyonel yönetimin önemli bir aşamasıdır.

### 3.2.4. Şirket Kasasından Para Çekme Konusunda Yaşanan Kargaşalar

Aile şirketlerinde şirket kasası ile aile harcamalarının birbirinden ayrılmamış olması bu konuda yaşanan çatışmaların ve şirketin finansal yapısının etkilenmesinin en önemli sebebidir. Çünkü, Türkiye’de “Aile şirketlerinde yönetimdeki ortak bazen şirketi kendi kasası gibi görüyor.”<sup>241</sup> Şirket kasası ile aile harcamalarının birbirinden ayrılmaması ve her aile üyesinin gelirleri kadar bir harcama disiplinine kavuşmamış olması şirketin parasal kaynaklarının israf edilmesine yol açmaktadır. Kasanın ortak oluşu aile fertlerini gereksiz ve israf derecesinde harcama yapmalarına ortam hazırlamaktadır.

Aile harcamaları konusuna bir de teknolojinin gelişimi ile yaygın bir şekilde kullanımı olan kredi kartları bu işi daha da kolaylaştırmaktadır. Şirket hesabı üzerinden bir kredi kartı eline geçiren aile üyesi, ki bunlar genelde aile şirketi sahiplerinin eşi ve çocuklarıdır, hesapsızca harcamalar yapabilmekte ve bu harcamaları da şirkete yükleyebilmektedir. Bir aile şirketi patronunun kredi kartı ile şirket hesabı üzerinden, ki zaten şirket ve aile harcamaları birbirinden ayrı değildir, sıfır kilometre BMW araba aldığı da aile şirketleri hakkında aldığımız duyumlar arasındadır.

Kendilerine uygulamalarımız sırasında şirket kasasından para çekme ile ilgili bazı sorular yönelttiğimiz aile şirketi sahiplerinden bir kısmının bu sorulara verdiği cevaplar ilginçtir. Cevapların özeti eş ve çocuklarının şirketten ihtiyaçları doğrultusunda

<sup>241</sup> “Türk Şirketleri İçin Altın Öneriler”, *Gözlemci Dergisi*, 29.Mart.2002.  
[http://www.daruma.com.tr/en/press\\_20020329-gozlem.asp](http://www.daruma.com.tr/en/press_20020329-gozlem.asp) (Erişim: 08.03.2003)

para çekebildikleri yönündedir. İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olduğu ve her gün yeni yeni ihtiyaçlar doğduğu dikkate alındığında sorunun ciddiyeti daha iyi anlaşılabilir.

Sonuç olarak bu tür davranışlar diğer kardeşleri, kardeşlerinin hanımlarını, beylerini ve çocuklarını da tahrik etmekte, sende var bende neden yok tartışmalarıyla yeni yeni harcamalara meyletmektedirler. Bir ilimizin KOSGEB Başkanının çözmeye çalıştığı bir aile şirketine kardeş hanımları arasında başlayan ve kardeşleri de etkileyen bir sorun şirketin bölünmesine kadar gitmiştir.

Parasal tartışmalar aile şirketlerinde birer istisna olmayıp günün rutinleri arasında yer almaktadır. Bu şekilde pek çok çatışmayı birinci ağızdan duymak genelde oldukça zordur. Çünkü bunlar toplumumuzda özel konulardır ve başkalarına anlatılmaz, aile içinde kalır veya dolaylı yollarla öğrenilebilir. Bir de kamuoyunun dikkatinden kaçmayan bazı büyük aile şirketlerinde yaşanan ve mahkemelere intikal eden konulardan basın yoluyla haberdar olmak mümkündür. Bunun örnekleri de mevcuttur. Bu tür sorunlar sonuçta şirketlerin dağılmasına sebep olabildiği gibi sadece bununla kalmayıp ailelerinde parçalanmasına kadar gitmektedir.

Bütün bu sorunların kaynağı profesyonel bir yönetim anlayışının yerleşmemiş olmasıdır. Profesyonel yönetilen bir şirkete aile üyeleri müdahalede bulunamazlar. Şirketin işlerine karışamazlar. Şirket ile ilgili işlere müdahale edemezler. Profesyonel olmayan şirketlerde ise aile ve işletme sistemlerinin birbiri ile karışmış olmasından dolayı bu tür müdahaleler olabilmekte ve şirketin kaynakları plansız bir şekilde harcanabilmektedir.

Bazı aile şirketleri profesyonel yönetici çalıştırmakta, ancak bu kişilere yeterince yetki vermekten kaçınmaktadırlar. Yeterince yetki sahibi olmayan yönetici patronun talimatları haricinde önemli kararlar alamamakta, yine her şey patronun iki dudağı arasında bulunmaktadır. Bu tür şirketlerin profesyonel olduğu söylenemez. Gerçekten profesyonel yönetilen bir şirkette şirket hissedarlarının faaliyetlere müdahalesi söz konusu olamaz, şirkete yeteneksiz bir aile üyesinin girmesi için zorlamada bulunamaz. Haksız ve zamansız bir şekilde şirketin paralarının çekilmesi söz konusu olamaz.

### 3.2.5. Fonların Etkin Kullanılmamasından Kaynaklanan Sorunlar

Ülkemizde milli gelir düzeyinin düşük olmasına paralel olarak tasarruflar da yeterli olmadığından yatırımlar için gerekli olan finansal kaynakların sağlanmasında önemli ölçüde sıkıntılar söz konusudur. Ülkemizde gerek bireysel olarak gerekse devlet olarak büyük finansal kaynak sorunu yaşanmaktadır. Bu nedenle mevcut olan fonların maksimum verimlilik düzeyinde kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Ancak ne yazık ki, mevcut kaynakların da verimli olarak kullanıldığı söylenemez. Özellikle yatırım kararlarında yeterli fizibilite çalışmaları yapılmaz. Komşu bir yatırım yapar, onun kâr ettiği gözlemlenir, bunu gören diğer komşular da o yatırımı yapar. Çünkü komşu kâr etmektedir ya gerisi önemli değil onlar da kâr edebilir. Bu tür yatırımları görenek yatırımları ya da koyun ekonomisi olarak nitelendiren araştırmacılar vardır. Sonuçta pazar daraldığından birçok işletme zarara uğramakta, yatırımlarına veya faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadır. Sonuç az ve yetersiz olan fonların israfıdır.

Yatırım kararları verilmesi ve bundan sonra da yerleşim yerinin belirlenmesi uzmanlık isteyen konulardır. Bu aşamalarda verilecek hatalı kararlar sonucu başarısızlık daha işe başlamadan ortaya çıkabilir. Ne yazık ki, ülkemizde fizibilite çalışmaları kanuni bir zorunluluğu yerine getirmek için yapıldığından bu çalışmaların sonuçlarının da sağlıklı olduğu söylenemez.

Finansman yöneticisinin görevi, işletmeye yeterli, zamanında ve ucuz maliyetli fon sağlamaktır. Ancak günümüzde, işletmeler için fonların sağlanması ile iş bitmez. Asıl önemli konu fonların etkin kullanılmasıdır. Hatta fonların yatırımı, fonların sağlanmasından daha önemli bir konudur.<sup>242</sup>

Finans yöneticisi şirketin kasasında belli bir düzeyde likit varlık bulundurur. Aşırı likidite bulundurulması riski azaltırken kârlılığı da azaltır. Halbuki eldeki nakit ve benzeri kıymetler kısa vadeli bir takım finansal araçlara yatırılarak şirketin kârına olumlu katkı sağlanabilir.

<sup>242</sup> Ali Ceylan, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 6. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa 2000, s. 5.

Şirket kârlarının değerlendirilmesi bu bakımdan asıl önemli konudur. Şirketin büyümesi, kendini yenilemesi, üretim sürecini geliştirmesi, ürünlerde kalitenin artırılması gibi konular için sürekli ek finans kaynaklarına ihtiyaç duyulur, şirket kârlarının bu nedenle bir kısmının otofinansman yapılarak şirkette bırakılması oldukça önemlidir. Çünkü şirketin değerinin artırılmasıyla bundan başta ortaklar olmak üzere çeşitli kesimler yarar görecektir. Şirketin kârları artarken, imajı da çevreye yayılacak, müşteri memnuniyeti de daha iyi bir düzeye gelecektir.

Aile şirketlerinde aile üyesi ortakların şirketin çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünmeleri söz konusu olabilir. Bu durumda söz konusu kişiler birikimlerini şirkete değil de başka alanlara yatırmayı tercih ederler. Sonuç olarak şirketin yetersiz sermaye sonucu faaliyetlerine devam edememesine ve şirketin başkalarına devredilmesine neden olabilirler.<sup>243</sup> Ayrıca şirket sahibi aile üyelerinin işe yaptığı katkıdan fazla ücret alması, lüzumsuz ve aşırı harcamalar gibi faktörler de işletmenin finansal performansını olumsuz etkilemekte ve finansal sıkıntılara düşmesine neden olmaktadır. Düşük performanslı şirketlerde hesap sorma mümkün olmadığından bu tür davranışlar da devam etmektedir.<sup>244</sup>

Şirket ortakları olan aile fertlerinin kâr paylarını şirketten alarak kendi başlarına harcamaları veya bir yerlere yatırmalarının şirkete bir yararı yoktur. Aile, özellikle şirketin çıkarlarını düşünmelidir. Şirketin değerinin artması hem aile için hem de şirket için iyidir. Bu nedenle aile üyeleri şirket çıkarları doğrultusunda davranmalıdırlar.

### **3.2.6. Aile Üyeleri Arasında Lüks ve Özentiyeye Yönelik Eğilimler**

Aile üyelerinin hisselerine düşen kârları alıp tüketim mallarına yatırmaları, lüks yaşantı için harcamaları, yani yatlar, katlar, lüks otomobiller almaları, gece hayatına ve eğlenceye yönelik harcamaları, gösterişli düğünler, özel okul harcamaları, lüks seyahatler, özel günlerde yapılan eğlencelerin dozunun kaçırılması gibi pek çok nedenle aşırıya kaçan harcamalar yapmaları nedeniyle çok büyük miktarda fon israf edilmekte

<sup>243</sup> Necdet Sağlam, "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", [http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc) (Erişim: 04.05.2003)

ve şirket bu fonlardan mahrum kalmaktadır. Aynı fonları gidip bir başka kaynaktan yüksek maliyetlerle almaya çalışmakta ancak bu da çok kolay olmamaktadır. Aile şirketlerinde bu lüks yaşantının kaynağı bazen şirketin ihtiyacı olan krediler de olabilmektedir. Yani yeni bir yatırım ya da şirketin çalışma sermayesi ihtiyacını karşılamak için alınan krediler de bu lüks yaşantı uğruna harcanabilmektedir. Bu konuda iş dünyasının önemli bir isminin, İTO Başkanı Mehmet Yıldırım şu itirafı da bu görüşleri desteklemektedir: “Maalesef özel sektör olarak daha önceki kredileri kendi paramız gibi kullandık. İşletmeye aldığımız kredilerle yalı, uçak, yat aldık. Bu yanlışları yaptığımız için geldik, duvara çarptık.”<sup>245</sup>

Aile üyesi ortakların lüks, özentisi, gösterişli yaşantılarının finans kaynağı çoğu zaman şirket kaynakları da olabilmektedir. Bütün kişisel harcamalar ve giderler şirket hesabından karşılanmakta ve bu da şirketi sıkıntıya sokabilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi bu şirketlerin bir çoğunda bir kasa disiplini yoktur. Bütün bu olumsuz davranışların sonucunda şirket finansal sıkıntılara düşer, borçlarını ödeyemez, çalışanların morali bozulur, yeni yatırımlar yapamaz hale gelir, yeni ürünler geliştirilemez, müşterilerin memnuniyeti azalır, üretim kapasitesi düşer ve maliyetler yükselir, dolayısıyla verimlilik azalır.

Bazı aile üyeleri kazandığından çok harcama eğilimindedirler. Şan şöhret için büyük harcamalar yapılabilmektedir. Gösteriş ve başkaları desinler diye harcama yapan pek çok aile şirketi vardır. Bu şirketler bir kazanıp beş harcamaktadırlar. Planlama ve bütçeleme kavramları uygulanmamaktadır. Bir kâr dağıtım planı ve kuralı yoktur.<sup>246</sup> Lüks villalar almak için harcanan paralar, pahalı seyahatler, arsa ve arazilere yapılan yatırımlar, pahalı ve şaşaalı düğünler ve bu düğünlerde harcanan paralar, havaya saçılan dolarlar... Bütün bu harcamalar bir ihtiyacın ötesinde başkaları desinler diye yapılan ve aile şirketinin batmasına neden olan yanlış davranışlardır.

Aile bireyleri ve bunlar arasında da özellikle kadınlar arasındaki rekabetten dolayı da aile şirketleri büyük zarar görmektedir. Örneğin, üç kardeşin yönettiği bir aile

---

<sup>244</sup> Gerald L. Sherman, a.g.k.

<sup>245</sup> **Milliyet Gazetesi**, <http://www.milliyet.com.tr/2003/04/30/ekonomi/eko07.html> (Erişim: 15.05.2003).

<sup>246</sup> İlhan Erdoğan, "Çözüm Geliştirmesiniz Aile Şirketiniz Dağılabilir", **Malatya'nın Sesi Dergisi**, Yıl 2002, Sayı 98, s. 15.

şirketinde büyük kardeş her birine birer adet olmak üzere üç tane villa satın aldığını ancak kardeşlerinden birinin hanımının kendilerine düşen villanın 14 metre daha küçük olduğunu ileri sürerek sorun çıkardığını ve kocasıyla bu konuda kavga ettiğini belirtmektedir.<sup>247</sup> Bu sorunun kaynağı da aile ile işletmenin bütçesinin ayrılmaması, hatta kardeşlerin bütçelerinin de ortak olmasıdır. İşletme gelirlerinin belli kurallarla işletmede faaliyet gösteren kişiler arasında, yapılan işle orantılı olarak dağıtılması ve herkesin kazandığı paranın ayrı olması ve kendi paralarını harcamaları durumunda bu sorunlar en alt düzeye inebilir.

Aile şirketi sahiplerinin çocuklarının büyümesiyle ihtiyaçlar artmakta pahalı zevkler çoğalmaktadır. Yeni nesil üyeleri kendinden öncekilerin çektikleri sıkıntıları çekmediğinden ve kendileri mirasa konduğundan bu kaynakları çılginca tüketme eğiliminde olabilirler. Bu çocukların iyi bir eğitim almaları ve/veya işi öğrenmeleri gerekir. Ancak patron çocuğu gibi davrandıkları için gerek işi öğrenmede gerekse okumada sorunlar çıkar. Çünkü bunlar patron çocuğu olmakla kendilerini ayrıcalıklı hissederler. Gezmek, eğlenmek, yemek içmek onlar için birinci plandadır. Hiç hak etmediği halde daha küçük yaşlarda her şeyin en iyisine sahip olmak isterler, örneğin ilk olarak kendilerine iyi bir araba alınmasını isteyebilirler.

### **3.2.7. Birikimlerin Firma Hedefleri Dışında Değerlendirilmesi**

Aile bireyleri arasındaki lüks ve özentiyeye yönelik davranışların sonucunda yapılan aşırı harcamalar şirketin finans kaynaklarının şirket dışına çıkmasına ve verimsiz bir şekilde tüketilerek israf edilmesine neden olur. Birikimlerin bu şekilde firmanın amaçları dışında bilinçsizce tüketilmesi şirketin finansman yapısını olumsuz yönde etkiler.

Şirket birikimlerinin firmanın hedefleri dışında değerlendirilmesi, daha doğrusu bu birikimlerin değerlendirilmeyip lüks tüketim ve harcamalar şeklinde yok edilmesi aile şirketlerinin çözülmesi gereken bir başka finansal sorundur. Aile ve şirket çıkarlarının dengelenmemesi sonucu ortaya çıkan bu sorun pek çok aile şirketinin batmasında önemli bir faktör olmaktadır.

<sup>247</sup> İlhan Erdoğan, a.g.k., s. 15.

Özellikle harcama ve lüks tüketim meyilli aile bireylerinin bu davranışları sonucunda işletmenin parasal kaynaklarının tüketilmesi nedeniyle aile şirketleri kendilerini yenilemek, nitelikli personel sağlamak, yeni teknolojilere uyum sağlamak, pazar araştırma faaliyetlerini yerine getirmek gibi birçok firma hedefini yerine getiremediğinden hayatlarını kendi elleriyle tehlikeye atmaktadırlar. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve yetersiz sermaye birikimi göz önüne alındığında mevcut kıt kaynakların son derece verimli kullanılması gereği ortadadır. Aile şirketlerinin bu şekilde yönetimine son verilip bir an önce işletme ile aile ilişkilerinin sınırları çizilmeli ve işletmeler işletme gibi yönetilmelidir. Aksi takdirde bu işin sonu gerek aile şirketleri gerekse ülke ekonomisi açısından olumsuz sonuçlar doğurmaya devam edecektir.

### **3.2.8. Yatırım Kararlarında Tek Bir Fikrin Hükümran Olması**

Aile şirketlerindeki yanlışlar daha yatırımın yapılmasıyla başlar. Elde mevcut bir miktar para vardır. Bu para ile bir iş yapılmak istenmektedir. Bunun için bir yatırım yapılacaktır. Herhangi bir alanda bir yatırıma karar vermek için bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar fizibilite çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Fizibilite çalışmaları uzmanlık isteyen ve profesyonelce yapılması gereken çalışmalardır. Doğru ve isabetli bir yatırım yapmak için bu etütlerin son derece titiz çalışma ve analizlerle gerçekleştirilmesi gerekir. Öncelikle hangi konuda yatırım yapılacak, işletme nerede kurulacak, hangi büyüklükte olacak, hedef kitlesi kimler olacak, üretilecek olan mal ve hizmet piyasasında rakipler kimler, ne derecede bir pazar boşluğu söz konusu, mevcut rakiplerle rekabet etmek mümkün olabilecek mi? Bütün bu sorulara tatmin edici cevap alınmadan gözü kara bir yatırıma girişilmesi oldukça büyük riskler taşır. Hatalı bir yatırım kararından dönülmesi zordur. Yanlış bir yatırım kararı oldukça büyük kaynak israfına yol açar. Kısaca yatırım kararlarında yapılacak bir yanlış daha işin başında başarısızlıkla sonuçlanabilir. Özellikle küçük ve orta boy aile şirketlerinin bu tür çalışmaları yaptığı söylenemez. Bu şirketlerde yatırımın başarısı girişimcinin kişiliği ve yetenekleri ile orantılıdır. Ülkemizde girişimci ruhuna sahip pek çok insan olabilir. Ancak bu kişilerin bir de yöneticilik bilgi, yetenek ve tecrübesiyle donatılması gerekir. Hem girişimci hem de yönetici özelliklerini bir arada barındıran insan sayısı ise fazla değildir.

Ülkemizde yatırımlara karar verilmesi genellikle profesyonel bir şekilde yapılan fizibilite çalışmalarının sonuçlarına göre değil de başkaları bir iş yapıyor ben de yaparsam para kazanırım düşüncesiyle başlamaktadır. "Örneğin yatırım öncesi fizibilite etüdü ya hiç yapılmamakta veya çok eksik yapılmaktadır. Bu nedenle ürün, ölçek büyüklüğü, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi ve zamanlamasında stratejik hatalar yapılmaktadır."<sup>248</sup>

Aile şirketlerinin yaptığı yatırımlarda ciddi olarak fizibilite etütleri yapılmaz. Hangi iş kârlıdır diye düşünüp bir anda karar verirler. Bu işlem genelde ailenin reisi tarafından yapılır. Bu kişiler genelde kendilerinin yetersizliğinin farkında değildirler. Her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini sanırlar. Cahil cesur olur diye Anadolu'da bir söz vardır. Gerekli alt yapı çalışmaları yapılmadan yatırım kararları veren kişilerin durumları bu sözle anlatılmaktadır. Bu davranışın altında bu kişilerde kendini ispat etme duygusu, başka bir girişimciye karşı duyulan rekabet hisleri ve onun egosunu tatmin etme duyguları yatmaktadır. Yatırım kararı vermek, yani fonların kullanımı finans yönetiminin en önemli sorumluluğudur. Finans yönetimi ise ciddi bir iştir. Eğitimi, tecrübeyi ve yeteneği gerektirir. Şiddetli rekabet şartlarının hakim olduğu piyasada pazara girmek, rakiplere karşı direnmek ve o pazarda kalıcı olmak kolay işler değildir. Bu işlem yüzme bilmeyen birinin denize atlamasına benzetilebilir. Bunlar genelde boğulmakta ama kalanlar da başarılı olmaktadır. Ancak yüzme öğrenmek için denize atlama lüksümüz yoktur.

Yeterli araştırma yapılmadan aile reisinin fikri tahakkümüyle, ben böyle yapacağım ve yaparım demesiyle hatalı kararlar verme ihtimali yükselir. Bunun sonuçları ve maliyeti de öncelikle aileyi ait olmak üzere makro açıdan bütün ülke ekonomisini ve insanlarımızı olumsuz etkilemesidir.

### **3.2.9. Yatırım Kararlarında Çok Başlılığın Neden Olduğu Sorunlar**

Bazen, ailede herkesin işe karışması ve söz hakkı olması durumunda da yatırım kararları sağlıklı alınmaz, çünkü herkes başka bir şey söylemekte ve diğerinin fikrine

<sup>248</sup> Mete Oktav ve Diğerleri, **Orta Ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları Ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yayınları, Ankara 1990, s. 18.



itibar edilmemektedir. Sonuçta bir taraf kendi fikrini kabul ettirmekte, bunun sonucunda da hatalı yatırım kararları alınması söz konusu olabilmektedir. İdeal olan tüm fikirlerin karşılıklı bir saygı, anlayış ve hoşgörü içinde değerlendirilmesinden sonra bir yatırım danışmanının öncülüğünde karar almaktır.

Herhangi bir yatırıma aile içinde karar alınmaması sonucu aile bireylerinin birbirine küserek herkesin kendi başına bir işe girişmesi sonucu da doğabilir. Böyle bir durumda mevcut sermaye bölüneceği için kurulacak firmalar zayıf olacak ve yaşama şansları azalacaktır. Ayrıca aile üyelerinin birbirine rakip olmaları da söz konusu olabilecektir.

### **3.2.10.Finansal Hak ve Sorumlulukların Yeterince Tanınlanmamış Olması**

Aile şirketlerinde işler ve görevlerde sorumluluk ve yetkiler tam olarak belirlenmemiştir. Yerine göre herkes her işi yapar. Finansal yetki ve sorumluluklarda da bu böyledir. Özellikle parasal konularda tam bir disiplin yoktur. Aile bireyi ortaklar gerektiğinde şirket kasasından para çekebilmektedirler. Şirket için yapılan harcamalar ile ailenin özel giderleri için yapılan harcamaların sınırları belirsizdir.

Şirket yönetiminde şirketin ayrı bir kişiliği söz konusudur. Şirket için yapılan harcamaların özel şahıs harcamalarından ayrı tutulması gerekir. Bunun için ortaklar cari hesabının işletilmesi ve kişisel para çeken her ortağın hesabına borç olarak kaydedilmesi ve tahsil edilmesi ya da ortakların alacağı kar paylarından mahsup edilmesi gerekir. Ortaklar cari hesabı çalıştırmazsa önüne gelen istediği parayı çeker ve ipin ucu kaçırılabilir. Bu işlem sonsuza kadar sürüp gidemeyeceğinden sonuçta ortakların birbirine düşmesi söz konusu olur. “Yetki ve sorumluluk sınırlarının belli olmadığı, ilişkilerin sevgi ve beklentilere göre belirlendiği aile şirketlerinde”<sup>249</sup> işler iyi gitmediğinde herkes birbirini suçlamaya ve gürültü patırtı etmeye başlar. Şirket için tehlike sinyalleri çalmaya başlamıştır artık.

<sup>249</sup> MÜSİAD, “Aile Şirketlerimiz Kurumsallaşabilirse Türkiye Ekonomisi Bir Kat Daha Büyür”  
MÜSİAD Basın Bülteni, 19.Nisan.2000, Sayı 33,  
<http://www.musiad.org.tr/basinbulteni/08subat2002.htm>  
(Erişim: 30.04.2003).

Bu çatışmalar dikkatlerin işletme üzerinden uzaklaşmasına ve aile sorunları üzerine kaymasına neden olur. Ailede herkes birbirinin ne yaptığını izlemeye başlar. Aile üyesi olan ortaklar ve bu kişilerin eş ve çocukları işletmeyi adeta hortulamaktadır. İşletmenin aileye hizmet etmesi kötü gidişin bir habercisidir. Aile, şirketin hizmetinde olursa sonuç her iki taraf için de olumlu olacaktır.

### 3.2.11. Mevcut Sistemi Şekillendiren Patronun Yetersizliği ve Bilgisizliği

Aile şirketlerinde yaşanan finansal sorunlara girişimcinin niteliklerinden kaynaklanan sorunlar da eklenmektedir. Dış çevreden kaynaklanan sorunların yanında girişimcinin niteliği ile ilgili problemler de iç bünye ile ilgili problemler sınıfında değerlendirilir. Ülkemizde girişimciliğin temelinde bilgi değil görgü ağır basar. “KOBİ’leri yöneten kişiler işletmecilik anlayışından yoksun, eğitim düzeyleri yetersiz, işleri geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Eğitilmiş ve nitelikli işgücü işletmenin daha verimli çalışması ve kaliteli mal üretimini gerçekleştirebilmesi yönünden ayrı bir önem arz etmektedir.”<sup>250</sup> Birçok küçük işletme sahibi olan girişimci, babasından ya da ustalarından gördüğü kadarıyla işleri yapmakta, üstelik en iyisini, en doğrusunu kendilerinin bildiğini ve yaptığını zannetmektedirler. Dünyaya ve olaylara kapalı gözlükle bakmakta, araştırmaya, yenilik yapmaya, değişime ayak uydurmaya ve kendilerini yenilemeye önem vermemektedirler. Bu şekilde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri de çeşitli finansal sorunlara neden olmaktadır. Patronların finansal yönetim konusundaki bazı zafiyetlerini de şu şekilde sıralamak mümkündür:

- “Paranın başarıdaki değerini abartmak,
- Plan yapma alışkanlığının olmaması,
- Finansal yönetim konusunda yetersiz ve bilgisiz olmanın yanı sıra konuyla yeterince ilgilenmemek,
- Ortak çalışma alışkanlığının olmaması,
- Geleneksel yönetim anlayışı,
- Sözleşme yapma alışkanlığının olmaması şeklinde özetlenebilir.”<sup>251</sup>

<sup>250</sup> Devlet İstatistik Enstitüsü, “Türk İş Dünyasında KOBİ’lerin Yeri ve Önemi” , 1992 Yılı, <http://www.dso.org.tr/bilgi/kaynak/ekois.html> (Erişim: 24.04.2003)

<sup>251</sup> Oktay Alpugan, “Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, <http://www.tesob.org.tr/oktay.htm> (Erişim: 19.04.2003)

- Aşırı temkinli olma,
- Otoriter tutum ve davranışlardan dolayı başkalarına yetki ve sorumluluk vermekten kaçınma,
- Yenilik ve değişime ayak uydurmada güçlükler.

### 3.2.12. Patronların Tecrübesizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Genç kuşak patronlar söz konusu olduğunda da tecrübesizlik ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler aslında iyi bir eğitim almış olabilirler. Eğitim bakımından kendinden öncekilerden çok daha ileridedirler. Ancak okulda alınan eğitimin işletme yönetimi açısından yeterli olduğu söylenemez. Bunun için belli bir süre değişik şirketlerde çalışarak tecrübe kazanma ve kendini ispat etme söz konusudur.

Aile şirketini yöneten genç kuşak aile üyelerinin düştüğü hataların başlıca sebeplerinden biri de onların tecrübesizliğidir. Bu genç yöneticilerde görülen bazı olumsuz özellikler şöyle sıralanabilir:

- Finansal yönetim konusundaki uygulamaları ve piyasa şartlarını bilmemek,
- Oldukça hızlı sonuçlar alma peşinde olmak,
- Aşırı heyecanlı, tez canlı ve maceracı olmak,
- Hızlı büyüme taraftarı olmak ve aşırı atak davranışlar göstermek.

### 3.2.13. Yatırım Yerinin Sağlıklı Konuşlandırılmamasının Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Ülkemizde yatırım kararlarının titizlikle değerlendirilmediği gibi kuruluş yeri konusunda da yanlış kararlar verilebilmektedir. “Uygun bir yerde kurulmamış olan işletmeler, çeşitli şekillerde yönetim zorluklarıyla karşılaşılır ve daha baştan işi terk etmek zorunda kalabilirler. Büyümenin önündeki en büyük engel kuruluş aşamasında yer seçiminin hatalı yapılmasıdır.”<sup>252</sup> Kuruluş yerinin optimal bir yer olması gerekir. Kuruluş yeri kararı verilirken söz konusu yerin alt yapısı, hammadde ve pazara yakınlığı, taşıma giderlerinin minimum olması gibi çeşitli faktörler değerlendirilmelidir.

<sup>252</sup> “Türkiye’de e-kobi Gerçeği”, <http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf> (Erişim: 12.04.2003)

Kuruluş yeri kararı özellikle çok önemlidir, çünkü işletme yanlış bir yerde kurulursa kuruluş yerinin değiştirilmesinin maliyeti oldukça yüksektir. Bu durumda işletme faaliyete geçmeden kaynaklar tükenebilir. Faaliyete geçme gecikeceği için pazardaki boşluğu başkaları doldurabilir.

#### 3.2.14. Profesyonel Eleman Çalıştırılmaması

Aile şirketlerinde işte çalışacak elemanların seçiminde özellikle yönetim ve sorumluluk kademelerinde, liyakat, eğitim ve tecrübeden çok yakınlık ve güvenilirlik ön plandadır. Bundan dolayı işletme profesyonel, tecrübeli ve eğitilmiş elemanları istihdam edemez. Bunun için bir başka engel de profesyonel elemanların yüksek ücret beklentilerine karşılık aile şirketi sahiplerinin bu ücretleri ödemedeki güçlükleri ve profesyonel elemanlara soğuk bakmalarıdır. Halbuki bu elemanların alacağı ücretin daha fazlasını işletmeye kazandırabilecekleri dikkate alınmaz. Bu iki engelin aşılması durumunda aile şirketleri önemli bir sorunu halletmiş olurlar. Profesyonel elemanların aile şirketlerini tercih etme oranı da düşüktür. İstanbul'da şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada "işletme sahiplerinin birinci derecede sorumlu yöneticiyi çoğunlukla aileden, ikinci derecede sorumlu yöneticiyi ise aile dışındaki kişiler arasından seçmektedirler."<sup>253</sup> Çünkü çalışma, liyakat ve niteliğin ön planda olmadığı, çalışan ve çalışmayan tüm aile bireylerinin korunduğu ve ön planda olduğu bir yerde bu kişilerin çalışmak istememeleri normaldir. Bu sorunun üstesinden gelinmesi için aile şirketlerinin iç yapısı ve mentalite değişmeli ve liyakat ve kariyerin ön planda olduğu, çalışanın çalışmaya tercih edildiği bir sistemin oluşturulması gerekir.

<sup>253</sup> Oktay Alpugan (1998), *Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara, s. 61.

## ÜÇÜNCÜ KESİM

### 3.3. AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ FİNANSAL SORUNLARIN ŞİRKET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

#### 3.3.1. Etkenlik ve Etkililik Açısından

“Etkenlik kavramı, İngilizce “effectiveness” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bu sözcüğün yerine, etkililik kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Etkenlik kavramının iki ayrı anlamı bulunmaktadır. Birinci anlamı faaliyette bulunanın niteliğini belirtirken, ikinci anlamı eylemin sonuca ulaşma düzeyini vurgulamaktadır.”<sup>254</sup> Başka bir ifadeye göre etkenlik “çıktıların üretilmesi için kullanılan girdilerin ne denli verimli kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Etkenlik bir girdi unsurunun (üretim faktörünün) fiili kullanım durumunun saptanmış standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir ölçüttür.”<sup>255</sup>

Etkenlik=Standart değer/Fiili değer oranı ile ifade edilir. Etkenlik bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken belirlenen standartlara ne oranda ulaşıldığını ifade eder. Örneğin, bir takım elbise üretimi için belirlenen süre 10 dakika ise ve elbise 20 dakikada üretiliyorsa, Etkenlik= $10/20 = \% 50$ 'dir. Bu oran 1'in altında ise işletmenin faaliyetlerini istendiği gibi gerçekleştiremediği, 1'in üstünde ise hedeflenenden daha iyi performans gösterdiğini ifade eder.

Etkililik ise amaç ya da çıktılarla ilgilidir. “Etkililik, gerçekleşen çıktının (ulaşılan sonuç) planlanan çıktıyla karşılaştırılmasına dayalı bir değerlendirme ölçütüdür.”<sup>256</sup>

Etkililik=Fiili Çıktı/Planlanan Çıktı oranıyla ifade edilir. Örneğin işletme belli bir zaman diliminde 1000 metre kumaş üretmeyi amaçlamış ve sonuçta 1100 metre

<sup>254</sup> Hatice Özutku, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkenlik Ölçümü” Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2000/4, s. 62.

<sup>255</sup> Halil Can ve Diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Temmuz 2002, Ankara, 13. Baskı, s.59.

kumaş üretmişse, Etkililik= $1100/1000=$  % 110, yani 1,1 lik bir etkililik derecesine ulaşmış yani beklenenden daha yüksek bir performans sağlamıştır.

Bir örgütte yönetsel ve örgütsel açıdan iki tür etkenlik söz konusudur. Yönetsel etkenlik, yöneticinin davranışlarının sonucunu ifade ederken, örgütsel etkenlik örgüt amaçlarının başarıma derecesi ile ilgilidir.

Örgütsel etkenlik örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkileri dikkate alıp örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir.

Örgütsel etkenliği değerlendirirken bu kavramı değişik boyutlardan ele almak gerekir. İnsan kaynakları açısından, örgütün ulaştığı sonuçlar açısından, finansal sonuçlar açısından ve sermaye piyasası sonuçları açısından:

**a. İnsan Kaynakları Açısından:** Finansal sorunlar yaşayan bir şirkette, özellikle çatışmadan kaynaklanan finansal sorunlar söz konusu ise bu durum insan kaynakları üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Aile şirketlerinde duruma göre her yöneticinin birçok alana müdahale edebilmesi söz konusudur. Böyle karmaşık bir durumda sorunların kaynağını bulmak da güçleşir. Çünkü herkes topu birbirine atacaktır. Sorumsuz ve yanlışlarla dolu uygulamaların sorumluları bulunamayacağı için sorunları çözmek için gerekli başlangıç adımı da atılamayacaktır. Bunun sonucunda işletmede çalışan elemanlar arasında huzursuzluk, küskünlük, kırgınlık, birbirini suçlamalar başlayacak bu da işgören devir hızını artıracak ve iş tatminini azaltacaktır. İnsan kaynaklarının bahsedilen nedenlerden dolayı etkili bir şekilde kullanımı da söz konusu olmayacaktır. Çünkü elemanlar arasında iletişim azalacağından motivasyon bundan olumsuz etkilenecek ve ortaya çıkan çatışmalar işletmedeki örgüt atmosferine olumsuz etki yapacaktır.

**b. Örgütsel Sonuçlar Açısından:** Örgütsel sonuçlardan anlaşılması gereken örgütün verimliliği, mal ve hizmetlerin kalitesi gibi ulaşılan sonuçlardır. Aile şirketlerinde yaşanan çatışma ve finansal sorunlar şüphesiz örgütsel sonuçları da

---

<sup>256</sup> Can, Halil ve Diğerleri, a.g.e., s.60.

olumsuz etkileyecektir. Sonuçta üretilen mal veya hizmetin kalitesi düşecek, müşteri memnuniyeti azalacak, maliyetler yükselecek, boş kapasite artacak, şirketin imajı sarsılacak ve bir çöküş sürecine girilecektir. Planlanan sonuçlara ya kısmi olarak ulaşılabilecek ya da hiç ulaşılamayacaktır.

**c. Finansal Sonuçlar Açısından:** Bir ticari işletmenin amacı kârlarını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Finansal sorunlar yaşayan bir işletmenin bu amaçlarına ulaşması da güçleşecek ya amaçlardan tamamen sapacak ya da yetersiz bir seviyede amaçlarını gerçekleştirebilecektir. Varlıkların dönüşüm oranı ve karlılığı finansal sonuçlarla ilgili etkenlik göstergeleri olabilir. Maliyetlerin ve firelerin yüksek olması, iş yerinde çalışanlar arasında morallerin bozuk, çatışma düzeyinin istenilen düzeyden yüksek, motivasyonun yetersiz olduğu bir örgütün amaçladığı finansal sonuçlara ulaşması söz konusu olmaz.

**d. Sermaye Piyasası Sonuçları Açısından:** Sermaye piyasası açısından bakıldığında etkenlik ve etkililiğin sonucu şirketin piyasa değerinin yükselmesiyle, büyüme, kârlılık ve stok değerlerinin yükselmesiyle ölçülür. Kendi içinde sorunlu bir şirketin piyasa değerinin yükselmesi zordur. Çalışanlar ve örgüt amaçlarının uyumlu hale getirilebildiği örgütler bu amaçlara ulaşabilirler. Aile şirketlerinde yaşanan iç huzursuzluklar, çatışmalar, liyakat ve kariyerin öncelikli olarak gözetilmemesi, örgütün yapısına olumsuz etki eder ve bunun sonucunda da faaliyet sonuçları olumsuz etkilenir.

### **3.3.2. Şirketin Faaliyetlerinde Verimlilik Azalması**

Verimlilik, "belli amaçlara en az emekle ya da belli bir emekle en fazla sonuca ulaşmayı ifade eder."<sup>257</sup> "Prodüktivite kavramıyla da ifade edilen verimlilik kavramı, en genel şekliyle Verimlilik=Çıktı/Girdi oranı ile ifade edilir."<sup>258</sup> Bir şirketin tamamı dikkate alındığında girdilerden anlaşılması gereken üretim için gerekli olan hammadde, işgücü, enerji, genel yönetim giderleri gibi akla gelen tüm giderlerdir. Çıktılar ise bir şirketin ürünlerini ifade eder. Şirketin faaliyet alanına göre çıktılar mal veya hizmetler olabilir. "Kar etmek amacıyla kurulan işletmelerin, rekabetçi ortamlarda diğer bir amacı

<sup>257</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt 1, İşletme İktisadı Enstitüsü, No: 9, 2. Baskı, İstanbul 1979, s. 35.

da elinde bulundurduğu fiziki, beşeri ve mali kaynakları en iyi şekilde kullanarak verimliliği artırmak olmalıdır.”<sup>259</sup>

Bir işletmeyi, aralarında aynı amaca yönelik ilişkiler bulunan öğelerin oluşturduğu bir bütün yani sistem olarak ifade edersek, bu sistemin parçaları, bireyler, örgütsel yapı ve teknolojik birimler, yani alt sistemlerdir. Alt sistemler birbirleriyle karşılıklı etkileşim içindedirler. Bundan dolayı bir işletmenin bütün alt sistemleri bir makinenin dişlileri gibi birbiriyle uyum içinde ve aynı amaca yönelik olarak etkileşimde bulunmak zorundadırlar. Ters durumda işletmenin varlığını devam ettirmesi tehlikeye düşer. “Bir şirketin hedefleri iyi bir şekilde anlatılırsa ve kaynakları bu amaçlara yönelik olarak sistemli bir şekilde dağıtılırsa, şirket ortaya çıkan toplam parçaların bir araya getirilmesinden daha büyük olur.”<sup>260</sup>

Aile şirketi patronları yetkilerini paylaşmak istemez ve her işe müdahalede bulunmak isterler. Başkalarına güven duymazlar ve yetki vermezler. Bu yüzden yoğunluk ve stres içinde çalışmaktan ve koşuşturmaktan işlere bir bütün olarak bakma yeteneğini kaybederler. Yani dikkatlerini ağaçlar üzeride topladıklarından ormanın bütününe göremezler. Aslında etkili olmanın yolu, görevleri dağıtıp bunların nasıl yapıldığını izlemek olmalıdır. Bu şekilde patronlar hem rahat ederler hem de işlerini daha iyi kontrol etme imkanı bulurlar. Her işe koşuşturan bir yöneticinin performansı düşer, bu da işletmede verimi düşüreceği gibi, yöneticinin sağlığını olumsuz etkiler ve personel ile diyalogunu zayıflatır. Sonuç işletmenin zarar görmesi ve verimliliğin düşmesidir. İşletmelerin verimsiz çalışması ve kaynakların verimsiz kullanımı makro açıdan bakıldığında çeşitli ekonomik krizlerin de nedenidir.<sup>261</sup>

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar şirketin verimliliği üzerinde olumsuz etki yapar. Bir sistem yaklaşımı ile ele alınmayan şirket faaliyetleri çeşitli müdahalelerden ve anlaşmazlıklardan olumsuz etkilenir. Planlama, kontrol ve denetim mekanizmalarının yeterince işlemediği aile şirketleri aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar nedeniyle

<sup>258</sup> Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1994, s. 276.

<sup>259</sup> Mustafa Öncer, “KOBİ’lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 2000/1, s.69.

<sup>260</sup> Janet Breeze, “Geleneksel Olarak Bir Şirketin Başarısı Finansal Ölçütlerle Tanımlanır”, *Finansal Forum*, 27.01.2002.



tatmin edici bir verimlilik düzeyine ulaşamazlar. Çatışmalar nedeniyle şirket verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olan bazı konular şu şekilde sıralanabilir:

- a. Bilgi akışındaki yetersizlik nedeniyle şirketin çeşitli birimleri arasında iletişim ve koordinasyon sorunları çıkar, işlerin tamamlanma süreleri uzar.
- b. Şirket içinde aktif olan çalışanlar arasında yetki ve sorumluluk alanlarının birbirine karışması nedeniyle ortaya çıkan hataların sorumlusunu bulmak zorlaşır. Bu nedenle hataların sebebini bulup önlem alınması imkansız hale gelir.
- c. Çalışanların motivasyonu çatışmalardan olumsuz etkilenir. Dolayısıyla işgücü verimliliğinde de bir düşme söz konusu olur.
- d. Sabit varlıkların verimliliği azalacağından kapasite kullanım oranı azalır.
- e. Firmanın satışları düşme trendine girer.
- f. Öz sermaye kârlılığı azalır.
- g. Şirkete aile dışından giren çalışanların morali bozulur ve işgücü devri hızlanır.
- h. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi düşer.
- i. Şirket borçlarını ödemede sıkıntı içine düşer.
- j. Verimlilik azalması şirketin itibarının kaybolmasına neden olur.

### 3.3.3. Rantabilite (Kârlılık) Açısından

Kârlılık anlamında kullanılan rantabilite kavramı, kâr/sermaye, rantabilite oranının hesaplanmasında belirli bir dönem içinde elde edilen işletme kârı (dönem kârı) aynı dönem içinde işletmeye tahsis edilen sermayeye oranlanmaktadır. En çok kullanılan türleri, yani kârlılık oranları,

$$\text{Öz Sermaye Rantabilitesi} = \text{Kâr} / \text{Öz Sermaye}$$

$$\text{Satış Rantabilitesi} = \text{Kâr} / \text{Satış Geliri}$$

$$\text{Yatırılan Sermaye Rantabilitesi} = \text{Kâr} / \text{Yatırılan Sermaye}$$

$$\text{Toplam Sermaye Rantabilitesi} = \text{Kâr} + \text{Faiz Gideri} / \text{Toplam Sermaye}$$

<sup>261</sup> Hanife Şenyüz, “Verimlilikte Sınıfta kaldık”, *Kalkınmada Anahtar*, MPM Yayın Organı, Ağustos 2002, Yıl 14, Sayı 164, s.2.

Toplam Sermaye = Öz kaynaklar + Yabancı Kaynaklardır. Bu oranda kâr öz sermayenin geliri, faiz giderleri de işletmeye yabancı kaynak sağlayan kişi ya da kurumların geliri olarak işletme tarafından ödenmektedir.

Belirtilen finansal sorunları yaşayan aile şirketlerinde bütün kârların düşmesi doğal bir sonuçtur. İşletme kârlılığı ve doğal olarak sermaye kârlılık oranı düşer. Dolayısıyla aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar başarısızlığın hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. Çünkü baştan beri var olan çatışmalar böyle bir başarısızlık durumunda şiddetini artırarak aile üyesi şirket yöneticilerinin birbirine düşmesine neden olur. Sorunların çözümü için zamanında gerekli önlemlerin alınmaması durumunda şirketin kurtarılması daha da zorlaşır. Çünkü, bir şirketin bütün amacı kârlı ve verimli çalışmak, çalışanlarını memnun etmek ve şirketin değerinin yükselmesini sağlamaktır. Önceki bölümlerde incelenen finansal sorunlar çözülmediği takdirde süreklilik ilkesine göre kurulan şirketlerin kısa sürede bu ideallerinden vazgeçmek zorunda kalmaları kaçınılmazdır.

#### 3.3.4. Bir Performans Boyutu Olarak Yenilikleri İzlemedeki Yetersizlikler

Günümüzde hayatın tüm alanlarında çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimden doğal olarak ekonomik hayat da kendine düşen payı almaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızla ilerlemekte bilgi çağı denilen çağımızda her bir gün diğerinden daha farklı olmaktadır. Bu değişimi işletmelerin de yaşaması ve kendilerinin yapması gereken yenilikleri gerçekleştirmek suretiyle bu değişime uyum sağlamaları gerekir. “Bir aile şirketinin uzun süre sağlıklı olarak varlığını devam ettirebilmesi, değişimi öngörmesine ve ona uyum sağlamasına bağlıdır.”<sup>262</sup>

Son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler çağımızın bir bilgi çağı olmasını sağlamış ve bu da iletişimin önemini artırmıştır. Örgütlerin yeniliklere ayak uydurması öğrenen organizasyon kavramını gündeme getirmiş, örgütlerin yeniliklere uyum sağlaması ve kendini yenilemesi onların öğrenen organizasyonlar olmasını sağlamıştır.

<sup>262</sup> Sharon M. Dones ve Diğerleri, “Family FIRO Model: An Application to Family Business”, *Family Business Review*, Mart 2002, Cilt 15, Sayı 1, s. 31.

Öğrenen organizasyon olabilmek için yeniliklerin hızlı bir şekilde fark edilip uygulanması, yaratıcı olmak, eğitime önem vermek, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde olmak ve fikir geliştirici ve özgür bir ortamda iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamak gerekir. Bilgi çağında bütün organizasyonlar öğrenmek zorundadır. Bazıları yavaş, bazıları hızlı öğrenir ancak hızlı yakalayanlar ayakta kalabilir.<sup>263</sup>

İşletmeler kendilerinin öğrenen bir organizasyon olmalarını şu amaçlarla istemeleri söz konusudur: Şirketin yaşaması, rekabet avantajı kazanması, alanında lider olması, müşteri ihtiyaçlarını hızlı karşılama, kârlarını artırmak, hataları önlemek ve tekrardan kaçınmak, kurumun ortak zekasını geliştirmek, motive edici iş ortamı yaratmak, üstün yetenekli elemanları işe almak ve tutmak, yeni ürün, bilgi ve hizmet sunmak.

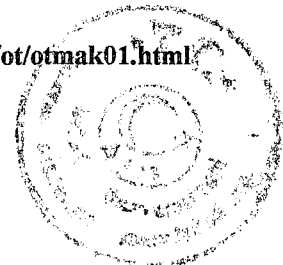
Yenilik, girişimcilik sürecinin anahtar fonksiyonudur. Yenilik, daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel mal ve hizmetlerle karşılaşılan bir süreci simgelemektedir. Bir başka deyişle, teknolojik gelişmelerin insanlığın yararına ve bir çok soruna çözüm getirecek ve verimliliği artıracak şekilde uygulama alanına aktarılmasına “yenilik” adı verilmektedir. Yaratıcılık, risk alma, gelişme, değişme, esneklik ve girişimcilik gibi kavramlar yenilik kavramının temel boyutlarıdır. O halde yenilik, yaratıcılık sonucu elde edilen fikirlerin uygulanmış hali olarak da ifade edilebilir.<sup>264</sup>

İşletmelerin yenilik açısından değerlendirilmesi çeşitli açılardan bakılarak yapılabilir. Bunlar arasında en çok önem taşıyan alanlar pazar, elemanlar, müşteri memnuniyeti, teknoloji ve yönetimin profesyonelleşme derecesi sayılabilir.

**a. Pazar Açısından:** Çağımız ekonomisinde rekabet şartları oldukça ağırlaşmıştır. Mevcut pazar payını korumak için bile çalışmalar yapılması gerekmektedir. Çünkü rakipler ürünlerini sürekli geliştirmekte, tüketicilerin zevk ve tercihleri değişmektedir. Pazar payını korumak ve genişletmek için rakiplerden üstün olmak gerekmektedir. Ürünleri ve hizmetleri bakımından rakiplerin gerisinde kalan

<sup>263</sup> Süheyla Gürsözlü, “Öğrenen Organizasyon”, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.html> (Erişim: 4.10.2003).

<sup>264</sup> Arıkan, Semra, a.g.k., s. 91.



işletmeler bırakın pazar payını artırmayı mevcut pazar payını bile korumakta güçlük çekerler.

Pazar payının korunması ve büyütülmesi için işletmeler sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Bunun için işletmenin bir misyonu ve vizyonu olmalıdır. Ürünlerin kalitesinin artması, satış sonrası hizmetler, maliyetlerin düşürülmesi işletmenin pazar payını olumlu etkiler. Tüketici zevk, tercih ve davranışlarındaki değişme trendinin de araştırılarak bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilmelidir. Bunun için;

1. Ürün kalitesinin en yüksek düzeye çıkarılması,
2. Pazar payının artırılması için çalışılması,
3. Pazarda etkin olmak için uygun pazarlama tekniklerinin kullanılması,
4. Yeni pazarlama ve satış tekniklerinin kullanılması,
5. Profesyonel satış elemanları kullanılması,
6. Yeni pazarlar bulunması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Aile şirketlerine bu açıdan bakıldığında ilk göze çarpan özellikler, iç çekişmeler, patronun ileri görüşlü olmaması, her şeyi kendilerinin bildiğini zannetmeleri, profesyonelliğe önem verilmemesi, aile çemberini kırarak büyümekten korkmaları, geleceği planlama alışkanlığının olmayışı gibi pek çok önemli sorun bir araya geldiğinde bu gelişmelere ayak uydurma kapasitesinin olmadığı ya da en azından olması gereken düzeyde olmadığı rahatlıkla görülebilir. Eğer bu söylenenler doğru değilse niçin aile şirketleri ikinci kuşakta büyük oranda yıkılmaktadır?

**b. Elemanlar Açısından:** İçinde yaşadığımız bilgi çağı ve bilgi toplumunda insan her şeyin merkezi ve odak noktası olmuştur. Çünkü bilgi her zaman bir kişide bulunur, taşınır, çoğaltılır, geliştirilir, uygulanır ve aktarılır. Öğrenen organizasyonlarda iletişim çağ atlamıştır. Bu iletişim akışı örgütün öğrenmesini kolaylaştırır.

Nitelikli, tecrübeli ve eğitilmiş eleman bir işletme için çok şey ifade eder. Dünyada dev şirketler en iyi elemanları bulma ve kapma için büyük mücadele içindedirler. İnsana verilen önem bir Çin atasözü olan şu sözde çok iyi anlatılmaktadır:

*Bir yılı planlıyorsanız pirinç yetiştirin, 20 yıllık planlama yapıyorsanız ağaç yetiştirin, yüzyılları planlıyorsanız insan yetiştirin.* Beyin avcıları dünyanın dört bir yanında yetişmiş, yetenekli ve tecrübeli elemanları kapma yarışına girmişlerdir. Başta ABD olmak üzere pek çok gelişmiş sanayi ülkesinde şimdi 60'ını devirmiş üst düzey yöneticilerin yerini alacak genç yetenekler aranmaktadır.<sup>265</sup>

Bir şirketin performansını değerlendirmek açısından o şirketin istihdam ettiği elemanların kalitesi önemli bir göstergedir. Şirketlerin personel gelişimine büyük önem vermeleri ve bunun için kariyer geliştirme uygulamalarını bir an önce başlatmaları gerekir. İşgücü de buna göre planlanmalıdır. İşgücü planlaması, personel planlaması olarak da anılır. "Personel planlaması işletme açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır."<sup>266</sup> "İşletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesi için gerekli koşulların başında doğru yerde, doğru adam çalıştırmak gerekir. İşletmenin ihtiyacı olan doğru elemanın bulunması ve bulunanlar arasından en iyisinin seçilmesi gerekir."<sup>267</sup>

İşletmenin geleceğe dönük verimli bir insan kaynakları potansiyeline sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkündür. İşgücünün geliştirilmesinin amacı bireylerin verimini artırmak suretiyle örgütün performansını yüksek bir düzeye çıkarmaktır. Kariyer geliştirme konusu da bu amaca ulaşmak için kullanılan yöntemlerden birisidir. Kariyer geliştirme "bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme sistemidir."<sup>268</sup> Kariyer geliştirmeden amaç daha iyi iş yapmak için gerekli olan duygusal ve entellektüel yeteneklerin geliştirilmesidir.

"Yönetimin önemli sorumluluklarından birisi de çalışanların bütün potansiyellerinden yararlanacak şekilde onları geliştirmektir. Etkin bir kariyer geliştirme birey için günümüzde son derece önemlidir. Bireylere gelişme ve ilerleme fırsatı vermenin yanısıra, asabiyeti azaltacak, bağımsızlığı artıracak ve ruhsal bir kazanç

<sup>265</sup> **Hürriyet, İnsan Kaynakları**, 17.Ağustos.1997 Pazar.

<sup>266</sup> Celalettin Serinkan, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **MPM Verimlilik Dergisi**, 1996/4, s.24.

<sup>267</sup> Celalettin Serinkan, a.g.k., s.24.

<sup>268</sup> Serpil Aytaç, "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", **MPM Verimlilik Dergisi**, 200/3, s.51-52.

sağlayacaktır. Ayrıca kariyer geliştirme çalışma hayatının kalitesini yükseltecek, yetişmiş personeli işletmede tutacak, onların uygun işlere sahip olmalarına neden olacaktır.<sup>269</sup>

Aile şirketlerinde kariyer geliştirmeye yeterince önem verilmez. Profesyonel eleman çalıştırma oranı düşüktür. Daha çok aile sadakati ve güvenilirlik ön plandadır. Bu da aile şirketlerinde profesyonel ve kariyerli elemanların çalışmasını engeller. Çünkü aile üyeleri önceliklidir ve onlara daha çok yetki ve sorumluluk verilir ve güven duyulur. Sonuçta insan kaynakları açısından yetersiz olan işletmelerin verimliliği düşer.

Finansal açıdan konuya bakıldığında gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin işletmede finansal faaliyetleri yürütmesi nedeniyle istenilen düzeyde finansal başarıya ulaşmak mümkün olmaz. Hatta yanlış verilmiş bazı kararlar sonucu işletme finansal krizlere düşebilir. Kârları düşer. Finansal yönden başarılı olamayan bir işletmenin diğer konularda da başarılı olması beklenmez.

**c. Müşteri Memnuniyeti Açısından:** Tüm pazarlama çalışmalarının hedefi tüketicilere ve onların tatminine dönüktür. “Tüketici, özellikle tüketim malları pazarlamasından dağıtım kanallarının son halkası, belirli haklara sahip tam yetkili bir üyesidir.”<sup>270</sup> İşletmeler ürettikleri ürünleri ve hizmetleri müşterilere sunmak suretiyle onların ihtiyaçlarını karşılar ve bunun karşılığında da para kazanırlar. Bu kazançlar, işletmenin yenilenmesi, yeni yatırımlar, yeniden üretim şeklinde yine müşterilere döner. Ayrıca işletme sahip ve ortakları da bundan bir gelir elde ederler.

Sahip olunan müşteri kitlesinin korunması ve artırılması için işletmeler yoğun bir çalışma ve rekabet içindedirler. Müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunmak, satış sonrası hizmetler, zevk ve tercihlere hitap etme işletmelerin uymak zorunda oldukları başlıca kurallardır. Bunlar yapılmazsa müşteriler şirketin ürünlerinden vazgeçerek diğer şirketlerin ürünlerini almaya başlarlar. Ürünlerde yenilik yapmak, ürünlerin özelliğini geliştirmek, daha kullanışlı hale getirmek, ürün geliştirme çabalarının bir sonucudur.

---

<sup>269</sup> H. Serdar Öge, “Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, *MPM Verimlilik Dergisi*, 1998/4, s. 51.

Müşterilerle iyi iletişim kuramayan ve onları memnun edemeyen işletmelerin, varlıklarını devam ettirmesi zorlaşır. Müşterilere iyi hizmet verebilmek için işletmenin yetişkin ve nitelikli pazarlama elemanlarına ve iyi bir şirket imajına sahip olmaları gerekir. Bunu yapabilmek için de yine finans kaynaklarına ihtiyaç vardır. Çatışmalı ve huzursuz bir şirket ortamının olması durumunda işletmenin bu hizmetleri yapması zorlaşır. Dikkatleri müşterilerden uzaklaşır ve iç çekişmelere odaklaşır. Kendi iç sorunlarıyla baş edemeyen bir şirketin müşterilerine iyi hizmet vermesi beklenemez.

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar göz önüne alındığında bu amaçlarına ulaşmalarının zor olduğu daha doğrusu, müşteri memnuniyetini uzun süre devam ettiremeyecekleri söylenebilir. Çünkü çatışmalı bir şirket müşteriler üzerinde olumsuz bir etki yapar. Artık bu şirketin ürünlerine şüphe ile bakılır. Şirketin kamuoyundaki imajı sarsılır. Bu duruma düşmüş bir şirketi tekrar eski haline döndürmek zorlaşır. Ancak yetişmiş, kaliteli, işi bilir bir uzman kadro ile şirketin durumu düzeltilebilir. Aile şirketleri profesyonelleşmeye ve büyümeye önem vermedikleri takdirde şirketlerini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar.

**d. Teknoloji Transferi Açısından:** “Teknoloji, üretim gücü ve yeteneği ile ilgili bilgilerin en gelişmiş düzeyde birikmesi ve araştırmalar, buluşlar ve uygulamalar ile dinamik bir seyir göstermesi demektir.”<sup>271</sup> Teknoloji transferine gelince; işletmeler, teknoloji bulma ve yenilik yapmada kendi sınırları içinde davranamazlar. İşletmeler yenilik yaparken kendi ülkesi içindeki diğer firmalardan, devletin bu alanda kurduğu kamu kuruluşlarından, laboratuvarlardan ve üniversitelerden ya da diğer ulusların kamu ve özel kuruluşlarında gerçekleştirilen yeniliklerden büyük ölçüde yararlanırlar. Ancak bazen de yurtiçi araştırmalar yeterli olmayabilir. Bu durumda yurt dışından teknoloji alımı söz konusu olur. Bu işleme teknoloji transferi adı verilir.<sup>272</sup>

Finansal sorunlarla boğuşan aile şirketleri uygun teknolojinin transferi ve kullanımı konusunda problemler yaşamaktadırlar. Özellikle teknolojinin finansmanı sorun teşkil etmektedir. Yeni teknoloji ile çalışmayan şirketlerde ise üretim

<sup>270</sup> Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Ve Uygulamaları*, İzmir 1991, s. 125.

<sup>271</sup> Abdurrahman Emhan, *İşletmelerde Değişime Karşı Direnme Sorunu Ve Alınabilecek Önlemler*, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 1997, s.23.

<sup>272</sup> Abdurrahman Emhan, a.g.e., s.31-32.

teknolojisinde ve enformasyon teknolojisindeki eksiklikler, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, boş tezgah ve işgücü kapasitesi olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçta katlanılmak zorunda olunan maliyet teknoloji maliyetinden daha yüksek olmaktadır.

Anadolu işletmelerinin teknolojiye yatırım yapmakta çok fazla ihmalkar davranmadığı yapılan araştırmalar tarafından ortaya konulmuş olsa da, teknolojinin kullanımı konusunda problemlerin olduğu yine araştırmalarla ortaya konulmaktadır. İnterpro Şirketi tarafından 1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre KOBİ'ler 1998 yılı içerisinde 197,1 milyon dolarlık teknoloji yatırımı yapmış bulunmaktadır. Ancak bu teknolojilerin kullanımı konusunda KOBİ'lerin yetersiz oluşları, teknoloji yönetimi konusunda zaafalarını ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; İstanbul'daki şirketlerin % 94'ü bilgisayarı adres ve etiket dökümü için, % 80'i de muhasebe için kullanmaktadır. Bunun yanında KOBİ'lerin elektronik ticaret, veri tabanı kullanımı, şirket içi veri ulaşımı, tasarım gibi işlerde bilgisayar kullanım oranı oldukça düşüktür. İşletmelerde bilgisayar kullanımının temel nedenlerinden birinin işletme maliyetlerinde düşüş sağlamak olduğu düşünüldüğünde Türkiye'deki KOBİ'lerin teknolojiye yanlış yaklaşımları göre çarpmaktadır.<sup>273</sup>

Teknolojiye uyum sağlayamayan şirketlerin eski usul ve yöntemlerle ürettiği mallarının yeni teknoloji ile çalışan rakiplerinin kaliteli ve daha ucuza ürettiği mallarla rekabet şansı olamayacağından bu işletmelerin ya yeni teknolojiye uyum sağlamaları ya da meydanı tamamen rakiplerine bırakmaları kaçınılmazdır.

**e. Profesyonelleşme Açısından:** Profesyonelleşme konusu öncelikle kafa yapısında yer bulmalıdır. Aile şirketleri patronlarının kafa yapısında profesyonelleşmeye yeterince yer yoktur. Öncelikle işe uygun adama gerek vardır. Çoğunun yaptığı gibi adama göre iş veya görevler bulunması değil. Çevrede ve dış dünyada olup bitenlerin izlenmesi ve şirket yönetimi konusunda neler yapıldığı hakkında bu patronların eğitime ihtiyacı vardır. Kapalı ve otoriter bir yönetim tarzıyla şirket yönetimin artık geçmişte kaldığının farkına varmaları sağlanmalıdır.

<sup>273</sup> "Türkiye ve e-kobi Gerçeği", <http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf> (Erişim: 12.04.2003).



Finansal sorunlarla boğuşan bir şirkette kuşkusuz profesyonelleşme çalışmaları da – eğer varsa – bundan olumsuz etkilenir. Çünkü profesyonelleşme için yeni ve nitelikli elemanlar gerekir. Bu elemanların bulunması ve istihdam edilmesinin finansal bir maliyeti vardır. Yöneticilerle birlikte tüm çalışan personelin niteliğinin yükseltilmesi insan kaynakları çalışmalarını gerektirir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek isteyen bir işletmenin finansal yönden iyi durumda olması gerekir. “Yapılan araştırmalar, iş dünyasındaki nitelikli insan sıkıntısının, insan kaynaklarındaki artış hızına göre değerlendirilmesi sonucunda, ancak 2050’lerde ortadan kalkabileceğini göstermektedir.”<sup>274</sup> Profesyonelleşme için mutlaka profesyonel yöneticileri şirkete doldurmak şart değildir. Aile üyesi yöneticiler de eğitimlerini ve tecrübelerini geliştirerek, şirkette geçerli belirli kriterleri uygulamaya koyarak profesyonel yönetime geçebilirler.

Teknolojinin fabrikalarda hızlı bir şekilde üretilmesine karşın, onu kullanacak olan insan bir ömür boyu sürebilecek bir eğitim sonunda ortaya çıkıyor. İnsan eğitimi hem uzun bir süreci, hem de önemli ölçüde maliyeti gerektiriyor. Finansal sorunlar şirketlerdeki profesyonelleşme sürecini yavaşlatıyor.

İş dünyasındaki nitelikli eleman ihtiyacının büyüklüğü dikkate alındığında konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır. İşgücü planlaması, insan kaynakları yönetimi ve kariyer geliştirme çalışmaları işletmelerin büyüme, gelişme ve varlıklarını devam ettirme açısından önem taşımaktadır. Tabii ki, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için önemli miktarda finansmana da gerek vardır. Finansman sıkıntısı çeken şirketler açısından işlerin iyiye gitmediği açıktır. Üstelik konunun çözülmesi için finansman olsa bile bu tek başına bir çözüm değildir. Bir kere şirket yönetimleri mentalite olarak bu konunun önemine inanmalı, bu konuyu gündemine almalı ve planlarını ihtiyaçlar doğrultusunda yapmalıdır.

### **3.3.5. Babanın (Tek Patron) Ölümü İle Ortaya Çıkan Finansal Sorunlar**

İşletmelerin kendilerinden sonra da sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmek isteyen iş adamları bunun için gelecek planlaması yapmalıdırlar. Kendilerinden

<sup>274</sup> “Türkiye ve e-kobi Gerçeği”, <http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf> (Erişim: 12.04.2003).

sonra işlerin kim tarafından ve hangi şartlarda yürütüleceği plan olarak ortaya konulmalı ve bunda tüm aile üyelerinin anlaşması sağlanmalıdır. Ne yazıkki, aile şirketleri bu tür planlamadan yoksundurlar. Bundan dolayı kurucu patronların ölümü ile aile şirketlerini kara günler beklemektedir. Bu sorunlardan en önemli olanlar üzerinde aşağıda durulmaktadır.

**a. Miras Hukukuna Göre Paylaşımında Bir Takım Ayak Oyunları:** Miras konusu aile şirketlerinin en önemli sorunlarından biridir. Kurucu patronun, genellikle baba, ölümüyle şirketin varlıkları çocuklarına geçer. Birden fazla ortak varsa mirasçılar da buna göre çoğalır. Kuzenler döneminde mirasçıların sayısı iyice artar. Türk Medeni Kanunu'na göre miras bırakanın mirasçıları şu şekildedir: "Miras bırakanın birinci derece mirasçıları, onun alt soyudur. Çocuklar eşit olarak mirasçılardır. Miras bırakandan önce ölmüş olan çocukların yerini, her derecede halefiyet yoluyla kendi alt soyu alır."<sup>275</sup> "Altsoyu bulunmayan miras bırakanın mirasçıları, ana ve babasıdır. Bunlar eşit olarak mirasçılardır. Miras bırakandan önce ölmüş olan ana ve babanın yerlerini, her derecede halefiyet yoluyla kendi alt soyları alır. Bir tarafta hiç mirasçı bulunmadığı takdirde, bütün miras diğer taraftaki mirasçılara kalır."<sup>276</sup>

Şirket sahibinin çocukları haklı olarak kanuni haklarını almaya ve bu haklar üzerinde diledikleri gibi tasarruf hakkına sahiptirler. Ancak burada sorun aile şirketinin parçalanmasıdır. Şirketlerin süreklilik ilkesine göre kurulması ile Türk Medeni Kanunu'nun bu hükümleri çatışır. Miras kanunlarının uygulanması bir kanuni zorunluluktur. Diğer taraftan da şirketin parçalanmadan yaşaması gerekmektedir. Bu sorun nasıl çözülecektir? Şirketlerin hisselerinin mirasçılar arasında dağıtılması şirkete aslında bir zarar vermez. Sadece ortakların sayısı artmış olur. Ancak bu hissedarlar paylarını satarak paraya çevirip değişik alanlarda bu kaynaklarını kullanmak isterlerse şirketin bölünmesine veya aile dışından kişilerin eline geçmesine nasıl engel olunacaktır?

Miras hukukunun parçalayıcı özelliğinden şirketi kurtarmak için şirket sahipleri sağlığında ölüm planları yapmalı, çocukların ve torunların döneminde de şirket varlığını

<sup>275</sup> Türk Medeni Kanunu, Madde 495.

<sup>276</sup> Türk Medeni Kanunu, Madde 496.

devam ettirmelidir. Ekonomik açıdan bu gereklidir. Ancak tüm çabalara rağmen şirketin satılarak – değerinin çok altında – elde edilen kazançların harcanılması düşüncesi ağır basar ve bir kısım mirasçılar kendilerine düşen payı çeşitli şekillerde tüketirler. Bir kısım aile üyeleri ise yeniden bir şirket kurup sıfır tecrübe ile iş hayatına devam etmek isterler.

İş dünyasının ünlü aileleri başta para paylaşımı ve şirket yönetimi konuları olmak üzere pek çok konuda birbiriyle kavgalı ve ekonomiye yön veren şirketlerin bir kısmının yönetimi hala ailelerin elinde bulunmaktadır. Durum böyle olunca, en ufak bir fikir uyuşmazlığı ya da ölüm gibi durumlarda şirketler bölünmekte ve miras kavgaları başlamaktadır. Son birkaç yıldır belki de ekonomik krizin etkisiyle ünlü ailelerin kavgaları daha yoğunlaşmış durumda. Üstelik tartışmaların çoğu birinci dereceden akrabalar, yani babalar ile oğullar ve kızları ya da öz be öz kardeşler arasında gerçekleşiyor.<sup>277</sup> Bir başka tespit ise şu şekildedir: Aile şirketleri, eksik rekabet ortamında bile miras hukukunun parçalayıcılığı altında yok olmaktadır. Profesyonel yöneticileri iş başına getirmeyen, kurumsallaşmayan aile şirketleri güvenilir bir marka bile yaratamamaktadırlar. Ülkemizdeki gibi birkaç ailenin elinde 85 bankanız olur ama tümünün finansal gücü, orta boy bir İsviçre Bankası bile etmez. Bilgi çağının yüksek teknolojisini talep etmek, az sayıda ama güçlü şirketler yaratmanın anahtarıdır. Kum tanelerine değil, granit kayalarına gereksinimimiz vardır.<sup>278</sup>

Mirasçılar açısından, zamanında bir fon oluşturulmaması halinde Veraset ve İntikal Vergilerinin ödenememesinden dolayı da şirket hisselerinin aile dışından kişilere satışı söz konusu olabilir.

Ayrıca miras bırakanla mirasçılar veya mirasçıların kendi aralarında yaşanan çeşitli ayak oyunları da mirasçıları birbirine düşürebilir ve bunun sonucu şirketin ve ailelerin parçalanmasına kadar gidebilir. Bu tür miras konularında çoğu zaman başvuru bazı hileli yollar arasında şunlar belirtilebilir:

<sup>277</sup> “İş Dünyasında Aile Savaşları”, *Milliyet Gazetesi*, İnternet Ekonomi Sayfası. (Erişim: 21.10.2002)

<sup>278</sup> Kemal Balcı, “Kartal”, [http://www.bthaber.net/297/menu\\_koseyazarlari\\_04.htm](http://www.bthaber.net/297/menu_koseyazarlari_04.htm) (Erişim: 05.04.2003)

1. Mirastan mal kaçırmak amacıyla, miras bırakanın sağlığında malları çocuklarına temlik ettiğinin ileri sürülmesi,
2. Miras hakkından yoksun bırakma amacına yönelik danişık (muvaaza) davası,
3. Mirasçılardan birisini ölmüş gibi göstererek, mirasın diğer mirasçılar arasında dağıtılması,
4. Ölünceye kadar bakma vaadiyle malların bir kişiye devredilmesi,
5. Miras bırakanın sanki sağlığında imzalamış gibi yapılarak onun adına malların belli bir kişiye bırakıldığına dair sahte senet imzalanması.

**b. Şirketin Bölünme Sinyalleri:** Aile şirketi eğer kurucunun ölümüne kadar sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmişse, ikinci kuşağa geçiş döneminde çok büyük tehlike yaşar. Miras hukukunun uygulanması durumunda ortakların sayısı artmıştır. Ayrıca ortakların eşleri olan gelin ve damatlar da dolaylı olarak işe karışma noktasına gelmiştir. Çünkü, her biri bir ortak olan kardeşler şirket içinde değişik birimlerin sorumluluğunu üstleneceklerdir. Bu aşamada, zamanında iyi bir planlama yapılmadığı için, işe aile dışından gelenlerin de katılımı nedeniyle çatışma potansiyeli iyice artmıştır. İkinci kuşağa geçişte aile şirketlerinin büyük bir oranının battığı çeşitli istatistiki araştırmaların sonucunda tespit edilmiştir. Kalanlar yani bölünmeden veya dağılmadan işlerine devam eden şirketler için de durum hiç de kolay değildir. İlhan Erdoğan'a göre; Türkiye özelinde aile şirketlerinin kahir ekseriyeti şirketin kurucusunun ölmesi veya bir şekilde işten ayrılması sonucunda batmaktadır. Bu akıbetten bir şekilde kurtulanların çoğunun kaderi ise bölünme ve bölünen her parçanın birbirine rakip olmasıdır.<sup>279</sup>

Babanın sağlığında onun himayesi altında uyum içinde çalışan ya da öyle görünen aile üyeleri arasında, onun ölümünden sonra farklı görüşlerin su yüzüne çıktığı görülür. Bu kişilerden bir kısmı işi devam ettirmek isterken, bir kısmı da hisselerini değişik alanlarda değerlendirmeyi düşünebilirler. Ya da en azından kardeşler birbiriyle birlikte çalışmak istemeyebilirler. Çocukların eşlerinin de değişik istekleri ve planları olabilir. Herkes kendi amacını gerçekleştirme yolundadır. Bütün bu amaç çatışmalarını tek bir yönde birleştirmek oldukça zordur. Problemler önceden öngörülebilse ve tedbir

alınabilse belki bu sorunlar büyümeden halledilebilirdi, ancak bazı sorunlar zamanı geçince kangrene dönüşmekte ve çözülmesi imkansız hale gelmektedir.

Birinci nesil aile şirketlerinde en çok yaşanan sorunlar aileye ve mülkiyete ait sorunlarla, işletmeye ait sorunlar olarak iki grupta ele alınabilir:

#### **a. Aileye ve Mülkiyete İlişkin Sorunlar<sup>280</sup>**

1. Eşler arasındaki ilişkilerin işe yansımaları, sorunlu bir karı koca ilişkisi, eşler arasında güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar sürecine katılmak istemesi, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması, yönetim sorumluluğunu kendisinin üstlenmeye çalışması ve boşanma, sorunlara neden olabilir. Aile dışından küçük hisseli bir ortak olması durumunda bu kişilerin de işletme kararlarında söz sahibi olmak istemelerine karşın, girişimcilerin bu ortakların sessiz kalmasını görmek istemeleri sorun çıkma ihtimalini yükseltir. Girişimciler bu kişilerin sağladığı finansal destek için minnettardırlar ama karar alımında onların geri planda kalmalarını isterler.

2. Girişimcinin eşine ve çocuklarına yeterli zaman ayıramaması da çeşitli sorunların kaynağı olabilir. Zamanının büyük bir kısmını işine ayıran babanın çocuklarına ayıracak zamanı kalmadığı için çocuklar da şirkete soğuk bakmaya başlarlar.

#### **b. İşletmeye İlişkin Sorunlar<sup>281</sup>**

1. Nakit akımı ve fon girişinde yetersizlik. Bu aşamada tanıtım harcamaları yüksek, nakit akımı yetersiz, risk yüksek ama likidite ihtiyacı büyüktür. Bu aşamada işlerin gelişmesi büyük ölçüde patronun kişiliği ve itibarı ile ilgilidir.

2. Girişimci her konuda tek söz sahibi olmak istemektedir.

3. Bu aşamada fon temini, kullanımı, nakit akışı, bütçe hesaplaması, pazar araştırması gibi konularda elemanlara ihtiyaç vardır. Ancak bu tür elemanların sağlanması hem patron zihniyeti yönünden hem de maliyetlerden dolayı zordur.

---

<sup>279</sup> MÜSİAD, "Aile Şirketlerimiz Kurumsallaşabilirse Türkiye Ekonomisi Bir Kat Daha Büyür", MÜSİAD Basın Bülteni, Sayı 33, İstanbul, 08 Şubat 2002,

<http://www.musiad.org.tr/basimbulteni/08subat2002.htm> (Erişim: 29.03.2003)

<sup>280</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., 99.

4. İşlerin ve prosedürlerin yazılı olarak belirlendiği finansal bir yapı oluşturulması konusunda patronlar tereddütlü davranmaktadırlar.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde yaşanan sorunlar da şu şekilde özetlenebilir.<sup>282</sup>

1. Hisselerin dağılımında oyunlar ve herkesin daha fazla hisseye ve sorumluluğa sahip olmak istemesi.

2. Çocukların, eşlerin ve diğer aile üyelerinin yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri farklı olduğundan istek ve ihtiyaçları da farklılıklar gösterir. Yani eğitim, tatil, evlilik masraflarıyla, ev, araba ve benzer şeyler alımı gibi harcamalar kardeşler ve onların ailelerinde farklılıklar gösterir. Bu farklılık ise çatışmalar için önemli bir zemin hazırlar.

3. İşletme karlarının aile ihtiyaçları için kullanılması, işletmeyi zayıflatır, yatırım yapılamaz hale getirir, kreditorler gözünde işletmenin kredibilitesi azalır.

4. Kardeşlerin işletme çıkarlarına değil kendi aile ihtiyaçlarına odaklanmaları, eşlerin ve çocukların baskısı duygusallık boyutunu artırır. Bu da rekabeti kamçılar.

5. Aileye evlilik yoluyla katılanların ve bu kişilerin ailelerinin de şirkette söz sahibi olmak istemeleri gerilimi artırır.

6. Profesyonellerin işin büyümesiyle şirkete alınma gereği aile üyeleri arasında farklı görüşlerin oluşmasını ve gerilimi teşvik eder.

### 3.3.6. Gelinlerin Etkileri

Aile şirketlerinde işlerin bozulmasında önemli bir etken aile dışından aileye sonradan katılanların - ki bunlar özellikle gelinlerdir - işlerin ve ilişkilerin bozulmasında önemli bir faktör olmalarıdır. Aile şirketlerinin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedenleri arasında, çatışmalar, şirket yönetiminin bir sonraki kuşakta kime devredileceğinin bilinmemesi ve yetenekli profesyonellerin şirkete çekememesi sayılabilir.<sup>283</sup>

<sup>281</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., s. 100.

<sup>282</sup> Ebru Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 104-108.

<sup>283</sup> Fülâyet Yaşa, "Biz Bir Aileyiz", **Hürriyet İnternet**, 17 Ekim 1999 Pazar, (Erişim: 11.04.2003).

Gelinlerin etkileri özellikle eşlerin çalışma şartları konusundaki dedikodularla başlar. Eşlerinin kazançları, çalışma şartları, onun kürkü, bunun mantosu, evi, arabası tartışmaları çevredekilerin de tahrik etmesiyle büyür. Konu ile ilgili örnekler bu çalışmanın çeşitli bölümlerinde verilmiştir.

İş dünyasının önemli isimlerinden ve bir suikast sonucu hayatını kaybeden, Alarko Holding'in ortağı ünlü iş adamı Üzeyir Garip bu soruna işaret ediyor ve bunun olumsuz sonuçlarından şirketlerini nasıl koruduklarını şöyle anlatıyor: "Şirketi kurduktan kısa bir süre sonra ikimiz de evlendik. Anladık ki, aramızdaki güvenin devam etmesi için hanımları birbirinden uzak tutmak gerekiyor. Tam 44 yıl bunu başardık. Onları iki ayrı dünyanın insanı olarak olabildiğince birbirinden uzak tuttuk. Böylelikle onun kürkü, bunun pırlantası tartışılmadı. Ayrıca akrabalarımızla iş yapmadık ve onları işe yerleştirmedik. Yeğenlerimize, kuzenlerimize kendi bünyemizde iş vermedik. Şirketin ömrünü bu sayede uzun tuttuk"<sup>284</sup> sözleriyle Alarko gibi bir devin nasıl bugünlere geldiğini tecrübeleriyle dile getiriyor. Bu işadamları başarılarının sırrını anlatırken damatlarını işe almadıklarını da özellikle belirtmektedirler.

Aileye sonradan katılan gelinler hayatlarını garanti altına almak için hisse sahibi olmak isterler. Onların yetiştiği kültür ve çevre şartları değişiktir. İş dünyasının sıkıntılarını yaşamadan refah içinde yaşamak isterler. Bunun için başkalarının davranışları, aldıkları, sattıkları onları kıskandırır ve en iyisine sahip olmak isterler. Bunlar aile içinde gerilim kaynağı olur. Bunların eşleri de aile ile kendileri arasında kalır, bazen bir tercihe kendilerini zorlar, ya eşlerinden ya da işlerinden yana olmak. Bu durumda hem işletmeyi hem de aile ilişkilerini sarsar.

### 3.3.7. Mirasyedi Psikolojisi

Aile şirketini kendi büyüklerinden devralan çocuklar çeşitli konularda fikir ayrılığına düşerler. Bunlardan bir kısmı işin daha da büyüyerek devam etmesinden yana tavır koyarken, bir kısmı da hissesini satıp parasıyla lüks bir hayat sürmek isteyebilir. Bu durumda hisseleri aile üyelerinin satın alması kolay değildir. Çünkü bunun için

<sup>284</sup> "Sahibinden Devren Aile Şirketi", <http://www.zaman.com.tr/turkuaz/2002/10/06/dosya/h3.htm> (Erişim: 12.04.2003)

yüklü bir miktarda finansmana ihtiyaç vardır. Bir çözüm yolu şirket hisselerinin aile dışından kimselere satılmasıdır. Bu durumda da yabancılar problemlili bir şirkete girmek istemeyebilirler veya değerinin çok altında bir fiyatla satın almak isteyebilirler. Sonuçta hissesini bir şekilde paraya dönüştürüp lüks yaşamı seçen kardeş hazır yemeye dağlar dayanmayacağı için varlığını tüketip yine diğer kardeşlerin üzerinde yük olabilir.

İkinci kuşak birinci kuşağın çektiği çileleri çekmemiş, karşılaştıkları zorlukları yaşamamıştır. Bu yüzden bunlar daha fazla tüketime ve lükse meyillidir. Bu davranışlar yılların birikimiyle oluşturulan aile şirketinin devam etmesine imkan bırakmaz.

### **3.3.8. Şirketin Kamuoyundaki İmajının Yıkılması**

Bir şirketin piyasada iyi bir isim yapması, marka olması, olumlu ve güvenilir bir imaj oluşturması kolay değildir. Bu itibar ve saygınlık yıllarca çalışmanın, dürüstlüğü, insanlara sunulan mal ve hizmetlerdeki kalitenin, sağlanan satış sonrası hizmetlerin ve pek çok özverili çalışmanın bir sonucunda ulaşılmış bir değerdir. Bunun korunması için de aynı şekilde faaliyetlerin devam ettirilmesi gerekmektedir.

Aile şirketleri toplum içinde sahibi olduğu ailenin adı ile birlikte anılır ve genelde ailenin toplum içindeki itibarı şirketin itibarına katkı sağlar. Ne yazık ki, çatışmaların, gürültü patırtıların, anlaşmazlıkların ve çıkar kavgalarının yaşandığı ve bu nedenle birbirine düşen aile üyelerinin olduğu bir şirketin itibarı azalır ve şirket düşüş trendine girer. Böyle bir şirketin eski başarısını ve saygınlığını koruması söz konusu olmaz.

Belirtilen finansal sorunların birinin veya bir kaçının bir şirkette yaşanması durumunda söz konusu şirketin kamuoyunda oluşturmuş olduğu olumlu imaj sarsılır. İmajı sarsılan bir şirket çok çeşitli konularda ciddi bunalımlar yaşar. Bu sıkıntılardan başlıca birkaçı şöyle sıralanabilir:

1. Şirketin mallarına duyulan güven azalır. Şüphe ile bakılmaya başlanır ve talepleri düşer,



2. Şirket yenilik yapamaz hale gelir, elindeki pazar fırsatlarını rakiplerine kaptırır.
3. Ürünlerine talebin düşmesi sonucunda satış gelirleri azalır.
4. Şirket nakit sıkıntısına düşer.
5. Kredibilitesi azalacağından kredi bulmakta zorlanır.
6. Borç yükümlülüklerini yerine getiremez.
7. Şirket içinde çalışanlarda moral çöküntüsü olur ve verimlilik düşer.
8. Nitelikli elemanlar işletmeden ayrılmaya başlar.
9. Şirket yönetimindeki aile bireyleri birbirine düşer.
10. Şirketin bu şartlarda yaşaması tehlikeye düşer ve hızla yıkılmaya doğru yol almaya başlar.
11. Şirketin imajının yıkılmasıyla ailenin ismi de itibar kaybına uğrar.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. DENİZLİ, AFYON, KÜTAHYA, UŞAK VE AYDIN İLLERİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA

#### 4.1. UYGULAMA YAPILAN İLLERDEKİ SANAYİ ŞİRKETLERİNİN GENEL DURUMLARI

##### 4.1.1. Denizli İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri

Denizli, 2000 yılı genel nüfus sayımına göre 843.122 nüfusa ve 11.868 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip bir ilimizdir. Sosyo ekonomik gelişmişlik sıralaması açısından 16. sırada ve ikinci derece gelişmiş iller grubunda yer almaktadır.<sup>285</sup> Cumhuriyetin kurulmasının ardından Türkiye’de sanayi adına sadece birkaç un fabrikası vardı. Bu fabrikalardan 10 tanesi 13.000 nüfuslu Denizli’de bulunuyordu.<sup>286</sup> Daha Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda bu fabrikalar Denizli’de girişimciliğin temelini atıldığı hakkında ipuçları sunmaktadır.

Türkiye’de model olarak gösterilen ve fazla dış kaynağa yönelmeden kendi imkanlarıyla gelişen Denizli’nin ekonomik faaliyetler bakımından iller arasında ilk 13, sanayi bakımından ise ilk 9 il arasında yer aldığı görülmektedir.<sup>287</sup> “Denizli’nin tekstil alanında gerçekleştirdiği büyük sanayileşme atılımlarında kullandığı kaynaklar, kredi ve diğer yatırım teşviklerinden ziyade, kazançların rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi ile elde edilen öz kaynaklarıdır.”<sup>288</sup>

Sanayisinin yapısına baktığımızda da, küçük, orta ve orta üstü işletmelerden oluşmaktadır. Ekonomik faaliyetler sonucu ilde yaratılan katma değer % 31’i sanayi sektöründen elde edilmektedir. Denizli sanayinin belki de en karakteristik diğer bir özelliği de istihdam yaratmayı amaç edinmiş ve de dış satıma dönük üretim yapan

<sup>285</sup> Bülent Dinçer, *İllerin Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara 1996, s. 59.

<sup>286</sup> *Ekonomik Yönü İle Denizli 2002*, DTO Yayınları No: 29, s. 8.

<sup>287</sup> <http://www.denizli2000.com/dto/karakter.html>. (Erişim: 01.10.2003)

<sup>288</sup> <http://www.denizli2000.com/denizli/sektorler/tekstil.html>. (Erişim: 01.10.2003)

yapıda oluşudur. İthalatı da sadece makineler gibi yatırım araçları ve teknolojidir.<sup>289</sup> Firmaların kullandıkları makine ve teçhizatın % 61'i ithal % 39'u yerlidir.

İlin sanayi tesislerinde 845 işyerinde 20 bin, küçük sanayi sitelerinde 2300 işyerinde 5 bin, organize sanayi bölgesinde 130 işyerinde 18 bin olmak üzere 43 bin dolayında işçi istihdam edilmektedir.<sup>290</sup>

Bölgede faaliyet ağırlıklı olarak tekstil sektörüdür. Bölgede bulunan fabrikalarda çalışan sayısı 18 000 – 20 000 arasındadır. Bölgede bulunan tesislerin 83 adedi dokuma ve giyim sanayi, 12 adedi boya ve baskı sanayi, 1'i kimya sanayi, 2'si plastik sanayi, 1'i kağıt sanayi, 8'i demir çelik sanayi, 1'i maden eşya sanayi, 1'elektrik-elektronik sanayi, 3'ü mermer sanayi, 2'si gıda sanayi, 1'i meslek-bilim-ölçü ve kontrol tesisidir.<sup>291</sup>

Türkiye ekonomisinde olduğu gibi, Denizli ili ekonomisinde de tekstil sektöründeki KOBİ'ler sayısal bir ağırlığa sahiptir.<sup>292</sup>

İldeki sanayi yatırımları tutarının % 67'si Anonim Şirketler, % 29'u Limited Şirketler, % 2'si Kollektif Şirketler, % 2'si de benzer statüdeki şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>293</sup> “Denizli’de 361 işyeri sermayesinin % 84,2’si ailelere, % 3’ü aile dışından kişilere, % 7,8’i yöreden kişilere, % 3,3’ü yerli şirketlere, % 0,3’ü kamuya ve % 1,4’ü diğerlerine aittir.”<sup>294</sup>

Denizli’deki sanayi kuruluşlarının il imalat sanayi içindeki payları incelendiğinde; Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi % 52, gıda, içki ve tütün sanayi % 11, metal eşya makine teçhizat sanayi % 17, orman ve mobilya sanayi % 11, petrokimya, kömür, kauçuk ve plastik sanayi ürünleri sanayi % 3, metal sanayi % 3, taşa ve toprağa dayalı sanayi % 1, kağıt ürünleri ve basım sanayi % 1, diğer imalat sanayi % 1’dir. Bunların içinde katma değer açısından % 49,33’lük payla birinci sırayı dokuma-

<sup>289</sup> <http://www.denizli2000.com/dto/karakter.html> (Erişim: 01.10.2003)

<sup>290</sup> **Ekonomik Yönü İle Denizli 2002**, DTO Yayınları, No: 29, s.8.

<sup>291</sup> **Ekonomik Yönü İle Denizli 2002**, DTO Yayınları, No: 29, s.8.

<sup>292</sup> <http://www.denizli2000.com/dto/karakter.html> (Erişim: 01.10.2003)

<sup>293</sup> <http://www.denizli2000.com/dto/karakter.html> (Erişim: 01.10.2003)

<sup>294</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Denizli Ve Gaziantep İleri İmalat Sanayinin Yapısı**, T.C. Başbakanlık, DPT, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2650, Ocak 2002, s. 12.

giyim eşyaları ve deri sanayi, ikinci sırayı % 16,3'lük payla metal eşya ve teçhizat sanayi, üçüncü sırayı % 13,7'lik payla taşa toprağa dayalı sanayi almaktadır.<sup>295</sup>

Denizli'de sanayi şirketleri ürettikleri ürünlerin önemli bir kısmını ihraç etmektedirler. İhracatta Denizli ilinin payı da önemli bir yer tutmaktadır. "Denizli Gümrük Müdürlüğünün verilerine göre 2001 yılı itibariyle 32.430.339 USD'lık ithalat, 236.819.789 USD'lık ihracat yapılmıştır. Tekstil ve konfeksiyon ihracatı alanında Denizli ülkemizin yıllık ihracatının % 35'e yakınına karşılık duruma gelmiştir.<sup>296</sup>

Denizli'de girişimciliğin temellerine kısaca bakmak gerekirse şunlar söylenebilir: "Aile dokumacılığı niteliğinde olan bu tarihsel ve geleneksel sanat kolu, üretim, gelir ve işgücü bakımlarından il ve memleket ekonomisinde önemli yer tutar. Bugüne kadar Denizli'de dokumacılık, bireysel girişimler yanında genellikle aile endüstrisi biçiminde gelişmiştir. Gerek merkez ilçe gerekse ilçelerde yaşayan nüfusun önemli bir kesimi dokumacılıkla uğraşmaktadır. Böylece dokumacılık Denizli için bir geçim ve en güçlü bir gelir kaynağı olmuştur."<sup>297</sup> Denizli'de yapılan bir araştırmada "Sizce sanayi hareketini yaratan toplumsal dinamiklerin en önemli ilk beşi hangisidir?" şeklindeki bir soruya girişimcilerin verdiği cevaplar arasında "kişisel girişimcilik" seçeneği % 38 oranında tercihle birinci sırayı almıştır.<sup>298</sup>

Denizli'de girişimcilik hızlı bir gelişme trendi izlemekte ve üretilen malların kalitesi uluslararası alanda rekabet yolunda hızla ilerlemektedir. Kalite yönetim sistemlerine olan ilginin hızla artması da bu görüşü doğrulamaktadır. "1990 yıllarında Kalite Yönetim Sistemleri ile bir tek firmanın dahi ilgisi bulunmadığı halde, 1997'de 10'a yakını sistemini kurup ISO-9000 belgesini almış ve 50'nin üzerinde firma belge alma hazırlığı noktasında çalışmalarını sürdürmekte olup 100 civarında firmanın da personel ve yönetici eğitimi aşamasında girişimleri devam etmektedir."<sup>299</sup>

<sup>295</sup> <http://www.denizli2000.com/dto/karakter.html> (01.10.2003)

<sup>296</sup> **Ekonomik Yönü İle Denizli**, DTO Yayınları, No: 29, s. 13.

<sup>297</sup> Tarhan Tokar, **Denizli Ekonomisi**, Denizli Holding A.Ş., Hizmet Gazetesi Tesisleri, Denizli 1977, s. 176-177.

<sup>298</sup> Fatih Yaşa, Erkin Palamutçu, "Denizli Sanayi Hareketinde Yaşanan Sorunlar İçin Yapılan Anket Çalışması Sonuçları", **21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 17-19 Ekim 1997, Denizli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, s. 292.

<sup>299</sup> <http://www.denizli.gov.tr/tr/index.html>. (Erişim: 01.10.2003).

Denizli’de girişimcilik kültürünün ana unsurları hakkında şunlar söylenebilir.<sup>300</sup>

1. Denizli’deki girişimcilerin çoğunun toplumsal kaynağı, orta tabakadır.
2. İş adamlarının girişimcilik davranışlarının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde en önemli etken aile yapısıdır. Bu nedenle Denizli’de işletmelerin çoğu aile işletmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.
3. Denizli’li girişimcilerin çalışma hayatına bakışları, yüksek derecede rasyonellik arz etmektedir.
4. Denizli’li girişimcilerin ekonomik etkinlikler yanında, sosyal etkinliklere de mümkün olduğunca önem verdikleri anlaşılmaktadır.
5. Denizli’li işadamlarında ve girişimcilerinde, Denizli’ye yatırım yapma düşüncesi oldukça belirgindir.
6. Denizli’li girişimciler, devlet ekonomisinin küçülmesi durumunda Türk ekonomisinin daha fazla dışa açılacağına ve gelişeceğine inanmaktadırlar.
7. Denizli’li girişimciler yukarıdan aşağıya şekillenen devletçi ekonomiye karşı aşağıdan yukarı doğru yaratılan bir toplumsal ekonomi modelini ortaya koymaktadırlar.

Denizli sanayinin mevcut en önemli sanayi sorunlarına bakıldığında ise özellikle nitelikli eleman sorunu, ekonomik istikrarsızlık ve yüksek enflasyon, enerji sorunu, rekabet, finansman sorunu ve alt yapı sorunlarından söz edilebilir.<sup>301</sup>

#### 4.1.2. Afyon İlinde Sanayileşme ve Sanayi Şirketleri

“14.230 km<sup>2</sup> lik bir yüzölçümüne sahip olan Afyon ilinin 2000 yılı genel nüfus sayımına göre genel nüfusu 812.416’dır.”<sup>302</sup> Sosyo ekonomik gelişmişlik sıralamasında 41. sırada yer alan Afyon ili, üçüncü derece gelişmiş iller grubunda yer almaktadır.<sup>303</sup> İlin ekonomisi tarıma dayalıdır. İl toplam nüfusunun % 54,23’ü kırsal alanda

<sup>300</sup> Feyzullah Erol, “Denizli Sanayileşmesinin Toplumsal Bir Dinamiği Olarak Girişimcilik Kültürü”, 21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 17-19 Ekim 1997, Denizli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, s. 50.

<sup>301</sup> Nihat Batmaz, Aldulvahap Özcan, “Denizli Sanayinin Yapısal Özellikleri ve Sorunları”, 21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 17-19 Ekim 1997, Denizli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, s. 310.

<sup>302</sup> Afyon Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, 2002 Yılı Afyon İli Ekonomik Ve Ticaret Durumu Hakkında Rapor, Mart 2003, s. 1-7.

<sup>303</sup> Bülent Dinçer ve Diğerleri (1996). İllerin Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, DPT, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 1996, s. 63.

yaşamaktadır. İlin hayvancılık yönünden potansiyeli oldukça iyi durumdadır. Sanayileşme yolunda ilde günümüze kadar önemli adımlar atılmış olmasına rağmen ulaşılan noktanın yeterli bir düzeyde olduğu söylenemez.<sup>304</sup>

2002 yılında 642 adet yatırım projesi tutarı 973.012.719.000.000 TL olup, program yılına kadar yapılan yatırım harcaması tutarı 185.420.060.000.000 TL dir. 2002 yılı yatırımı ise 85.284.345.000.000 TL dir.<sup>305</sup>

Afyon ili coğrafi konumu itibariyle önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Çünkü iller ve bölgeler arası önemli karayolları Afyon'dan geçmekte ve Türkiye genelinde dört ayrı demiryolunun birleştiği tek il konumundadır.<sup>306</sup>

Sanayileşme veya turizm açısından önemli gelişmeler kaydedip büyük bir dinamizm içine giren İzmir, Bursa, Eskişehir, Antalya, Muğla, Aydın, Denizli, Konya ve Uşak illerinin tam orta noktasında bulunmaktadır. Afyon'un üzerinde bulunduğu bu coğrafi konum işletmeciler açısından optimum kuruluş yeri özelliği göstermesine rağmen, sanayi yatırımları istenilen düzeye gelememiştir. Afyon'un özellikle 1950'lere kadar tamamen tarıma dayalı bir ekonomik yapı sergilemiş olması bunun önemli bir nedeni olarak gösterilebilir.

İlin sanayileşmeye başlaması 1950'li yıllardan itibaren kamu tarafından yapılan çeşitli kamu yatırımlarıyla olmuş, ki bunlar arasında Çimento, Beton Travers, Kızılay Madensuyu İşletmesi, Afyon Alkoloide Fabrikası, Seka, Şeker Fabrikası ve Makine Fabrikası sayılabilir, kamunun öncülük ettiği bu sanayi yatırımlarını 1970'li yıllardan itibaren gelişen tarım kaynakları yerel sermaye birikimi ile özel sektör yatırımları devam etmiştir. Böylece Afyon ekonomisinde önemi olan tarımsal sanayi ardından tüm alanlarda çeşitlenmiş bir imalat sanayi (mermer, tuğla, inşaat yan sanayi, makine, un, yağ, yem ve lastik imalat sektörü) yapısına dönmüştür.

<sup>304</sup> Afyon Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, a.g.k., s. 8.

<sup>305</sup> Afyon Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, a.g.k., s. 10.

<sup>306</sup> Afyon Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, a.g.k., s. 12.

Yüzyıllardır Afyon'un yüzünü güldüren mermer bugünkü teknoloji ile 3000 yıllık rezerve sahiptir ve ülkemizdeki toplam mermer üretiminin üçte biri Afyon'da üretilmektedir.

Afyon ilinde 260 ha. lık organize sanayi bölgesi alanı mevcuttur. Burada tahsisi yapılan 131 parselden 48 parselde tesisler faaliyete geçmiştir. 8 parsel inşa halinde, 46 parsel ise proje halindedir. Kalan parsel sayısı 66'dır. (Kaynak : Afyon Brifing Raporu).<sup>307</sup> Ayrıca Afyon merkez ve ilçelerinde çeşitli büyüklüklerde küçük sanayi siteleri bulunmaktadır.

Afyon'da başlıca ihracat ürünü işlenmiş ya da işlenmemiş plaka mermer ve traverten olup bu ürünlerin ilin ihracatı içindeki oranı % 70 civarındadır. Afyon'da yıllık mermer üretimi 4.150.000 m<sup>2</sup> silinmemiş ve 2.750.000 m<sup>2</sup> silinmiş olmak üzere toplam 6.900.000 m<sup>2</sup> civarındadır. İlin ihracatı yıllar itibariyle bir gelişme trendi izlemektedir. Son yılların ihracat rakamlarına bakmak gerekirse, 1999 yılı ihracatı 47 milyon USD, 2000 yılı ihracatı 55 milyon USD, 2001 yılı ihracatı ise 65 milyon USD'dir. Afyon'dan ihracat yapılan başlıca ülkeler ise ABD, Avrupa ülkeleri ve Arap ülkeleridir.<sup>308</sup> Başlıca ihraç ürünleri ise mermer, emaye, meyve, konveyör band, yağ, makine ve diğer gıda maddeleridir.

Afyon'da 8'i kamu olmak üzere toplam 352 işletme faaliyet göstermekte ve bu işletmelerde 6.287'si özel sanayi kuruluşlarında olmak üzere 9.096 işçi istihdam edilmektedir. İşletme başına ortalama 25 işçi düşmekte ve 20 işletmede istihdam edilen işçi sayısı işletme başına 50'nin üzerinde bulunmaktadır.<sup>309</sup>

Afyon'un kaplıcaları ve konaklama yerleriyle meşhur sucukları ve kaymağı ile kaymak şekeri üretimi de şehir açısından önemli gelir kaynakları arasındadır.

Afyon'da sanayi ve girişimcilik istenilen düzeyde değildir. Bunun başlıca nedeni girişimcilerin uymak zorunda olduğu temel bazı çalışmaların yapılmamış olmasıdır.

<sup>307</sup> <http://www.tutev.org.tr/sube/afyon/eko.htm> (Erişim: 11.08.2003)

<sup>308</sup> <http://www.yerelyonetim.com/afyon/ekonomi.htm> (Erişim: 11.08.2003)

<sup>309</sup> Afyon Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, 2002 Yılı Afyon İli Ekonomik Ve Ticaret Durumu Hakkında Rapor, Mart 2003, s. 13-16.



Örneğin, önemli konuları kapsayan kuruluş öncesi fizibilite çalışmaları Türkiye’de çok az işletmenin başvurduğu bir yoldur. Girişimcinin kuruluş öncesi fizibilite araştırması yapmaması veya gereğince önem vermemesi, işletmeyi sonradan telafisi zor sorunlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Özellikle işletme büyüklüğü, faaliyet konusu ve yer seçimi konusundaki hataların düzeltilmesi ya mümkün olmamakta veya çok ağır maliyetlere yol açmaktadır.

Girişimcilerin de genelde yönetimde uzmanlık ve deneyim bakımından yetersiz oldukları veya işletme belirli büyüklüğe kavuşunca yetersiz kaldıkları yapılan araştırmalarda tespit edilmektedir. Her şeyi kendileri yapmaya çalışan girişimciler tarafından yönetilen firmalarda bu sorun daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu sorun firmalarda yanlış yönetsel kararlara neden olmakta, bu durum ise firmaların istenilen gelişmeleri sağlayamaması dolayısıyla büyümemesine neden olmaktadır.<sup>310</sup>

#### 4.1.3. Kütahya İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri

2000 yılı genel nüfus sayımına göre 656.716 nüfusa ve 11.875 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip olan Kütahya ili, tarih boyunca çok uzun bir süre tarım sektörünün üretim, gelir ve geçim yönünden ağırlıklı olduğu bir il hüviyeti göstermiştir. Tarım halen nispi ağırlığını sürdürmekle birlikte, Cumhuriyet döneminde madencilik ve sanayi yönünde önemli gelişme göstermiştir. Osmanlı imparatorluğu döneminde Kütahya’nın çinicilik, dokumacılık ve dericilik merkezi olduğu bilinmektedir. Ancak atölye üretimi düzeyinden gerçek anlamda sanayileşmeye Cumhuriyet döneminde geçilmiştir. Kütahya’da fabrika boyutlarında ve doğrudan pazara üretim yapan büyük ölçekli ilk sanayi tesisi 1926’da kurulan Sümerbank Seramik fabrikası olmuştur. Kütahya’da hızlı bir sanayileşme hamlesi olmuştur. Bugün ilimizdeki sanayinin bel kemiğini teşkil eden TKİ-GLİ (1958) Şeker fabrikası (1954) Kütahya gübre sanayi (1954) Tunçbilek Termik santrali (1956) Etibank Kolemanit işletmesi (1958) ve Kümaş A.Ş. hep bu dönemin öncü sanayi kuruluşlarıdır. İlimizdeki imalat sektörünün en belirgin özelliği maden, orman ve toprağa bağlı olmasıdır. Büyük ölçekli kamu kuruluşları bu alanda öncü, örnek ve sürükleyici rol oynamışlardır. Özel sektör kuruluşlarının faaliyete başlaması 1960’lı yıllardan sonraya rastlar. Ancak son yıllarda özel sektör yatırımları hız

<sup>310</sup> İbrahim Aslantaş ve Diğerleri, *Afyon Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması*, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Araştırma Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ankara 2000, s. 80.



kazanmıştır. Son 15 yılda birkaçı hariç imalat sanayi yatırımlarının hemen tamamı özel sektör tarafından gerçekleştirilmiştir. Organize sanayi bölgesinin alt yapısının bitime yaklaşması ile birlikte sanayi yatırımlarında hızlı bir gelişme beklenmektedir. Kütahya’da son yıllarda üretimi artan ve dünyaya açılan porselen, çini ve seramik sanayinin gelişimi göz önüne alınırsa istihdam olanakları arttırmada en önemli sanayi kollarından birini teşkil etmektedir. Simav ilçesinde ormancılık sektörü gelişmiştir. Çeşitli kereste imalathanelerinin yanı sıra sunta ve yonga levha fabrikası önemli tesislerdir. Bu ilçemizde halı dokumacılığı da yaygındır. Kütahya, Türkiye’de atölye tipi sanayinin en ileri olduğu illerden birisidir.<sup>311</sup>

İlde jeotermal enerji kaynakları mevcuttur. Jeotermal enerji, yerkabuğunun çeşitli derinliklerinde birikmiş olan ısının oluşturduğu sıcaklıkları sürekli olarak bölgesel atmosferik ortalama sıcaklığın üzerinde olan ve çevresindeki yer altı ve yerüstü sularına göre daha fazla erimiş mineral, çeşitli tuzlar ve gazlar içerebilen sıcak su ve buharın yer yüzüne taşıdığı ısı enerjisi olarak tanımlanabilir. Bu enerjiyi yer yüzüne taşıyan akışkana jeotermal adı verilir. Jeotermal enerji, tükenmeyen, yenilenebilen alternatif bir enerji kaynağıdır. Bu enerji türü ısıtmada, endüstride kimyasal madde üretiminde kullanılmaktadır.<sup>312</sup>

Sanayi şirketleri açısından Kütahya’ya bakıldığında 150 kişiden fazla çalışanı olan 23 adet, 50-150 kişi arası çalışanı olan da 17 adet şirket olduğu görülmektedir.<sup>313</sup> Diğer işletmelerde çalışan personel sayısı 50 kişinin altındadır. “Bu işletmelerin % 3’ü KİT, % 32’si Anonim, % 24’ü Limited, % 1’i Kollektif ve % 40’ı Gerçek ve/veya ortak şahıs işletmesidir. Çalışanların % 41’i madencilik ve taş ocakçılığı, % 20’si seramik, porselen ve çini, % 17’si taş ve toprağa bağlı kuruluş, % 6’sı gıda, % 3’ü orman ürünleri, % 9’u gübre, lastik, plastik, cam ve kağıt işleyen kuruluşlar, % 5’i dokuma, giyim, deri, % 1’i madeni eşya ve makine imalat, tarım aletleri, % 8’i enerji sektörlerinde istihdam edilmektedir.”<sup>314</sup>

<sup>311</sup> <http://www.kutahya-bld.gov.tr/kutarihcesi.htm> (Erişim: 01.09.2003)

<sup>312</sup> <http://www.kutahya-bld.gov.tr/kutarihcesi.htm> (Erişim: 01.09.2003)

<sup>313</sup> İsa Efe, “Kütahya İlinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, Kütahya Ticaret Meslek ve Anadolu ticaret Meslek Lisesi Dergisi, 2002-2003 Öğretim Yılı, s. 20.

<sup>314</sup> İsa Efe, a.g.k, s. 20.

“Sanayi işletmelerinin 25 tanesi madencilik, 41 adedi seramik, porselen ve çini, 20 adedi taş ve toprağa bağlı kuruluşlar, 69 adedi gıda, 51 adedi orman ürünleri, 16 adedi gübre, lastik, plastik, cam ve kağıt işleyen kuruluşlar, 21 adedi dokuma, giyim, deri, 24 adedi madeni eşya ve makine imalat ve tarım aletleri, 3 adedi enerji sektöründe faaliyet göstermektedirler.”<sup>315</sup> İmalat sektöründe faaliyet gösteren 279 kuruluşta toplam 22.191 kişinin istihdamı sağlanmaktadır.

Kütahya sanayide önemli bir gelişme göstermiş olmasına rağmen ulaşılan bu gelişmişlik düzeyi yeterli değildir. “İldeki sermaye birikiminin küçük ve orta ölçekli işletmeler tesis etmek açısından sanayiye yönlendirilmesi konusunda özendirici çalışmaların ilgililerce yeterli boyutlarda yapıldığı söylenemez. Bunun sonucu olarak, mevcut sermaye birikiminin sanayileşmeyi sağlayacak şekilde değerlendirilmediği görülmektedir.”<sup>316</sup> Çeşitli tabii ve yer altı zenginliklerine sahip olduğu halde, bu potansiyelin yeterince kullanılmadığı söylenebilir. Bunun başlıca sebepleri ise şunlardır:

1. Özel sektörün finansman yönünden yetersiz olması,
2. Girişimcilik ruhunun yeterince gelişmemiş olması,
3. Yurtiçi ve yurt dışı sermayenin ile çekilememesi,
4. Kaynakların il dışına çıkarılması,
5. Ulaşım alt yapısının yetersizliği.

#### 4.1.4. Uşak İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri

2000 yılı genel nüfus sayımına göre 322.654 nüfusa ve 5.341 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip olan Uşak ili sosyo ekonomik gelişmişlik açısından Türkiye’de 23. sırada bulunmakta ve üçüncü derece gelişmiş iller grubuna girmektedir.<sup>317</sup>

İl ekonomisinde tekstil, dericilik ve seramik sektörleri lokomotif rolündedir. İl ekonomisinin büyük potansiyelini, bu üç ana sektör oluşturmaktadır. Bunlar dericilik (zig deri, deri konfeksiyon), tekstil (pelüş battaniye, pamuklu dokuma, iplik imalatı vs.) ve seramik sektörleridir. Dericilik sektöründe daha önceki yıllar 500 civarında tabak

<sup>315</sup> İsa Efe, a.g.k., s. 20.

<sup>316</sup> Ahmet Ateş ve Diğerleri, Kütahya Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sanayi Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, Ankara 2001, s. 81.

esnafı ve sanayici 225 işyerinde faaliyet gösterirken son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden önemli ölçüde etkilenen bu sektörde kalan 100 civarında esnaf faaliyet göstermektedir. Yılda 35 milyon küçük baş hayvan derisi işleyip elbiselik zig deri haline getiren Uşaklı dericiler krizler nedeni ile kapasiteyi yıllık 5 milyon adede düşürmüşlerdir.<sup>318</sup>

Dericiliğe bağlı olarak deri konfeksiyonculuğu da son yıllarda önemli bir gelişme göstermiş olup 35 deri konfeksiyon atölyesinde günlük ortalama 200 deri giysi imal edilmektedir.<sup>319</sup>

Uşak sanayisinin ikinci ana sektörü tekstildir. Bu sektördeki imalat grupları pamuklu dokuma, apre, boya baskı, pamuk ipliği, halı, kilim, battaniye ipi, pelüş battaniye, makine kilimi ve halısı şeklinde sıralanmaktadır. “İl sanayisi içinde yukarıda adı geçen iş kollarına ilaveten şeker, fayans, mısırözü, nişasta, un, tuğla, kiremit vs. gibi sanayi sektörleri de yer almaktadır.”<sup>320</sup>

Uşakta mevcut sanayi yatırımlarının tamamı halkın müteşebbis gücünün eseri olarak vücut bulmuş ve gelişmiştir. İldeki iş adamları ve tasarruf sahipleri sanayileşmeye katılma taraftarıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi il genelinde bugüne kadar 170 adet anonim, 1332 adet limited, 18 adet kollektif şirket kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. Ancak Türkiye genelinde olduğu gibi Uşak’ta da çok ortaklı şirketler eliyle girişilen yatırımların aynı şevkle devam etmesi, bu girişimlerin kârlı bir işletmeye dönüşmemesi ve küçük tasarruf sahiplerinin bu girişimleri tereddütle karşılaması nedeniyle sağlanamamıştır. Son yıllarda tasarruf sahipleri devlet güvencesindeki menkul kıymetlere, bankaya, altına ve gayri menkule yönelmektedir.<sup>321</sup>

Uşakta sanayinin en bariz özelliklerinden biri sanayinin devletin öncülüğünde değil, özel şahısların tasarruflarının sanayi yatırımlarına dönüştürmeleri ve yurt içinden Uşak’a sermaye transferi şeklinde oluşmuş özel mülkiyete dayalı sanayi olmasıdır. Şu an ildeki tek devlet sanayi kuruluşu olan Şeker Fabrikası bile kuruluşunda özel şahısların

<sup>317</sup> Bülent Dinçer ve Diğerleri, a.g.e., s. 62.

<sup>318</sup> <http://www.usaktso.org/usak.html#İL EKONOMİSİ> (Erişim: 01.10.2003)

<sup>319</sup> <http://www.usaktso.org/usak.html#İL EKONOMİSİ> (Erişim: 01.10.2003)

<sup>320</sup> Ceyda Özelli, Şermin İmamoğlu, **Kalkınmada Öncelikli Yörelere**, Uşak İş Profili, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, Bölgesel Kalkınma Enstitüsü, Mayıs 2001, s. 28.

gayreti büyük olmuştur. Ancak sanayinin gelişmesi Uşak'ta planlı bir şekilde yapılamamıştır. Yapılaşmadaki bozukluklar sanayinin yapısal ve teknolojik gelişimine ters etkiye bulunmuş ve içerisinde milyarlık makine ve tesislerin bulunduğu alt yapıdan yoksun, kendi içerisinde gelişmeyen gecekondü tipi sanayi kuruluşlarını ortaya çıkarmıştır.

Son yıllarda bu konuda önlem alma faaliyetleri sonuca ulaşmaya başlamış olup, alt yapısı sağlam gelişmeye müsait teknoloji yenilenmesine fırsat veren işyerleri temin etmek amacıyla Uşak Organize Sanayi Bölgesi, Deri Organize Sanayi Bölgesi ve Küçük Sanayi sitelerinin inşaatları gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1.5. Aydın İlinde Sanayileşme ve Aile Şirketleri

Aydın ili sosyo ekonomik gelişmişlik açısından Türkiye'de 12. sırada bulunmakta ve ikinci derece gelişmiş iller grubuna girmektedir.<sup>322</sup> 2000 yılı genel nüfus sayımına göre 953.006 nüfusu olan bu ilimiz 8.007 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip bulunmaktadır.

Aydın'da ekonomi, tarım, hayvancılık ve ticaret sektörüne dayalıdır. Buna karşın, söz konusu sektörlerin hasıl ettiği katma değerlerin düşüklüğü, turizm ve hizmetler sektörlerinin yeterli desteği sağlayamaması, ilde sanayinin yeterince gelişmemesinin sebepleri arasındadır. Bununla birlikte, sanayi sektöründe son yıllarda çok az da olsa bir gelişme görülmektedir.<sup>323</sup>

Aydın'da sanayi sektörü, doğal kaynak potansiyelini değerlendirmeye yönelik olarak faaliyet gösteren taş ve toprağa dayalı sanayi ile gıda sektörü ağırlıklı bir yapıya sahiptir. Tekstil sektörü ise gelişme gösteren bir başka sanayi sektörü durumundadır.<sup>324</sup> Yani Aydın'da en çok gelişme gösteren sanayi sektörleri başta tarıma dayalı gıda sektörü olmak üzere yine tarıma ve doğal kaynaklara bağlı olarak dokuma ve giyim eşyası imalat sanayi, taşa ve toprağa dayalı imalat sanayi ve metal eşya makine teçhizat

<sup>321</sup> <http://www.usaktso.org/usak.html> (Erişim: 08.10.2003).

<sup>322</sup> Bülent Dinçer ve Diğerleri, a.g.e., s. 59.

<sup>323</sup> Ahmet Ateş ve Diğerleri, a.g.e., s. 30.

<sup>324</sup> Ahmet Ateş ve Diğerleri, a.g.e., s. 32.

sanayi sayılabilir. Makine sanayiinde de genellikle tarım alet ve makineleri imal edilmektedir.<sup>325</sup>

Sanayi işletmelerinin durumuna bakıldığında ise Aydın'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 629 işletme bulunduğu ve bu işletmelerde yaklaşık 12.000 kişinin istihdamının sağlandığı belirtilmektedir. Ancak bu işletmelerden 100 kadarının krizler nedeniyle faaliyetlerini durdurduğu ve 150 civarında işletmenin de mevsimlik meyve işleme tesisi olarak faaliyet gösterdiği ifade edilmektedir.<sup>326</sup> Aydın'da faaliyet gösteren işletmelerden 40 tanesi 50 ve daha fazla personel istihdam etmektedir.

Aydın'da faaliyette bulunan sanayi işletmelerinin imal ettiği ürünler tarım makinaları, metal eşya ve teçhizatı, dondurma makinaları ve derin dondurucular, jant, zeytin ve zeytinyağı, ambalajlanmış incir, incir ezmesi, süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri, un ve unlu mamüller, dokuma ve konfeksiyon, sabun, tuğla, çimento, hazır beton ve prefabrik yapı elemanları, işlenmiş mermer, feldspat, kuvars, kömür, çeşitli iş makinaları, elektrik malzemeleri, kalorifer kazanı olarak sayılabilir.<sup>327</sup>

## 4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 4.2.1. Araştırmanın Amacı

Aile şirketleri ülkemizin bir gerçeğidir ve tüm şirketler içerisinde % 90'ın üzerinde bir orana sahiptir. İstihdama ve milli gelire katkısı açısından da önemli bir yer tutmaktadır. Ne varki, aile şirketlerinin ömrü oldukça kısadır ve bu şirketlerin yaşam süresinin genellikle kurucu patronun çalışma süresiyle eşdeğer olduğu ve birkaç kuşak ileriye gidmeden faaliyetlerine son vermek zorunda kaldığı bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Şirketlerimizin büyük çoğunluğu aile şirketi olduğu halde bu konu yeterince araştırmaya tabi tutulmamıştır. Aile şirketlerinin sürekliliğini engelleyen çeşitli sorunlar vardır. Bunlardan en önemlisi aile ve işletme sistemlerinin birbirini etkilemesi ve bu

<sup>325</sup> <http://www.geocities.com/huseyinsavas2002/ekonomi.htm> (Erişim: 07.10.2003).

<sup>326</sup> <http://www.atob.org.tr/ekonomi.html> (Erişim: 07.10.2003).

<sup>327</sup> <http://www.atob.org.tr/ekonomi.html> (Erişim: 07.10.2003).

açından çeşitli sorunların kaynağı olmasıdır. Aile şirketlerinin sürekliliğini olumsuz etkileyen en önemli sorunların aile bireyleri arasında yaşanan çeşitli düzeydeki çatışmalar ve çoğu zaman bu çatışmalardan kaynaklanan finansal sorunlardır. Aile şirketlerinin yaşadığı çatışma ve finansal sorunların kaynaklarının incelenerek sorunların ortaya konulması ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılması bu araştırmanın amacını teşkil etmektedir.

#### 4.2.2. Araştırmanın Modeli

Aile şirketlerinde çatışmanın boyutları ile finansal sorunların çalışıldığı bu araştırmada tanımlayıcı ve neden sonuç ilişkisini tespit etmeye yarayan araştırma modelleri kullanılmıştır.

Tanıtıcı veya durum belirleyici araştırmalarda amaç, belirli bir ana kitlenin araştırılan özelliklerini ortaya koymaktır. Yani bu araştırmalar araştırılan özelliklerin hedef alınan kitle içindeki yerinin belirlenmesine yöneliktir. Tanıtıcı araştırmalar günümüzde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse tanıtıcı araştırmalarda asıl amaç; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kitlenin ilgi duyulan özelliklerinin ortaya konmasıdır.<sup>328</sup> Bu yaklaşımla yapılan araştırmalarda genel olarak durum nedir? sorusuna cevap aranır. Bu tür araştırmalarda genelde ana kitleden seçilen bir örneklem grubu üzerinde çalışılır. Bu modele uygun olarak yapılan sosyal bilim araştırmalarında, istatistiksel işlemlerden yararlanmak mümkündür.<sup>329</sup>

Nedensel karşılaştırma yöntemi ise değişkenler arası neden sonuç ilişkilerini araştıran bir yaklaşımdır.<sup>330</sup>

<sup>328</sup> Halil Seyidoğlu (1995), *Bilimsel Araştırma ve Yazım el Kitabı*, Güzem Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, s. 21-22.

<sup>329</sup> Mehmet Şişman (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s. 161.

### 4.2.3. Veri Toplama ve Değerlendirme

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış sorulardan oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Anketler Şirket yöneticilerine % 50'nin üzerinde bir oranla bizzat araştırmacı tarafından uygulanmış ve anketin doldurulması sırasında yüz yüze görüşme ve gözlem yöntemlerinden de yararlanılmıştır. Geriye kalan anketlerin uygulanması için yardımcı olarak anketörler görevlendirilmif, görüşmelerin yaklaşık % 25'i bu yöntemle gerçekleştirilmif, % 25 oranında anket formunun ise posta yoluyla gönderilerek geri dönüşümü sağlanmıştır.

#### 4.2.3.1. Anket Formunun Hazırlanması

Anket soruları araştırma konularımızın kapsamı düşünülerek araştırmacı tarafından geliştirilmif, tek seçenekli veya faktörlerin önem derecesine göre sıralanması istenen soru tiplerinden oluşmuştur. Anket soruları hazırlanmadan önce, bu konuda yapılan alan araştırmalarında sorulan benzer soru tipleri de anket hazırlanmasında yardımcı olmuştur. Anket soruları öncelikle belli bir pilot bölgede bir kısım aile Şirketine uygulanmış, alınan tepkiler üzerine bazı soruların çıkartılması, bazı soruların eklenmesi veya değiştirilmesi suretiyle anket formu yeniden düzenlenerek tekrar uygulanmıştır.

Anket soruları esas itibariyle iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan bir kısmı Şirket yönetimi ile ilgili sorulardan oluşurken bir kısmı da aile Şirketlerinin yaşadığı finansal sorunları tespit etmeye yönelik sorulardır. Yönetim sorularında özellikle Şirket sahibi aile üyelerinin yaşadığı çatışmaları tespit etmeye yönelik olarak düzenlenmeye çalışılmış, aile Şirketlerinin bu tür konuları açıklamaktan kaçınmaları tahmin edildiğinden, çatışma ile ilgili soruların dolaylı ve daha çok yüzeysel olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca bu anket formu başlangıçta üç boyutlu yani üç farklı anket olarak düzenlenmiş, Şirket patronuna ayrı, patronların çocuklarına yani ikinci kuşağa ayrı ve profesyonel yöneticilere ayrı anket formu düzenlenmiş ancak pilot uygulamada böyle üç boyutlu bir anketin uygulanma imkanının olmadığı anlaşılmıştır. Aile Şirketleri bu tür konulara oldukça Şüpheli yaklaştıkları için anket formu standart bir forma

<sup>330</sup> Ali Balcı, *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, s. 257.

dönüştürülerek, sadece patronlar ve yöneticilere yönelik sorular sorulmuş ve alınan cevapların yorumlanarak şirketlerde yaşanan çatışma düzeyi hakkında genel bir takım sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

#### 4.2.3.2. Ana Kitlenin Belirlenmesi ve Örnek Çapının Hesaplanması

Anadolu'da sanayileşme yolunda önemli mesafeler alan ve aile şirketlerinin hızlı bir gelişme gösterdiği ve irili ufaklı çok sayıda aile şirketinin faaliyet gösterdiği Denizli ilimizdeki aile şirketleri çalışmamızın araştırma alanı olarak düşünülmüştür. Bu şirketler arasından 50 ve daha fazla personel çalıştıran aile şirketleri ana kitle olarak kabul edilmiş ve pilot anket uygulaması yapılmıştır. Pilot anket uygulaması sırasında aile şirketlerinin önemli bir kısmının anket uygulamayı kabul etmediği görülmüş ve bu nedenle hem örnek çapının temsil kabiliyetini artırmak hem de görüşme yapılacak olan şirket sayısını artırarak araştırmacıya esneklik sağlamak amacıyla Denizli ile il sınırı olan Aydın, Uşak, Kütahya ve Afyon illerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin de araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın uygulama alanını teşkil eden bu illerdeki 50 ve daha fazla personel çalıştıran aile şirketlerinin sayısı Ticaret ve Sanayi Odaları kayıtlarına göre 350'dir. Bu şirketlerin 120'si ile görüşme yapılarak anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Bu da % 34 lük bir oranı teşkil etmektedir. "Türkiye'de posta ile gönderilen anketlerin geri dönüş oranı olarak % 20'ye bile ulaşmak güçtür."<sup>331</sup> Bu güçlükler dikkate alındığında % 34 bir başarı olarak kabul edilmelidir. Yüz yüze görüşmelerin ve şirketlere ulaşmak için bazı tanıdık referanslarıyla gitmenin % 34 oranına ulaşmada önemli derecede etkisi olmuştur.

Görüşme yapılan şirket sayısının yani örnek çapının ana kitleyi temsil yeteneğinin olması için istatistiksel açıdan da belli bir sayıya ulaşılması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından n örneklem hacminin belirlenmesi önemlidir. Örneklem hacminin belirlenmesinde ana kitle birim sayısı N'in belirli ya da sonsuz olması, araştırmaya konu olan değişkenin sayısal (nicel) olması ya da olmaması (nitel), ayrıca araştırma sonuçları için bir güven düzeyine yer verilip verilmemesi gibi

<sup>331</sup> Kemal Kurtuluş (1989), *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No. 210, İstanbul, s. 98.



durumlar dikkate alınır. Bütün bu durumlar dikkate alındığında ve ana kitlenin normal dağıldığı varsayımı altında, örneklem çapını veren formül aşağıda görülmektedir.<sup>332</sup>

Anakitle	Değişken Tipi	Güven Düzeyli	Güven Düzeysiz
Sınırlı	Nitel	$\frac{N.P.Q.Z_{\alpha}^2}{(N-1).H^2 + Z_{\alpha}^2.P.Q}$	$\frac{N.P.Q}{(N-1).H^2 + P.Q}$

Bu tabloda PQ nitel değişken için anakitle varyans değerini göstermektedir. P istenen özelliğin gözlenme oranı olurken, Q bunun tersi, yani gözlenmeme oranıdır. Nitel değişkenler için anakitle varyans değeri PQ bilinmediğinde bunu  $(0.50) \times (0.50) = 0.25$  biçiminde almakta yarar vardır. H burada duyarlılık ya da kesinlik derecesidir. Başka bir deyişle tahminlerde arzu edilen (maksimum) standart hatadır. Örneğin oran tahminlerinde artı eksi  $H^2=0.01$  ( $H=0.10$ ) lik bir kesinlik istenebilir.  $Z_{\alpha}^2$  seçilen güven düzeyine göre standart normal dağılım sınır değeridir. Güven düzeyi iki yanlı olarak düşünülür. Örneğin % 95 'lik güven düzeyi için tablo değeri  $Z_{0.05} = 1.96$  olarak belirlenir. Bu değerın karesi alınır. Hassas ölçümler için güven düzeyi yüksek, geniş aralıklar için ise düşük güven düzeyi ile çalışılmalıdır.

Araştırmanın örnek çapının hesaplanmasında tablodaki güven düzeyli formül kullanılmıştır. Güven düzeyi burada hata payını ifade etmektedir. Güven düzeyi olarak  $H^2 = 0,01$  alınmış, buna göre örnek çapı şu şekilde hesaplanmıştır:

$$\frac{N.P.Q.Z_{\alpha}^2}{(N-1).H^2 + Z_{\alpha}^2.P.Q} = 350 (0.25) (3.84) / 349 (0.01) + (3.84)(0.25) = 75.51$$

Bu sonuca göre yaklaşık olarak en az 76 şirketle görüşme yapılabilirse örnek çapının ana kitleyi temsil etme kabiliyeti söz konusu olur. Araştırmamızda 120 şirketle görüşme yapıldığı için bu sınır fazlasıyla aşılmış olmaktadır.

#### 4.2.4. Araştırmanın Sınırlamaları

- Ana kütle ve örnek çapının belirlenmesinde söz konusu illerin Ticaret ve Sanayi Odalarından alınan kayıtların doğru ve güncel olduğundan hareket edilmiştir.

<sup>332</sup> Murat Karagöz, **Örnekleme Yöntemleri**, İ.Ü., İ.L.B.F. Ekonometri Bölümü Basılmamış Ders Notları, 2003-2004 Öğretim Yılı, s. 90.

- Anket sorularına cevap veren yöneticilerin verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

- Bazı şirketlerde üst düzey yöneticilere ulaşmak imkanı bulunmadığından ikinci derecede şirket yönetici ve sorumlularının anketleri doldurmasına izin verilmiştir.

- Araştırma sonuçları yapıldığı dönem yani 2003 yılı Ocak-Haziran ayları arasındaki dönem için geçerlidir.

### **4.3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN TEKNİKLER**

Anket yoluyla aile şirketlerinden toplanan veriler SPSS programına yüklenmiş ve bu programın yardımıyla cevaplar frekans dağılımına (yüzde analizi) göre sınıflandırılarak yüzde analiz yöntemlerinden dikey yüzdeler yöntemi kullanılarak yorumlanmıştır. Ayrıca tarafımızdan önemli olarak görülen değişkenler arasında Ki-kare analizi yapılmak suretiyle ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

#### **4.3.1. Frekans (Yüzde) Dağılımı**

Frekans dağılımı ya da yüzde yöntemi ile analiz araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan ve pratik bir yöntemdir. Araştırma sonuçlarının yorumlanmasında büyük kolaylıklar sağlar ve anlaşılması kolaydır.

“Yüzdeler rasyoların özel bir şeklidir. İki veya daha fazla veri serisi arasındaki kıyaslamada kullanılırlar. Fakat en çok kullanıldıkları iki yer vardır. Bunların birincisi ilişkilerin açıklanmasında yani elde edilen bir rakamın diğer bir rakama oransal (yüzde) olarak kıyaslanmasında kullanılırlar. Diğer bir kullanım alanı olarak iki veya daha fazla veri serisinin nisbi olarak kıyaslanmasında kullanılırlar.”<sup>333</sup>

Yüzde yöntemi bu çalışmada daha çok elde edilen bir rakamın diğer bir rakama oranlanması şeklinde olmuştur. Alınan cevapların toplam cevaplara oranı

<sup>333</sup> Tuncer Tokol, Pazarlama Araştırması, Bursa 1994, s. 65.

şeklinde kullanılmıştır. Ayrıca bir başka sütunda da gerekli görüldüğe durumlarda kümülatif değerler verilmiştir. Toplam cevaplar içinde alınan her bir cevabın nisbi oranı belirlenmiş, buna göre yorumlar yapılmış, ayrıca birden fazla cevap grubunun ağırlığı hakkında bilgi edinmek için de başka bir sütunda kümülatif değerler verilmiştir.

#### 4.3.2. Ki Kare (Chi-square) Testi

Ki-Kare testi araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test etmeye yarayan istatistiksel bir tekniktir. Bu tekniğin başlıca kullanım alanları:

1. “İki örnek arasındaki homojenlik testi,
2. İki nitel değişken arasındaki ilişkiyi araştıran bağımsızlık testi,
3. Tek bir değişkenin her hangi bir dağılıma uygunluğunu araştıran uygunluk testi.”<sup>334</sup>

**Kontenjans Tablosu:** Birinci değişkenin frekans dağılımı, ikinci değişkenin frekanslarının dağılımı açısından incelenebiliyorsa bu durumda  $m \times r$  boyutlu dikdörtgenel bir frekans tablosu oluşur. Bu şekilde, iki nitel değişkenin ortak frekans dağılım tablosuna *kontenjans tablosu* adı verilir. Kontenjans tablosunda yer alan frekanslar herhangi bir deneye ilişkin olarak gözlenmiş ise bu frekanslara *gözlenen frekanslar* adını veriyoruz.<sup>335</sup>

Her biri ikişer şıklı iki nitel değişken verilsin ( $m = 2$  ve  $r = 2$ ). Birinci değişkenin değerleri satırlarda, ikinci değişkenin değerleri de sütunlarda gösterilirse,  $2 \times 2$  boyutlu gözlenen frekanslara ilişkin kontenjans tablosu aşağıdaki şekilde verilir.

Birinci Değişken	İkinci Değişken		Toplam
	Şık 1	Şık 2	
Şık 1	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{1.}$
Şık 2	$g_{21}$	$g_{22}$	$g_{2.}$
Toplam	$g_{.1}$	$g_{.2}$	$n$

<sup>334</sup> Murat Karagöz (1998), *İstatistik Yöntemleri*, Özmert Ofset, Malatya 1998, s. 305.

<sup>335</sup> Murat Karagöz (2003), *Örnekleme Yöntemleri*, İ.Ü., İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü Basılmamış Ders Notları, 2003-2004 Öğretim Yılı, s. 154-157.

Bir kontenjans tablosunda satır toplamları son sütunda, sütun toplamları son satırda gösterilir. Satır toplamlarının toplamı, sütun toplamlarının toplamı birbirine eşit olur ki buna genel toplam (frekans) veya büyük toplam adı verilir ve n ile gösterilir.

**Bağımsızlık Testi:** Ki-kare testinde red bölgesi sağ tarafta ve tek yanlı olarak uygulanmaktadır. Sayısal olmayan (nitel) iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ki-kare testi ile araştırabiliriz. Sıfır hipotezinde ilişkinin olmadığı, bağımsızlığın olduğu, araştırma hipotezinde ise ilişkinin olduğu, bağımsızlığın olmadığı iddia edilir. m satırı, r sütunu bulunan bir kontenjans tablosunda m x r tane gözlenen frekans vardır. Her satırda m -1 ve her sütunda r -1 serbestlik derecesi vardır. Buna göre m x r boyutlu bir kontenjans tablosu için  $sd=(m-1)(r-1)$  serbestlik derecesi ile belirlenen kritik değeri sol tarafta oluşturulur.

Bir deneyde belli bir tanıma göre gerçekleşmesi muhtemel olan frekanslara *Beklenen Frekanslar* (ya da *Teorik Frekanslar*) adı verilir. Test istatistiğinin hesabı için önce sıfır hipotezinin doğru olduğu varsayımı altında beklenen frekanslar hesaplanır. ij kutusuna ilişkin gözlenen frekans  $g_{ij}$ , beklenen frekans  $b_{ij}$  olmak üzere, test istatistiği,

$$\chi_{hes}^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r \frac{(g_{ij} - b_{ij})^2}{b_{ij}}$$

ile hesaplanır. Bu değer tablo değerinden büyükse  $H_0$  red, küçükse  $H_0$  kabul edilir.

$$\text{Beklenen Frekans} = (\text{Satır Toplamı}) (\text{Sütun Toplamı}) / (\text{Genel Toplam})$$

i inci satır j inci sütundaki beklenen frekans  $b_{ij}$ , i inci satır toplamı  $n_i$ , j inci satır toplamı  $n_j$  ve genel toplam n ile gösterilirse yukarıdaki ifade,

$$b_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$$

olarak da yazılabilir. Değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlendikçe her bir kutudaki gözlenen değer ile beklenen değer arasındaki fark büyür. Tersine, ilişki zayıfladıkça fark küçülür. Şu halde bu farklar ölçülmelidir. <sup>336</sup>

<sup>336</sup> Murat Karagöz (1998), a.g.e., s.306.

## 4.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

### 4.4.1. Araştırma Sonuçlarının Frekans (Yüzde) Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmadan elde edilen veriler yüzde yöntemi ile değerlendirilerek tablolar halinde sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bazı sorularda şirketle ilgili bilgiler bazılarında da yöneticilerin görüşleri ön plandadır. Sorulan soru sadece şirketle ilgili ise, görüşme yapılan 120 şirket ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Soruda yöneticinin ya da şirket sahibinin görüşleri önemli ise bu durumda tabloda görüşme yapılan 154 yöneticiye ait cevaplar yer almaktadır. Verilen cevapların şirket sahiplerinin cevapları ve profesyonel yöneticilerin cevapları olarak karşılaştırılmak istendiği sorularda önce tüm cevaplar, sonra da patronların cevapları ve profesyonel yöneticilerin cevapları olarak verilmiş ve bir karşılaştırma imkanı sunulmuştur.

Tablolarda cevap seçenekleri tablonun sol tarafında rakamlarla verilmiş, kısa olan cevaplar tablonun içinde belirtilirken, uzun olan cevaplar tabloya sığmadığı için tablonun altında ayrıca verilmiştir. Sorulara verilen cevap sayısı F (frekans) ile gösterilmiştir. Bu cevapların toplam cevaplar içindeki oranı olan yüzdeler ise frekans sütununun sağındaki sütunda verilmiştir.

Bazı tablolarda verilen seçeneklerin önem sırasına göre dizilmesi söz konusudur. Bu tür sorularda verilen seçenekler F1, F2 şeklinde gösterilmiştir. Bu sorularda cevaplayıcıların en önemli olarak gördükleri seçenekler 1'den başlayarak numaralandırılmıştır. Değerlendirme sırasında en önemli olarak görülen seçeneklere 5'den başlayarak puan verilmiş, cevap sayısı ile puanlar çarpılarak sonuçlar toplanmış ve her faktörün aldığı puan toplamı tabloda gösterilmiştir. Buna göre toplam puan dikkate alınarak faktörler önem sırasına dizilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 4.4.1.1. Aile Şirketlerinin Yöneticileri İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

##### 4.4.1.1.1. Anketi Cevaplandıran Aile Şirketi Yöneticilerinin Görevleri

Anketi cevaplandıran aile şirketi yöneticilerinin şirketteki görevleri sorulmuş ve alınan cevaplara göre bu yöneticilerin görev dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir:

**Tablo 1: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Görev Dağılımı**

Cevaplar	F	%
1. Patron/üst düzey yönetici	71	46,1
2. Muhasebe/finansman Müdürü	68	44,2
3. Diğer Departmanlar	7	4,5
4. İşletme Müdürü	8	5,2
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>

Cevaplar incelendiğinde kendileriyle görüşme yapılan aile şirketi yöneticilerinin % 46,1’inin patron/üst düzey yönetici, % 44,2’sinin muhasebe-finance sorumlusu, % 4,5’inin diğer departmanlardan sorumlu yönetici ve % 5,2’sinin işletme müdürü oldukları anlaşılmaktadır.

##### 4.4.1.1.2. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Anket uygulanan aile şirketlerinde yöneticilerin cinsiyetleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 2’de hem topluca hem de şirket patronları ve profesyonel yöneticiler olarak ayrıca gösterilmiştir:

**Tablo 2: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. Erkek	148	96,1	81	98,8	67	93,1
2. Bayan	6	3,9	1	1,2	5	6,9
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Yöneticilerin Cevapları	

Ankete verilen cevapların tümü dikkate alındığında 154 yöneticiden % 96,1'inin erkek ve % 3,9'unun bayan olduğu görülmektedir. Patronlar açısından bakıldığında 82 şirket patronunun 81'inin erkek, 1'inin bayan olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin de % 93,1'i erkek, % 6,9'u da bayandır. Buna göre aile şirketlerinde erkek egemen bir yönetimin ağırlıklı olduğu görülmektedir.

#### 4.4.1.1.3. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Aile şirketi yöneticilerinin yaş profilini ortaya çıkarmak amacıyla yaşları sorulmuş ve alınan cevaplar şu şekilde tablolaştırılmıştır:

**Tablo 3: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Yaşlara Göre Dağılımı**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. 25'den az	5	3,3	1	1,2	4	5,6
2. 26-35 arası	27	17,6	9	11,0	18	25,0
3. 36-50 arası	96	62,3	54	65,9	42	58,3
4. 51-60 arası	21	13,6	14	17,0	7	9,7
5. 60'dan fazla	4	2,6	4	4,9	-	-
<b>Toplam</b>	<b>153</b>	<b>99,4</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>71</b>	<b>98,6</b>
Cevapsız	1	0,6	-	-	1	1,4
<b>Genel Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Alınan cevaplar tümü itibariyle değerlendirildiğinde yöneticilerin % 3,3'ünün 25 yaşın altında, % 17,6'sının 26-35 yaş arasında, % 62,3'ünün 36-50 yaş arasında, % 13,6'sının 51-60 yaş arasında ve % 2,6'sının da 60 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir.

Patronlar tarafından verilen cevaplara bakıldığında bu kişilerin % 1,2'sinin 25 yaşın altında, % 11'inin 26-35 yaş arasında, % 65,9'unun 36-50 yaş arasında, %

17'sinin 51-60 yaş arasında bulunduğu ve % 4,9'unun da 60 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir.

Profesyonel yöneticilerin verdiği cevaplarda ise yaş dağılımı şu şekildedir. Bu yöneticilerin % 5,6'sı 25 yaşın altında, % 25'i 26-35 yaş arasında, % 58,3'ü 36-50 yaş arasında ve % 9,7'si de 51-60 yaş arasında bulunmaktadır.

#### 4.4.1.1.4. Aile Şirketlerindeki Yöneticilerin Medeni Durumları

Bu soruda aile şirketi sahibi ve/veya yöneticilerinin medeni durumları sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 4'de gösterilmiştir:

**Tablo 4: Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. Evli	142	92,2	78	95,1	64	88,9
2. Bekar	11	7,2	4	4,9	7	9,7
3. Boşanmış	1	0,6	-	-	1	1,4
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Tüm cevaplar dikkate alındığında aile şirketi yöneticilerinin % 92,2'si evli, % 7,2'si bekar, % 0,6'sı da boşanmıştır. Patronların cevaplarına göre % 95,1'i evli, % 4,9'u bekar, % 0,6'sı da boşanmıştır. Profesyonellerin ise % 88,9'u evli, % 9,7'si bekar, ve % 1,4'ü de boşanmıştır. Yöneticilerin düzenli bir aile hayatı sürmesinin onların başarısında olumlu etki edeceği düşünülürse bu konuda fazla bir problem yaşanmayacağı söylenebilir.

#### 4.4.1.1.5. Şirketin Kuruluşu İtibariyle Kaçınıcı Kuşak İşbaşındadır

Aile şirketi sahip/yöneticilerine kaçınıcı kuşaktan olduğu sorulmuş ve alınan cevaplar şu şekilde tabloleştirilmiştir.



**Tablo 5: Aile Şirketi Patronlarının Kaçınıcı Kuşak Olduğu**

Cevaplar	F	%
1. Kuşak	44	53,7
2. Kuşak	30	36,6
3. Kuşak	6	7,3
4. Kuşak	2	2,4
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

Bu cevaplara göre aile şirketi patronlarının % 53,7'sinin birinci kuşağı, % 36,6'sının ikinci kuşağı, % 7,3'ünün üçüncü kuşağı ve % 2,4'ünün de dördüncü kuşağı temsil ettiği görülmektedir.

#### 4.4.1.1.6. Aile Şirketi Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Aile şirketi yöneticilerinin eğitim durumlarını öğrenmek amacıyla sorulan bu soruda alınan cevapların dağılımı tablo halinde şu şekilde gösterilmiştir:

**Tablo 6: Aile Şirketi Yöneticilerinin Eğitim Durumları**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. İlkokul	15	9,7	12	14,6	3	4,2
2. Ortaokul-Lise	52	33,8	33	40,3	19	26,4
3. Yüksek Okul	20	13,0	6	7,3	14	19,4
4. Üniversite	60	39,0	29	35,4	31	43,1
5. Lisansüstü	7	4,5	2	2,4	5	6,9
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Bu soruya verilen cevapların tümü dikkate alındığında aile şirketi yöneticilerinin % 9,7'sinin ilkokul, % 33,8'inin ortaokul veya lise, % 13'ünün yüksek okul,

% 39'unun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Aile şirketi patronu veya yöneticisi olup da yüksek lisans mezunu olanların oranı ise % 4,5'tir.

Aile şirketi patronlarının eğitim durumları ise yüzdeler itibariyle şu şekildedir; % 14,6 ilkokul, % 40,3 ortaokul ya da lise, % 7,3 yüksekokul, % 35,4 üniversite ve % 2,4 lisansüstü eğitim mezunu.

Profesyonel yöneticilerin de % 4,2'si ilkokul, % 26,4'ü ortaokul ya da lise, % 19,4'ü yüksekokul, % 43,1'i üniversite ve % 6,9'u da lisansüstü eğitim mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar aile şirketlerinin başındaki yöneticilerin eğitim düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Özellikle profesyonel yöneticilerden ilkokul mezunu olanlar bile vardır. Bu sonuca göre aile şirketleri sahiplerinin eğitim düzeylerinin düşük olması normal karşılanabilir ama profesyonel yöneticilerin eğitim düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilirdi. Ancak aile şirketlerinin istihdam ettiği profesyonel yöneticilerin birinci sınıf profesyonel olmadığı düşünülebilir. Bu sonuç aile şirketlerinin yeterli profesyonel eleman temin etmede bazı sorunlar yaşadıklarına işaret olarak görülebilir. Profesyonellere verilen ücretin yetersizliği, onlara fazla güvenmeme, çalışma şartlarının elverişli olmaması ve bu kişilere yeterince yetki verilmemesi aile şirketlerinin profesyonel yönetici temin edememelerinin başlıca sebepleri arasında sayılabilir.

#### **4.4.1.1.7. Üniversite Mezunu Yöneticilerin Bitirdiği Bölümler**

Aile şirketi sahipleri ve yöneticilerinden üniversite bitirenlerin bölümleri sorulmuş ve alınan cevaplar şu şekilde tablolaştırılmıştır:

**Tablo 7: Aile Şirketi Yöneticilerinden Üniversite Mezunu Olanların Bitirdiği Bölümler**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. İşletme	31	20,1	7	8,5	24	33,3
2. İktisat	12	7,8	4	4,9	8	11,1
3. Mühendislik	20	13,0	13	15,8	7	9,7
4. Kamu Y./Huk.	3	1,9	3	3,7	-	-
5. Diğer Bölümler	14	9,1	8	9,8	6	8,4
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>51,9</b>	<b>35</b>	<b>42,7</b>	<b>45</b>	<b>62,5</b>
Boş	74	48,1	47	57,3	27	37,5
<b>Gen. Top.</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Bu soruya verilen cevaplara göre yöneticilerin % 20,1'i işletme bölümü, % 13'ü mühendislik, % 7,8'i iktisat, % 1,9'u kamu yönetimi ya da hukuk fakültesi mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Aile şirketi sahip ve/veya yöneticilerinin % 9,1'i de bölümlerini diğer seçeneği altında tıp, eczacılık, mali bilimler gibi çeşitli mezuniyet alanları yazarak belirtmişlerdir.

Aile şirketi patronlarının % 15,8'i mühendislik, % 8,5'i işletme, % 4,9'u iktisat, % 3,7'si kamu yönetimi ya da hukuk mezunu olduğunu belirtmiş, % 9,8'i de diğer bölümler seçeneği altında eğitim enstitüsü, eczacılık, gazetecilik, halkla ilişkiler, endüstri mühendisliği ve eğitim bölümlerini belirtmişlerdir.

Verilen cevaplara göre aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin % 33,3'ü işletme, % 9,7'si mühendislik, % 11,1'i de iktisat mezunudur. % 8,4 oranında yönetici de diğer bölümlerden mezun olduğunu belirtmiştir.

Bu sonuçlara göre üniversite mezunu olan yöneticilerin oranı düşük olduğu gibi sadece işletme üzerine yüksek öğrenim görmüş olanların oranı daha da düşüktür. Ancak



üniversite bitiren bir çok yönetici işletme ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan bölümlerden mezun olmuştur. Bu da yöneticilerin işletmecilik hayatında başarısını olumlu etkileyen bir faktördür.

#### 4.4.1.2. Şirket Hakkındaki Bilgilerle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

##### 4.4.1.2.1. Aile Şirketlerinin Kuruluş Tarihi İtibariyle Kaç Yıldır Faaliyetlerine Devam Ettikleri

Aile şirketlerine kuruluş tarihleri sorularak kaç yıldır faaliyette buldukları tespit edilmiş ve sonuçlar şu şekilde tablolaştırılmıştır:

**Tablo 8: Aile Şirketlerinin Kaç Yıldır Faaliyette Buldukları**

Cevaplar	F	%	K %
1. 5 yıldan az,	5	4,2	4,2
2. 6 – 10 yıl arası,	31	25,8	30,0
3. 11 – 15 yıl arası,	23	19,2	49,2
4. 16 – 20 yıl arası,	19	15,8	65,0
5. 20 yıldan fazla.	37	30,8	95,8
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>95,8</b>	
Boş	5	4,2	100,0
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Bu sonuçlara göre görüşme yapılan 120 şirketten % 30,8'i 20 yıldan daha fazla, % 25,8'i 6-10 yıl arası, % 19,2'si 11-15 yıl arası, % 15,8'i 16-20 yıl arası, % 4,2'si de 5 yıldan daha kısa bir süreden beri faaliyetlerine devam etmektedir. Bu soruya % 4,2 oranıyla 5 şirket cevap vermemiştir.

Geçmiş 20 yıldan fazla olan şirketlerin oranı sadece % 30,8 dir. Bu şirketler

muhtemelen ikinci kuşak yönetiminde ya da ikinci kuşağa devir süreci ile karşı karşıyadır. Şirketlerin % 70'inin faaliyette bulunduğu süre 20 yıldan daha azdır ve genellikle birinci kuşak kurucular tarafından yönetilmektedir.

#### 4.4.1.2.2. Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları

Bu soruda görüşme yapılan aile şirketlerinin hangi sektörde faaliyet gösterdikleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 9'da gösterilmiştir:

**Tablo 9: Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları**

Cevaplar	F	%
1. Tekstil- deri,	57	43,3
2. Gıda,	17	14,2
3. Makine,	7	5,8
4. Mermer-inşaat-demir,	19	15,8
5. Seramik-porselen-cam-ev eşy.,	10	8,3
6. Diğer sektörler.	10	8,3
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>95,8</b>
Boş	5	4,2
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Bu sonuçlara göre görüşme yapılan aile şirketlerinin % 43,3'ü tekstil ya da deri sektöründe, % 15,8'i mermer, inşaat veya demir alanında, % 14,2'si gıda sektöründe, % 8,3'ü seramik, porselen, cam, ev eşyası veya mobilya alanında, % 5,8'i de makine imalatı alanında faaliyet göstermektedir. Seçeneklerde belirtilmeyen diğer sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketi oranı da % 8,3'tür.

#### 4.4.1.2.3. Aile Şirketlerinde Aile Üyesi Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı

Aile şirketlerinde üst düzey yönetici olarak çalışan aile üyesi sayısı sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 10'da gösterilmiştir:

**Tablo 10: Aile Şirketlerinde Yönetici Olarak Çalışan  
Aile Üyesi Sayısı**

Cevaplar	F	%
1. 1-2 kişi,	40	33,3
2. 3-4 kişi,	52	43,3
3. 5-6 kişi,	15	12,5
4. 7-8 kişi,	2	1,7
5. 9 ve daha fazla	2	1,7
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>92,5</b>
Boş	9	7,5
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin % 43,3'ünde çalışan aile üyesi yönetici sayısı 3-4 kişi, % 33,3'ünde 1-2 kişi, % 12,5'inde 5-6 kişi iken, 7-8 aile üyesi üst düzey yöneticinin faaliyette bulunduğu şirketlerin oranı % 1,7'dir. Dokuz kişi ve daha fazla aile üyesi üst düzey yöneticinin çalıştığı aile şirketlerinin oranı % 1,7'dir.

#### 4.4.1.2.4. Aile Şirketlerinde Çalışan Toplam Profesyonel Yönetici Sayısı

Aile şirketlerinin istihdam ettiği toplam profesyonel yönetici sayısını tespit etmek amacıyla bu soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 11'de gösterilmiştir:

**Tablo 11: Aile Şirketlerinde Çalışan Toplam Profesyonel  
Yönetici Sayısı**

Cevaplar	F	%
1. 1-2 kişi,	36	30,3
2. 3-4 kişi,	28	23,0
3. 5-6 kişi,	16	13,3
4. 7-8 kişi,	6	5,0
5. 9 kişi ve daha fazla.	15	12,5
<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>84,2</b>
Boş	19	15,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Bu cevaplara göre aile şirketlerinin % 30,3'ünde 1-2, % 23'ünde 3-4, % 13,4'ünde 5-6, % 12,5'inde de 9 kişiden fazla, % 5'inde de 7-8 profesyonel yönetici istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Bu soruya % 15,8 oranında aile şirketi cevap vermemeyi tercih etmiştir. Bu şirketlerde muhtemelen profesyonel yönetici olmayabilir. Bu yüzden de bu cevaplar boş bırakılmış olabilir.

#### 4.4.1.2.5. Aile Şirketlerinde Çalışan Personel Sayısı

Aile şirketlerinin istihdam ettiği personel sayısını tespit etmek amacıyla bu soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 12'de gösterilmiştir:

**Tablo 12: Aile Şirketlerinde Personel Sayısı**

Cevaplar	F	%	Cevaplar	F	%
1. 1-2 kişi,	15	12,5	1. 50-100 kişi,	63	52,5
2. 3-4 kişi,	5	4,2	2. 101-250 kişi,	28	23,3
3. 5-6 kişi,	5	4,2	3. 250'den fazla.	29	24,2
4. 7-8 kişi,	1	0,8			
5. 9'dan fazla	5	4,2			
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>25,9</b>	<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
Cevapsız	89	74,1			
<b>Genel Top.</b>	<b>120</b>	<b>100</b>			
Aile İçinden Personel Sayısı			Aile Dışından Personel Sayısı		

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi personel sayısına bakıldığında bu şirketlerin % 12,5'inde 1-2, % 4,2'sinde 3-4, % 4,2'sinde 5-6, % 4,2'sinde 9 kişiden fazla ve % 0,9'unda da 7-8 aile üyesinin çalıştığı görülmektedir. Bu soru şirketlerin % 74,1'i tarafından boş bırakılmıştır. Bunun nedeni aile üyelerinin bu şirketlerde işçi olarak çalışmaması olabilir.

Aile şirketlerinde çalışan aile dışı personel sayısına bakıldığında ise % 52,5'inde 50-100 kişi, % 24,2'sinde 250 den fazla ve % 23,3'ünde de 101-250 arası personel istihdam edildiği görülmektedir.

#### 4.4.1.2.6. Aile Şirketlerinde Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Görev Düzeyleri

Aile şirketlerinde istihdam edilen profesyonel yöneticilerin görev düzeylerini tespit etmek amacıyla sorulan bu soruda alınan cevaplar Tablo 13'de gösterilmiştir:

**Tablo 13: Aile Şirketlerinde Çalışan Profesyonel Yöneticilerin Görev Düzeyleri**

Cevaplar	F	%	K %
1. Tüm yönetim kademelerinde,	32	26,7	26,7
2. Üst düzey yönetim kademelerinde,	30	25,0	51,7
3. Sadece departmanlarda.	47	39,2	90,9
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>90,9</b>	<b>90,9</b>
Boş	11	9,1	100
<b>Genel Top.</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde profesyonel yöneticilerin % 39,2'sinin sadece departmanlarda, % 26,7'sinin tüm yönetim kademelerinde, % 25'inin üst düzey yönetim kademelerinde görev yaptıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre aile şirketlerinde profesyonellerin üst düzeyde sınırlı sayıda görev yaptığı ve önemli bir kısmının sadece departmanlarda çalıştırıldığı anlaşılmaktadır. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere kritik noktalarda görev ve yetki verilmediği bu sonuçlara göre iddia edilebilir. Kanaatimizce üst düzeyde görev yapan profesyonel yöneticiler kendi başlarına önemli kararları alamamakta, yine patronun olurlarını almakta veya onlar tarafından yönlendirilmektedirler.



#### 4.4.1.2.7. Aile Şirketlerinde Hukuki Yapılanma Şekilleri

Aile şirketlerinde daha çok hangi şirket türünün yaygın olduğunu araştırmak amacıyla sorulan bu soruya verilen cevaplar Tablo 14’de gösterilmiştir:

**Tablo 14: Aile Şirketlerinde Hukuki Yapılanma Şekilleri**

Cevaplar	F	%	K %
1. Şahıs/patron şirketi,	3	2,5	2,5
2. Kollektif/komandit şirket,	1	0,8	3,3
3 . Limited şirket,	58	48,4	51,7
4. Kapalı anonim şirket,	49	40,8	92,5
5. Halka açık anonim şirket.	9	7,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Verilen cevaplara göre anket yapılan şirketlerden limited şirketler % 48,4 oranıyla aile şirketleri arasında en yaygın şirket türü olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada ise % 40,8 oranıyla kapalı anonim şirketler yer almaktadır. Görüşme yapılan şirketler arasında halka açık anonim şirketlerin oranı % 7,5, şahıs/patron şirketlerinin oranı % 2,5 iken en son sırada ise % 0,8’lik oran ile kollektif/komandit şirketler bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin kapalı yapısından ve aile kontrolünde kalma gibi düşüncelerden dolayı halka açık olan aile şirketlerinin sayısı oldukça düşüktür.

#### 4.4.1.2.8. Aile Şirketlerinde Patron ve Profesyonel Yöneticilerin

##### Şirket Yönetiminden Memnuniyet Derecesi

Patronların ve profesyonel yöneticilerin şirket yönetiminden memnuniyet düzeyinin sorulduğu bu soruda profesyonel yöneticiler ve aile üyesi yöneticilerin görüş ayrılıklarının tespit edilmesi ve buna göre söz konusu şirketlerde çatışma potansiyeli olup olmadığı konusunda bir yargıya varılması amaçlanmıştır. Alınan cevaplar Tablo 15’de gösterilmiştir:

**Tablo 15: Aile Şirketi Patron ve Profesyonel Yöneticilerinin Şirket Yönetiminden Memnuniyet Derecesi**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1	76	49,4	49,4	47	57,3	57,3	29	40,3	40,3
2	75	48,7	98,1	34	41,5	98,8	41	56,9	97,2
3	3	1,9	100,0	1	1,2	100,0	2	2,8	100,0
Toplam	154	100		82	100		72	100	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		

Cevaplar:

1. Oldukça memnunum, 2. Kısmen Memnunum, 3. Hiç Memnun Değilim.

Cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin % 49,4'ünün yönetimden çok memnun, % 48,7'sinin kısmen memnun olduğu ve % 1,9'unun ise hiç memnun olmadığı görülmektedir. Patronların % 57,3'ü çok memnun, % 41,5'i kısmen memnun iken % 1,2'si de hiç memnun değildir. Profesyonellerin % 56,9'u kısmen memnun, % 40,3'ü çok memnun, % 2,8'i ise hiç memnun değildir.

Sonuçlardan görüldüğü gibi profesyonellerin çoğunluğu kısmen memnun iken, patronların çoğunluğu oldukça memnundur. Buradan profesyonel yöneticilere tam yetki verilmemesi, işlerine aile üyeleri tarafından müdahale edilmesi gibi durumların söz konusu olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu tür konular profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasında çatışmaların doğmasına neden olabilir.

#### **4.4.1.2.9. Profesyonel Yöneticilerle Aile Üyesi Yöneticiler Arasındaki İlişkiler**

Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasında çatışma olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan bu soruya verilen cevaplar Tablo 16'da gösterilmiştir:

**Tablo 16: Profesyonel Yöneticiler İle Aile Üyesi Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1	72	46,8	46,8	44	53,7	53,7	28	38,9	38,9
2	66	42,9	89,7	33	40,2	93,9	33	45,8	84,7
3	16	10,3	100,0	5	6,1	100,0	11	15,3	100,0
Toplam	154	100		82	100		72	100	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		

Cevaplar:

1. Oldukça olumludur, 2. Kısmen olumludur, 3. Hiç olumlu değildir

Bu tabloda önce tüm cevaplar birlikte değerlendirilmiş ve 154 yöneticiden % 46,8'inin oldukça olumlu, % 42,9'unun kısmen olumlu cevabını verdikleri görülmüştür. Hiç olumlu değil diyen yöneticilerin oranı ise % 10,3'tür. Patronların cevaplarına bakıldığında ilişkilerin olumlu olduğunu söyleyenlerin oranı daha da yüksek olup % 53,7'dir. Kısmen olumlu diyenlerin oranı % 40,2'dir. Hiç olumlu değil diyen patronların oranı % 6,1'dir. Profesyonel yöneticilerin cevaplarında ise kısmen olumlu diyenler % 45,8 ile en yüksek oranı teşkil ederken, oldukça olumlu diyenlerin oranı % 38,9 ve hiç olumlu değil diyen yöneticilerin oranı da % 15,3'tür.

Profesyonel yöneticiler ile patronların cevapları arasındaki bu farklılıktan dolayı aile şirketlerinde yönetim kademelerinde ilişkilerin çok olumlu olmadığı verilen cevaplardaki farklılıklardan dolayı söylenebilir. Bu şartlarda bu iki yönetici grubu arasında bir çatışma potansiyelinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.4.1.2.10. Aile Şirketlerinin Yönetimi Konusunda Düşünceler

Aile şirketi sahibi ve/veya yöneticilerinin şirket yönetiminin profesyonelleştirilmesine ne kadar önem verdiklerini ortaya koymak amacıyla sorulan bu soruya verilen cevaplar Tablo 17'de gösterilmiştir:

**Tablo 17: Aile Şirketlerinin Gelecekteki Yönetimi Konusunda Düşünceler**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1	68	44,1	23	28,0	45	62,5
2	66	42,9	40	48,8	26	36,1
3	20	13,0	19	23,2	1	1,4
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Cevaplar:

1. Şirket yönetimi tamamen profesyonelleştirilmelidir.
2. Profesyonellerle aile üyeleri birlikte yönetmelidir.
3. Şirket aile üyelerinin yönetiminde kalmalıdır.

Verilen cevapların tümü dikkate alındığında “şirket yönetimi tamamen profesyonelleştirilmelidir” diyenler % 44,1 oranı ile birinci sırada, “profesyoneller ve aile üyeleri birlikte yönetmelidir” diyenler % 42,9 ile ikinci sırada, “şirket aile üyelerinin yönetiminde kalmalıdır” diyenler % 13 oranı ile üçüncü sırada yer almaktadır. Şirketin aile yönetiminde kalmasını düşünenlerin sadece % 13 gibi düşük bir oran olması olumlu bir sonuçtur. Bu cevaplar aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleşmesinin düşünce aşamasında önemli oranda kabul edildiğini göstermektedir.

Cevaplar patronlar ve yöneticiler olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde de şu sonuçlar çıkmaktadır: Şirket patronları verdikleri cevaplarda % 48,8 oranında “şirketin profesyoneller ve aile üyeleri tarafından birlikte yönetilmesi gerektiğini” ifade etmektedirler. Bu yöneticilerden “yönetimin tamamen profesyonelleştirilmesi” ni savunanların oranı da % 28, “yönetimin aile içinde kalması” fikrini savunan şirket patronlarının oranı da % 23,2’dir. Bu cevaplarda patronların şirketlerini sadece aile bireyleri ile yönetilemeyeceğinin farkında oldukları da anlaşılmaktadır. Eğer

profesyonelleşme düşünce aşamasından icraata geçirilebilirse aile şirketlerinin yönetiminde önemli ilerlemeler sağlanabilir.

Profesyonel yöneticilerin % 62,5'i tamamen profesyonelleşme yönünde tercih belirtirken, % 36,1'i de şirketin aile üyeleri ve profesyoneller tarafından birlikte yönetilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Bu cevaplara bakıldığında bir kısım profesyonel yöneticinin kendilerine yeterince güvenmiyormuş gibi bir izlenim doğmaktadır. Çünkü bu yöneticilerin % 36,1'i şirketin aile üyeleriyle birlikte yönetilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu görüşün haklı yönü, şirket sahiplerinin tecrübe ve birikimleriyle profesyonel yöneticilerin uzmanlığının birlikte değerlendirilmesi durumunda aile şirketlerinin yönetimi konusunda daha ileri seviyelere ulaşılabilir. Ancak aile üyeleri ile profesyonellerin bir şirketi en iyi şekilde yönetebilmeleri için o şirketin kurumsal bir kimliğe kavuşmuş olması önemli bir gerekliliktir.

#### **4.4.1.2.11. Aile Şirketlerinin Sürekliliğini Sağlamak İçin Alınan Önlemler**

Araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara göre aile şirketlerinin yaşam süresi oldukça kısadır. Halbuiki şirketler süreklilik ilkesine göre kurulurlar. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olması bu şirketlerin en önemli problemidir. Sürekliliğin sağlanması için şirketin geleceğinin planlanması ve bunun için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu konuda aile şirketlerinin hangi önlemleri aldığını ve geleceklerini nasıl planladıklarını ortaya koymak amacıyla sorulan bu soruya verilen cevaplar Tablo 18'de gösterilmiştir:

**Tablo 18: Aile Şirketlerinin Sürekliliğini Sağlamak İçin Alınan Önlemler**

Cevaplar	F	%
1	24	29,3
2	35	42,7
3	4	4,9
4	11	13,4
5	7	8,5
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>98,8</b>
Boş	1	1,2
<b>Genel Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

Cevaplar:

1. Şirketin profesyonellere devredilmesi düşünülüyor.
2. Şirkete eğitimli, yetenekli ve tecrübeli aile üyelerinin alınması sağlanıyor.
3. Şirket yöneticilerine hisse vermek suretiyle hissedar yapılması sağlanıyor.
4. Şirket yöneticileri kurs, seminer ve fuarlara gönderilerek geliştiriliyor.
5. Şirkette çalışan aile üyeleri için kariyer planlaması yapılıyor.

Tablo incelendiğinde aile şirketi sahiplerinin % 42,7'si şirkete “eğitimli, yetenekli ve tecrübeli aile üyelerinin alınması sağlanıyor” cevabını, % 29,3'ü “şirketin profesyonellere devredilmesi düşünülüyor” cevabını, % 13,4'ü “şirket yöneticilerini kurs, seminer ve fuarlara gönderilerek geliştiriliyor” cevabını, % 8,5'i “şirkette çalışan aile üyeleri için kariyer planlaması yapılıyor” cevabını ve % 4,9'u da “şirket yöneticilerine hisse vermek suretiyle hissedar yapılması sağlanıyor” cevabını vermişlerdir.

Cevaplar incelendiğinde profesyonelleştirme düşüncelerinin ikinci sırada yer aldığı ve şirketin aile üyelerinin yönetiminde kalması düşüncesinin ağırlığını koruduğu görülmektedir. Yöneticilerin hisse sahibi yapılması konusundaki isteksizlik de bu yargıyı doğrulamaktadır.

#### 4.4.1.2.12. Şirketin Gelecekteki Yöneticisinin Yetiştirilmesi İçin Gerekli Olan Süre

Bir yöneticinin eğitimi ve tecrübe sahibi olup üst düzey yönetimde görev alabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bunun için de oldukça uzun bir zaman gereklidir. Bu konuya ne derece önem verildiğinin anlaşılması amacıyla aile şirketi yöneticilerine kendilerinden sonraki yöneticinin belirlenip yetiştirilmesi için gerekli en az süre sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 18’de gösterilmiştir:

**Tablo 19: Şirketin Yönetimini Devralacak Kişinin Yetişmesi için Gerekli Olan Süre**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. 1-3 yıl,	37	24,0	28	34,1	9	12,5
2. 4-6 yıl,	48	31,2	34	41,5	14	19,5
3. 7-9 yıl,	15	9,8	4	4,9	11	15,3
4. 10 yıldan fazla	51	33,1	16	19,5	35	48,6
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>98,1</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>95,9</b>
Boş	3	1,9			3	4,1
<b>Gen. Top.</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Aile şirketi sahipleri ile profesyonel yöneticilerin bu soruya verdikleri cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde bu kişilerin % 33,1’inin yönetici yetişmesi için en az 10 yıl, % 31,2’sinin 4-6 yıl, % 24’ünün 1-3 yıl ve % 9,8’inin de 7-9 yıl arasında bir sürenin yönetici yetiştirmek için yeterli olacağını düşündükleri görülmektedir.

Sadece patronların cevaplarına bakıldığında ise bir yöneticinin yetişmesi için gerekli olan süre konusunda % 41,5’inin 4-6 yıl, % 34,1’inin 1-3 yıl, % 19,5’inin 10 yıl

ve daha fazla, % 4,9'unun da 7-9 yıllık bir sürenin yeterli olacağını düşündükleri görülmektedir.

Profesyonel yöneticilerin de % 48,6'sına göre 10 yıl ve daha fazla, % 19,5'ine göre 4-6 yıl, % 15,3'üne göre 7-9 yıl ve % 12,5'ine göre de 1-3 yıllık bir sürede yönetici yetiştirebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Profesyonel yöneticilerin işin önemini daha iyi anladıkları ve bir yöneticinin eğitimi, tecrübesi için daha uzun süreye ihtiyaç olduğunu belirtmekle profesyonel yöneticiler ile patron yöneticiler arasında önemli bir görüş ayrılığı ortaya çıkmaktadır.

#### 4.4.1.2.13. Şirketin Bir Sonraki Kuşağa Devredilmesi Konusunun Problem Olup Olmaması Durumu

Aile şirketlerinin ikinci ve daha sonraki kuşaklara devredilmesi süreci şirketin geleceği açısından büyük önem taşımakta ve yapılan araştırma sonuçlarına göre yönetimin ikinci kuşağa devri sırasında aile şirketlerinin % 70'inin bu süreci başarıyla geçemedikleri ve yıkıldıkları ortaya çıkmıştır. Bu konunun aile şirketi yöneticileri tarafından ne kadar önemsendiğini ve ne derece problem olarak görüldüğünü ortaya çıkarmak amacıyla bu soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 20'de gösterilmiştir:

**Tablo 20: Şirketin Sonraki Nesillere Devredilmesi Konusunun  
Problem Olup Olmayacağı**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1. Problem olmaz,	68	44,2	44,2	48	58,5	58,5	20	27,8	27,8
2. Kısmen problem olur,	52	33,8	78,0	30	36,6	95,1	22	30,6	58,4
3. Problem olur.	34	22,0	100	4	4,9	100	30	41,6	100
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>		<b>82</b>	<b>100</b>		<b>72</b>	<b>100</b>	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		



Bu soruya verilen tüm cevaplar dikkate alındığında patron ve yöneticilerin % 44,2'sinin şirketin bu konuda herhangi bir problem yaşamayacağını, % 33,8'inin şirketin bu konuda kısmen problem yaşayacağını, % 22'sinin de şirketin devrinde problem yaşanacağını belirttikleri görülmektedir.

Patronların cevaplarının ise % 58,5'i bu konuda problem olmaz, % 36,6'sı kısmen problem olur ve % 4,9'u da problem olur şeklindedir.

Bu cevaplara göre patronların oldukça iyimser oldukları görülmektedir. Ancak bu iyimserliğin sebebi onların gerçekten iyi bir devir planlaması yapmalarından mı yoksa konunun hassasiyetinin farkında olmadıklarından mı böyle cevap verdikleri tartışmalıdır.

Profesyonel yöneticilerin de % 41,6'sının bu konuda problem olur, % 30,6'sının kısmen problem olur ve % 27,8'inin de problem olmaz şeklinde görüşlerini belirttikleri görülmektedir.

Profesyonel yöneticilerin bakış açıları daha tarafsız ve gerçekçi olabilir. Çünkü onların şirketin sahibi olmaması ve eğitim düzeylerinin patronlara göre daha yüksek olması gibi nedenlerden dolayı daha objektif düşünmeleri beklenir.

#### **4.4.1.2.14. Aile Şirketlerinde Kararların Alınmasında Ortak Bir Konsensüse Nasıl Ulaşılmaktadır**

Aile şirketlerinde katılımcı bir yönetim olup olmadığını ortaya koymak için bu soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo 21'de gösterilmiştir:

**Tablo 21: Aile Şirketlerinde Kararların Alınmasında Konsensüse Ulaşılma Durumu**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1	39	25,3	21	25,6	18	25,0
2	29	18,9	12	14,6	17	23,6
3	51	33,1	27	33,0	24	33,3
4	31	20,1	20	24,4	11	15,3
5	4	2,6	2	2,4	2	2,8
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Cevaplar:

1. Şirkette görevli aile üyeleri birlikte karar verir.
2. Şirkette görevli olsun ya da olmasın tüm aile bireyleri birlikte karar verir.
3. Şirkette görevli aile üyeleri ve profesyoneller birlikte karar verir.
4. Yönetim kurulu kararı alınır.
5. Yönetim kurulu başkanı karar verir.

Bu soruya aile şirketi patron ve/veya yöneticilerinin verdiği cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde % 33,1'inin kararların şirkette görevli aile üyeleriyle profesyoneller tarafından birlikte alındığını, % 25,3'ünün kararların sadece şirkette görevli aile üyeleri tarafından alındığını, % 20,1'inin şirketlerinde karar almada yönetim kurulu kararına başvurulduğunu ifade ederken, % 18,9'unun şirkette görevli olsun olmasın tüm aile bireylerinin katkıda bulunduğunu belirttikleri ve % 2,6'sının da kararların yönetim kurulu başkanı tarafından alındığı görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Patronların % 33'ü aile üyeleri ile profesyonellerin birlikte karar aldıklarını, % 25,6'sı kararların şirkette görevli aile üyeleri tarafından alındığı, % 24,4'ü yönetim

kurulu kararına başvurulduğunu, % 14,6'sı tüm aile bireylerinin kararlara dahil olduğunu ve % 2,4'ü de kararların yönetim kurulu başkanı tarafından alındığını belirtmişlerdir.

Profesyonel yöneticilerin % 33,3'üne göre kararlar profesyoneller ile aile üyesi yöneticilerin işbirliği ile, % 25'ine göre sadece şirkette çalışan aile üyesi yöneticilerin katılımı ile, % 23,6'sına göre tüm aile üyelerinin katılımı ile, % 15,3'üne göre yönetim kurulu toplanarak ve % 2,8'ine göre de yönetim kurulu başkanı kararları kendi başına almaktadır.

Kararlara katılımın yüksek olması ve birlikte karar alınması olumlu bir sonuçtur. Ancak aile şirketlerinde sadece aile bireylerinin katılımı ile karar alma oranı da oldukça yüksektir. Buna göre karar almada aile üyelerinin ağırlığı hissedilmekte, profesyonel yöneticilerin fikirlerinin bu konuda yeterince değerlendirilmediği anlaşılmaktadır. Bu şekilde en iyi kararların alınması ihtimali azalabilir. Çünkü, en sağlıklı kararların alınması için kararlara katılım düzeyinin yüksek olması gerekir.

#### **4.4.1.2.15: Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması**

Aile konseyi uygulaması aile şirketlerinin ve ailenin sorunlarının çözümünde önemli bir oluşumdur. Sorunlar konuşularak dile getirildiğinde çözülme imkanı doğar. Konuşulmayan sorunlar ise zaman içinde büyüyerek içinden çıkılmaz bir hale dönüşebilir. Dertler paylaştıkça azalır, mutluluklar paylaştıkça çoğalır. Aile konseyi mutlulukların ve problemlerin paylaşıldığı bir platformdur. Aile üyeleri kafalarındaki soruları ortaya atarak tartışılmasını ve sonuçta taraflar için uygun bir çözüm yolunun bulunmasını sağlar. Aile konseyi uygulamalarının ne derece bilindiğini ve uygulama alanı bulunduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen bu soruda alınan cevaplar Tablo 22'de gösterilmiştir:

**Tablo 22: Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1	49	31,8	32	39,0	17	23,6
2	75	48,7	33	40,2	42	58,4
3	13	8,5	6	7,3	7	9,7
4	17	11,0	11	13,5	6	8,3
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Cevaplar:

1. Böyle bir kavramı bilmiyorum.
2. Aile konseyi uygulamalarına yabancı değilim ama bizde böyle bir uygulama yapılmamaktadır.
3. Şirketimizde uygulamayı düşünüyoruz ve bunun için çalışıyoruz.
4. Şirketimizde aile konseyi uygulaması yapılmaktadır.

Verilen cevaplar incelendiğinde aile şirketi sahibi ve/veya yöneticilerinin ifadelerine göre bunların % 48,7'sinin aile konseyi kavramından haberdar oldukları ancak şirketlerinde aile konseyi uygulaması yapılmadığı, % 31,8'inin bu kavramı hiç duymadığı, % 11'inin şirketlerinde aile konseyi uygulaması yapıldığı ve % 8,5'inin de aile konseyi uygulaması yapmayı düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bazı aile şirketlerinde aile konseyinin uygulanmakta olduğu, bazılarında da uygulamanın düşünülmesi olumlu gelişmeler olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte bu yönetici/patronların % 31,8'inin bu kavramı hiç duymamış olmaları önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Patronların ve/veya profesyonel yöneticilerin verdiği cevaplar karşılaştırıldığında aile şirketlerinde aile konseyi kavramı profesyoneller tarafından daha fazla bilinmekle birlikte bu yöneticilerin % 23,6'sının bu kavramı bilmemesi aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin nitelik açısından bir eksiklik olarak değerlendirilmelidir. Bu tür konularda aile şirketi sahiplerine yol göstericilik ve rehberlik etmek profesyonel yöneticilerden beklenen bir davranış olmalıdır.

#### 4.4.1.2.16. Aile Şirketlerinde Kararlara Katılım

Aile şirketlerinde kararların otokratik bir şekilde mi yoksa demokratik ve katılımcı bir anlayışla mı alındığını öğrenmek amacıyla sorulan bu soruda alınan cevaplar Tablo 23'de görülmektedir:

**Tablo 23: Aile Şirketlerinde Kararlara Katılım Oranı**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1. Tam bir katılım,	36	23,4	23,4	28	34,1	34,1	8	11,1	11,1
2. Kısmen katılım,	85	55,2	78,6	52	63,4	97,5	33	45,8	56,9
3. Yetersiz katılım.	33	21,4	100,0	2	2,5	100,0	31	43,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>		<b>82</b>	<b>100</b>		<b>72</b>	<b>100</b>	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		

Aile şirketi patronu ve/veya yöneticilerinin şirketlerinde alınan kararlara katılım derecesinin belirtilmesi istenen bu soruda toplam olarak yöneticilerin ve patronların % 55,2'si kısmi bir katılımın, % 23,4'ü tam bir katılımın, % 21,4'ü de yetersiz katılımın olduğunu ifade etmişlerdir.

Patronların % 63,4'ü kısmi katılım, % 34,1'i tam bir katılım, % 2,5'i yetersiz katılımdan söz ederken profesyonel yöneticilerin % 45,8'i kısmi katılım, % 43,1'i yetersiz katılım ve % 11,1'i de tam katılım seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Bu sonuçlardan aile şirketlerinde kararların alınmasında merkeziyetçi ve otokratik bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilere göre yetersiz katılım olduğu düşüncesi yüksek bir oran teşkil etmektedir. Önemli kararlarda profesyonel yöneticilerin yeterli söz hakkı olmadığı buradan çıkartılabilir. Bu nedenle profesyoneller ve patronlar arasında bu anlamda bir çatışma potansiyeli söz konusu olabilir.

#### 4.4.1.2.17. Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Durumu

Aile üyeleri arasında çatışma olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan bu sorudan alınan cevaplar Tablo 24'te gösterilmiştir:

**Tablo 24: Şirkette Görevli Olan ve Olmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1. Oldukça olumludur,	64	41,6	41,6	41	50,0	50,0	23	32,0	32,0
2. Kısmen olumludur,	72	46,7	88,3	39	47,6	97,6	33	45,8	77,8
3. Olumlu değildir,	18	11,7	100,0	2	2,4	100,0	16	22,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>		<b>82</b>	<b>100</b>		<b>72</b>	<b>100</b>	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		

Şirkette görevli olan ve olmayan aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyinin sorulduğu bu soruda aile şirketi patron ve/veya yöneticilerin % 46,7 oranında kısmen olumlu, % 41,6 oranında oldukça olumlu ve % 11,7 oranında da olumlu değil cevabını vermişlerdir.

Patronların % 50'sine göre bu ilişkiler oldukça olumlu, % 47,6'sına göre kısmen olumlu ve % 2,4'üne göre de olumsuzdur. Profesyonel yöneticiler de aile üyeleri arasındaki ilişkileri % 45,8 oranında kısmen olumlu, % 32 oranında oldukça olumlu ve % 22,2 oranında da olumlu değil şeklinde belirtmişlerdir.

Cevapların tümü itibariyle değerlendirilmesi durumunda aile şirketinde aktif olan ve olmayan aile üyeleri arasında ilişkilerin çok iyi olduğu söylenemez. Bu nedenle bu üyeler arasında çatışma potansiyeli mevcuttur ve bazen küçük anlaşmazlıklar bu alanda önemli çatışmaların doğmasına neden olabilir.

#### 4.4.1.2.18. Aile Şirketlerinde Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişimin Etkinliği

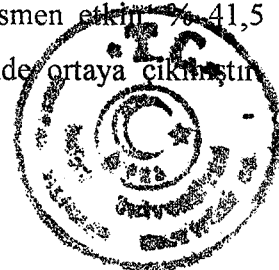
Bir örgüt içinde iletişim ne derece etkin olursa o örgütte çatışmaların da en alt düzeye inmesi beklenir. Aile şirketlerinin yönetim kademelerindeki iletişim akışının etkinlik derecesi sorulmak suretiyle bu şirketlerin yönetim düzeylerinde çatışma olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 25'te görülmektedir:

**Tablo 25: Aile Şirketlerinde Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişim Akışının Etkinliği**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1. Oldukça etkin,	49	31,8	31,8	34	41,5	41,5	15	20,8	20,8
2. Kısmen etkin,	91	59,1	90,9	46	56,1	97,6	45	62,5	83,3
3. Etkin değil.	14	9,1	100,0	2	2,4	100,0	12	16,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>		<b>82</b>	<b>100</b>		<b>72</b>	<b>100</b>	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		

Her iki yönetici grubunun verdiği cevapların birlikte değerlendirilmesinden çıkan sonuca göre kısmen etkin diyenlerin oranı % 59,1'i, oldukça etkin diyenlerin oranı % 31,8 ve etkin değil diyenlerin oranı da % 9,1'dir.

Patronların bu konudaki görüşleri de % 56,1 oranında kısmen etkin, % 41,5 oranında oldukça etkin ve % 2,4 oranında da etkin değil şeklinde ortaya çıkmıştır.



Profesyonel yöneticilerin görüşlerine göre bu durum daha da olumsuz çıkmıştır. Bu yönetici grubunun % 62,5'ine göre iletişim akışı kısmen etkin, % 20,8'ine göre oldukça etkin ve % 16,7'sine göre de etkin değildir.

Patronların ve profesyonellerin cevapları birlikte değerlendirildiğinde oldukça etkin diyenler azınlıkta kalmaktadır. Bu sonuçlar iletişim kanallarında bazı sıkıntılar olduğunu ve bu nedenle yönetim kademelerinde çeşitli çatışmaların yaşanabileceğini göstermektedir.

#### 4.4.1.2.19. Aile Şirketlerinde Aile ve İş Konuları Ne Derece Birbirinden Ayrı Değerlendirilmektedir?

Aile şirketlerinin başarısız ve kısa ömürlü olmalarının en önemli nedenlerinden birisi de aile ve iş konularının birbirine karıştırılmasıdır. Bunun sebebi aile şirketi yöneticilerinin evde aile reisi, aile üyesi gibi rollerle şirkette patron, çalışan gibi rolleri aynı anda yaşamaları, aile sistemi ile işletme sisteminin birbirini etkilemesi, aile ve işletmeyi birbirinden ayıran kuralların olmaması gibi nedenlerdir. Bu konu hakkında aile şirketi patronlarına ve profesyonel yöneticilere yöneltilen soruda alınan cevaplar Tablo 26'da gösterilmiştir:

**Tablo 26: Aile Şirketlerinde Aile ve İş Konularının Değerlendirilmesi**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1. Tamamen,	36	23,3	23,3	24	29,2	29,2	12	16,7	16,7
2. Kısmen,	44	28,6	51,9	24	29,3	58,5	20	27,8	44,5
3. Hiç	74	48,1	100,0	34	41,5	100,0	40	55,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>		<b>82</b>	<b>100</b>		<b>72</b>	<b>100</b>	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		



Bu sonuçlara göre aile şirketi patronu ve/veya yöneticilerinin % 48,1'ine göre aile ve iş konuları ayrı değerlendirilmez, % 28,6'sına göre kısmen ayrı değerlendirilir, % 23,3'üne göre de tamamen ayrı değerlendirilir.

Sadece aile şirketi patronlarının düşünceleri dikkate alınırsa sonuçlar, % 41,5 ayrı değerlendirilmez, % 29,3 kısmen ayrı değerlendirilir ve % 29,2 de tamamen ayrı değerlendirilir şeklinde ortaya çıkmıştır. Profesyonel yöneticiler bu konuda % 55,5 ayrı değerlendirilmez, % 27,8 kısmen ayrı değerlendirilir ve % 16,7 tamamen ayrı değerlendirilir şeklinde görüşlerini açıklamışlardır.

Bu cevaplara göre aile konularının iş konularından büyük oranda ayrı değerlendirilmediği ortaya çıkmaktadır. Bu konuda önemli sorunlar yaşanabileceği belirtilebilir. Çünkü aile ve işletme tamamen farklı kuralların geçerli olduğu iki farklı sistemdir. Bu sistemlerin amaçları da farklıdır. Ancak bu iki sistemi yürüten kişiler aynıdır. Bu durumda aynı kişilere işte başka ailede başka kurallar uygulanması söz konusu olmaktadır. Bu kuralların gereği gibi uygulanabilmesi için iş ve aile konularının birbirinden ayrılması ve işletmede işletmecilik kurallarının uygulanması gerekir.

#### **4.4.1.2.20. Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu**

Aile şirketlerinin yaşadıkları çeşitli sorunlara karşın, bu şirketlerde danışmanlık hizmeti alma eğiliminin düşük olduğu tahmin edilmektedir. Aile şirketlerinin profesyonel danışmanlık hizmetlerinden ne derece yararlandıklarını tespit etmek amacıyla yönelen bu soruya alınan cevaplar Tablo 27'de görülmektedir:

**Tablo 27: Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu**

Cevaplar	F	%	K %	F	%	K %	F	%	K %
1. Her zaman,	41	26,6	26,6	25	30,5	30,5	16	22,2	22,2
2. Ara sıra,	77	50,0	76,6	40	48,8	79,3	37	51,4	73,6
3. Hiçbir zaman.	36	23,4	100,0	17	20,7	100,0	19	26,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100</b>		<b>82</b>	<b>100</b>		<b>72</b>	<b>100</b>	
	Tüm Cevaplar			Patronların Cevapları			Profesyonellerin Cevapları		

Anket uygulanan aile şirketi patron ve/veya yöneticilerinin verdiği cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde % 50 oranında yöneticinin ara sıra, % 26,6'sının her zaman ve % 23,4'ünün de hiçbir zaman cevabını verdikleri görülmektedir.

Patronlar ise % 48,8 oranında ara sıra, % 30,5 oranında her zaman ve % 20,7 oranında da hiçbir zaman cevaplarını işaretlerken, profesyonel yöneticiler % 51,4 oranında ara sıra ve % 22,2 oranında her zaman cevaplarını verirken, % 26,4 oranında da hiçbir zaman danışmanlık hizmeti alınmadığını belirtmişlerdir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında aile şirketlerinin yeterince danışmanlık hizmeti almadıkları anlaşılmaktadır. Aile şirketi yöneticilerinin “Bilmiyorsan Bir Bilene Danış” hatta “Bin Bilsen De Bir Bilene Danış”, sözüne itibar etmedikleri bu sonuçlardan ortaya çıkmaktadır. Patronlara göre % 20,7, profesyonellere göre ise % 26,4 oranında şirket hiçbir zaman danışmanlık hizmeti almamaktadır. Nitelikli danışmanlık ekipleri şirketlere çeşitli konularda önemli destekler sağlayarak onların daha ileriye bakmalarına ve daha verimli çalışmalarına katkıda bulunabilir. Bu nedenle danışmanlık hizmeti alınmalı, ancak nitelikli danışman ekibini bulmaya özen gösterilmelidir. Çünkü seçilecek danışman ekibinin yeterliliğinde bir sorun bulunması işleri daha da çıkmaza sokabilir.

#### 4.4.1.2.21. Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmeti Alınmamasının Nedenleri

Danışmanlık hizmeti almayan aile şirketlerine bunun nedenleri sorulmuş alınan cevaplar Tablo 28’de gösterilmiştir:

**Tablo 28: Aile Şirketlerinde Danışmanlık Hizmeti Alınmamasının Nedenleri**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1	27	17,5	14	17,1	13	18,1
2	8	5,2	8	9,8	-	-
3	25	16,2	7	8,5	18	25,0
4	13	8,4	6	7,3	7	9,7
5	21	13,7	14	17,1	7	9,7
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>61,0</b>	<b>49</b>	<b>59,8</b>	<b>45</b>	<b>62,5</b>
<b>Boş</b>	<b>60</b>	<b>39,0</b>	<b>33</b>	<b>40,2</b>	<b>27</b>	<b>37,5</b>
<b>Gen. Top.</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Cevaplar:

1. Profesyonel danışmanlık hizmetlerinin maliyetinin yüksekliği,
2. Danışmanlara yeterince güven duymama,
3. Şirket sırlarının ortaya çıkmasından endişe etme,
4. Problemlerimizi çözebilecek düzeyde nitelikli danışman bulunamaması,
5. Danışmanlık hizmetlerinin yararlı olmaması.

Danışmanlık hizmetlerinden yararlanmama gerekçelerinin sorulması üzerine aile şirketi patron ve/veya yöneticilerinin verdiği cevapların % 17,5’inde maliyetlerin aşırı yüksekliği, % 16,2’sinde şirket sırlarının ortaya çıkmasından endişe edilmesi, % 13,7’sinde danışmanlık hizmetlerinin yararlı olmadığını düşünmeleri, % 8,4’ünde danışmanların niteliksel yetersizliği ve % 5,2’sinde de danışmanlara güven duyulmaması vurgulanmaktadır.

Profesyonel yöneticilerle şirket patronlarının danışman kullanmama gerekçeleri birbiriyle paralellik arz etmektedir. Yaklaşık olarak her iki yönetici grubu da aynı gerekçeleri gösterdiğinden bu iki yönetici grubunun cevaplarının ayrı ayrı gösterilmesine gerek duyulmamıştır.

Bu konuda üzerinde durulması gereken önemli bir konu danışmanların taşıdığı sorumluluğun farkında olmalarının gerekliliğidir. Danışmanlar sundukları hizmetle birlikte çok önemli bir sorumluluğun da altına girmektedirler. Onların sorumluluğu özellikle sır tutmak, kaliteli hizmet sunmak ve yaptıkları işin bedeli kadar ücret almak gibi konularda ortaya çıkar. Danışmanlık müessesesini kendi maddi çıkarları için kötüye kullanan sözde danışmanlar deşifre edilerek gerekli yasal işlemlerin yapılması sağlanmalıdır. Bu konuda aile şirketlerinin sorumluluğu da danışmanlara güven duymak, kaliteli hizmet veren ekipleri araştırıp bulmaktır.

#### 4.4.1.3. Aile Şirketi Yöneticilerinin Finansal Konularla İlgili Görüşlerine İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

##### 4.4.1.3.1. Aile Şirketi Sahiplerinin İşe Başlama Nedenleri

Ülkemizde yatırımlara gerçekten fizibilite çalışmaları sonucu mu yoksa sınama yanılma yoluyla mı karar verildiğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda alınan cevaplar Tablo 29'da gösterilmiştir:

**Tablo 29: Aile Şirketi Sahiplerinin İş Kurma Nedenleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
5 P / 1	33	16	7	15	9	1
4 P / 2	3	14	11	10	8	2
3 P / 3	3	6	6	10	7	3
2 P / 4	-	2	2	-	2	-
1 P / 5	-	-	1	-	1	-
<b>Toplam</b>	<b>186</b>	<b>158</b>	<b>102</b>	<b>145</b>	<b>103</b>	<b>22</b>
Şirket Say.	82	82	82	82	82	82
Sıralama	1	2	5	3	4	6

Cevaplar:

F1: Babadan kalma veya bu işte çalışıyor olmam,

F2: Mevcut birikimlerin değerlendirilmesi,

F3: Fizibilite etütleri yapılması sonucu karar verildi,

F4: Bu işi yapanların iyi kar etmelerinin gözlemlenmesi,

F5: Geleceğin bağımsız iş yapmada olduğu düşüncesi,

F6: Bu konuda yüksek öğrenim görmüş olmam.

Birinci derecede etken faktör babadan kalma veya bu işte çalışıyor olmam, ikinci derecede birikimlerin değerlendirilmesi, üçüncü derecede bu işi yapanların iyi kar etmelerinin gözlemlenmesi, dördüncü sırada bağımsız çalışma düşüncesi, beşinci sırada fizibilite çalışmaları sonucunda karar verilmesi, son sırada da bu alanda yüksek öğrenim görmüş olmam şeklinde sıralanmıştır.

Yatırım yapılmasına karar verilmesi için öncelikle yapılabilirlik çalışmaları yani fizibilite etütleri yapılmış olması gerekirken bu faktör sıralamada ancak beşinci olabilmektedir. Aile şirketlerinde yatırımlara karar verirken ciddi etütlerin yapılmadığı buradan açıkça anlaşılmaktadır.

Yatırımlara karar verilmesinde fizibilite etütlerine gereken önemin verilmemesi aile şirketlerinin en önemli başarısızlık sebepleri arasındadır. Bu konu önemli finansal sorunlara yol açabilmektedir. Yatırımların iptali, yer değiştirilmesi ki bu kaybedilen zaman ve sermaye açısından önemli bir maliyet unsurudur; bu durumda finansal problemleri artıran etken bir faktör olmaktadır.

#### **4.4.1.3.2. Aile Şirketlerinin Kurulmasında Gerekli Olan Finansmanı Temin Etme Yöntemleri**

Aile şirketlerinin kurulmasında ihtiyaç duyulan finansmanın hangi kaynaklardan ve hangi şartlarla temin edildiğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda verilen faktörlerin önem sırasına dizilmesi istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 30'da gösterilmiştir:

**Tablo 30: Aile Şirketlerinde Kuruluşta Finansman Kaynakları**

<b>Cevaplar</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F 3</b>	<b>F 4</b>	<b>F 5</b>	<b>F 6</b>
5 P / 1	30	2	30	70	4	10
4 P / 2	15	1	37	30	22	7
3 P / 3	7	3	7	17	20	24
2 P / 4	5	2	2	3	9	7
1 P / 5	-	1	-	-	1	1
<b>Toplam Puan</b>	<b>241</b>	<b>28</b>	<b>323</b>	<b>521</b>	<b>204</b>	<b>178</b>
<b>Şirket Say.</b>	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

F1: Miras

F2: Yurt dışı tasarrufları

F3: Ortaklık sermayesi

F4: Çalışarak kazanma

F5: Kredi Kullanma

F6: Gayrimenkul satışları

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde kuruluş için kullanılan finansman kaynakları önem derecesine göre şu şekilde sıralanmaktadır:

Birinci sırada çalışarak kazanma seçeneği işaretlenmiş, ikinci sırada ortaklık sermayesi şeklinde işe başlandığı belirtilmiştir. Bundan sonra kuruluş sermayesi kaynağı olarak miras faktörü gelmektedir. Daha sonraki tercihlerde ise kredi kullanma ve gayrimenkul satışları yer almakta, en son olarak da yurt dışı tasarruflarının kuruluş sermayesi olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar aile şirketlerinin yatırımlarını genellikle öz kaynaklarla yaptığını göstermektedir. Yatırımlarda sadece öz kaynakların kullanılması nedeniyle sermaye yetersizliği söz konusu olabilmektedir.

#### 4.4.1.3.3. Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı

Şirketlerde ortak sayısı çoğaldıkça sermaye katkısı da artacağı için, ortak sayısı ile sermaye yapısı arasında da bir ilişkinin söz konusu olduğu söylenebilir. Ancak bilinen, aile şirketlerinde ortak sayısının az olması ve bundan dolayı sermaye yönünden yetersizlik problemleri yaşanmasıdır. Bu bakımdan aile şirketlerinde ortak sayısı sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 31’de gösterilmiştir:

**Tablo 31: Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı**

Cevaplar	F	%	K %
1. 1-5 kişi,	71	59,2	59,2
2. 6-15 kişi,	27	22,5	81,7
3. 16-30 kişi,	5	4,2	85,9
4. 31-100 kişi,	1	0,8	86,7
5. 100’den fazla.	6	5,0	91,7
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>91,7</b>	
Boş	10	8,3	100,0
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin % 59,2’sinin ortak sayısı 1-5 kişi arası, % 22,5’inin ortak sayısı 6-15 kişi arası, % 5’inin ortak sayısı 100 kişiden daha fazla , % 4,2’sinin ortak sayısı 16-30 kişi arası ve % 0,8’inin ortak sayısı da 31-100 kişi arasıdır.

Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi aile şirketlerinin yaklaşık % 82’sinin ortak sayısı 15 kişinin altındadır. 1-5 kişi arası ortak sayısı olan şirketlerin oranı da % 59,2’dir. Bu sonuç aile şirketlerinin oldukça az sayıda ortaktan oluştuğunu ve kapalı bir yapıya sahip olduğunu, halka açılma eğiliminin zayıf olduğunu göstermektedir. Bunun sonucunda yeterli sermaye sağlanması ve büyüme konularında sermaye ihtiyacının karşılanması sorunları yaşanmaktadır.

#### 4.4.1.3.4. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetim Görevini Yapan Kişiler

Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere fazla sıcak bakılmadığı ve yeterli sayıda profesyonel yönetici istihdam edilmediği yönünde iddialar söz konusudur. Özellikle finansman yönetimi konusunda yetersizlikler söz konusu olabildiği ve iyi bir finansal yönetimin iş başında olmaması aile şirketleri açısından önemli sorunların kaynağını da teşkil edebilir.

Bu soruda aile şirketlerinde finansal yönetim görevini kimin yerine getirdiği sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 32’de gösterilmiştir:

**Tablo 32: Aile Şirketlerinde Finansal Yönetim Görevini Yerine Getirenler**

Cevaplar	F	%
1. Patron/şirket sahipleri,	82	68,4
2. Finans yöneticileri,	25	20,8
3. Muhasebeciler.	13	10,8
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablodaki verilerden de görüldüğü gibi görüşme yapılan 120 aile şirketinin % 68,4’ünde finans yönetimi görevi şirketin sahibi/yöneticisi tarafından yerine getirilmektedir. Bu görevi aile şirketlerinin % 10,8’inde de muhasebecilerin yürüttüğü görülmektedir. Edindiğimiz izlenimlere göre patronların bu görevi yürütmesi sırasında da muhasebecilerin önemli katkıları olduğu gözlemlenmiştir. Muhasebecilerin aile şirketlerinde muhasebe işlerinin yürütülmesinin yanında şirketin tüm işlerinde kullanıldığı görülmüştür. Özellikle küçük şirketlerde muhasebeciler şirketin tek profesyonel elemanı ise adeta bir müdür gibi sorumluluk altına sokulurken, bazen de bir işçi gibi çalıştığı görülmektedir. Finans yönetiminin finansçılar tarafından yürütüldüğü aile şirketi oranı sadece % 20,8’dir.

Bu sonuçlara göre finans yöneticisi istihdam eden aile şirketlerinin oranı sadece % 21 civarındadır. Bu oran oldukça düşüktür. Finans yöneticisi istihdam edilmemesinin nedenleri arasında şirketlerin ölçek itibariyle küçük olmaları, aile şirketlerinin



kendilerine has kapalı yapıları ve maliyetlerin yüksekliği ve profesyonel yönetim konusundaki olumsuz düşünceler sayılabilir.

#### 4.4.1.3.5. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı

Aile şirketlerinin yabancı kaynak kullanma konusunda çekinceleri olduğu ve kurumsal bir yapıya sahip olmadıkları için de istedikleri halde uygun şartlarda kredi bulamadıkları bilinmektedir. Aile şirketinin itibarı patronun itibarı ve kişiliği ile doğru orantılıdır. Patron aile şirketine ön plandadır. Yabancı kaynak kullanma konusundaki sıkıntılar, bu şirketlerin öz kaynaklarının da yeterli düzeyde olmaması nedeniyle onlar için bazı sorunlara neden olmakta, büyüme imkanlarından yararlanmalarını engellemektedir. Görüşme yaptığımız aile şirketlerinin sermaye yapıları hakkında bilgi sahibi olmak için sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 33’de gösterilmiştir:

**Tablo 33: Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı**

Seçenekler	F	%
1. % 50’den azı öz kaynak	3	2,5
2. % 50’si öz kaynak	16	13,4
3. % 50’den fazlası öz kaynak	31	25,8
4. % 100’ü öz kaynak	70	58,3
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin % 58,3’ü faaliyetlerini tamamen öz kaynaklarla yürütmektedir. Bu şirketlerin % 25,8’inin sermaye yapısı yarıdan fazla öz kaynaktan oluşmakta, % 13,4 oranında aile şirketinin sermaye yapısının yarı yarıya öz kaynak ve yabancı kaynaklardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Öz kaynakları oran itibariyle yabancı kaynaklardan daha az olan aile şirketlerinin oranı ise % 2,5’tir.

Aile şirketlerinin öz kaynak ağırlıklı çalışmalarının en önemli nedenlerinden birisi de ülkemizdeki tasarrufların yetersizliği ile birlikte ekonomik istikrarsızlık ve krizler nedeniyle para ve sermaye piyasalarının yeterince gelişmemiş olması ve istikrarsızlık sonucu geleceğe yönelik planlama yapılmasındaki zorluklardır.

#### 4.4.1.3.6. Aile Şirketlerinin Kullandığı Yabancı Kaynak Türleri

Aile şirketlerinin düşük bir yüzdesi yabancı kaynak kullanmaktadır. Bu şirketlerin hangi kaynaklardan finansman temin ettiklerini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda belirtilen faktörlerin önem derecesine göre sıralanması istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 34’te gösterilmiştir:

**Tablo 34: Aile Şirketlerinin Kullandığı Yabancı Kaynaklar**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7
5 P / 1	4	13	49	3	9	4	-
4 P / 2	4	1	11	9	9	12	1
3 P / 3	1	1	3	2	6	9	1
2 P / 4	-	-	2	1	3	-	-
1 P / 5	-	-	-	-	-	-	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>39</b>	<b>72</b>	<b>302</b>	<b>59</b>	<b>105</b>	<b>95</b>	<b>7</b>
Şirket Say.	120	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Cevaplar:

1. Halk Bankası kredileri,
2. Eximbank kredileri,
3. Ticari banka kredileri,
4. Müşteri avansları,
5. Akraba ve yakın çevreden alınan borçlar,
6. Ortaklardan alınan avanslar,
7. Yurt dışı finans kaynakları.

Bu sonuçlara göre yabancı kaynak kullanan aile şirketleri öncelikli olarak ticari banka kredilerini, ikinci sırada akraba ve yakın çevreden alınan borçları, üçüncü sırada ortaklardan alınan avansları, dördüncü olarak Eximbank kredilerin, beşinci olarak müşteri avanslarını, altıncı olarak Halk Bankası kredilerini, son olarak da yurt dışı finans kaynaklarını kullandıkları anlaşılmaktadır.

Diğer seçeneğinde açıklama yapma gereği duyan bazı aile şirketi yöneticilerinin verdiği cevaplar ise şöyledir: Kardeş kuruluşlardan alınan borçlar, Dünya Bankası kredileri, döviz kredileri, yakın çevrelerden sağlanan krediler, ihracat kredisi, hisse veya gayrimenkul satışlarından elde edilen gelirler.

#### 4.4.1.3.7. Aile Şirketlerinde Kullanılan Yabancı Kaynaklarda Vade

Aile şirketlerinin kullandıkları kredilerin vadesi de önem taşımaktadır. Mümkün olduğu kadar düşük maliyetli ve uzun vadeli kredi temin edilmesi şirket faaliyetlerini olumlu etkiler ve şirketlerin faaliyetlerinde esneklik kazandırır. Aile şirketlerinin kullandıkları kredilerin daha çok hangi vadelerde olduğunu araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 35’de gösterilmiştir:

**Tablo 35: Aile Şirketlerinin Kullandıkları Kredilerin Vadeleri**

Seçenekler	F	%	K %
1. % 0 – 25 arası kısa vadeli,	10	8,3	8,3
2. % 26-50 arası kısa vadeli,	18	15,0	23,3
3. % 51-75 arası kısa vadeli,	10	8,3	31,6
4. % 76-100 arası kısa vadeli,	14	11,7	43,3
Toplam	52	43,3	
Boş	68	56,7	100,0
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Bu sonuçlara göre yabancı kaynak kullanan aile şirketlerinin % 15’i bu kaynakların % 26-50’sinin kısa vadeli olduğunu, % 11,7’si % 76-100’ünün kısa vadeli olduğunu, % 8,3’ü, % 0-25’inin kısa vadeli olduğunu ve % 8,3’ünün de % 50-75’inin kısa vadeli olduğunu belirtmişlerdir.

Bu cevaplardan aile şirketlerinin yeterince uzun vadeli kredi temin edemedikleri anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda aile şirketleri uzun vadeli planlar yapamamakta, uzun vadeli yatırımlardan kaçınmakta ya da uzun vadeli yatırımlarını kısa vadeli

kaynaklarla finanse etme yoluna gitmektedirler. Sabit yatırımların getirisi uzun vadede gerçekleşeceğinden kısa vadeli borçların ödenmesinde aile şirketleri zorluklar yaşamakta ve en küçük bir kriz durumlarında iflasla karşı karşıya kalabilmektedirler.

#### 4.4.1.3.8. Aile Şirketlerinin Kredi Temin Etme Durumu

Aile şirketlerinin kredi temin etmede sıkıntıları olduğu bilinmektedir. Genelde kredi kullanma eğilimi zayıf olduğu halde kredi kullanmak isteyenler de istediği şartlarda kredi bulmakta güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Aile şirketlerinin kredi bulma durumlarını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 36'da gösterilmiştir:

**Tablo 36: Aile Şirketlerinin Kredi Temin Etme Durumları**

Seçenekler	F	%	K %
1. Evet,	15	12,5	12,5
2. Kısmen,	35	29,1	41,6
3. Hayır.	5	4,2	45,8
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>45,8</b>	
Boş	65	54,2	100,0
<b>Genel Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin % 29,1'inin kısmen kredi bulabildiği, % 12,5'inin istediği zaman kredi bulabildiği ve % 4,2'sinin de kredi bulamadığı anlaşılmaktadır. % 54,2'sinin sorulara cevap vermemesinin nedeni de aile şirketlerinin yabancı kaynak kullanmamaları olabilir.

#### 4.4.1.3.9. Aile Şirketlerinin İstenilen Şartlarda Kredi Temin Edememelerinin Nedenleri

Aile şirketlerinin istedikleri şartlarda kredi bulamamalarının sebeplerini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda muhtemel sebeplerin önem sırasına göre sıralanması istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 37'de gösterilmiştir

**Tablo 37: Aile Şirketlerinin İstedikleri Şartlarda Kredi Bulamama Nedenleri**

<b>Cevaplar</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F 3</b>	<b>F 4</b>	<b>F 5</b>
5 P / 1	37	5	4	7	5
4 P / 2	6	19	3	11	1
3 P / 3	5	1	3	6	3
2 P / 4	-	-	1	2	-
1 P / 5	-	-	-	-	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>224</b>	<b>104</b>	<b>43</b>	<b>101</b>	<b>38</b>
<b>Şirket Say.</b>	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Cevaplar:

1. Faizlerin yüksek vadenin kısa olması,
2. Öz kaynak yetersizliği nedeniyle istenen teminatların gösterilememesi,
3. Kredibilitemizin düşük olması,
4. Geri ödemede güçlüklerle karşılaşılması,
5. Kredi kullanmaya prensip olarak karşı olmamız.

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin istedikleri şartlarda kredi bulamama nedenleri önem sırasına göre şu şekilde çıkmıştır.

En önemli neden faizlerin yüksek vadenin kısa olması, ikinci önemli neden öz kaynakların yetersiz olması nedeniyle istenen teminatların gösterilememesi, üçüncü neden geri ödemede güçlüklerle karşılaşılması nedeniyle kredi kullanmama eğilimi, dördüncü önemli neden kredibilitemizin düşük olması nedeniyle istenen teminatların gösterilememesi, son olarak da aile şirketlerinin bazılarının prensip olarak kredi kullanmaya karşı olmalarıdır.

#### 4.4.1.3.10. Aile Şirketlerinde İstenen Şartlarda Kredi Temin Edilememesinin Şirket Üzerindeki Etkileri

İstenilen miktar ve şartlarda kredi temin edilememesinin aile şirketlerinin faaliyetlerini nasıl etkilediğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda muhtemel sonuçlar belirtilerek önem sırasına göre dizilmesi istenmiş ve cevaplar değerlendirilerek Tablo 38’de gösterilmiştir:

**Tablo 38: Aile Şirketlerinin Kredi Bulamamalarının Şirketin Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
5 P / 1	9	9	35	8	-	1
4 P / 2	6	7	12	18	9	2
3 P / 3	8	6	6	9	5	4
2 P / 4	2	7	1	5	4	1
1 P / 5	1	1	-	-	-	1
<b>Toplam Puan</b>	<b>98</b>	<b>106</b>	<b>243</b>	<b>149</b>	<b>59</b>	<b>28</b>
Şirket Say.	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Cevaplar:

F1: Öz sermaye artırılmaktadır,

F2: Üretim miktarı düşürülmektedir,

F3: Yatırım Projeleri ertelenmekte ya da iptal edilmektedir,

F4: Yetersiz stokla çalışılmaktadır,

F5: Satış koşulları gözden geçirilmektedir,

F6: Personel azaltılmaktadır.

Kredi bulamamalarının aile şirketleri üzerindeki en önemli etkisi yatırımların ertelenmesi ya da iptal edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Daha sonraki etkileri şirketlerin yetersiz stokla çalışmaları ve üretim miktarında düşüşler yaşanmasıdır. Daha

sonraki etkilerden öz sermayenin artırılması zorunluluğu ortaya çıkmakta, satış koşullarını yeniden düzenleme yoluna gittikleri ve en son çare olarak da personel azaltılması yoluna gittikleri anlaşılmaktadır.

#### 4.4.1.3.11. Aile Şirketlerinde Kullanılan Yabancı Kaynakların Değerlendirilme Şekilleri

Yabancı kaynakların aile şirketleri tarafından ne derece etkin kullanıldığını araştırmak amacıyla sorulan soruda bir dizi faktörün önem sırasına göre sıralanması istenmiş ve verilen cevaplar Tablo 39'da gösterilmiştir:

**Tablo 39: Aile Şirketlerinde Kredilerin Değerlendirilme Şekilleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
5 P / 1	11	2	10	41	1	-
4 P / 2	24	6	18	10	2	2
3 P / 3	15	7	13	8	4	-
2 P / 4	5	2	4	1	1	-
1 P / 5	-	-	-	-	-	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>206</b>	<b>59</b>	<b>169</b>	<b>271</b>	<b>27</b>	<b>8</b>
Şirket Say.	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Cevaplar:

- F1: Yetersiz stokların tamamlanmasında,
- F2: Kar amaçlı (spekülatif) stok yapmada,
- F3: Borç ve kredi geri ödemelerinde,
- F4: Makine, ekipman ve taşıt alımında,
- F5: Faaliyet dışı alanlara yatırım yapmada,
- F6: İşletme dışı özel ihtiyaçların karşılanmasında.

Bu cevapların değerlendirilmesi sonucu elde edilen sıralama şekli şöyle oluşmuştur: Yabancı kaynakların birinci sırada kullanılma şekli makine, ekipman ve taşıt alımıdır. İkinci sırada yetersiz stokların tamamlanması, üçüncü sırada da borç ve kredi geri ödemelerinde kullanıldığı görülmektedir. Daha sonra ise kar amaçlı stok yapmada, faaliyet dışı alanlara yatırım yapmada ve özel ihtiyaçların karşılanmasında da kredi kullanıldığı anlaşılmaktadır. Üçüncü sırada yer alan borç ve kredi geri ödemelerinde yabancı kaynakların kullanılmış olması işletmelerin borçlarını kendi kaynaklarıyla ödeyemediklerini ve yine borcu borçla kapatmaya çalıştıklarını göstermektedir. Önemli olan alınan kredilerin kredi maliyetlerinin üzerinde getirisi olan yeni yatırımlar yapılarak değerlendirilmesidir.

#### 4.4.1.3.12. Aile Şirketlerinde Leasing, Faktoring ve Forfaiting Finansman Tekniklerinin Kullanılması Durumu

Yeni finansman teknikleri olarak adlandırılan bu finansman yöntemlerinin aile şirketleri tarafından ne derece bilindiğini ve uygulandığını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 40'da gösterilmiştir:

**Tablo 40: Aile Şirketlerinde Leasing, Faktoring ve Forfaiting  
Finansman Tekniklerinin Kullanılması**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3
3 P / 1	74	2	1
2 P / 2	1	3	-
1 P / 3	-	-	1
<b>Toplam Puan</b>	<b>224</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>Şirket Say.</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Cevaplar:

1. Leasing,                      2. Faktoring,                      3. Forfaiting



Sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun önemli ölçüde leasing finansman tekniğinden yararlandıkları ancak faktoring ve forfaiting tekniklerine fazla ilgi duymadıkları görülmektedir. Leasing özellikle makine, ekipman gibi sabit kıymetlerin temininde önemli avantajlar sağlamakta ve şirketlerin büyük bir çoğunluğu tarafından kullanılmaktadır.

Factoring uygulamalarının da yararları olmakla birlikte aile şirketlerinin bu yönetime ilgileri oldukça azdır ve ikinci plandadır. Sonuçlara göre sadece 5 aile şirketinin faktoring yöntemini kullandığı anlaşılmaktadır. Bunlar da genellikle büyük ölçekli şirketlerdir. Alacaklarını tahsil etme, pazar ve müşteri özelliklerini araştırma konularını kendilerinin yapmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Aile şirketlerinin çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli olması bunun bir nedeni olabilir.

Forfaiting finansman tekniğinin ise ihracatçı firmalar tarafından yaygın olarak kullanılması beklenirken bu tekniğin kullanım oranı oldukça düşük çıkmıştır. Satışların genellikle peşin yapılması, çek alınması veya ihracatçı firmaların akreditif yöntemini kullanmaları nedeniyle forfaiting yöntemine fazla ilginin olmadığı anlaşılmaktadır.

#### 4.4.1.3.13. Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Durumları

Aile şirketlerinin ekonomik krizlere karşı ne derece hassas ya da dayanıklı olduklarını araştırmak amacıyla bu soru sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 41’de gösterilmiştir:

**Tablo 41: Aile Şirketlerinin Krizlerden Etkilenme Derecesi**

Cevaplar	F	%	K %
1. Şirketimiz krizlerden hiç etkilenmedi,	25	20,8	20,8
2. Evet etkilendi, % 30 oranında aksama oldu,	63	52,6	73,4
3. Evet etkilendi, % 50 oranında aksama oldu,	25	20,8	94,2
4. Evet etkilendi, % 50’den fazla aksama oldu,	6	5,0	99,2
5. Evet etkilendi, tamamen aksadı	1	0,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Cevaplar incelendiğinde aile şirketlerinin % 20,8'inin ekonomik krizlerden hiç etkilenmediği, % 52,6'sının % 30 oranında etkilendiği, % 20,8'inin faaliyetlerinin yarı yarıya aksadığı, % 5'inin krizlerden etkilenme oranının % 50'nin üzerinde olduğu ve % 0,8'inin de faaliyetlerinin tamamının krizler nedeniyle aksadığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin % 20,8'inin son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden etkilenmeden çıkmaları kendileri açısından büyük bir başarı olarak görülmelidir. Bu şirketlerin krizlerden etkilenmeme nedenleri arasında ürünlerinin tamamını ihraç etmeleri ve beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı ve planlı olmaları sayılabilir. Krizlerden en çok etkilenen şirketlerin daha çok yurt içine yönelik faaliyette bulunmalarıdır. Ekonomik kriz dönemlerinde bireylerin para harcama eğilimi azaldığı için talep düşmüş, ayrıca yüksek oranlı devalüasyonlar insanların alım gücünü düşürmüş bu nedenlerle toplam talepte ciddi boyutlarda azalma söz konusu olduğundan şirketlerin ürünlerine olan talep de azalmıştır. Bu nedenle yurt içi pazarlara yönelik üretim yapan şirketler çeşitli düzeylerde krizlerden payını almışlardır.

#### 4.4.1.3.14. Ekonomik Krizlerin Aile Şirketlerini En Çok Etkilediği Konular

Ekonomik krizlerin aile şirketlerini en çok etkilediği konuların sorulmasının amacı bu şirketlerinin zayıf noktalarını araştırmaktır. Bu soruda muhtemel sebepler olarak tahmin edilen bazı faktörlerin önem sırasına göre sıralanması istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 42'de gösterilmiştir:

**Tablo 42: Ekonomik Krizlerin Aile Şirketlerinin En Çok Etkilediği Konular**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F10	F11
5 P / 1	33	5	2	90	13	3	5	5	11	8	3
4 P / 2	21	11	8	20	24	11	12	14	29	11	9
3 P / 3	12	3	6	4	9	10	11	14	14	11	1
2 P / 4	2	2	4	1	2	4	5	4	14	5	3
1 P / 5	-	-	1	-	2		1	-	2	2	1
<b>Toplam Puan</b>	<b>289</b>	<b>82</b>	<b>69</b>	<b>544</b>	<b>194</b>	<b>97</b>	<b>117</b>	<b>131</b>	<b>243</b>	<b>129</b>	<b>61</b>
<b>Şirket Say.</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Sıralama</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

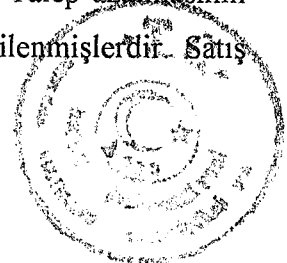
Cevaplar:

- F1: TL alacaklarının tahsil edilememesi,
- F2: TL borçlarının ödenememesi,
- F3: Döviz borçlarının ödenememesi,
- F4: İç talebin azalması,
- F5: Üretimin azalması,
- F6: Eleman çıkarılması,
- F7: Kredi bulamama,
- F8: Kredi faizlerinin artması,
- F9: Yatırımların iptal edilmesi,
- F10: İthal girdi maliyetlerinin artması,
- F11: Borçların artması.

Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin ekonomik krizlerden en çok etkilendiği konular önem sırasına göre şu şekilde sıralanmaktadır:

1. İç talebin azalması,
2. Alacakların tahsil edilememesi,
3. Yatırımların iptal edilmesi,
4. Üretimin azalması,
5. Kredi faizlerinin artması,
6. İthal girdi maliyetlerinin artması,
7. Kredi bulamama,
8. Eleman çıkarılması,
9. TL borçların ödenememesi,
10. Döviz borçlarının ödenememesi,
11. Borçların artması.

Kriz dönemlerinde yatırımcılar ve tüketiciler nakit kalma ve ellerindeki parayı harcamama eğilimine girerler. Bunun için talep doğal olarak azalır. Talep azalmasının sonucunda da şirketlerin satışları düştüğü için bundan olumsuz etkilenmişlerdir. Satış



yaptıkları halde vadeli satışlarda alacakların tahsil edilmesi de önemli bir sorun olmuştur. Bu sonuçlar planlanan yatırımların iptal edilmesini ya da ertelenmesi sonucunu doğurmuştur. Likidite yetersizliği yüzünden kredi faizleri de yüksek düzeylerde seyrettiği için aile şirketleri uygun şartlarda kredi bulamamışlar, döviz kurundaki yükselmelerden dolayı bu işletmeler elemanlarından bir kısmını da çıkarmak zorunda kalmışlardır. Ayrıca bütün bunların sonucunda borç yükümlülüklerini yerine getirmede de problemler yaşamışlardır.

#### 4.4.1.3.15. Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Nedenleri

Ekonomik krizlere karşı aile şirketlerinin zayıf noktalarını araştırmak amacıyla sorulan bu soruda verilen muhtemel sebeplerin önem sırasına göre dizilmesi istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 43'te gösterilmiştir:

**Tablo 43: Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Nedenleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
5 P / 1	4	31	66	2	3	17
4 P / 2	7	25	21	10	8	32
3 P / 3	17	6	8	9	2	11
2 P / 4	3	2	1	2	-	7
1 P / 5	2	-	1	-	-	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>107</b>	<b>277</b>	<b>441</b>	<b>81</b>	<b>53</b>	<b>260</b>
Şirket Say.	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Cevaplar:

F1: Finansal yönetimin niteliğinin yetersiz olması,

F2: Çalışma sermayesinin yetersiz olması,

F3: Satışların düşmesi nedeniyle stokların nakte çevrilememesi,

F4: Döviz borçlarının ödenememesi,

F5: TL borçlarının ödenememesi,

F6: Alacakların tahsil edilememesi

Bu sonuçlara göre aile şirketlerini özellikle kriz dönemlerinde sırasıyla en çok etkileyen faktörler şöyle sıralanmıştır:

1. Satışların düşmesi nedeniyle stokların nakte çevrilememesi,
2. Çalışma sermayesinin yetersiz olması,
3. Alacakların tahsil edilememesi,
4. Finansal yönetimin niteliğinin yetersiz oluşu,
5. Döviz borçlarının ödenememesi,
6. TL borçlarının ödenememesi.

Dönen değerler arasında stoklara yapılan yatırım aşırı olabilir. Stoklar likidite açısından dönen değerler arasında paraya çevrilmesi en zor olan kalemlerdir. Bu nedenle stok yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Bu açıdan aile şirketlerinde stokların yönetiminde problemler söz konusu olabilir. Ayrıca işletmenin likiditesi yetersizdir. Kriz dönemlerinde işletmenin borç yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için yeterli miktarda likiditeye sahip olması gerekir. Bu açıdan da aile şirketlerinde problemler yaşandığı görülmektedir. Doğal olarak bu sonuçlar çalışma sermayesinin yetersiz olduğunu ya da dengesiz bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca aile şirketlerinin alacaklarını tahsil edememesi bu şirketlerin etkili bir alacak tahsil politikasından yoksun olduğunun bir ifadesi olabilir. Bütün bu sorunlar finansal yönetimin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin finansal yönetiminde önemli sorunlar olduğu sonucuna ulaşılabilir

#### **4.4.1.3.16. Aile Şirketlerinde Krizin Etkilerini Azaltmak ve İşletmenin Performansını Artırmak İçin Uygulanan Politikalar**

Aile şirketlerinde krizlere karşı hangi önlemlerin alındığını ve ne tür politikalar uygulandığını araştırmak amacıyla sorulan bu soruda verilen faktörlerin önem sırasına göre dizilmesi istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 44'te gösterilmiştir:

**Tablo 44: Aile Şirketlerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanan Politikalar**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9
5 P / 1	1	8	63	12	6	50	9	7	2
4 P / 2	3	8	40	18	20	26	22	11	2
3 P / 3	5	13	11	9	25	15	28	7	4
2 P / 4	4	6	3	2	11	7	8	8	6
1 P / 5	1	-	-	1	-	-	3	3	1
<b>Toplam Puan</b>	<b>41</b>	<b>123</b>	<b>514</b>	<b>164</b>	<b>207</b>	<b>413</b>	<b>236</b>	<b>119</b>	<b>43</b>
<b>Şirket Say.</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Cevaplar:

F1. Profesyonel yönetici transferi,

F2. Eleman çıkarılması,

F3. Sipariş üzerine üretim yapılması,

F4. Fiyatların düşürülmesi.

F5. Reklam çalışmalarının yapılması,

F6. İhracata yönelme,

F7. Stokların azaltılması,

F8. Kalitenin artırılması,

F9. Üretimin durdurulması.

Aile şirketlerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalar bu cevapların değerlendirilmesi sonucunda önem sırasına göre aşağıdaki sıralamada olduğu gibi bulunmuştur:

1. Sipariş üzerine üretim yapılması,
2. İhracata ağırlık verilmesi,
3. Stokların azaltılması,
4. Reklam çalışmalarının artırılması,
5. Fiyatların düşürülmesi,

6. Eleman çıkarılması,
7. Kalitenin artırılması,
8. Üretimin durdurulması,
9. Profesyonel yönetici transferi.

Bu sıraya göre alınan tedbirlerden ilk sırada olanlar yerinde tedbirlerdir. Elde atıl stok bulundurmamak için sipariş üzerine üretim yapılması ve bu şekilde stok düzeyinin en alt düzeyde tutulması işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından ve likidite açısından önem taşımaktadır. İhracata yönelik çalışma ise yurt içindeki ekonomik krizlerden etkilenme derecesini azaltır. Ancak bu sonuçlardan ortaya çıkan iki olumsuz gerçek vardır. Bunlar; kaliteye yeterince önem verilmemesi ve profesyonel yöneticiler transfer etme düşüncesinin en son sıralarda yer almasıdır.

#### 4.4.1.3.17. Aile Şirketlerinde Halka Açılma Düşüncesi

Aile şirketlerinin sermaye yönünden yetersiz oldukları bu çalışmanın çeşitli bölümlerinde vurgulanmıştır. Sermayelerinin yetersiz olmasına rağmen aile şirketlerinin kapalı kalma eğilimini sürdürdükleri görülmektedir. Halka açılma suretiyle sermayenin güçlendirilmesi bir alternatif olduğu halde aile şirketlerinin çoğunluğunun bu konuda oldukça temkinli olduğu gözlemlenmektedir. Bu konunun araştırılması amacıyla aile şirketi yöneticilerine halka açılma konusundaki düşünceleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 45'te gösterilmiştir:

**Tablo 45: Aile Şirketlerinde Halka Açılma Konusundaki Düşünceler**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1. Evet,	18	11,7	12	14,6	6	8,3
2. Hayır.	132	85,7	70	85,4	62	86,1
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>97,4</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>94,4</b>
Boş	4	2,6	-		4	5,6
<b>Gen. Top.</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>		<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Cevapların tümüne göre aile şirketi yöneticilerinin % 85,7'sinin bu konuya olumsuz baktıkları anlaşılmaktadır. Bu yöneticilerin sadece % 11,7'sinin halka açılma konusuna olumlu baktıkları görülmektedir.

Patronların % 85,4'ü halka açılmaya karşı olduklarını, % 14,6'sı ise halka açılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Profesyonellere göre ise aile şirketlerinin % 86,1'i halka açılmaya karşı iken, % 8,3'ü halka açılmayı düşünmektedir. İki farklı yönetici grubunun görüşleri birbirine yakındır.

Halka açılmak suretiyle sermayenin tabana yayılması ve bu şekilde öz sermayesini artırması şirketin gelişmesi ve büyümesi açısından önemli bir tercihtir. Ancak şirketlerin bu aşamaya gelmeleri için gerek mentalite açısından, gerekse şirketlerin yönetim kalitesinin artırılması açısından yapacakları çok şey vardır.

#### 4.4.1.3.18. Aile Şirketlerinde Halka Açılmayı Düşünenlerin Gerekçeleri

Aile şirketlerinde halka açılmayı düşünenlerin oldukça küçük bir azınlık olmasına rağmen bu düşüncenin sebepleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 46'da gösterilmiştir:

**Tablo 46: Aile Şirketlerinde Halka Açılma Düşüncesinin Nedenleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
5 P / 1	5	3	9	-	6
4 P / 2	-	4	5	-	2
3 P / 3	-	-	2	4	3
2 P / 4	3	1	-	-	1
1 P / 5	1	-	-	1	-
<b>Şirket Sayısı</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Toplam Puan</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>71</b>	<b>13</b>	<b>49</b>
<b>Sıralama</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>



Cevaplar:

1. Öz kaynakların yetersizliği,
2. Yeni yatırımlar planlanması,
3. Daha fazla büyüme amaçlanması,
4. Şirketin imajının artırılması,
5. Şirketin kurumsallaşmasının sağlanması.

Bu cevaplara göre halka açılma düşüncesinin nedenleri arasında sırayla aşağıdaki faktörler yer almaktadır:

Birinci sıradaki neden, daha fazla büyümenin amaçlanması, ikinci önemli neden şirketin kurumsallaşmasının sağlanması, üçüncü sırada ise yeni yatırımlar planlanması, son iki neden ise öz kaynakların yetersizliği ve şirketin imajının artırılmasıdır.

Halka açılma düşüncesini taşıyan şirket yöneticilerinin gerekçeleri halka açılma düşüncesinin felsefesine uygundur. Çünkü şirketler daha fazla büyümek, kurumsallaşmak, yeni yatırımlarını hisse senetleri ihracı suretiyle finanse etmek, öz kaynak yetersizliğini gidermek ve biraz da imaj için halka açılmak isterler. Ancak halka açılma düşüncesine sahip olan yönetici sayısı oldukça düşüktür. Bunlar da sadece bir kısım orta ölçekli ve büyük ölçekli firmalardır. Aile şirketleri yaklaşık % 85 oranında halka açılmayı düşünmemektedir.

#### **4.4.1.3.19. Aile Şirketlerinde Başka Şirketlerle Birleşme Düşünceleri**

Aile şirketleri çok büyük oranda küçük ve orta ölçeklidir. Bu durum onların birçok büyüklük avantajlarından yararlanmasını engellemektedir. Kredi bulma, büyük siparişlerin değerlendirilmesi, rekabet gibi durumlardan dolayı, küçük olmaları onları dezavantajlı kılmaktadır. Şirket birleşmeleri günümüzde yaygınlaşmış olmakla birlikte bu birleşme imkanlarını sadece büyük şirketler kullanmaktadırlar. Aile şirketlerinin birleşerek büyüme konusundaki düşüncelerini araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 47’de gösterilmiştir:

**Tablo 47: Aile Şirketlerinde Birleşme Konusundaki Düşünceler**

Cevaplar	F	%	K%
1	19	15,8	15,8
2	1	0,8	16,6
3	7	5,8	22,4
4	1	0,8	23,2
5	2	1,7	14,9
6	83	69,3	94,2
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>94,2</b>	-
Boş	7	5,8	100,0
<b>Gen. Top.</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Cevaplar:

1. Henüz düşünce aşamasında araştırılıyor,
2. Aynı sektörde bir başka firma ile stratejik ittifaklar yapılıyor,
3. Aynı sektörde bir başka firma ile birleşmeyi düşünüyoruz,
4. Şirketin bir başka firmaya devredilmesi düşünülüyor,
5. Bir başka şirketin satın alınması yoluyla birleşme düşünülüyor,
6. Şirketin şimdiki durumunu koruması düşünülüyor.

Cevaplar incelendiğinde aile şirketlerinin % 69,3'ünün şimdiki durumunu korumayı düşündüğü görülmektedir. Aile şirketlerinin % 15,8'i bu konunun henüz düşünce aşamasında olduğunu ve araştırıldığını, % 5,8'i aynı sektörde bir başka şirket ile birleşmeyi düşündüğünü, % 1,7'si şirket satın alma yoluyla birleşme, % 0,8 oranıyla birer şirketin stratejik ittifaklar yaptığı ya da şirketin bir başka firmaya devredilmesinin düşünüldüğünü belirtmiştir. Yöneticilerle patronların verdiği cevaplar arasında önemli bir fark olmadığı söylenebilir.

Açık uçlu olarak bırakılan diğer seçeneğinde ise aile şirketi sahipleri ve yöneticileri bazı birleşme düşüncelerini de şu şekilde belirtmişlerdir:

1. Bir Avrupa markasının satın alınması yoluyla birleşme,
2. Pazar payını genişletmek için yabancı bir şirketle ittifaklar düşünülüyor,
3. Yurt dışı bir firma ile birleşme düşünülüyor,
4. Farklı sektörde yabancı bir firma ile birleşme düşünülüyor,
5. Satış garantisi, pazarlama gücü, satış noktaları açısından pazar payını artırmak amacıyla birleşme düşünülüyor,
6. Entegre tesis olmak suretiyle büyüme düşünülüyor.

#### 4.4.1.3.20. Aile Şirketlerinde Nakit, Alacak ve Stok Yönetiminde Etkinliği Artırmak İçin Uygulanan Politikalar

Etkili bir nakit, alacak ve stok yönetimini sağlamak için aile şirketlerinin uyguladığı politikaları araştırmak amacıyla yöneltilen bu soruda bir dizi faktörün önem sırasına göre sıralanması istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 48’de gösterilmiştir:

**Tablo 48: Aile Şirketlerinde Nakit, Alacak ve Stok Yönetimi Politikaları**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9
5 P/ 1	57	17	1	11	21	20	25	20	-
4 P/ 2	22	24	8	13	25	12	21	9	8
3 P/ 3	4	13	7	13	9	12	9	15	2
2 P/ 4	4	2	4	7	4	7	4	3	5
1 P/ 5	1	-	1	-	1	-	2	3	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>394</b>	<b>224</b>	<b>67</b>	<b>160</b>	<b>241</b>	<b>198</b>	<b>246</b>	<b>160</b>	<b>48</b>
Şirket Say.	120	120	120	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Cevaplar:

F1. Nakit bütçesi

F2. Müşterilerin kredi dönemlerinin gözden geçirilmesi,

F3. Borçlu müşterilere iskonto yapılması,

- F4. Şüpheli alacakların tahsili için hukuki işlemler,
- F5. İşletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesi,
- F6. Stok devir hızının artırılması,
- F7. Optimum stok düzeyinin belirlenmesi,
- F8. Sipariş verme noktasının belirlenmesi,
- F9. Faktoring şirketleri ile çalışma.

Bu cevaplara göre aile şirketleri birinci sırada nakit bütçesi uyguladıklarını, ikinci sırada optimum düzeyde stok bulduklarını, üçüncü sırada işletme sermayesi ihtiyacını belirlediklerini belirtmişlerdir. Diğer faktörler de sıra ile şu şekildedir: Müşterilerin kredi dönemlerinin gözden geçirilmesi, stok devir hızının artırılması, sipariş verme noktasının belirlenmesi, şüpheli alacakların tahsili için hukuki işlemler, borçlu müşterilere iskonto yapılması ve son olarak da faktoring şirketleri ile çalışma seçeneklerini işaretleyerek bu konuda aldıkları önlemleri önem sırasına dizmişlerdir.

#### 4.4.1.3.21. Aile Şirketlerinde Nakit Fazlasını Değerlendirme Şekilleri

Aile şirketlerinin ellerindeki nakit fazlasını kısa vadeli yatırım araçlarına yatırarak değerlendirip değerlendirmediklerini araştırmak amacıyla yöneltilen bu soruda da verilen faktörlerin önem sırasına dizilmesi istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 49'da gösterilmiştir:

**Tablo 49: Aile Şirketlerinde Nakit Fazlasının Değerlendirilmesi**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11
5 P / 1	28	31	-	-	1	2	4	-	59	44	3
4 P / 2	14	23	2	1	7	-	10	2	38	34	6
3 P / 3	7	19	2	2	3	-	4	3	10	6	2
2 P / 4	2	3	1	-	2	2	3	-	-	5	1
1 P / 5	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>221</b>	<b>310</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>78</b>	<b>17</b>	<b>478</b>	<b>384</b>	<b>47</b>
<b>Şirket Say.</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Sıralama</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Cevaplar:

- F1. Kasada tutuyorum,
- F2. Repo, vadeli mevduat vs. ye yatırıyorum,
- F3. Mevduat sertifikası satın alıyorum,
- F4. Kısa vadeli ticari senetler alıyorum,
- F5. Hazine bonosuna yatırıyorum,
- F6. Banka kabul kredileri,
- F7. Devlet tahvili alıyorum,
- F8. Kısa vadeli yabancı menkul kıymet satın alıyorum,
- F9. Stoklara yatırarak değerlendiriyorum,
- F10. Yeni sabit yatırımlar yapıyorum,
- F11. Vadeli işlemler yapıyorum.

Bu cevaplara göre aile şirketlerinin nakit fazlasını değerlendirme seçenekleri önem sırasına göre şu şekilde ortaya çıkmıştır: Stoklara yatırım, yeni sabit yatırımlar, repo, vadeli mevduata yatırma, kasada tutma, devlet tahvili satın alma, vadeli işlemler yapma, hazine bonosuna yatırma, kısa vadeli yabancı menkul kıymet satın alma, mevduat sertifikası satın alma, banka kabul kredileri, kısa vadeli ticari senetler almak suretiyle şeklindedir.

Nakit fazlasını aile şirketlerinin çeşitli alanlarda değerlendirdiği ortaya çıkmaktadır. Burada dikkati çeken olay bu fazlalığın, ki bu çoğu zaman fazlalık olmayıp şirket için gerekli olan para da olabilir, faaliyet dışı alanlarda değerlendirilmesidir. Burada riske girmeden, yüksek faizler veya değişik şekillerde şirket sahipleri kolay para kazanma yolunu tercih etmektedirler. Bu konu şirketlerimizin faaliyet dışı kârlar bölümündeki kârların yüksek oranlara varmasından da anlaşılmaktadır.

#### 4.4.1.3.22. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilmesi Şekilleri

İşletmelerin sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri açısından tasarrufların değerlendirilme biçimleri önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde de sermaye yetersizliği söz konusudur. Aile şirketi sahip ve ortaklarının bu konudaki davranışlarını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 50'de gösterilmiştir:

**Tablo 50: Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilmesi**

Cevaplar	F	%	K %
1. % 0 şirket içinde,	19	15,8	15,8
2. % 25 şirket içinde,	13	10,8	26,6
3. % 50 şirket içinde,	15	12,6	39,2
4. % 75 şirket içinde,	7	5,8	45,0
5. % 100 şirket içinde.	65	54,2	99,2
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>99,2</b>	
<b>Boş</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Gen. Top.</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	

Verilen cevaplara göre aile şirketi ortaklarının % 54,2'si tasarruflarının tamamını şirket içinde değerlendirdiğini belirtmiştir. Aile şirketi sahibi olan yöneticilerin % 15,8'i birikimlerinin tamamını şirket dışına çıkarmayı tercih etmektedirler. Birikimlerinin % 50'sini şirket içinde değerlendirenlerin oranı % 12,6, % 25'ini şirkette değerlendirenlerin oranı % 10,8 ve % 75'ini şirkette değerlendirenlerin oranı da % 5,8'dir.

Bu sonuçlar tasarrufların şirket içinde değerlendirilmesi konusunda eğilim olduğunu ortaya koymaktadır. Bu davranışlar şirketin sermaye ihtiyacının karşılanması açısından olumludur. Ancak tasarruflarını şirket dışına çıkaran ortakların oranı da yaklaşık % 45'i bulmaktadır. Bu kişilerin gelirlerini ne yaptıkları önemlidir. Gerçekten yeni yatırımlar mı yapmaktadırlar, yoksa tüketime mi gitmektedir. Bunun araştırılması için de ayrı bir soru sorulmuştur.

#### **4.4.1.3.23. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Şirket Dışında Değerlendirilme Şekilleri**

Birikimlerini şirket dışına çıkaran aile şirketi ortaklarının bu tasarruflarını nasıl değerlendirdiklerini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda önem sırasına konulması istenen bir dizi faktör verilmiş ve alınan cevaplar Tablo 51'de gösterilmiştir:

**Tablo 51: Aile Şirketlerinde Tasarrufların Şirket Dışında Değerlendirilme Şekilleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4
4 P / 1	17	3	42	9
3 P / 2	7	8	5	22
2 P / 3	5	6	2	3
1 P / 4	1	-	-	3
<b>Toplam Puan</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>187</b>	<b>111</b>
Şirket Say.	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Cevaplar:

- F1. Özel yeni yatırımlarda,
- F2. Repo, faiz ve dövize yatırarak,
- F3. Kişisel ve aile harcamalarında,
- F4. Gayrimenkul alımında.

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde aile şirketi hissedarlarının şirket dışına çıkardığı birikimlerini birinci derece olarak kişisel ve aile harcamalarında, ikinci derecede gayrimenkul alımında, üçüncü derecede özel yeni yatırımlar yaparak ve dördüncü derecede de repo, faiz ve döviz gibi araçlara yatırarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Kişisel ve aile harcamalarına ayrılan kaynaklar normal standartları aşıyor, lüks ve israfa kaçılırsa bu durumlar işletmenin sermaye ihtiyacını olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü bu gelirler işletmenin sermayesini güçlendirmek için yine işletmede kullanılabilir. Gayrimenkul alımı konusu, iyi zamanlarda alım, ihtiyaç duyulan zamanlarda da satılmak suretiyle değerlendirilebilir. Özel yeni yatırımlar faydalı olabilir, ancak bir ailenin kurulmuş bir işletmesini büyütüp geliştirme yerine bağımsız olma uğruna her hissedarın kalkıp bir yatırım yapması parçalanmayı ve küçülmeyi de beraberinde getirebilir.

#### 4.4.1.3.24. Aile Şirketlerinde Şirket Hesabından Para Çekme Kriterleri

Şirket ve aile işlerinin ve buna bağlı olarak gelir ve giderlerin belli kurallarla ayrılmadığı aile şirketlerinde kasa yönetiminde problemler olduğu ve aile üyelerinin kasadan para çekme konusunda kendilerini yetkili gördükleri tahmin edilmektedir. Bunun sonucunda harcamalar artmakta ve şirket likidite yönünden sıkıntılara düşebilmektedir. Hatta bu harcamalar o kadar ileri düzeylere ulaşabilir ki, şirketin iflasına bile neden olabilir. Kasa yönetiminde ne tür kural ve kriterlerin uygulandığını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 52'de gösterilmiştir:

**Tablo 52: Aile Şirketlerinde Şirket Hesabından Para Çekme Kriterleri**

Cevaplar	F	%
1	46	38,3
2	17	14,2
3	42	35,0
4	14	11,7
5	1	0,8
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Cevaplar:

1. Ortaklar ve aile bireyleri şirket hesabından limitsiz para çekebilirler,
2. Ortaklar ve aile bireyleri şirket hesabından para çekemezler,
3. Ortaklar ve aile bireyleri şirket hesabından yönetim kurulu kararı ile para Çekebilirler,
4. Ortaklar cari hesabına borç kaydedilmek üzere makul miktarda para çekilebilir.

Aile şirketi sahip ve/veya yöneticilerinin % 38,3'üne göre aile şirketi ortakları ve aile bireyleri şirketten kendi kişisel giderleri için dahi olsa limitsiz para çekme yetkisine sahiptir. % 35 oranında yönetici ve/veya patron ise para çekmek için yönetim kurulu kararı ya da izni olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kişilerin % 14,2'sine göre ise



ortak ya da aile bireylerinin şirketten para çekmeleri söz konusu değildir, % 11,7'lik bir oran ise ortaklar cari hesabına borç kaydedilmek üzere ve zamanı geldiğinde ödenmek üzere para çekilebileceğini belirtmişlerdir.

Aile şirketlerinde paraya ihtiyacı olan her aile bireyinin şirkete başvurması doğru bir yaklaşım değildir. Şirket ailenin malı olabilir ama onun gelişimi ve varlığını sürdürebilmesi için finansmana ihtiyacı vardır. Şirketin finansmanını sağlayan gelirlerin aile bireyleri tarafından tüketilmesi şirketin finansal yapısı üzerinde olumsuz etki yapar. Bu etkiler, gelecekte daha büyük sorunlara yol açabilir.

#### **4.4.1.3.25. Aile Şirketlerinde Şirketin Gelecek Nesiller Boyunca Yaşaması İçin Alınan Önlemler**

Aile şirketlerinden üçüncü kuşağa kadar yaşayabilenlerin oranının sadece % 10 civarında olduğu çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bu konu aile şirketlerinin geleceği açısından büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Ancak zamanında alınan bazı tedbirlerle bu problem önlenabilir ve aile şirketlerinin sürekliliği sağlanabilir. 40 kuşaktan beri hala yaşayan aile şirketlerinin bunu nasıl başardıklarına bakıldığında şirket yönetiminde bazı ilkelerin uygulandığı görülmektedir. Süreklilik açısından Türkiye'deki aile şirketlerinin ne tür önlem aldıklarını araştırmak amacıyla sorulan bu soruda alınan cevaplar Tablo 53'te gösterilmiştir:

**Tablo 53: Aile Şirketlerinin Nesiller Boyunca Yaşaması İçin  
Alınan Önlemler**

Cevaplar	F	%	F	%	F	%
1	122	79,3	61	74,4	61	84,7
2	17	11,1	11	13,4	6	8,7
3	10	6,5	9	11,0	1	1,4
4	1	0,6	-	-	1	1,4
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>97,4</b>	<b>81</b>	<b>98,8</b>	<b>69</b>	<b>96,2</b>
Boş	4	2,6	1	1,2	3	3,8
<b>Gen. Top.</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
	Tüm Cevaplar		Patronların Cevapları		Profesyonellerin Cevapları	

Cevaplar:

1. Bu konuda herhangi bir prosedür yoktur,
2. Çocuklarımın hisselerini aile dışından birine devredeceğini sanmıyorum,
3. Şirket hisselerinin aile dışına devredilmesini anlaşmalarla engelledik,
4. Şirket hisselerini halka arz etmeyi planlıyoruz.

Cevaplar incelendiğinde yöneticilerin ve patronların % 79,3'ünün şirketlerinde böyle bir prosedür olmadığını, % 11,1'inin şirketlerinin aile dışına devredileceğini sanmadığını, % 6,5'inin şirket hisselerinin başkalarına devrini anlaşmalar yaparak engellediklerini, % 0,6'sının şirket hisselerini halka arz etmeyi düşündüğünü belirttikleri görülmektedir. 1 ve 2 no. lu seçenekleri işaretleyenlerin toplam oranı % 90,4 olup bu sonuç şirketin geleceğini güvence altına almak için hiçbir planlama yapılmadığını göstermektedir.

Profesyonel yöneticilerle patronların cevapları karşılaştırıldığında dikkatimizi çeken farklılıklar olduğu görülmektedir. Profesyonellerin görüşlerine göre, planlama yapılmayan şirket oranı % 93,4'tür. Planlama yapıyor görünenlerin de fazla ciddi önlemler almadığı söylenebilir.

Diğer seçeneğinde yapılan bazı açıklamalara göre de aile şirketi yöneticilerinin aldığı bazı önlemler de şu şekilde belirtilmektedir:

1. Şirketi tamamen profesyonellere devretmeyi düşünüyoruz,
2. Şirketimizde kurumsallaşma çalışmaları yapılıyor,
3. Anonim şirket olarak kuralları hislerin önüne geçirmeye çalışıyoruz,
4. Aile birliğini sağlamaya önem veriyoruz,
5. Şirkete dürüst, bilgili ve eğitilmiş kişiler almaya çalışıyoruz.

#### **4.4.1.3.26. Aile Şirketlerinde Rakiplere Üstünlük Sağlamak İçin Uygulanan Politikalar**

Günümüz iş dünyasında rekabet, oldukça şiddetlenmiştir. Küreselleşmenin de etkileriyle dünyanın herhangi bir yerinde faaliyet gösteren bir şirket bile aile şirketlerinin en büyük rakibi olabilmektedir. Yurt dışına açılmayı düşünmeyen şirketlerin bile global düşünme zorunluluğu vardır artık. Çünkü global düşünmeyen şirketlerin varlığını sürdürmesi tehdit altındadır. “Yeni Zelanda’da tanıştığım bir kavak üreticisi bana Türkiye’deki kavak üretimiyle ilgili derin detaylardan bahsetmişti. Daha sonra Türkiye’de çok kavak üretildiğini, bunun kavak fiyatlarını etkilediğini ve Yeni Zelanda’daki kavak üreticilerinin gelirinin bundan çok etkilendiğini anlattı. Türkiye’deki kaç kavak üreticisi Yeni Zelanda diye bir ülke olduğundan, Yeni Zelanda’da kavak ağacı yetiştiğinden ve Yeni Zelanda ile rekabet ettiğinden haberdardır?”<sup>337</sup> Türkiye’deki aile şirketlerinin rekabet konusunda neler yaptığını araştırmak için sorulan bu soruda önem derecesine göre sıralanması istenen bir dizi faktör verilmiş ve alınan cevaplar Tablo 54’te gösterilmiştir:

<sup>337</sup> Mustafa Özlgen, “Üniversitenin İşlevi, Topluma Maliyeti ve Verimlilik Artışı İçin Uygulamalar”, *Kalkınmada Verimlilik, Anahtar*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2003, Yıl 15, Sayı 176, s. 17.

**Tablo 54: Aile Şirketlerinde Rakiplere Üstünlük Sağlamak İçin Uygulanan Politikalar**

<b>Cevaplar</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F 3</b>	<b>F 4</b>	<b>F 5</b>
5 P / 1	37	16	24	16	29
4 P / 2	21	15	24	14	17
3 P / 3	10	15	17	8	14
2 P / 4	7	5	3	4	12
1 P / 5	3	2	2	5	2
<b>Toplam Puan</b>	<b>316</b>	<b>197</b>	<b>275</b>	<b>173</b>	<b>281</b>
<b>Şirket Sayısı</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

Cevaplar:

- F1. Yenileme yatırımlarına önem veriliyor,
- F2. AR-GE ve ürün geliştirme çalışmalarına önem veriliyor,
- F3. Makine ve teçhizat konusunda en son gelişmelere göre teknoloji transferi yapılıyor,
- F4. Düşük kar marjı ile çalışılarak satışların artırılmasına çalışılıyor,
- F5. Maliyet düşürme ve kalite artırma çalışmaları yapılıyor.

Cevaplar değerlendirildiğinde aile şirketlerinde rekabet konusunda uygulanan politikalar önem sırasına göre şu şekilde sıralanmıştır:

Birinci sırada yenileme yatırımlarına önem verilmekte, ikinci sırada maliyet düşürme ve kalitenin artırılması konusunda çalışmalar yapılmakta, üçüncü sırada makine ve teçhizat konusunda yeni teknolojiler izlenmekte, dördüncü sırada AR-GE ve ürün geliştirme çalışmaları yapılmakta, beşinci sırada ise düşük kâr marjı ile çalışılarak satışlar artırılmaya çalışılmaktadır.

Rekabet konusunda aile şirketlerinin izledikleri politikaların yerinde olduğu söylenebilir. Ancak bu söylenenlerin ne düzeyde etkili olarak uygulandığı konusunda elde bir veri mevcut değildir.

#### 4.4.1.3.27. Aile Şirketlerinde Yenileme ve Teknolojik Yatırımların Finansmanında Kullanılan Kaynaklar

Yenileme ve teknoloji yatırımlarının finansmanında kullanılan kaynakların araştırılması amacıyla verilen faktörlerin sıralanması istenmiş ve alınan cevaplar Tablo 55'te gösterilmiştir:

**Tablo 55: Aile Şirketlerinde Yenileme ve Teknoloji Yatırımlarının  
Finansman Yöntemleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4
4 P / 1	82	5	18	7
3 P / 2	7	26	35	10
2 P / 3	3	12	10	19
1 P / 4	3	3	1	7
<b>Toplam Puan</b>	<b>358</b>	<b>125</b>	<b>198</b>	<b>103</b>
Şirket Sayısı	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Cevaplar:

- F1. Dağıtılmayan şirket karları,
- F2. Banka kredileri,
- F3. Sermaye artırımını,
- F4. Leasing uygulamaları.

Yenileme ve teknoloji yatırımlarının finansman yöntemleri sorulması üzerine alınan cevaplarda aile şirketleri birinci öncelikli finansman yöntemi olarak dağıtılmayan şirket kârlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Finansmanda ikinci önemli faktör ise sermaye artırımındır ki, bu iki seçenek aile şirketlerinin bu tür yatırımlarında öncelikli olarak öz kaynaklarını kullandıklarını göstermektedir. Öz kaynaklar yeterli olmadığında ise banka kredilerine başvurdukları anlaşılmakta, son sırada da yenileme ve teknoloji yatırımlarında leasing finansman tekniği kullandıkları anlaşılmaktadır.

Diğer seçeneğinde bazı yöneticiler şirketin bankalardaki havuz hesaplarını kullandıklarını belirtirken, bazı şirketler de teknolojilerini yenilemede yatırım için akreditif kullandıklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.4.1.3.28. Aile Şirketlerinde İnternet Kullanma ve e-Ticaret Konusundaki Düşünceler

Aile şirketlerinin internet ve e-Ticaret hakkındaki düşüncelerinin sorulduğunu ve internetin bu şirketlerde ne ölçüde kullanım alanı bulduğunu araştırmak amacıyla sorulan bu soruda alınan cevaplar Tablo 56'da gösterilmiştir:

**Tablo 56: Aile Şirketi Sahiplerinin İnternet ve e-Ticaret  
Hakkındaki Görüşleri**

Cevaplar	F	%
1	9	7,5
2	74	61,7
3	14	11,7
4	1	0,8
5	22	18,3
6	-	-
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Cevaplar:

1. İşletmemize uygun değildir,
2. Etkin bir iletişim ve satış aracıdır,
3. Gelecekte iş yapmanın en iyi yoludur,
4. Ticarete kullanma şansı zayıftır,
5. İşletme imajı oluşturmak için önemli bir araçtır,
6. Sadece teknik işler için gereklidir.

Aile şirketi sahip ve yöneticilerinin % 61,7'si internetin etkin bir iletişim ve satış

aracı olduğunu düşünmektedirler. % 18,3 oranında yönetici ise internetin sadece teknik işler için gerekli olduğunu belirtmektedir. Aile şirketi sahip ve/veya yöneticilerinin % 11,7'sine göre de internet gelecekte iş yapmanın en iyi yolu olacaktır. % 7,5' oranında cevaplayıcı internetin işletmelerine uygun olmadığını ifade etmiştir.

Görüşme yapılan şirketlerin bazıları interneti şirketlerinde yoğun bir şekilde kullandıklarını hatta internet kullanımının bakkallara bile girdiğini belirtmişlerdir. Hızlı ve ucuz internet sağlanması ile aile şirketlerinin internetten yararlanma oranının yükseltilmesi mümkün olabilir.

#### 4.4.1.3.29. Aile Şirketlerinde Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler

Finansal planlama konusunda aile şirketlerinin uzun vadeli ve stratejik düşünceleri açısından bazı problemler söz konusudur. Finansal yönetimin yetersizliği bir tarafa bırakılırsa özellikle ekonomi ile ilgili bazı konulardan hangilerinin aile şirketlerini daha fazla etkilediğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruda önem sırasına dizilmesi istenen faktörler verilmiş ve alınan cevaplar Tablo 57'de gösterilmiştir:

**Tablo 57: Aile Şirketlerinde Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler**

Cevaplar	F 1	F 2	F 3	F 4
4 P / 1	15	5	15	79
3 P / 2	30	13	18	17
2 P / 3	16	12	10	9
1 P / 4	4	6	7	8
<b>Toplam Puan</b>	<b>186</b>	<b>89</b>	<b>141</b>	<b>393</b>
Şirket Sayısı	120	120	120	120
Sıralama	2	4	3	1

Cevaplar:

1. Yüksek enflasyon,
2. Yüksek faizler,
3. Politik istikrarsızlık,
4. Ekonomik İstikrarsızlık



Bu cevapların değerlendirilmesi sonucunda aile şirketlerinde finansal planlamayı geçersiz kılan faktörler öncelik sırasına göre şu şekilde sıralanmaktadır:

Finansal planlamayı birinci derecede geçersiz kılan faktör ekonomik istikrarsızlıktır. İkinci derecede ise yüksek enflasyon finansal planlama yapılmasını olumsuz etkilemektedir. Politik istikrarsızlık finansal planlamayı üçüncü derecede etkileyen bir faktördür. Yüksek faizler ise finansal planlamayı etkileme derecesi bakımından dördüncü sırada yer almaktadır.

Ekonomik istikrarsızlık ve yüksek enflasyonun ilk sıralarda yer alması finansal planlamayı en çok etkileyen ekonomik faktörler olması nedeniyle beklenen bir sonuçtur. Politik istikrarsızlık ekonomik istikrarsızlığı beraberinde getirdiği için önemli olabilir. Uygulanan ekonomi politikalarında beklenen değişiklikler açısından da etkili olabilir. Faizlerin son sırada yer alması aile şirketlerinin ağırlıklı olarak öz kaynaklarla çalışmasının bir sonucu olmuş olabilir.

Makro düzeydeki dış etken faktörler müdahale edilemeyen faktörler oldukları için şirketlerin bu durumlara zamanında ve etkili önlemler alabilmeleri ve şirketlerini en az düzeyde etkilenir hale getirebilmeleri için ihtiyatlı davranmaları gerekebilir.

#### **4.4.1.3.30. Aile Şirketlerinde Sürekli Enflasyonun Etkileri**

Günümüzde yıllık olarak oldukça düşük oranlara inen enflasyon geçtiğimiz yıllarda zirveye tırmanmış ve istikrarsız düzeylerde seyretmiştir. Bunun sonucunda planlama yapılamaz hale gelmiş, aşırı fiyat artışları olmuş, muhasebe kayıtları tarihi değerler olarak kalmış, gerçeği yansıtmaktan uzaklaşmıştır. Aile şirketlerinin en çok hangi politikalarının enflasyondan etkilendiğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplar Tablo 58'de gösterilmiştir:



**Tablo 58: Enflasyonun Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri**

<b>Cevaplar</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F 3</b>
3 P / 1	81	65	69
2 P / 2	13	27	24
1 P / 3	6	5	10
<b>Toplam Puan</b>	<b>275</b>	<b>254</b>	<b>265</b>
Şirket Sayısı	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Cevaplar:

- F1. Çalışma sermayesi ihtiyacını artırıyor,
- F2. Üretim politikalarını etkiliyor,
- F3. Stok ve satış politikalarını etkiliyor.

Buna göre aile şirketlerinin öncelikli olarak çalışma sermayesi ihtiyacı artmakta, daha sonra stok ve satış politikalarının enflasyona göre yeniden belirlenmesi gerekmekte ve üretim politikaları da üçüncü derecede enflasyondan etkilenmektedir.

Enflasyonun olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla muhasebe-finansman departmanlarının sorumluluğu artmakta, faaliyetlerin reel anlamda izlenebilmesini sağlayacak bir kapasite, yetenek ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir.

#### **4.4.1.3.31. Aile Şirketlerinde Enflasyonun Etkisini Azaltmak İçin Alınan Önlemler**

Enflasyonun etkilerinden kurtulmak için uygulanan politikaların önem sırasına göre belirtilmesi istenen soruya aile şirketi yöneticilerinin verdiği cevaplar Tablo 59'da gösterilmiştir:

**Tablo 59: Aile Şirketlerinde Enflasyonun Etkisini Azaltmak İçin Alınan Önlemler**

<b>Cevaplar</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F 5</b>
5 P / 1	50	19	7	24	20
4 P / 2	6	23	6	22	8
3 P / 3	2	4	11	15	7
2 P / 4	-	5	-	8	3
1 P / 5	-	-	2	-	2
<b>Toplam Puan</b>	<b>280</b>	<b>209</b>	<b>94</b>	<b>269</b>	<b>161</b>
<b>Şirket Sayısı</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Cevaplar:

1. Yüksek stok politikası uyguluyoruz,
2. Satış fiyatlarını yükseltiyoruz,
3. Enflasyonist etkileri azaltan muhasebe teknikleri uyguluyoruz,
4. Yeniden değerlendiriyoruz,
5. İşlemlerimizi döviz bazında yapıyoruz.

Bu cevaplardan alınan sonuçlara göre aile şirketleri enflasyonun etkilerini azaltmak için özellikle yüksek stok politikası ile çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Satın almalarındaki fiyat artışlarından bir ölçüde de kurtulmak için stoklara özellikle yatırım yaptıklarını belirtmektedirler. Bunun sonucunda enflasyon oranında mallarının fiyatlarını artırarak mevcut sermayeyi korumaya çalışmaktadırlar. İkinci olarak yeniden değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Daha sonra fiyatların enflasyon oranında artırılması ve özellikle son maddede yaygın bir uygulama şekli olan işlemlerin döviz bazında izlenmesidir. Son tercih olarak gözükmese de, yüksek enflasyon dönemlerinde fiyatların döviz kuruna göre ayarlandığı anlaşılmaktadır.

#### 4.4.1.3.32. Aile Şirketlerinin Yeterince Gelişmeme Nedenleri

Aile şirketi patron ve yöneticilerinin şirketlerinin yeterince gelişmediğini düşünüyorlarsa bunun muhtemel sebepleri sorulmuş ve verilen faktörlerin önem sırasına göre dizilmesi istenmiş, bu soruya verilen cevaplar Tablo 60'ta gösterilmiştir:

**Tablo 60: Aile Şirketlerinin Yeterince Gelişmeme Nedenleri**

Cevaplar	F 1	F 2	F3	F4	F5	F 6
5 P / 1	59	19	3	2	20	5
4 P / 2	9	29	5	3	10	6
3 P / 3	1	6	16	2	7	3
2 P / 4	3	-	1	1	3	2
1 P / 5	-	-	-	1	-	-
<b>Toplam Puan</b>	<b>340</b>	<b>229</b>	<b>85</b>	<b>31</b>	<b>167</b>	<b>58</b>
Şirket Sayısı	120	120	120	120	120	120
<b>Sıralama</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Cevaplar:

F1. Sermaye yetersizliği,

F2. Sermayenin verimsiz kullanılması,

F3. Lüks tüketim harcamalarının yüksekliği,

F4. İş ahlakı ilkelerine uyumda yetersizlikler,

F5. Profesyonel yönetici eksikliği,

F6. Üretimden ziyade kolay para kazanma yollarına rağbet edilmesi.

Şirketlerinin yeterince gelişmediğini düşünen aile şirketi sahiplerinin ve/veya yöneticilerinin bunun sebeplerini ifade ederken öncelikle sermaye yetersizliği ve sermayenin verimsiz kullanımı üzerinde durdukları görülmektedir. Bu sonuç aile şirketlerinde finansal yönetimin yetersiz olduğunu açıkça bir kez daha göstermektedir. Daha sonra gelen bir sebep profesyonel yönetici eksikliğidir. Profesyonel yönetici çalıştırmaya fazla istekli olmasalar da aile şirketleri bunun bir eksiklik olduğunun

farkındadırlar. Bir başka sebep lüks tüketim harcamalarının yüksekliğidir. Bu konu araştırmamızın da beklenen bir sonucudur. Aile şirketlerinde şirket sahiplerinin ve bunların eş ve çocuklarının lüks tüketim harcamalarının yüksekliği bu şirketlerin sahipleri ve yöneticileri tarafından da kabul edilmektedir. Üretimden ziyade kolay para kazanma yollarına rağbet edilmesi ise ülkemizde kısa yoldan köşeyi dönmecilik anlayışının bir sonucudur. Ancak köşeyi deneyim derken köşeden aşağı düşme ihtimali de göz ardı edilmemelidir. İşletmeciler çalışmalarını kendi faaliyetleri üzerinde yoğunlaştırmalıdır. İş ahlakı ilkelerine uyum konusundaki eksiklikler ise bu konuda etkili olan son faktör olarak belirtilmiştir.

#### 4.4.1.3.33. Bazı Ekonomik Faktörlerin Aile Şirketlerini Etkileme Derecesi

Araştırmacı tarafından çok önemli olduğu düşünülen ve aile şirketlerini etkileyen bazı ekonomik faktörlerin aile şirketi sahip ve yöneticileri tarafından ne derece önemli olarak algılandığını araştırmak amacıyla bu faktörlerin önem derecesinin belirtilmesi istenen soruya karşılık olarak alınan cevaplar Tablo 61’de gösterilmiştir:

**Tablo 61: Bazı Ekonomik Faktörlerin Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri**

Cevaplar	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
1	93	84	62	44	58	69	83	58	51	46	73	69
%	77,5	70	51,7	36,7	48,3	57,5	69,2	48,3	42,5	38,3	60,8	57,5
2	23	34	47	61	40	38	26	46	57	51	20	37
%	19,2	28,3	39,2	50,8	33,3	31,7	21,7	38,3	47,5	42,5	16,7	30,1
3	4	2	11	15	22	13	11	16	12	23	27	14
%	3,3	1,7	9,1	12,5	18,4	10,8	9,1	13,4	10	19,2	22,5	11,4
Şirket Sayısı	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Faktörler:

F1. Siyasi ve ekonomi yönetimine güvensizlik,

F2. Rekabet şartlarının ağırlığı ve piyasaya uyumda gecikmeler,

F3. Teknolojiye uyum sağlanamaması,

- F4. Hammadde ve tamamlayıcı mal temininde güçlükler,
- F5. Şirketin finansal karar mekanizmalarındaki boşluk,
- F6. Yatırımların yeterince analiz edilememesi,
- F7. Öz sermaye yetersizliği ve kredi maliyetlerinin yüksekliği,
- F8. Kasa yönetiminde disiplin olmaması,
- F9. Sağlıklı bir tahsilat politikası olmaması,
- F10. Otofinansman yapılamaması,
- F11. Aile bireylerinin lüks tüketim harcamaları,
- F12. Aile ve şirket giderlerinin birbirine karışması.

Cevaplar:

- 1. Çok önemli,
- 2. Kısmen önemli,
- 3. Önemli Değil.

Bu soruya verilen cevaplar sonucunda belirtilen ekonomik faktörlerin aile şirketleri açısından taşıdığı önem derecesi yüzde analizi yöntemiyle değerlendirilerek aşağıda açıklanmıştır:

**1. Siyasi ve Ekonomi Yönetimine Güvensizlik (F1):** Bu faktörü değerlendiren yöneticiler % 77,5'i çok önemli, % 19,2'si kısmen önemli ve % 3,3'ü de önemli değil cevabını vermiştir. Siyasi ve ekonomik yönetime güven ve istikrarın aile şirketlerinin faaliyetlerini yürütebilmeleri açısından büyük bir öneme sahip olduğu bu sonuçlardan da açıkça görülmektedir.

**2. Rekabet Şartlarının Ağırlığı ve Piyasaya Uyumda Gecikmeler (F2):** Aile şirketi yöneticileri bu faktör için % 70 oranında çok önemli, % 28,3 oranında kısmen önemli, ve % 1,7 oranında da önemli değil cevabını vermiştir. Rekabet ve ağır piyasa şartlarının da aile şirketlerini önemli ölçüde etkiledikleri görülmektedir.

**3. Teknolojiye Uyum Sağlanamaması (F3):** Bu faktörü aile şirketi yöneticileri % 51,7 oranında çok önemli, % 39,2 oranında kısmen önemli ve % 9,1 oranında da önemli değil şeklinde değerlendirmişlerdir. Aile şirketi sahip ve/veya yöneticilerinin teknoloji konusuna yeterince önem vermedikleri sonucu çıkarılabilir.

**4. Hammadde ve Tamamlayıcı Mal Temininde Güçlükler (F4):** Bu faktörün değerlendirilmesinde aile şirketi yöneticilerinin % 50,8'i kısmen önemli, % 36,7'si çok önemli ve % 12,5'i ise önemli değil şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre aile şirketlerinin hammadde ve tamamlayıcı mal temininde fazla problem yaşamadıkları söylenebilir.

**5. Şirketin Finansal Karar Mekanizmalarındaki Boşluk (F5):** Bu faktörü değerlendiren aile şirketi yöneticilerinin % 48,3'ü çok önemli, % 33,3'ü kısmen önemli ve % 18,4'ü de önemli değil şeklinde değerlendirmişlerdir. Finansal kararların bir şirketin kaderini belirlemesi açısından önemi büyüktür. Bu konunun yeterince bilincinde olmayan aile şirketlerinin olması üzerinde durulması gereken bir konudur.

**6. Yatırımların Yeterince Analiz Edilememesi (F6):** Yatırımların yeterince analiz edilememesinin şirketin kaderini etkileyebilecek bir olay olduğu düşünüldüğünden aile şirketi yöneticilerinin bu konunun önemi hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla sorulan bu soruya yöneticilerin % 57,5'i önemli, % 31,7'si kısmen önemli ve % 10,8'i de önemli değil cevabını vermiştir. Önemli diyenlerin oranı yüksek olsa da yatırımların analizine yeterince önem verilmediği bu sonuçlardan da görülmektedir.

**7. Öz sermaye Yetersizliği ve Kredi Maliyetlerinin Yüksekliği (F7):** Bu konuya çok önemli diyen yöneticilerin oranı % 69,2'dir. % 21,7 oranında yönetici ise bu konunun aile şirketleri için kısmen önemli olduğunu belirtmiş ve % 9,1 oranında yönetici ise önemsiz şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Sermaye yetersizliği şirketlerin birçoğu için önemli bir sorundur. Bu konuya kısmen önemli veya hiç önemli değil diyenlerin gerekçesi muhtemelen aile şirketlerinin tamamen ya da ağırlıklı olarak öz kaynaklarla çalışması nedeniyle yabancı kaynağa başvurmaması ve öz kaynaklarının yeterli olması olabilir.

**8. Kasa Yönetiminde Disiplin Olmaması (F8):** Kasa yönetimindeki boşluğun aile şirketleri açısından ne derece önem taşıdığını araştırmak için verilen bu faktör değerlendirmesinde aile şirketi yöneticilerinin % 48,3'ü konuyu çok önemli, % 38,3'ü

kısmen önemli ve % 13,4'ü de önemli değil şeklinde değerlendirmiştir. Aile şirketlerinde kasa yönetiminde kriterler olmadığını bu sonuçlardan da görmek mümkündür.

**9. Sağlıklı Bir Tahsilat Politikası Olmaması (F9):** Aile şirketlerinde ilişkiler, ağırlıklı olarak güven temeline dayandığından, müşteriler açısından da ilişkiler kısmen güven esasına göre yürütülmektedir. Bunun sonucunda da işletmeler alacaklarını tahsil etme konusunda problemler yaşayabilir. Aile şirketlerinin bu konuya ne derece önem verdiklerini araştırmak amacıyla verilen bu faktör şu şekilde değerlendirilmiştir: % 42,5 oranıyla 51 yönetici bu konuyu çok önemli, % 47,5 oranıyla 57 yönetici kısmen önemli, % 10 oranıyla 12 yönetici de önemli değil şeklinde değerlendirmiştir. Etkili bir tahsilat politikası oluşturulabilmesi için öncelikle konunun öneminin kavranması gereklidir. Bu konuda aile şirketlerinin sorunlar yaşamaları mümkündür.

**10. Otofinsanman Yapılamaması (F10):** Otofinsanman konusu bir şirketin finansman ihtiyacının karşılanması için oldukça önemli bir faktördür. Aile şirketlerinde ailenin ve şirketin finansmanı konusu birlikte yürütüldüğünden daha fazla önem arz eder. Çünkü ailenin finansman ihtiyacı şirketin finansmanını olumsuz etkileyebilir. Aile harcamaları lükse kaçarsa şirket daha fazla olumsuz etkilenir. Otofinsanman konusunun önemi sorulduğunda aile şirketi yöneticilerinin % 42,5'i kısmen önemli, % 38,3'ü çok önemli ve % 19,2'si de önemli değil cevabını vermiştir. Çok önemli diyenlerin oranının daha yüksek çıkması bekleniyordu. Ancak yöneticiler bu konuyu kısmen önemli olarak nitelendirmişlerdir.

**11. Aile Bireylerinin Lüks Tüketim Harcamaları (F11):** Aile şirketi yöneticilerinin % 60,8'inin bu konunun çok önemli olduğunu, % 16,7'sinin kısmen önemli olduğunu ve % 22,5'inin de önemli olmadığını belirttikleri görülmektedir. Lüks tüketim harcamalarının şirketin finansman yapısını olumsuz etkilediğinin farkında olmalarına rağmen bu konuya daha fazla önem verilmesi gerektiği ortadadır.

**12. Aile ve Şirket Giderlerinin Birbirine Karışması (F12):** Aile şirketi yöneticileri bu konu için % 57,5 oranında çok önemli, % 30,1 oranında kısmen önemli ve % 11,4 oranında da önemli değil şeklinde cevap vererek kanaatlerini belirtmişlerdir. Kanaatimizce aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi olmasına karşın aile şirketi yöneticilerinin verdiği cevaplara göre bu konunun yeterince önemsenmediği anlaşılmaktadır.

#### **4.4.1.3.34. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunlarına Yöneticilerin Çözüm Önerileri**

Aile şirketi yöneticilerinin bu konudaki fikirlerini almak amacıyla sorulan bu açık uçlu soruda şirket yöneticileri çözüm önerileri yazmaktan çok problemler üzerinde durmuşlardır. Çözüm önerileri sunan şirket yöneticileri de vardır. Aile şirketi yöneticilerinin çözüm olarak en çok üzerinde durduğu konular şunlardır:

##### **a. Devletten Beklentiler:**

1. Ekonomik istikrar sağlanmalı, bu sayede döviz kuru istikrarlı bir şekilde seyretmeli,
2. Aile şirketlerine verilen teşvikler artırılmalı,
3. Yatırım maliyetlerini düşürecek düzenlemelere gidilmeli,
4. İthalata sınırlamalar getirilmeli,
5. Şirketlerin ödemek zorunda olduğu vergi ve SSK primleri düşürülerek makul bir düzeye indirilmeli,
6. Odalar ve KOSGEB gibi kuruluşların fonksiyonlarını daha iyi icra etmeleri için düzenlemeler yapılmalı,
7. İhracatçıya kredi, vergi avantajı getirilmeli,

##### **b. Şirketlerin Yapması Gerekenler:**

1. Profesyonelleşmeye daha fazla önem verilmesi,
2. Aile ve iş ilişkilerinin ayrılmasını sağlayan kurallar konulması,



3. Yönetimde koordinasyon sağlanması,
4. Finansal kaynakların daha verimli kullanılması,
5. Krizlere karşı likit kalma ve belli bir miktar kaynak ayırma,
6. Etkili bir finansal planlama yapılması,
7. Etkili bir tahsilat politikası uygulanması,
8. Yatırımların titiz bir şekilde analiz edilmesi,
9. Gereksiz harcamaların en alt düzeye indirilmesi,
10. Otofinsmana daha fazla önem verilmesi,
11. Borç ve öz kaynak dengesinin çok iyi kurulması,
12. Akrabalık ilişkileri değil tecrübe ve eğitimin, yani liyakatin ön plana alınması,
13. Etkili bir nakit akış yönetimi uygulanması,
14. Büyüme ve yatırım yaparken ölçülü davranılması,
15. Yeniliğe açık olma,
16. Yönetimde çok başlılığın önlenmesi,
17. İş konularına duygusal değil rasyonel yaklaşılması,
18. Her düzeyde katılımcı bir yönetim, iyi iletişim, çalışanlara değer veren bir yaklaşım tarzı uygulanması,
19. Aileden gelen yöneticilerin profesyonel düşünce tarzıyla eğitilmesi,
20. Alınan kararların siyasal, ekonomik ve sektörel olarak çok iyi analiz edilmesi,
21. Yerel normları ihmal etmeden global normlarla finansal yönetim uygulamalarına önem verilmesi,
22. Harcamaların tek elden ve disiplin altında yapılması.

#### 4.4.2. Araştırma Sonuçlarının Ki Kare ( $X^2$ ) Testi İle Değerlendirilmesi

Aile şirketleri üzerinde yapılan araştırmada önemli olduğu düşünülen bazı değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla Ki-kare testi yapılmıştır. Bunun için her iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırırken iki tane hipotez kurulmuştur.  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri.  $H_1$  hipotezinde belirtilen değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu iddia edilirken,  $H_0$  hipotezinde de bu ilişkinin olmadığı iddiası

söz konusudur. Eğer belirtilen iki değişken arasında ilişki varsa  $H_1$  kabul edilecek aksi takdirde bu hipotezin tersi olan  $H_0$  kabul edilecektir. Bunun için Ki-kare değeri SPSS programı yardımıyla hesaplanmış ve bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi  $p$  ile gösterilmiş, test için hata payı olarak 0,05 değeri alınmıştır. Hesaplanan Ki-kare değerine karşılık gelen fiili anlamlılık düzeyi ( $p$ ) hata payından küçük çıktığı takdirde (yani  $p < \sigma = 0.05$  ise) belirtilen değişkenler arasında ilişki olduğu kabul edilecektir.

#### **4.4.2.1. Aile Şirketlerinde Aile Üyesi Yöneticilerle Profesyonel Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi ile Şirket Yönetiminden Duyulan Memnuniyet Düzeyi Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinde yönetimden duyulan memnuniyet, aile üyesi yöneticiler ve aile dışından gelen yöneticilerin uyumlu çalışmaları ile yakından ilgilidir. Yöneticiler arasında iyi bir iletişim olması, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, yetki ve görev dağılımında liyakate önem verilmesi ilişkilerin olumlu olmasını sağlar. Böylece sonuçta yönetimin kalitesi, etkinliği ve saygınlığı artar. Ne var ki, bir çok aile şirketinde bu tür prensiplere yeterince dikkat edildiği söylenemez. Çünkü bir çok aile şirketinde yetki ve görev dağılımında sorunlar vardır ve kargaşa yaşanmaktadır. Bu konuya, çalışmamızın teorik bölümlerinde yer verilmiştir. Liyakatten ziyade akraba kayırmacılığın hakim olması, profesyonelleşmeden kaçınma, aile şirketlerinde yönetimin niteliğinin olması gereken düzeye çıkmasını engellemektedir.

Aile üyesi yöneticilerle aile dışından gelen yöneticiler arasındaki ilişkinin olumlu ya da olumsuz olması ile şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare testi yapılmış ve konuya ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,001$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,001 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi,  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile üyesi yöneticilerle aile dışından gelen yöneticilerin birbiriyle olan ilişkilerinin olumluluk düzeyi ne kadar yüksek ise şirket yönetimin kalitesi de o derece artacak ve çalışanların ve yöneticilerin memnuniyet düzeyi bundan olumlu olarak etkilenecektir. Bu şekilde yönetimden kaynaklanan problemler en aza inecek ve şirket çalışanlarını şirketin amaçları doğrultusunda motive etmek daha da kolaylaşacaktır.

#### **4.4.2.2. Aile Şirketlerinde Şirket Yönetiminden Duyulan Memnuniyet Düzeyi İle Kararlara Katılım Düzeyi Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinde kararlara katılım düzeyinin düşük olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü bu şirketlerde patron zihniyeti egemendir ve bu nedenle alınan kararlara alt düzey yöneticilerinin de katılımı çoğu zaman mümkün olmaz. Aile şirketlerinin büyük çoğunluğu henüz otoriter yönetime sahiptir. Bunu, yurt içinde ve yurt dışında faaliyet gösteren ve başarılı bir aile şirketi olan TEBA Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Teoman Baygan şu sözleriyle itiraf etmektedir. “Ben demokrasiye aşık bir diktatörüm.”<sup>338</sup> Bu söz aile şirketlerinin çok önemli bir özelliğini ortaya koymaktadır. Söz konusu otokratik yönetim nedeniyle kararlara katılım istenilen düzeyde olmamaktadır. Sonuçta şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi azalmaktadır.

Kararlara katılım düzeyi ile yönetimden memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare testi yapılmış ve ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi ile kararlara katılım düzeyi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi ile kararlara katılım düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

<sup>338</sup> Yaprak Özer, *Kariyer Dünyası Programı*, TRT II, 8.9.2003.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç kararlara katılım ile memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Katılım derecesi ne kadar yüksek ise memnuniyet düzeyi de o derece yükselmektedir.

#### **4.4.2.3. Yönetimden Duyulan Memnuniyet Düzeyi İle Tüm Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişim Akısının Etkin Olup Olmaması Arasındaki İlişki**

Bir örgütün sağlıklı işleyebilmesinin en önemli şartlarından biri örgüt kademeleri arasında iyi bir iletişim olmasıdır. İletişim kanallarının iyi işlemesi örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Aksi durumda kanallar tıkanır ve örgütte çatışmalar başlar, bunun sonucunda örgüt dağılma tehlikesi ile karşı karşıya kalır ve amaçlarından uzaklaşabilir. Aile şirketlerinde iletişim yetersiz olduğu için çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar çoğu zaman çok küçük yanlış anlamalardan kaynaklanmakta ve zamanla büyüyerek önlenemez bir dereceye yükselebilmektedir. Bu nedenle iletişim konusu bir şirket organizasyonu için oldukça büyük bir önem taşımakta ve iletişimin etkinlik düzeyi şirketin başarısını ve şirket yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyini artırmaktadır.

Yönetimden memnuniyet düzeyi ile tüm yönetim kademeleri arasındaki iletişim akısının etkinliği arasında bir ilişki olduğu tahmin edildiğinden bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare testi uygulanmış ve ilgili hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde yönetimden duyulan memnuniyet düzeyi ile yönetim kademeleri arasındaki iletişim akısının etkin olup olmaması arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde yönetimden duyulan memnuniyet düzeyi ile yönetim kademeleri arasındaki iletişim akısının etkin olup olmaması arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,030$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,030 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi

gerekmektedir. Bu sonuç bize aile şirketlerinde iletişimin etkinliği ile yönetimden duyulan memnuniyet derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

#### **4.4.2.4. Aile Şirketlerinde Profesyonel ve Aile Üyesi Yöneticilerin İlişkilerinin Olumluluk Düzeyi İle Yönetimin Profesyonelleştirilmesi Düşüncesi Arasındaki İlişki**

Bir kısım aile şirketi tamamen aile üyelerinin yönetiminde iken bazıları da aile üyeleri ve profesyonellerle birlikte yönetilmektedir. Profesyonel yöneticilere verilen yetki ve sorumluluk sınırlarının belli olması, rollerin ayrılması, aile üyesi yöneticilerin de sorumlu olduğu alanların belli olması bu iki yönetici grubu arasında ilişkilerin olumluluk düzeyini yükseltir. Ancak birçok aile şirketinde bu ilişkilerin çok iyi olduğu söylenemez. Bu şirketlerin kurumsallaşmamış olmaları ve hala patron zihniyeti ile yönetilmeleri ve profesyonellere yeterince yetki verilmemesi bunun en önemli sebebidir. Profesyonelleşme düzeyi yükseldikçe bu ilişkilerin daha iyiye gitmesi beklenir.

İki farklı yönetici grubu arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi ile şirketin daha fazla profesyonelleşmesi arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare testi yapılmış ve bu teste ilişkin hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir.

$H_1$  Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi ile şirket yönetiminin profesyonelleştirilmesi düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi ile şirket yönetiminin profesyonelleştirilmesi düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,04$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,04 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi,  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi

gerekmektedir. Buna göre aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi yükseldikçe aile şirketinin profesyonelleştirilmesi düşüncesi de güçlenmektedir. Aile şirketlerinin profesyonelleşmesi ve kurumsallaşması şirketlerin varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için önemli bir gerekliliktir. Birçok aile şirketinin profesyonel yönetici istihdam etmemesi ya da yeterli sayıda ve nitelikte profesyonel yönetici istihdam etmemesi bu şirketin en zayıf noktalarından birisidir. Aile şirketlerinin faaliyetlerine uzun vadeli olarak devam edebilmeleri için profesyonelleşmeye önem vermeleri gerekmektedir.

#### **4.4.2.5. Profesyonel ve Aile Üyesi Yöneticiler Arasındaki İlişkinin Olumluluk Düzeyi ile Şirketin Gelecek Nesillere Devredilmesinin Problem Olup Olmayacağı Konusu Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinin büyük çoğunluğu ikinci kuşağa geçerken batmaktadır. Bunun en önemli nedeni şirketin geleceğine yönelik bir planlamanın yapılmamış olması, şirket patronlarının hiç ölmeyecekmiş gibi davranmalarıdır. Aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumlu ya da olumsuz olması da bu konuyu etkilemektedir.

Şirkette görevli olan aile üyesi yöneticilerle aile dışından gelen profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyinin de bu konuyu etkilediği düşünülmektedir. Çünkü iyi bir iletişim içinde bulunan aile üyesi ve profesyonel yöneticiler birbirini etkileyebilir, görüş alışverişinde bulunabilir ve bu şekilde geleceğe yönelik daha iyi planlama yapılması mümkün olur. Profesyonel yöneticiler aile üyelerinin de profesyonel düşünmesine katkıda bulunabilirler.

Belirtilen nedenlerden dolayı profesyonel ve aile üyesi yöneticilerin ilişkilerinin olumluluk düzeyi ile şirketin gelecek nesillere devredilmesi konusunun problem olup olmayacağı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare testi yapılmış ve konuya ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirketin gelecek nesillere devredilmesinin problem olup olmayacağı konusu arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirketin gelecek nesillere devredilmesinin problem olup olmayacağı konusu arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinin profesyonelleşme düzeyi yani profesyonel ve aile üyesi yöneticilerin arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirketin gelecek kuşaklara devredilmesinin problem olup olmaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bunun için profesyonelleşmenin şirketin sürekliliği konusunda ne derece önemli olduğu bu sonuçlardan da açıkça görülmektedir.

#### **4.4.2.6. Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleştirilmesi Düşüncesi İle Şirketin Nesiller Boyunca Yaşamaları İçin Alınan Önlemler Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa devri sırasında önemli sorunlar yaşanmaktadır. Şirketin geleceğinin güvence altına alınabilmesi için uzun vadeli planlar yapılması ve gelecekteki yöneticinin aile içinden mi yoksa dışından mı olacağına bir an önce karar verilmesi ve eğer bu yönetici aile içinden olacaksa bu kişinin aile kararıyla belirlenmesi ve yetiştirilmesi için belli bir süreye gerek vardır. Aile şirketlerinde uzun vadeli planlar yapılmadığı ve şirketlerin batma sebeplerinden birisinin bu olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti.

Aile şirketlerinde şirketin geleceğinin planlanmasında profesyonel düşünce tarzının büyük önemi vardır. Yönetimin profesyonelleştirilmesini düşünen aile şirketlerinde şirketin geleceğinin planlanması söz konusudur. Bu nedenle yönetimin profesyonelleşme derecesi ile gelecek planlamasının ve şirketin uzun yıllar yaşamaları için önlem alınması konusu arasında ilişki olduğu düşünüldüğünden bu ilişkiyi araştırmak için hipotez testi yapılmış ve ilgili hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

$H_1$  Aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleştirilmesi düşüncesiyle şirketin nesiller boyunca yaşaması için alınan önlemler arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleştirilmesi düşüncesiyle şirketin nesiller boyunca yaşaması için alınan önlemler arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan,  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleşme derecesi ile şirketin gelecekte faaliyetlerine devam etmesi için alınan önlemler ve gelecek planlaması konusunda açıkça bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun anlamı kısaca, bir şirket ne kadar profesyonel yönetilirse geleceği daha iyi görebilmekte ve bunun planlamasını yapabilmektedir.

#### **4.4.2.7. Profesyonel ve Aile Üyesi Yöneticilerin İlişkinin Olumluluk Düzeyi İle Yönetim Kademelerindeki İletişim Akışının Etkinliği Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri şirket yönetiminde bulunan ve bulunmayan aile üyelerinin kendi aralarında ve bu kişilerle aile dışından gelen yöneticiler arasında yeterli iletişimin olmamasıdır. Bu nedendir ki, aile şirketleri çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşarlar ve bu çatışmalar ailenin ve şirketin parçalanmasına kadar gidebilir. Bu nedenle aile şirketleri açısından iletişim özellikle büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden aile üyesi yöneticiler ile aile dışından gelen yöneticiler arasında iyi bir diyalog ve işbirliğinin kurulmuş olması şirket içinde iletişimi artıracaktır.

Profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirket içinde iletişimin etkinliği arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare testi yapılmış ve konu ile ilgili olarak şu hipotezler kurulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirket içindeki iletişim akışının etkinliği arasında bir ilişki vardır.



$H_0$  Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkinin olumluluk düzeyi ile şirket içindeki iletişim akışının etkinliği arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi ile şirket içindeki iletişim akışının etkinliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinde çatışmaların önlenmesi, iletişimin artırılması için profesyonel yöneticilerle aile üyesi yöneticilerin diyalogu büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinde profesyonellere önem vermek ve bu kişilerin yönetim konusundaki tecrübe ve bilgi birikiminden en üst düzeyde yararlanmak gerekmektedir. Şirketin geleceği için, global ve rekabetçi dünyada bu önemli bir gerekliliktir.

#### **4.4.2.8. Aile Şirketlerinde Yönetim Konusundaki Düşünceler İle Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devredilmesinin Problem Olma Derecesi Arasındaki İlişki**

Aile şirketi yöneticilerinin bir kısmı şirketin aile yönetiminde kalmasını savunurken bir kısmı da şirketin profesyonellerle aile üyelerinin birlikte yönetmesini veya tamamen profesyonelleşmesini düşünmektedirler. Aile üyesi yöneticilerin büyük çoğunluğu şirketin aile yönetiminde kalmasını isterlerken profesyonel yöneticiler şirketin tamamen profesyonelleştirilmesi konusunda görüş belirtmektedirler.

Bir şirketinin yönetiminin ve sahipliğinin bir sonraki kuşağa devredilmesi süreci oldukça kritik bir süreçtir. Bir çok aile şirketi bu kritik engeli aşamadıkları için ya başkalarına devredilmekte ya da hisseler tamamen hissedarlar tarafından bölüşülerek dağılmaktadır. Etkili bir planlama sürecinin sonucunda bu engelin en az sorunla aşılabilmesi mümkündür. Ancak bunun için ileriye dönük düşünme ve yıllar öncesinden planlama çalışmalarına başlanması gerekir. Kanaatimizce şirketin sonraki kuşağa devredilmesi konusundaki sorunların öngörülmesi profesyonel bir bakış açısını

gerektirir. Bundan dolayı profesyonel düşünceye sahip olanlar bu konuda sorunlar olabileceği kanaatini taşımaktadırlar. Aile üyesi yöneticilerin bu konuda fazla bir endişeleri yoktur. Çünkü onlar bu konuyu düşünmek istemezler. Bu yüzden onlara göre bu konuda bir sorun da yaşanmaz. Ancak gerçekler hiç de öyle değildir. Dünya genelinde aile şirketleri üzerinde yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre aile şirketlerinde ikinci kuşağa geçme oranı sadece % 30 lar civarındadır.

Aile şirketlerinde yönetim düşüncesinin profesyonel olup olmaması ile şirketin gelecek kuşaklara devredilmesi sürecinde problem yaşanıp yaşanmayacağı düşüncesi arasında bir ilişki olduğu düşünüldüğünden bu konuda Ki-kare testi yapılmış ve bu konuya ilişkin olarak şu hipotezler kurulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde yönetim düşüncesinin profesyonel olup olmaması ile şirket yönetiminin gelecek kuşaklara devredilmesi konusunun problem olup olmaması arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde yönetim düşüncesinin profesyonel olup olmaması ile şirket yönetiminin gelecek kuşaklara devredilmesi konusunun problem olup olmaması arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Tahmin edildiği gibi yönetimin profesyonelleştirilmesi düşüncesi ile şirketin devri konusunda problem yaşanıp yaşanmayacağı konusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### **4.4.2.9. Aile Şirketlerinde Yönetim Konusundaki Düşünceler İle Şirket Hesabından Para Çekme Konusundaki Kriterler Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinin finansal yönetiminde yetersizlikler söz konusudur. Bunun en güzel örneği şirket hesabından aile bireylerinin kontrolsüz bir şekilde para çekebilmeleridir. Bu konu ile ilgili olarak sorulan soruya verilen cevaplarda aile şirketlerinin önemli bir kısmında şirket hesaplarının kontrolsüz bir şekilde çalıştığı

anlaşılmaktadır. Bunun sebebi aile ve iş konularının birbirinden ayrı değerlendirilmemesi ve şirket kasasının aile kasası gibi görülmesidir. Aile üyelerinin yaptığı tüm harcamalar şirket hesabından karşılanmakta ve bundan şirketin likidite durumu olumsuz etkilenmektedir.

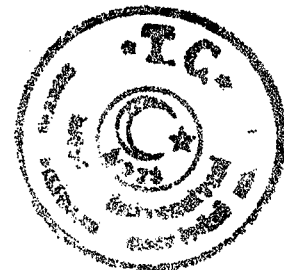
Profesyonel yönetimin ağırlığının hissedildiği şirketlerde bu konu hakkında alınan önlemler dikkat çekmektedir. Aile üyelerinin dışında şirketten para çekemeyeceği belirtildiği gibi, zorunluluk halinde para çekme söz konusu olduğunda bu ilgili ortağın cari hesabına borç kaydedilmekte ve zamanı geldiğinde maaşından düşülmektedir.

Kasa yönetiminde kriterler olup olmaması söz konusu şirketin yönetiminin profesyonelleşme düzeyi ile ilgilidir. Profesyonelleşme düzeyi ile kasa yönetiminde bir disiplin olup olmasının ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin olup olmadığının anlaşılması için Ki-kare testi yapılmış ve ilgili hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir.

$H_1$  Aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleştirilmesi düşüncesiyle şirket hesabından para çekme konusunda kriterler olup olmaması arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleştirilmesi düşüncesiyle şirket hesabından para çekme konusunda kriterler olup olmaması arasında bir ilişki vardır.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,028$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,028 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuçtan aile şirketlerinde profesyonel yönetim düşüncesiyle kasa yönetiminde kriterler olup olmaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kasa yönetiminde kriterler konulması aile ve iş konularının ayrı değerlendirilmesiyle de ilgilidir. Buna da ancak profesyonel bir yönetim düşüncesi yoluyla ulaşılabilir. Burada aile şirketlerinin profesyonelleşmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.



#### **4.4.2.10. Aile Şirketinin Başına Gececek Yöneticinin Yetiştirilmesi İçin Gerekli Olan En Az Süre Konusundaki Düşüncelerle Şirket Yönetiminin Devrinin Ne Derece Problem Olacağı Konusundaki Düşünceler Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinin yönetimine aday olan kişilerin bu pozisyonun gerektirdiği nitelikleri kazanmaları için belli bir süre gerekmektedir. Bu adayların şirket içinde ve dışında çalışarak kendilerini kanıtlamaları gerekir. Bunun için de ortalama olarak on yıl gibi bir süreye ihtiyaç vardır. Bazı aile üyesi yöneticileri kendinden sonraki yöneticinin belirlenmesi için böyle bir süreye gerek olmadığını ve kendilerinin işi bırakacakları zaman bu kişiyi tespit edeceklerini belirtmektedirler. Bu konu şirketin kaderini etkileyebilir ve birden fazla yönetici adayı olması durumunda bu kişiler arasında çatışmaya neden olabilir.

Aile meclisinde şirketin yönetiminin kime teslim edileceği uzlaşmacı bir yaklaşımla uzun yıllar öncesinden belirlenmeli ve seçilen adayın tecrübe kazanması için çalışmalıdır. Bu konunun önemini kavrayan ileri görüşlü yöneticiler, ki bunlar ister aileden olsun isterse dışarıdan olsun profesyonel bir özelliğe sahiptirler, gelecekteki yöneticinin yetiştirilmesi için daha uzun bir süre gerekli olduğunu düşünürlerken, konuya gerekenden daha az önem verenler bu işin bir iki yıl gibi bir sürede halledilebileceğini düşünmektedirler.

Şirketin gelecekteki yöneticisinin seçilmesi ve bu kişinin eğitimi ve tecrübesi için gerekli olan sürenin uzun ya da kısa olması ile yönetimin devrinin problem olup olmayacağı düşüncesi arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu konuda Ki-kare testi yapılmış ve şu hipotezler test edilmiştir:

$H_1$  Aile şirketinin başına gelecekte geçecek yöneticinin yetiştirilmesi için gerekli olan süre konusundaki düşüncelerle şirket yönetiminin sonraki kuşaklara devredilmesinin problem olma derecesi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketinin başına gelecekte geçecek yöneticinin yetiştirilmesi için gerekli olan süre konusundaki düşüncelerle şirket yönetiminin sonraki kuşaklara devredilmesinin problem olma derecesi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketinin gelecekteki yöneticisinin seçilmesi ve yetiştirilmesi için gerekli olan süre ile şirket yönetimin devrinin problem teşkil edeceği düşüncesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetimin devrinin önemini kavrama derecesine göre bu konuda gerekli olan süre uzamaktadır. Kanaatimizce de gelecekte aile şirketinin başına geçecek olan kişinin yetiştirilmesi için ne kadar fazla süre olursa o kadar iyidir. Bunun için en az on yıllık bir sürenin normal olacağı düşünülmektedir. Aile şirketlerinin de bu şekilde düşünmeleri ve geleceklerini bir an önce planlamaya başlamaları gerekmektedir.

#### **4.4.2.11. Aile Şirketinin Yönetiminin Devrinin Problem Olma Derecesi İle Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinin başarısı ya da başarısızlığında aile ilişkilerinin önemi büyüktür. Başarılı aile şirketleri genellikle üyeleri arasında iyi ilişkilerin olduğu ailelerce yönetilmektedir. Dayanışma, saygı, hoşgörü, diyalog gibi değerlerin hakim olduğu aileler daha başarılı olmaktadır. Ancak bu ilişkilerin sonsuza kadar sürüp gideceğini kimse garanti edemez. Bundan dolayı ilişkilerin belli kurallara göre düzenlenmesi gerekir.

Aile şirketinde görevli aile üyeleri ile şirkette aktif olmayan aile üyeleri arasında da iyi bir diyalogun olması şirket yönetiminin devrini kolaylaştırır. En azından konuşan, problemini ortaya koyan, bunları dinleyen ve zamanı geçmeden çözüm arayan aile üyeleri sorunlarını daha kolay çözebilirler. Ancak öyle aileler vardır ki, bu ailede bazı aile üyeleri herhangi bir konuda kendisine haksızlık yapıldığını düşünebilir ve bu problemini paylaşma imkanı bulamayabilir. Bu kişi zamanla diğer aile üyelerine karşı kin besleyebilir ve başkalarından intikam almaya kalkışabilir. Böylece ilişkiler bozulur ve yönetimin devri sırasında bütün bu konular daha da büyümüş olarak gündeme gelebilir.

Olumlu olarak bakıldığında, yani aile üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olduğu bir durumda, sorunlar büyümeden ve konuşarak çözüldüğü için şirket yönetiminin devrinde de önemli problem olmaması beklenir. Aile şirketi yöneticilerinin anketimize verdiği cevapların değerlendirilmesinde bu konu Ki-kare testine tabi tutulmuş ve aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

$H_1$  Aile şirketinin yönetimin devrinin problem olma derecesi ile şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketinin yönetimin devrinin problem olma derecesi ile şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyinin yüksek olmasının şirketin yönetiminin devrini kolaylaştırması araştırmanın beklenen bir sonucudur. Aile üyeleri arasındaki iletişimin iyi olması sorunların konuşularak demokratik bir şekilde çözümlenmesini sağlar, böyle bir ailede de çatışmaların en alt düzeye inmesi beklenir.

#### **4.4.2.12. Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması ile Şirkette Çalışan ve Çalışmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Olumluluk Düzeyi Arasındaki İlişki**

Aile konseyi uygulaması aile şirketlerinin sorunlarının çözümünde uygulanabilecek en uygun yöntemlerden birisidir. Aile konseyinde bütün yetişkin aile üyeleri kafasındaki sorunları dile getirir ve ortak bir çözüm aranır. Her aile üyesine bu konseyin toplantılarında söz hakkı verilir ve kişilerin çeşitli endişeleri giderilmeye çalışılır. Bu şekilde bir oluşumun uygulandığı aile şirketlerindeki aile üyeleri arasında diyalogun geliştirilmesi söz konusu olur. Aile konseyi uygulaması yapan şirketlerde problemler daha azdır. Türkiye'deki aile şirketlerinden bazılarında bu uygulamanın yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak birçok aile şirketi bu kavramın varlığından bile habersizdir. Bazı aile şirketleri de aile konseyi adını vermese bile aile toplantıları yaparak sorunlarını görüşmekte ve farkında olmadan aile konseyi uygulaması

yapmaktadırlar. Adı konulsun ya da konulmasın bu tür bir oluşum şirket ve aile ile ilgili sorunların zamanında çözülmesi için büyük bir fırsattır.

Amerika'daki aile şirketleri bu sorunları çözmek için çalışmaktadırlar ve aile şirketleriyle ilgilenen çok sayıda kuruluş vardır. Bu ülkedeki aile şirketlerinde aile konseyi uygulaması yapılmaktadır. "Konsey, şirketin yetkili görevlere atanacak aile üyelerinin belirlenmesi, genç aile üyelerinin eğitim ve tecrübe açısından yetiştirilmesi, aile içinde karşılıklı güvene dayalı bir kültürün yerleştirilmesi gibi önemli fonksiyonlara sahiptir."<sup>339</sup>

Aile konseyi uygulaması yapılması ile şirkette görevli olan veya olmayan aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi test etmek için Ki-kare analizi yapılmış ve aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

$H_1$  Aile şirketlerinde aile konseyi uygulaması yapılması ile şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde aile konseyi uygulaması yapılması ile şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkilerin olumluluk düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,033$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,033 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuca bakıldığında aile konseyi uygulaması ile aile ilişkilerinin olumlu olması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmamızın da beklenen bir sonucudur.

#### **4.4.2.13. Finansal Yönetim Görevini Yapan Kişinin Niteliği ile Kredi Temin Edebilme Arasındaki İlişki**

Bir şirkette finansman yönetimi görevini yapan kişinin eğitimi, tecrübesi ve finansal konulara hakim olması o şirketin gerekli olduğunda kredi bulabilmesini etkiler. Finansman yöneticisi şirketin ihtiyaç duyduğu krediyi hangi kaynaklardan ve nasıl

<sup>339</sup> Harry F. Martin, "Is Family Governance an Oxymoron?", *Family Business Review*, Haziran 2001, Cilt XIV, Sayı 2, s. 92.

temin edebileceği hakkında bilgi sahibidir. Ayrıca finansman bilgisine sahip yöneticinin kullanılacak krediler ile ilgili olarak fayda/maliyet analizi de yapabilmesi söz konusudur. Bir şirket için tüm faaliyetlerini öz kaynakları ile yürütmesi çoğu zaman söz konusu olmayabilir. Ayrıca yabancı kaynak kullanmanın avantajları da söz konusudur. Yabancı kaynak kullanma hem bir avantaj hem de bir gereklilik olabilmektedir. Ancak aile şirketleri kurumsal bir kimliğe sahip olmadıkları için finans kurumlarından kredi bulmada zorluk çekerler. Çünkü kredi kurumu bu durumlarda şirketin başındaki kişinin itibarını dikkate alır. Bu kişinin itibarı ve kredibilitesi yüksek ise kredi bulunabilir ama önemli olan kurumun muhatap alınmasıdır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde yabancı kaynak kullanma ve istenildiğinde yabancı kaynak bulma ihtimalinin daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Şirketin finans yönetimini yürüten kişinin nitelikleri ile kredi bulma arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi test etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

$H_1$  Aile şirketlerinde finans yönetimi görevini yerine getiren kişinin nitelikleri ile bu şirketin kredi bulabilme ihtimali arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde finans yönetimi görevini yerine getiren kişinin nitelikleri ile bu şirketin kredi bulabilme ihtimali arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre bir şirketin finansal yönetiminin kalitesi ne kadar yüksek ise o şirketin kredi temin etme ihtimali de o derece yüksektir. Finansal yönetimin kalitesinden bahsederken o şirketin özellikle borçlarını geçmişte nasıl ödediği, aksamalar olup olmadığı gibi faktörler rol oynar. İyi bir finansal yönetim nakit bütçesi uygulaması ile alacakları ile borçları arasında denge kurulmasını sağlayarak şirketin başarısında önemli bir rol oynayabilir.

#### **4.4.2.14. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı İle Ekonomik Krizlerden Etkilenme Derecesi Arasındaki İlişki**

Bir şirketin ekonomik krizler gibi beklenmedik olaylara karşı dayanıklı olması için sağlıklı oluşturulmuş bir sermaye yapısına gerek vardır. Şirketin borç ve öz kaynak



dengesi, kısa vadeli borçların dönen varlıkların finansmanında kullanılması, uzun vadeli borçlar ve öz kaynakların da sabit varlıkların finansmanında kullanılmış olması, ayrıca dönen varlıklar arasında likiditeye dikkat edilmiş olması gibi bir takım finansman ilkelerinin uygulanmasıyla sermaye yapısı sağlıklı bir şekilde oluşturulabilir.

Özellikle küçük aile şirketlerinde faaliyetlerini tamamen öz kaynaklarla sürdürme eğilimi ağır basmaktadır. Bunun sonucunda şirket öz kaynakların da yeterli olmaması nedeniyle büyüme fırsatlarını değerlendirememekte ve hep küçük olarak kalmaktadır. Büyüme fırsatları olduğunda yabancı kaynağa başvurulması normal ve hatta olması gereken bir davranıştır. Ancak aile şirketlerinin birçoğunda küçük olsun benim olsun mentalitesi hakim olduğu için yabancı ortak olarak büyümek veya yabancı kaynak kullanmak suretiyle şirket yönetimindeki ağırlığını kaybetmeden birtakım büyüme fırsatlarından yararlanmayı düşünmezler.

Öz kaynak ağırlıklı olarak çalışmanın olumlu yönleri de vardır: Borç oranı fazla olan şirketler özellikle de bu borçlar içinde kısa vadeli olanların ağırlığı fazla olanların ekonomik krizlerden etkilenme dereceleri daha fazladır. Bundan dolayı aile şirketleri öz kaynak ağırlıklı çalıştıkları için geçtiğimiz yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden daha az oranda etkilenmişlerdir. Hatta bu şirketlerden bir kısmı ekonomik krizlerden hiç etkilenmediğini belirtmiştir.

Şirketlerin sermaye yapısı ile ekonomik krizlerden etkilenme derecesi arasında bir ilişkinin olduğu tahmin edilmektedir ve bu ilişki Ki-kare testi uygulamak suretiyle test edilmiştir. Bu analize ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde sermaye yapısı ile ekonomik krizlerden etkilenme derecesi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde sermaye yapısı ile ekonomik krizlerden etkilenme derecesi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,035$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,035 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi

gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde sermaye yapısı ile ekonomik krizlerden etkilenme derecesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

#### **4.4.2.15. Aile Şirketlerinde Leasing Uygulamaları İle Makine ve Teçhizat Konusunda En Son Teknolojiye Uyum Arasındaki İlişki**

Fabrikalarda en son teknolojiye uygun makine ve teçhizatla üretim yapılması oldukça önemli bir rekabet avantajıdır. Ancak bunun için önemli miktarda finansman kaynağına ihtiyaç vardır. Leasing uygulamaları bu konuda finansman sorununu çözmektedir. Kiralama yoluyla işletme sahipleri istedikleri makineleri satın alabilmekte ve taksitle ödemektedirler. Yapılan anlaşmaya göre makineler daha sonra kendi malları olmaktadır. Yaptığımız araştırma sonucunda aile şirketlerinde leasing uygulamalarının yaygın bir şekilde yapıldığı ortaya çıkmıştır. Leasing uygulamaları sonuçta makine ve teçhizat konusunda en son teknolojinin kullanılmasına imkan vermektedir.

Leasing uygulamaları ile üretimde kullanılan makine ve teçhizatın son teknolojiye uygun olması arasında bir ilişki olduğu varsayılmış ve bu ilişkinin test edilmesi için Ki-kare analizi yapılmak suretiyle aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

$H_1$  Aile şirketlerinde leasing uygulamaları ile üretimde en son teknolojiye uygun makine ve teçhizat kullanılması arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde leasing uygulamaları ile üretimde en son teknolojiye uygun makine ve teçhizat kullanılması arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,000$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan için  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde leasing uygulamaları ile makine ve teçhizatla teknolojiyi takip etmek arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani leasing uygulaması yapan şirketler teknolojiye uyum konusunda diğerlerine göre daha ileridedir denilebilir.

#### 4.4.2.16. Aile Şirketlerinde Ekonomik Krizlerden Etkilenme Derecesi İle Kasa Yönetiminde Kriterler Olup Olmaması Arasındaki İlişki

Aile şirketlerinde aile bireyleri şirket hesabından para çekebilmektedirler. Aile ve şirket konularının birbirinden ayrılmasındaki güçlük bu sonucu beraberinde getirmektedir. Şirket ailenin malı olduğu için aile bireyleri de bunun nimetlerinden olabildiğince yararlanmaktadırlar. Şirketlerin büyüme oranı ve profesyonelleşme düzeyi arttıkça bu konuda bir takım kriterler oluştuğu görülmekle birlikte geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen birçok şirkette hesapsız para çekme ve harcamalar şirketin faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Şirket bu nedenle likidite kaybına uğramakta, gelirleri otofinansman yoluyla yine şirket içinde değerlendirmekten mahrum kalmaktadır. Likidite açısından zayıflayan şirket ekonomik krizlere karşı da dayanıksız hale gelmektedir.

Bu nedenlerden dolayı aile şirketlerinde kasa yönetimindeki zafiyetler ve para çekme konusunda belirli kriterler olmaması ile şirketin krizden etkilenme derecesi arasında bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare analizi yapılmış ve bu konu ile ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde şirket hesabından para çekme konusunda belirli kriterler olmaması ile şirketin ekonomik krizlerden etkilenme derecesi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde şirket hesabından para çekme konusunda belirli kriterler olmaması ile şirketin ekonomik krizlerden etkilenme derecesi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,116$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,116 > 0,05$  olduğundan  $H_1$  hipotezinin reddedilmesi  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç aslında araştırmadan beklenmeyen bir sonuç olması nedeniyle ilginçtir. Sonucun bu şekilde çıkmasının nedenlerinden birisi anketi cevaplandıran yöneticilerin verdikleri cevapların gerçekçi olmaması olabilir.

#### 4.4.2.17. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetimin Yetersizliği İle Yatırımların Analizi Arasındaki İlişki

Yatırım kararları önemli miktarda sermaye konulması ve yatırımların gerçekleştirilmesi yüksek maliyetlere neden olduğu için önemli kararlardır. Bu nedenle yatırıma kesin karar vermeden önce çok ciddi araştırmaların yapılması gerekir. Ekonomik, teknik ve finansal açıdan analiz yapılan bu çalışmalara fizibilite çalışmaları denilir. Bu işlemler uzmanlığı gerektirir ve bir ekip çalışması halinde gerçekleştirilmelidir. Sağlıklı analizler yapılmadan gerçekleştirilen bir yatırımdan beklenen başarıyı elde etme ihtimali oldukça düşüktür. Ne yazık ki, ülkemizde yatırımlar daha çok komşuda görerek ve sınaama yanılma yoluyla yapılmakta, fizibilite raporu hazırlayanlar da bunu çoğu zaman yasal bir gereklilik olduğu için yaptırmakta gerçek anlamda fizibilite çalışmaları yapılmamaktadır.

İyi bir finansman yönetimi bu konuda önemli katkılar sağlayabilir. Bundan dolayı aile şirketlerinde finansal yönetimin yeterliliği ile yatırımların analizi arasında ilişki olduğu varsayılarak, bu ilişki Ki-kare analizi yapılmak suretiyle test edilmiş ve konuya ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde finansal yönetimin yetersizliği ile yatırımların yeterince analiz edilmemesi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde finansal yönetimin yetersizliği ile yatırımların yeterince analiz edilmemesi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,012$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,012 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre finansal yönetimin kalitesi ile yatırımların analizi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde yatırım yapma fikri genellikle eldeki bir miktar parayı değerlendirmek amacıyla gözlem yoluyla iyi kâr getiren bir alanın seçilmesiyle doğar. Ciddi bir şekilde analiz yapılmadığı için de şirket belli bir yerde faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilir.

#### **4.4.2.18. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetimin Yetersizliği İle Aile Bireylerinin Lüks Tüketim Harcamaları Arasındaki İlişki**

Bir şirkette finansal yönetimin yeterli olmaması ya da tam yetki sahibi olmaması sonucu her aile üyesinin yönetimde söz sahibi olması ve her işe karışması söz konusu olur. Finansal yönetime harcamalar konusunda şirket patronu tarafından tam yetki verilmemesi bu kargaşanın nedenleri arasındadır. Etkili ve yetkili bir finansman yönetiminin iş başında olması, herkesin şirketten para çekmesine engel olabilir. Herkes sadece kendi maaşını ya da babasının maaşını harcayabilir. Ancak şirket hesabından herkesin para çekme yetkisine sahip olması işleri bütünüyle bozar.

Aile şirketlerinde finansal yönetimdeki zafiyetlerle aile üyelerinin lüks tüketim harcamaları arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu ilişkinin test edilmesi için Ki-kare analizi yapılmış ve konuya ilişkin olarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

$H_1$  Aile şirketlerinde finansal yönetimin kalitesi ile aile üyelerinin lüks tüketim harcamalarının miktarı arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde finansal yönetimin kalitesi ile aile üyelerinin lüks tüketim harcamalarının miktarı arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,043$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,043 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde finansal yönetimin etkinliği aile bireylerinin lüks tüketim harcamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Finansal yönetimde yetersizlikler bulunan aile şirketlerinde lüks tüketim harcamaları daha yüksektir. Bu tür harcamalar şirkete zarar verir.

#### **4.4.2.19. Aile Şirketlerinde Finansal Yönetimin Yetersizliği İle Aile ve Şirket Giderlerinin Birbirine Karışması Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinde kasa yönetiminde kriterler olmaması aile şirketlerinin finansal yönetiminin profesyonel olmadığını bir göstergesidir. Şirket kasasının aile kasası gibi

görülmesi finansal yönetimin işlevini yerine getiremediğini gösterir. Profesyonel yöneticiler şirket patronunun emrinde ve o kişinin talimatları doğrultusunda hareket ettikleri sürece bu problemin de devam edeceği açıktır.

Aile şirketlerinde kasa disiplini ve para çekme kriterleri olup olmaması ile finansal yönetimin yetersiz olması arasında ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare analizi yapılarak şu hipotezler test edilmiştir:

$H_1$  Aile şirketlerinde finansal yönetimin niteliği ile aile ve şirket giderlerinin birbirine karışması arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde finansal yönetimin niteliği ile aile ve şirket giderlerinin birbirine karışması arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,052$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,052 > 0,05$  değeri bulunduğundan  $H_0$  hipotezinin kabul ve  $H_1$  hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Buna göre finansal yönetimin etkinliği ve yetkinliği ile aile ve şirket giderlerinin birbirine karışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuç araştırmadan beklenmeyen bir sonuç olması nedeniyle dikkati çekmektedir.

#### **4.4.2.20. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilme Biçimi İle Şirketin Sermaye Yetersizliği Arasındaki İlişki**

Ülkemizde yatırımlar için gerekli olan tasarrufların yetersizliği bilinmektedir. Aile şirketlerinde en önemli başarısızlık nedenlerinden birinin sermaye yetersizliği olduğu ortaya çıkmıştır. Aile şirketleri sahip/yöneticilerine tasarrufların nasıl değerlendirildiği sorulduğunda alınan cevaplarda bunların bir kısmının birikimlerini yine şirket içinde değerlendirirken bazılarının da şirket dışında ya da özel tüketim harcamalarında değerlendirdikleri sonucu çıkmıştır. Aile şirketlerindeki sermaye yetersizliğinin en önemli sebeplerinden birisi de şirket ortaklarının birikimlerini şirket dışında değişik alanlarda ya da lüks tüketim harcamalarında değerlendirmeleridir.

Bu iki değişken arasındaki ilişki olduğu varsayılmış ve bu ilişkiyi test etmek için Ki-kare analizi yapılmıştır. Konuya ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

$H_1$  Aile şirketlerinde tasarrufların değerlendirilme biçimi ile şirketin sermaye yetersizliği arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde tasarrufların değerlendirilme biçimi ile şirketin sermaye yetersizliği arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,021$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,021 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre şirket ortaklarının birikimlerini ve tasarruflarını şirket içinde veya dışında değerlendirme biçimi ile işletmenin sermaye ihtiyacı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

#### **4.4.2.21. Aile şirketlerinde Kasa Yönetiminde Kriterler Olup Olmaması İle Sermayenin Verimsiz Kullanılması Arasındaki İlişki**

Aile şirketlerinin birçoğunun kasa yönetiminde belirli kriterler olmadığı yaptığımız araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan birçok aile şirketi sermaye yetersizliğinden şikayetçidir. şirket paralarının gelişigüzel kullanımı şirketi özellikle likidite sıkıntısına düşürebilmektedir. şirketinizin yeterince gelişmediğini düşünüyorsanız bunun en önemli sebebi nedir? sorusuna verilen cevaplarda sermaye yetersizliğinden sonra en çok verilen cevap sermayenin verimsiz kullanımüdür. Bu nedenle kasa yönetiminde kriterler olup olmaması ile sermayenin verimsiz kullanımı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Kasa yönetiminde belirgin kriterlerin uygulandığı aile şirketlerinde sermayenin daha verimli kullanıldığı ve kaynakların yatırıma yönlendirildiği düşünölmektedir.

Bu iki değişken arasında bir ilişki olduğü düşünölmekte olup bu ilişki Ki-kare analizine tabi tutulmuş ve konuya ilişkin hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

$H_1$  Aile şirketlerinde kasa yönetiminde kriterler olup olmaması ile sermayenin verimsiz kullanılması arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde kasa yönetiminde kriterler olup olmaması ile sermayenin verimsiz kullanılması arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,016$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,016 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde kasa yönetiminde belirli kriterler olup olmaması ile sermayenin verimsiz kullanılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kasadan para çekme konusunda birçok kişinin yetki sahibi olması çeşitli kargaşalara ve sonuçta da sermayenin verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır.

#### **4.4.2.22. Aile Şirketlerinde Sermaye Yetersizliği İle Lüks Tüketim Harcamalarının Yüksekliği Arasındaki İlişki**

Birçok aile şirketi sahibi ve/veya bu kişinin yakınları oldukça lüks bir yaşam sürdürmeye meyillidirler. Yatlar, katlar, lüks villalar alımı ve pahalı tatiller, düğünler gibi çeşitli lüks tüketim harcamaları şirketin sermaye yeterliliğini olumsuz etkilemektedir. İhtiyaç fazlası yapılan harcamalar yerine bu kaynakların şirkette değerlendirilmesi çok daha olumlu olabilir. Lüks tüketim harcamaları ne kadar yüksek olursa aile şirketlerinin sermayesinin bu oranda azalması söz konusudur.

Aile şirketleri sahiplerinin lüks tüketim harcamalarının miktarı ile şirketin sermaye ihtiyacının büyümesi arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla Ki-kare analizi yapılmış ve analize ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

$H_1$  Aile şirketlerinde sermaye yetersizliği ile lüks tüketim harcamalarının yüksekliği arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde sermaye yetersizliği ile lüks tüketim harcamalarının yüksekliği arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,046$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,046 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi



gerekmektedir. Buna göre aile şirketlerinde sermaye yetersizliği ile lüks tüketim harcamalarının yüksekliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aile şirketlerinde sermaye yetersizliğinin en önemli sebeplerinden birinin de aile bireylerinin lüks tüketim harcamaları olduğu bu sonuca göre söylenebilir.

#### **4.4.2.23. ile Şirketlerinde Birleşme Düşünceleri İle Yöneticilerin Eğitim Durumu Arasındaki İlişki**

Günümüzün global ve rekabetçi dünyasında şirketlerin başka şirketlerle birleşmeleri önemli bir konudur. En büyük şirketlerin bile diğerleri ile birleşerek gücüne güç katarak küçükleri yok etme yolunda hızla ilerledikleri bir dünyada aile şirketlerinin küçük kalmayı tercih ettikleri görülmekte ve bu konu aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Birleşme düşüncelerinin patron ve yöneticilerin eğitim düzeyi ile ilgisi olduğu düşünülmektedir. Profesyonel yöneticilerin ağırlıkta olduğu aile şirketlerinde eğitim düzeyi daha yüksektir ve bu şirketlerde birleşme düşüncesi söz konusu olabilmektedir.

Aile şirketlerinde mevcut yöneticilerin eğitim düzeyleri ile o şirketin bir başka şirket ile birleşerek büyüme konusundaki düşünceler arasında bir ilişki olduğu varsayılmış ve bu konu Ki Kare testine tabi tutulmuştur. Konuya ilişkin hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

$H_1$  Aile şirketlerinde üst düzey yöneticilerin eğitim durumu ile bu şirketlerin başka şirketlerle birleşme düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

$H_0$  Aile şirketlerinde üst düzey yöneticilerin eğitim durumu ile bu şirketlerin başka şirketlerle birleşme düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

Yapılan Ki-kare testi sonucunda  $p = 0,006$  çıkmıştır. Bu sonuca göre  $p = 0,006 < 0,05$  değeri bulunduğundan  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Bu sonuç bir şirketteki üst düzey yöneticilerin eğitim durumu ile şirketin başka bir şirketle birleşerek büyüme konusundaki düşünceler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bu bölümde araştırmanın teorik ve uygulama bölümlerine ilişkin sonuçlarla, çözüm önerileri yer almaktadır. Önce teorik bölümlere ilişkin araştırma bulguları sonra da uygulama bölümüne ilişkin araştırma bulguları değerlendirilecektir. Bu bölümde ayrıca aile şirketlerinin başta finansal sorunları olmak üzere çeşitli sorunları için geliştirilen çözüm önerileri yer almaktadır.

#### 5.1. TEORİK BÖLÜMLERE İLİŞKİN ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

##### 5.1.1. Aile Şirketleri Bölümüne İlişkin Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de işletmeler genellikle aile işletmeleri şeklinde kurulurlar. Bunun başlıca sebepleri arasında bağımsız iş kurma düşüncesi, kendi kendinin patronu olma, ailenin finansal kaynaklarını değerlendirme, aile sırlarının aile içinde kalmasının sağlanması ve yabancılara duyulan güvensizlik gibi faktörler söz konusudur. Aile şirketlerinin yönetiminde genellikle aile reisi olan baba bulunur. Diğer aile üyeleri de şirketin çeşitli yönetim kademelerinde aktif olarak görev alırlar. Bazı aile üyeleri de sadece hisse sahibi olmak suretiyle pasif ortak olarak işletme ile ilgilenirler. Çok küçük aile işletmelerinde işçi olarak çalışanlar da yine aile üyelerinden oluşabilir. Aile şirketlerinin kısaca tanımını yapmak gerekirse: “bir şirketin sermayesinin yarısından fazlasının belli bir aileye ait olması ve yönetiminin aile bireyleri tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, bu şirket bir aile şirketi olarak adlandırılır.” Bu tanımda iki faktör dikkati çekmektedir. Çoğunluk hisselerinin belli bir aileye ait olması ve yönetimin aile bireyleri tarafından gerçekleştirilmesi. Bir şirketin profesyonel yönetilmesi demek o şirketin yönetiminin mutlaka aile dışından birilerine devrini gerektirmeyebilir. Aile bireylerinin yönetiminde olan bir şirket de profesyonel olarak yönetilebilir. Sermaye açısından bakacak olursak, şirketin sermayesi belli bir veya

birkaç aileye ait olabilir. Ancak, şirketin profesyonel bir anlayışla, yani modern işletmecilik kurallarıyla yönetilmesi oldukça önemlidir. İşletmecilik kurallarının uygulanması durumunda yöneticilerin aileden veya dışardan olmasının hiçbir önemi yoktur. Ancak araştırmacının kanaatine göre aile bireylerinin şirketi profesyonel bir şekilde yönetmesinin bazı zorlukları vardır. Aynı kişilerin rol aldığı ama kuralları ve değerleri farklı işletme ve aile gibi iki sistem söz konusudur ve aynı sistemin üyesi olan kişilerin bu sistemlerin kurallarını birbirine karıştırma durumunda bazı sorunlar çıkabilir. Örneğin, ailede baba ve oğul rolündeki iki kişi işletmede patron ve çalışan rolünü oynamaktadır. İşte bu durum bir ikilem doğurabilmektedir. Aile içinde baba çocuğuna bakmak zorundadır ve bu sistemde üyelik süreklidir. Ancak işletmede kalmanın bazı şartları ve kuralları vardır ve bunlar yerine getirilmediği zaman işletmeden uzaklaştırmayı gerektirir. Böyle bir durum karşısında babalık duyguları işin içine girdiğinde işten atılması gereken çalışan atılamamakta ve işletmenin başına problem olmaktadır. Aile bireyleri, işin gerektirdiği eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip değilse işletmeye alınmaması gerekir. Yukarıda da belirtilen duygusal değerler buna engel olabilmekte ve çoğu zaman yetersiz, yeteneksiz ve eğitimsiz kişiler aile şirketine alınabilmektedir. Benzer şekilde işten çıkarma durumlarında da aynı problemler yaşanmaktadır.

Aile şirketlerinde işletmeciliğin gerektirdiği kuralların uygulanması noktasında bu tür sorunlar yaşanmaktadır. Bir patron aile dışından tuttuğu bir çalışanını/yöneticisini önemli bir hata yapması durumunda gözünü kırpmadan işten atabildiği halde, kendi çocuklarını duygusal bağların etkisiyle işten atamamaktadır. Aile şirketinde aile üyelerinin yönettiği şirketin sorunlarından bazıları bunlardır. Aile üyeleri bir şirketin yönetimini işletme kurallarına uygun olarak da gerçekleştirebilirler. Ancak bunun şartı iş ve aile meselelerinin ayrı değerlendirildiği bir sistemin kurulmuş ve hayata geçirilmiş olmasıdır. Bunun için işletmeyle ilgili aile içi bir anayasa oluşturulmalı ve bunun kuralları aile bireylerinin katılımıyla gerçekleştirilmeli ve işin gerektirdiği şartları taşıyan aile üyelerinin işe alınması sağlanmalıdır. Aynı şekilde gerektiğinde işten çıkarma kuralları aile bireyelerine de uygulanabilmelidir.

Türk aile şirketlerinde yaşanan belli başlı sorunlar şirket yönetiminde sürekliliğin sağlanamaması, aile ve iş ilişkileriyle ailenin ve şirketin finansman

ihtiyaçlarının birbirine karıştırılması, aile içinde çeşitli boyutlarda yaşanan çatışmalar, ki bunlardan bazıları baba-oğul çatışması, kardeşler arası çatışmalar ve rekabet ile eltilerin neden olduğu çatışmalardır. Ailenin finans kaynaklarının işletmenin büyümesinde yetersiz kalması ve dış kaynak kullanımında yaşanan sorunlar, bunların hepsini etkileyen profesyonel bir anlayış yerine geleneksel ve her şeyi ben bilirim şeklinde kendini gösteren aşiret yönetimi mentalitesidir.

Aile şirketleri profesyonel bir anlayıştan uzak yönetildiği için işletme misyonunun olmaması, işletmenin geleceği için bir vizyon belirlenmemesi, planlamada yetersizlik ve günübürlük politikalar bu şirketlerin başarısını olumsuz etkilemektedir. Aile şirketlerinin ikinci kuşakta % 70'inin parçalanma, iflas ya da başkalarına devredilmek suretiyle yok olduğu, üçüncü kuşağa kadar sadece % 10'unun ulaşabildiği ve dördüncü kuşaktaki aile şirketi oranının % 3-4'lerde kaldığı dikkate alınırsa çok sayıda aile şirketinin birinci ve ikinci kuşakta faaliyetlerine son verdiği açıkça görülebilir. Kurucu tarafından çeşitli zorluklarla kurulan ve onun ölümü ya da çeşitli nedenlerle işi bırakmasıyla aile şirketinin dağılmasının oldukça önemli sonuçları vardır. Burada mevcut tecrübe ve birikimlerin ikinci ve daha sonraki kuşaklara aktarılamaması söz konusudur. İkinci kuşak üyelerinden bazıları yeniden işletme kurmakta ve aynı seviyeye gelinceye kadar uzun yıllar çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Halbuki, önceki kuşağın tecrübe ve birikimlerinin şirketle birlikte ikinci kuşağa aktarılması durumunda aile şirketleri çok daha büyük ilerleme gösterebilirler.

Aile şirketi patronlarının işletme yönetimi konusunda her şeyi bilmeleri söz konusu olmayabilir. Ancak bir şeyi bilmediğini bilmek bilgiye atılmış ilk adımdır. Bu kişiler bir çok eksiği olmakla birlikte her şeyin en iyi ve doğrusunu kendilerinin bildiklerini düşünmektedirler. Bu nedenle sorunlarının çözümünde dış yardım, profesyonel danışmanlık hizmeti alma yoluna gitmezler. Bunun için gerekçeler de hazırlanmıştır. Aile sırları dışarı çıkmasını, danışmanlara verilecek param yok, danışmanlara güvenmiyorum, zaten onların bir şeye faydası olmuyor gibi gerekçeler öne sürmektedirler.

### 5.1.2. Çatışma Kavramı ve Açıklamalar Bölümüne İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İnsanların ve örgütlerin amaçları, değerleri birbirinden farklı olduğu için bu farklılıklar çeşitli düzeylerde çatışmalara neden olabilir. Çatışmaların tümüyle yok edilmesi söz konusu değildir. Zaten modern yönetim anlayışında da belli bir düzeyde çatışmanın olumlu olduğu görüşü ağır basar. Çünkü farklılıklardan yeni fikirler doğar, farklılıklar değişimi ve gelişmeyi teşvik eder. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde daha iyi ve doğruya ulaşabilmek için önemli fırsatlar sunabilirler. Çatışmanın olumlu sonuçları olduğu gibi iyi yönetilememesi ve yüksek bir düzeye çıkması oldukça kötü sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Günlük hayatımızda çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşarız. Vereceğimiz kararlarda alternatifler arasında seçim yapmada, iş hayatımızda iş arkadaşlarımızla ve yöneticilerle, ailemizde eşimizle ve çocuklarımızla ya da büyüklerimizle çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşarız. Ancak sonuçta bütün bunlara bir çözüm bulmaya ve hayatımızı daha mutlu bir şekilde devam ettirmeye çalışırız. Çatışmaları çözmek için diyaloga girme, iletişim kurma ve meseleyi ilgili taraflarla olgunluk içinde konuşma ile en uygun çözüm bulmaya çalışırız. Diyalog yollarının kapanması, yani iletişim kanallarının tıkanması, konuşmama, derdini yakınlarıyla ve dostlarıyla paylaşmama durumunda ise çatışmalar baş edilemez bir hale gelir. Bunun sonucunda boşanmalar, küskünlükler, çocukların evi terk etmesi, etrafımızdaki insanların bizden uzaklaşması, çevre ile iletişim azalması gibi çeşitli olumsuzluklar yaşanır.

Çatışma kavramının tanımı şöyle yapılabilir: “İnsanların amaçlarında ve değer yargılarındaki farklılıkların neden olduğu ve insanların birbiri arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olan anlaşmazlıklar” dır. Çeşitli araştırmacıların bu konu ile ilgili tanımları mevcuttur. Bir tanıma göre çatışma, “bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi”, başka bir tanıma göre ise çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarındaki bozulma” dır. Modern yönetim anlayışına göre çatışma, “yeni fikirlerin doğması, yeni gelişmelerin gerçekleştirilmesine hizmet eden ve bu şekilde örgüt gelişimine katkı yapacak şekilde yönetilmesi gereken olumlu bir olgu”, olarak ele alınır.

Çatışmanın başlıca kaynakları arasında iletişim kanallarında meydana gelen aksamlar çıkarılarda ve değerlerde farklılıklar, örgütlerde ve kurumlarda yetki ve sorumluluk alanlarının kesin çizgilerle belirlenememesi, değişim sonucu ortaya çıkan yeni gelişmelere uyumda zorluklar, kültür farklılıkları, kıt kaynaklar için rekabet gibi konular sayılabilir.

Modern yönetim anlayışında çatışmalara olumsuz bakılması gerekmez. Çatışmalar çoğu zaman yeniliği teşvik ederler. Bir konu üzerinde çeşitli görüşler olması, yeni fikirlerin doğmasına neden olur ve bunlar arasından da en iyisinin seçilme şansı oluşur. Ancak bunun için farklılıkların ustalıkla yönetilmesi gerekir.

Taraflar açısından bakıldığında ise çatışmalar, bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, bireylerle gruplar arasında yaşanan çatışmalar, örgütler arasında yaşanan çatışmalar olarak sıralanabilir.

### **5.1.3. Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmalara İlişkin Bulgular**

Aile şirketlerindeki çatışmaların en önemli nedeni duygusal ilişkilerin hakim olduğu aile sistemi ile rasyonel ilkelerin geçerli olduğu işletme sisteminin tartışmasız gerekliliği ve bu iki sistemin çatışan yanlarıyla birlikte yürütülmesi zorunluluğudur. Bu iki sistemde rol alan kişilerin de aynı olması çatışmalar için en uygun ortamın hazırlanmasına neden olur. Aile ve işletme sistemi kaçınılmaz olarak birbirini etkiler. Aile bireylerinin bir sistemden diğerine geçmesiyle aile konuları işletmeye, işletme ile ilgili sorunlar ve iş konuları da eve taşınabilmekte ve bunun sonucunda işle ilgili olmayan aile üyelerinin de bu olaylardan etkilenmesiyle çatışma türünde çeşitli sorunların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Bazı psikologlar aile işletmelerinde çatışmaların daha girişimcilik aşamasında başladığını, kendi işini kuran birçok girişimcinin bu girişimin sebebi olarak anne babasıyla yaşadığı sorunları gerekçe gösterdiğini belirtmektedirler. Bunların amacı kendi işlerini kurmakla üzerindeki güçlü figürlerin, yani anne, babanın etkisinden kurtulmaktır. Bu kişilerin kurduğu işletmeler, baskı altında kalmadan amaçlarını gerçekleştirebilecekleri yerlerdir. Ancak bu girişimciler de çok geçmeden babalarının

düştüğü hatalara düşerler ve bunların da otoritesini sorgulamak ya da onlara karşı çıkmak asla söz konusu olamaz.

Aile işletmeleri denildiğinde çatışmaların akla gelmesi aileleri ve işletmeleri tahrip eden yaygın aile kavgalarından kaynaklanmaktadır. Uygun yöntemlerle çatışmalar yönetilemediğinde ise birçok aile şirketi çatışmaların kurbanı olmaktadır. Aile şirketlerinde çatışmaların önlenemez düzeylere ulaşması sadece şirketlerin değil aynı zamanda ailelerin de parçalanmasını beraberinde getirmektedir. Türkiye’de bir çok ünlü aile şirketinde bu olayların yaşanması zaman zaman söz konusu olmaktadır.

#### *Aile Şirketlerinde Çatışmaların Belli Başlı Özellikleri:*

1. Aile üyeleri gündüz iş yerinde akşam da evde olmak üzere birlikte çok uzun zaman geçirirler. Bu kişiler gerek işletme gerekse aile ile ilgili çeşitli kararlar alırlar. İşletme üzerindeki kontrolü ele geçirmek için aile üyeleri arasında sürüp giden açık ya da gizli mücadeleler bu kişileri sık sık karşı karşıya getirir ve çatışma yaşamalarına neden olur.
2. Aile şirketlerinin yönetim problemleri, diğer işletmelerin yönetim problemlerinden farklıdır. Aynı aile üyelerinin birlikte çalışmasıyla duygusal konular da alınan kararlar üzerinde etkili olur. Aile üyelerinden işletmede aktif olanlar ve olmayanlar işe farklı açılardan bakarlar. Çalışmayan kişiler daha çok parasal getiri üzerinde dururken, çalışanların kaygıları daha çok işletme çıkarlarıyla ilgilidir.
3. Aile şirketlerinde çatışmaların çözümünde bir zorluk da aile üyeliğinin süreklilik arz etmesi ve performans konusunun aile içinde önemli olmadığı halde işletmede performansın duygusal ilişkilerden daha öncelikli olması nedeniyle ortaya çıkmasıdır. Aile şirketinde görevli bir aile üyesi yeterli performansını göstermediğinde işten çıkartılması hem zordur hem de bu olay, ilişkiler aile içinde devam edeceği için, başka sorunların kaynağını teşkil edebilir.
4. Aile şirketlerinde aile üyeleri arasındaki çatışmalar aile dışından çalışanları da etkiler. Bu kişiler genelde profesyonel yöneticiler olup çatışmaları bir



şirket ortamında motivasyonları bozulur ve aile şirketlerinde çalışmak istemezler. Ayrıca aile üyelerine öncelik, daha fazla yetki ya da ücret ödenmesi gibi konular profesyonellerin şirketten uzaklaşmasına neden olur.

5. Aile şirketlerinde çatışmaların kaynağı duygusal temellidir. Aile içinde sorunlara duygusal bir yaklaşım kabul edilebilir. Ancak şirket yönetiminde duyguların değil, aklın ve mantığın ön planda tutulması gerekir. Aile içinde geçmişe dayanan ve bir şekilde üstü örtülen çıkar çatışmaları zaman içinde şirkette para ve güç mücadelesi şeklinde yeniden ortaya çıkabilir.

Aile şirketlerinde çatışmanın kaynakları açısından da şu faktörlerin etkili olduğu görülmektedir:

1. Aile ilişkileri; aile işletmesinin başarısı sağlıklı ilişkilerin yaşandığı aile ile doğrudan ilgilidir. Aile içindeki bireylerin iletişimi, birbirine saygısı, kısaca aile düzeni sağlıklı işliyorsa bu aile işletmesinin başarısını da olumlu etkiler. Aile üyeleri arasındaki ilişkilerin sağlıklı olmaması ve iletişimde yetersizlik işletmeyi de olumsuz etkiler. Hatta aile ilişkilerinin olumlu olması durumunda bile para ve güç konuları gündeme geldiğinde bu ilişkiler bozulabilir.
2. Akrabaların kayırılması (nepotizm); aile üyelerinin liyakatına bakılmaksızın işletmede önemli görevlere getirilmeleri ve bunun sadece kan bağı nedeniyle tercih edilmesi aile işletmelerinin önemli bir sorunudur. Aile üyelerinden yeterli olanlar ve olmayanların birlikte çalışması durumunda bu kişiler arasında, ayrıca aile dışından gelenlerle aile üyeleri arasında çeşitli düzeylerde çatışmaların yaşanmasına neden olabilir.
3. Yetki dağılımı konusu da önemli bir çatışma kaynağıdır. İşletmede en büyük yetki genelde en büyük çocuğa verilir. Doğum sırası böyle bir durumda ilk tercih olarak ele alınmakta ancak bu yöntem doğru bir tercih olmamaktadır. Çünkü aile üyelerinden daha genç olduğu halde daha yetenekli, eğitilmiş ve tecrübeli kişiler bu durumu kabullenmezler ve sonuçta birbirinin kuyusunu kazmaya çalışabilirler. Ayrıca işletme nitelikli insan kaynağını değerlendirmekten de mahrum kalmış olur.



4. İletişimde aksamalar, çatışmaların en önemli kaynağını teşkil eder. İletişim sorunları olması durumunda bazen en küçük yanlış anlamalar bile önemli sorunların çıkmasına neden olabilir. İletişim sorununu ortadan kaldırmak için aile üyeleri arasında güvene dayalı bir sistemin oluşturulması ve meselelerin açık bir platformda tartışılarak çözüme kavuşturulması gerekir. Çünkü açıklık ve samimiyet ailede güveni, güven ise uyumu beraberinde getirir.
5. İşletmenin aile gibi yönetilmesi; aile kurallarının işletmede hakim olması ve ilişkilerin duygusal temellere dayandırılması da bir çatışma temelini oluşturur. İşletmede rasyonelliğin hakim olması, aile üyeleri için bir anayasa oluşturulması ve bu kuralların tüm aile üyeleri tarafından tanınmasının sağlanması, kariyer planı uygulaması, bu sorunların çözümünde etkili olabilir. İşletmede çalışmak isteyen kişiler için belirli kriterler oluşturulması ve yönetim kademelerinde görev almak için ne tür şartların aranacağını belirlenip ilan edilmesi aile üyelerinin kendi geleceklerini planlama ve kendilerini yetiştirme konusunda yardımcı olabilir.
6. Sorunların üzerine zamanında gidilmemesi ve zaman içinde kendiliğinden geçer beklentisiyle göz ardı edilmesi, zaman içinde sorunların çözümünün daha da zorlaştırarak içinden çıkılmaz durumların doğmasına neden olabilir.

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların boyutları hakkında da şu çatışma türlerinden bahsedilebilir: Şirket sahibi/yöneticisinin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, bu kişinin eşi ile yaşadığı çatışmalar, yine şirket sahibinin çocukları ile yaşadığı çatışmalar, gelinler ve damatlar gibi aileye sonradan katılan kişilerin neden olduğu çatışmalar, kuzenler arasında yaşanan çatışmalar, aile iş çatışması, kardeşler arasında yaşanan çatışmalar gösterilebilir.

#### **5.1.4. Aile Şirketlerinde Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar İle İlgili Bulgular**

##### **5.1.4.1. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı İle İlgili Sorunlara İlişkin Bulgular**

Sağlıklı ve dengeli bir finansal yapılanma bir şirketin faaliyetlerini istenen şekilde yürütebilmesi için temel bir şarttır. Bunun için işletmenin bilançosunda görülen aktiflerin finansman şekli, yani sabit varlıkların öz kaynaklarla ya da uzun vadeli yabancı kaynaklarla finansmanı ve öz kaynak yabancı kaynak dengesinin sağlanması büyük önem taşır. Ayrıca yabancı kaynakların vade açısından dağılımının önemi de büyüktür.

Özellikle aile şirketlerinin önemli bir kısmı yabancı kaynak kullanma eğiliminde değildir ve bütün faaliyetleri kendi kaynakları ile gerçekleştirme eğilimindedirler. Riske girmeyi göze almazlar. Ancak, % 100 öz kaynaklarla çalışan işletmeler çoğu zaman büyüme ve gelişme konusunda rehavete, tembelliğe kapılır ve birçok fırsatı değerlendiremeyebilirler. Öz kaynakla çalışan aile şirketi sahipleri bu kaynakların maliyeti olmadığını düşünebilirler. Halbuki, öz sermaye maliyeti yüksek olan bir sermayedir. Bunun maliyetini anlamak için çeşitli yatırım alternatiflerinin göz önüne alınması yeterlidir.

Diğer taraftan hisselerinin bir bölümü halka arz edilmiş olan nispeten büyük aile şirketlerinin bir kısmı varlıklarının önemli bir bölümünü yabancı kaynaklarla finanse etmektedirler. Bu şirketlerde yabancı kaynak oranı oldukça yüksektir. Daha da kötü olan ise bu yabancı kaynakların büyük bir kısmı kısa vadeli ve kısa vadeli yabancı kaynaklarla sabit yatırımlar yapmaktadırlar.

Her iki durumda da dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Öz kaynak ağırlıklı çalışan firmalar kullandıkları yabancı kaynaklardan sağlayacağı getirilerle öz kaynak kârlılığını artırabilirler. Bunun için yabancı kaynaklara ödenen faiz miktarından daha yüksek bir kârlılığa ulaşarak borçlanmanın öz sermaye sahipleri üzerindeki olumlu etkisini yaratmak gerekir.

Aile şirketleri genelde küçük şirketler olduğu için öz kaynaklar için kurulmasında yeterli olsa bile daha sonraki büyüme ve gelişme aşamalarında yetersiz kalmaktadır. Şirket kontrolünü kaybetme endişesi ile dışa açılmaya veya yabancı ortak almaya sıcak bakmazlar. Kendi kaynakları da yeterli olmayınca yine kaynak için yakın çevrelerine başvururlar. Kredi kuruluşlarından kaynak kullanma eğilimi düşük olduğu gibi istenen teminat ve ağır kefalet şartlarından ve faiz yüksekliğinden dolayı yabancı kaynak kullanmada zorluk çekerler.

Aile içinde yaşanan çatışmalar aile bireylerinin her birinin kendi yoluna gitmesi, yani ayrılmalar nedeniyle zaten yetersiz olan öz kaynaklar daha da küçülür ve parçalanır.

Aile şirketlerinde tek yetki ve söz sahibi genelde ailenin reisi olan babadır. Mutlak otoriteye sahip olan baba şirketin bir çok gereklerini karşılamada yetersiz kalır. Bu kişiler çoğu zaman şirketin finans yönetimi ile ilgili ilkelere habersizdirler. Özellikle şirketin kuruluş dönemlerinde tek patron zihniyeti egemendir. Bu kişi her şeyin en iyisini bilir, başka görüşlerin açıklanmasına ve uygulanmasına fırsat tanımaz. Tek patron yönetimindeki bir şirkette en önemli sorunlardan biri yeterli sermayenin sağlanamamasıdır. Tek kişinin hakimiyeti ile diğer kişilerin istekleri arasında bir denge kurulamaması ve gelecek jenerasyonlar için gerekli olan uygun bir ortaklık yapısının belirlenememesi bu aşamadaki bir aile şirketinde yaşanan en önemli problemlerdir.

Tek patron yönetiminde kararların tartışılmadan alınması nedeniyle finansal kararların subjektif ve irrasyonel olması ihtimali söz konusudur. Bunun sonucunda da kredi kullanımında rasyonellik sağlanamaz, uzun vadeli ve sağlıklı kararlar alınamaz, sağlıklı bir finansal planlama yapılamaz. Bu nedenle işletmenin parlak bir geleceği olması beklenemez.

Kredi kullanımlarında önemli teminatlar istendiği için aile şirketi patronları bir iflas durumunda aldığı kredilere karşı teminat olarak gösterilen mal varlıklarını kaybetme korkusuyla yabancı kaynak kullanmak istemez.

Şirketin gelişmesi ve büyümesi tek bir kişinin sermayesine, enerjisine, yeteneklerine ve ileriye görme derecesine bağlıdır. Karmaşık işletme faaliyetlerinin tümünün bir kişi tarafından yürütülüyor olması bu konuda bir engeldir. Günümüzün işletmecilik anlayışında bireysel olarak başarı şansı oldukça düşüktür. Bundan dolayı takım ruhu ve anlayışı ile çalışılması gerekmektedir.

Aile şirketleri iç bünyelerindeki aksak yapılanmadan dolayı önemli finansal sorunlar yaşarlar. Yapılacak yatırımlar için sağlıklı analizler yapılmaması, işletme ve ailenin finansman ihtiyacı arasındaki dengesizlik, girişimcilik faaliyetlerinin sınama yanılma yoluyla yapılması, çevreden gördükleri bazı girişimcileri taklit ederek iş hayatına girme gibi konular hatalı kararların verilmesine ve bunların sonucunda ciddi problemler yaşanmasına neden olmaktadır. Yatırımlar için fizibilite raporlarını birçok yatırımcının bir formalite gereği yaptıkları çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir. .

Otofinansman konusu tüm şirketler için önem arz etmekte ancak şirket gelirleri değişik tüketim alanlarına kanalize edildiği için şirket içinde değerlendirilmemektedir. Şirketlerin finansman ihtiyacı ve ülkemizdeki tasarruf yetersizliği dikkate alındığında oto finansmanın önemi daha iyi anlaşılır. Şirketlerin finansman sağlaması için en pratik yollardan birisi budur. Şirket ortaklarının ve ailelerinin geçimi sağlandıktan sonra şirketin kalan kârlarının şirkette değerlendirilmesi sonucunda hem ailenin ve şirket ortaklarının hem de şirketin geleceği daha güvenli olur. Ancak kâr edilememesi, zarar edilmesi ve bunların birkaç yıl öz sermaye unsurlarından karşılanması şirketi yakın gelecekte önemli mali krizlere sürükleyebilecektir.

Otofinansman konusunda işletmenin kuruluş ve gelişme safhasında fazla emeği geçenler olumlu düşünürken, daha çok ikinci ve daha sonraki jenerasyon üyeleri sıkıntılara katlanmadığı için işletme gelirlerini kendi zevkleri için tüketme eğilimindedirler. Ayrıca aileye sonradan katılan gelin ve damatlar da bu konuda pay kapma ve birbiriyle yarış halindedirler. Şirket ortağı kardeşlerin bir çoğu günümüzde eltiler çatışması yüzünden işlerini bölmekte ve herkes kendi yoluna gitmektedir. Aile şirketlerinin parçalanma ve paylaşım kavgalarında hanımların birbirini kışkırtmalarının da rolü büyüktür.

Aile şirketlerinde sağlıklı finansal politikalar uygulanamamaktadır. Çünkü firmanın yönetimi ile birlikte finansal yönetim de birçok şirkette patron tarafından yürütülmektedir. Patronun da her konuda yeterli olmaması nedeniyle etkili bir finansal planlama yapılamadığı için de finansal yönetimde etkinlik sağlanamamaktadır.

Finans politikalarının amacı firmanın fon ihtiyacının hangi kaynaklardan, hangi maliyetlerle ve hangi vadelerde karşılanacağını belirlenmesi ve firmanın fon giriş ve çıkışlarında gelecek itibariyle bir dengenin sağlanmasıdır. Etkili bir finansman politikasının yerleşmesi firmanın finansman ihtiyacının miktar ve zaman bakımından belirlenmesi, bu finansman ihtiyacının sağlanacağı alternatif finans kaynaklarının belirlenmesi, firmanın kendi faaliyetleri sonucu oluşan kaynakların hangi alanlarda değerlendirileceğinin ortaya konulması ve optimum öz kaynak yabancı kaynak dengesinin kurulması ile sağlanabilir.

Ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki firmaların çoğu aile şirkettir. Bu şirketler bir finansman departmanına sahip değildir. Ölçek itibariyle ayrı bir finansman departmanının maliyetini karşılama gücüne de sahip değildir.

Aile şirketlerinin genel yönetimi ile finans yönetimi ayrılmadığı için finansman yönetiminde de profesyonel olmayan davranışlar söz konusudur. Bu şirketlerde merkeziyetçi ve otoriter bir yönetim hüküm sürmektedir. Günümüzde geçerli olan yönetim anlayışında en önemli sermaye insan, kalifiye eleman ve nitelikli bir yönetim ekibidir. Mevcut durumdan çok firmanın sahip olduğu yönetimin kalitesi o firmanın geleceği hakkında önemli şeyler ifade eder. Profesyonel bir anlayışa sahip olmak için yöneticilerin aile dışından olması gereklidir gibi yaygın bir görüş söz konusu olsa da kanaatimizce bu şart değildir. Aile üyesi yöneticiler de profesyonel davranış gösterebilirler. Bunun için şirketin sistemleştirilmesi ve herkesin uymak zorunda olduğu kuralların yerleşmiş olması gerekmektedir.

Aile şirketleri gerek ölçek itibariyle küçük olması, gerekse yöneticilerinin mentalitesinin elverişli olmaması nedeniyle yabancı ortak alımına sıcak bakmazlar, ayrıca şartları elverişli olmadığından hisselerini halka arz etmeleri de söz konusu

değildir. Bu yüzden hisselerini halka arz etmek suretiyle kaynak sağlama konusunda da sıkıntılar yaşarlar.

#### **5.1.4.2. Aile Şirketlerinde Yabancı Kaynaklarla İlgili Sorunlara İlişkin Bulgular**

Türkiye’de bankacılık sisteminin büyük holdinglerin kontrolünde olması, aile şirketlerinin kredi kullanmaya sıcak bakmamaları ve kredi kullanma için istenen kriterleri taşınamaları, ayrıca kredi maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle yabancı kaynak kullanma avantajını kullanamamaktadırlar. Tahvil ihraç ederek kaynak sağlama şansına da sahip değildirler. Çünkü, yüksek faizli ve garantili devlet tahvilleri ihraç edilirken aile şirketlerinin tahviline alıcı bulunması söz konusu bile olamamaktadır.

Birinci kuşak işi kurar, geliştirir ve belli bir yerde işin başından herhangi bir nedenle uzaklaşarak işin başına daha sonraki kuşaklardan bir yönetici geçer. Etkili bir devir planlaması yapılmadan ve gelecekteki yönetici yetiştirilmeden sonraki kuşağa devredilen bir şirketin yöneticileri işi kuran girişimcinin ruhunu, heyecanını ve azmini taşımayabilir. Bu kişiler eski kuşağın birikimine ve tecrübesine de sahip olmadıklarından şirkette faaliyetler ağır aksak yürümeye başlar. Bu kuşak üyeleri çeşitli konularda birbiriyle çatışmaya düşerler ve sonuçta şirket girişimciliğini yavaş yavaş kaybeder. Türkiye’de geçmişi 50 yıldan fazla olan şirket sayısının bir elin parmak sayısını geçmemesi bunun en güzel açıklamasıdır. Ayrıca aile şirketlerinin ikinci kuşağa geçerken % 70’inin batması bu iddiaları doğrulamaktadır.

Aile şirketlerinde araştırma geliştirme faaliyetlerine de fazla önem verilmez. Bunun sonucunda şirket proje kredilerinden yararlanma hakkını kullanamaz. Ayrıca yeterince yeni yatırımlar yapamadıkları için yatırım kredilerinden yararlanmaları da söz konusu olmaz. Bu şirketlerin kurumsal bir kimlik kazanamamaları ve tek bir kişiye bağlı olmaları onların kredi kuruluşları nezdinde kredibilitesini düşürür. Kredi kuruluşları sadece tek patronun itibarı ve teminat olarak da onun malvarlığı ile ilgilenir. Finansal planlamanın sağlıklı yapılamaması aile şirketlerinin borçlarını ödemelerinde sıkıntılar yaşamasına neden olabilir. Çatışmalı bir şirket ortamı, yabancı ortak gelmesini engeller. Dolayısıyla şirket birleşmeleri de söz konusu olmaz. Günümüzde büyük

şirketler yine büyüklerle birleşme eğiliminde iken küçükler yani aile şirketleri küçülmeye, parçalanmaya ve büyüklere yem olmaya devam etmektedir.

#### **5.1.4.3. Aile Şirketlerinde Çalışma Sermayesi İle İlgili Sorunlara İlişkin Bulgular**

Çalışma sermayesi bir işletmenin bir yıl içinde paraya dönüştürülmesi düşünülen ekonomik değerlere yaptığı yatırımları ifade eder. İşletmenin başarılı olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için çalışma sermayesi yönetiminin önemi büyüktür. Çalışma sermayesi yönetimine yeterli önemi vermeyen işletmelerin zor durumlara düşmesi kaçınılmazdır.

Çalışma sermayesini oluşturan kalemler sırasıyla, nakit ve benzeri kıymetler, alacaklar ve stoklardır. Çalışma sermayesinin oluşumunda optimal bir dağılım olmalıdır. Nakit miktarı işletmenin kısa dönemdeki ödemelerini ve günlük giderlerini karşılayabilecek durumda olmalıdır. Alacakların vade yapısı ve sağlamlığı üzerinde dikkatle durulmalıdır. Stoklara yapılan yatırıma da özellikle dikkat edilmelidir. Çünkü stoklar dönen değerler içinde yatırım tutarı olarak önemli yer tutmakla birlikte likidite açısından en hantal kalemlerdir. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde stokların paraya çevrilememesi durumunda işletme borç yükümlülüklerini yerine getiremez. Dönen değerlerin yönetimi bu değerlere yapılan yatırımın önemli miktarlara ulaşması, finansal yöneticinin zamanının büyük bölümünü bu değerlerin yönetimine ayırması gibi nedenlerle büyük önem taşır. Çalışma sermayesi yönetimi kredi imkanları ve sınırlı olan küçük işletmeler için daha da önemlidir.

Bir işletmenin faaliyete geçebilmesi için sabit yatırımlarını yapmış olması yeterli değildir. Çalışma sermayesini oluşturan kalemler içinde yer alan hammadde ve yardımcı madde satın alınması, işçi çalıştırılması, enerji, yakıt ve su sağlanması, genel yönetim ve diğer giderlerin karşılanması ve yeterli miktarda stok bulundurulması gerekir. Bu işlemler küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sermayesi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Ülkemizde yüksek enflasyon üretim maliyetlerini aşırı ölçüde artırırken kısıtlı sermaye ile çalışan bu kesimde işletme sermayesine olan ihtiyaç artmaktadır.

KOBİ'lerin kredi kullanması ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada küçük işletmelerin yarıdan fazlası, orta ölçekli işletmelerin de yarısına yakın bir kısmı yetersiz stoklarını tamamlamak amacıyla kredi kullandıkları tespit edilmiştir. Bu durum işletmelerin faaliyete başladıkları andan itibaren işletme sermayesi ihtiyacı içine düştüklerini göstermektedir. Yetersiz işletme sermayesi ile çalışan bir şirkette firmanın tam kapasite ile çalışması söz konusu olamaz, kısa vadeli borçların ödenmesinde zorluklar yaşanır, çalışma sermayesinin borçla finanse edilmesi durumunda öncelikle ekonomi yönetiminin sıkı para politikası uygulaması halinde yüksek faizlerle borçlanmalar sonucu firmaların kârlılığı azalır ve likidite krizine düşebilir. Yetersiz alışma sermayesinin yanında çalışma sermayesine gereğinden fazla yatırım yapılması işletme kaynaklarının atıl kalmasına ve alternatif yatırım alanlarından sağlanacak getiriden mahrum kalınmasına neden olur.

Enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde çalışma sermayesinin reel anlamda korunabilmesi için enflasyon oranında artırılması gerekir.

Nakit ve alacak yönetimi konusunda da aile şirketleri sorunlar yaşayabilmektedirler. Çünkü nakit yönetimine ve planlamasına gerekli önem verilmemekte ve finansal yönetimin yetersizliğinden dolayı nakit bütçesi gibi tekniklerin uygulanması da söz konusu olmamaktadır. Alacak yönetimi konusu da aile şirketleri için önemli bir sorun kaynağı olabilmektedir. Çünkü işletme kaynaklarının önemli bir kısmı kredili satışlar için ayrılır. Müşterilerin iyi bir şekilde analiz edilememesi, etkili bir kayıt ve alacakları takip sistemi yerleşmediğinden şüpheli alacakların oranı yükselebilir. Alacakların tahsil edilememesi sorunu da işletme sermayesi ihtiyacını büyötmektedir. Etkili alacak tahsil politikalarından faktoring uygulaması gibi uygulamalara da bu şirketler ilgi duymamaktadırlar. Aile şirketleri bunun için müşteri analizine önem vermeli, hangi müşteriye ne kadar kredi tanıyacağını belirlemelidir.

Stok yönetiminde yapılan yanlışlar arasında öncelikle stoklara aşırı yatırım yapılması gelmektedir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde stokların nakte dönüştürölememesi şirketin finansal krize girmesine neden olabilir. Aynı şekilde stok tutma maliyeti ve stoklarda bozulma, çüröme gibi riskler işletmenin zararına sonuçlar



doğurabilir. Yetersiz stok tutmanın da olumsuz etkileri olabilir. Bu durumda da talepleri karşılayamama ve müşteri kaybı söz konusu olur. Bu bakımdan etkili bir stok yönetiminin önemi büyüktür. Optimum stok miktarı ile çalışılması gerekir.

#### **5.1.4.4. Aile Şirketlerinde Çarpık Finansal Yapılanmadan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular**

Kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olan finansal yönetimin niteliği küçük ve orta ölçekli işletmelerde istenilen düzeyde değildir. Henüz kurumsallaşmamış olan aile şirketlerinde finansal yönetim faaliyetleri de amatör bir şekilde yürütülmektedir. Aile şirketlerinde finansal yönetim diğer yönetim faaliyetleri ile birlikte patronun sorumluluğunda yürütülmektedir. Finansal yönetim konusundaki yetersizlik sonucu aile şirketi patronları etkili bir finansal sistem oluşturamamaktadırlar. Bu nedenle aile şirketleri kuruluş aşamasında başarılı olmakla birlikte çoğu zaman bu başarı şansa ve tesadüflere kalmaktadır.

Aile üyesi ortakların kendi çıkarlarını şirketin çıkarlarına tercih etmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu durumda ilgili kişiler birikimlerini şirkette değil de başka alanlarda değerlendirmeyi ya da harcamayı tercih ederler. Sonuçta şirketin sermaye yetersizliğinden dolayı faaliyetlerini durdurması ya da başkalarına devredilmesi söz konusu olabilir. Ayrıca şirket sahibi aile üyelerinin işe yaptığı katkıdan daha fazla ücret almaları şirketin sermayesinin erimesine neden olabilir.

Şirket ortağı aile bireylerinin kâr paylarını şirketten alarak kendi başlarına harcamaları veya bir yerlere yatırmalarının şirkete bir yararı yoktur. Ortaklar öncelikle şirketin çıkarlarını düşünmek durumundadırlar. Şirketin değerinin artması hem aile hem de şirketin yararınaadır.

Aile üyelerinin özellikle patron çocuklarının bir kısmının babalarının paralarını kullanarak lüks ve gösterişli hayatlarının gerektirdiği sonu gelmez harcamalar, başkalarında gördüklerine ve daha iyisine sahip olma istekleri, aynı şekilde patronların özendiği lüks, yatlı katlı, uçaklı vs. yaşam tarzlarının maliyeti şirketin sermaye

ihtiyacını olumsuz yönde etkiler. Hatta devletten alınan kredilerin bu şekilde tüketildiği yetkili kişiler tarafından ifade edilmektedir.

Şirket yönetiminde görevli olan kişilerin yetki ve sorumluluk alanları finansman konusunda da belirsizdir. Herkes her türlü harcamayı yapabilirken, sorunlar ortaya çıktığında sorumlular bulunamamaktadır. Bu nedenle hesap sorma mekanizması işlememektedir. Kapalı oldukları için şeffaflık söz konusu olmamaktadır.

Aile şirketi yöneticilerinden eski kuşak yöneticilerde yönetim konusunda yetersizlik ve bilgi eksikliği, yeni kuşak yöneticilerde ise tecrübe eksikliği söz konusudur. Bu nedenle bu iki kuşak yönetici grubu arasında çatışma yaşanmakta, bir uyum söz konusu olmamaktadır. Her iki yönetici grubunda mevcut olan yeteneklerin birleştirilmesi ve şirket amaçları doğrultusunda kullanılması çok daha yararlı sonuçlar verebilir. Ancak kuşak çatışması nedeniyle eskilerle yeniler arasında önemli farklar söz konusudur ve bu birliktelik sağlanamamaktadır.

Aile şirketleri bütün bu sayılan sorunlara rağmen profesyonellerin yardımına başvurmadan çekinmemektedirler. Profesyonel yönetici çalıştırılması ve gerektiğinde ehil bir danışman ya da danışmanlar ekibinin desteğinin talep edilmesi birçok sorunun çözümünde yardımcı olabilir.

#### **5.1.4.5. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunlarının Şirket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular**

Aile şirketlerinde yaşanan bu finansal sorunlar şirketi çok çeşitli açılardan olumsuz etkiler ve yıkılmasına kadar götürebilir. Başlıklar halinde birer cümle ile bu sonuçları belirtmek gerekirse şunlar ifade edilebilir:

1. Şirket etkenliğini kaybeder: Örgütsel ve yönetsel etkenlik şeklinde iki tür etkenlik söz konusudur. Örgütsel etkenlik şirketin amaçlarının gerçekleştirilmesi için kaynaklarını sinerjik güçlerini değerlendirerek çevre ile ilişkileri dikkate alıp örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade eder. Örgütsel etkenliğini kaybeden bir şirket insan kaynaklarını yeterince

değerlendiremez, üretilen mal ve hizmetin kalitesi düşer, müşteri memnuniyeti azalır, maliyetler yükselir, şirketin imajı sarsılır. Planlanan sonuçlara ya kısmen ulaşılabilir ya da hiç ulaşılamaz. Bir işletmenin faaliyetlerinin amacı kâr etmektir. Etkenliğini kaybeden şirket istediği kârlılık düzeyini koruyamaz, şirketin piyasa değeri düşer. Yönetimsel etkenlik ise yönetici davranışlarının sonucunu ifade eder. Yönetici davranışlarının sonucu da örgütsel etkenliğe bağlıdır.

2. Şirketin faaliyetlerinde verimlilik azalır. Çıktı/girdi ilişkisi ile ifade edilen verimlilik kavramı kullanılan girdilerle en yüksek çıktılara ulaşılmasını ifade eder. Finansal sorunlar işletmenin ürettiği mal ve hizmetin kalitesini olumsuz etkileyeceğinden verimliliğin düşmesine neden olur.
3. Kârlılığın azalması: Finansal sorunlar işletmenin etkenliğine, mal ve hizmetlerin kalitesine olumsuz etki yaparken bunun sonucunda satışların azalması nedeniyle karlılığın da azalması doğal bir sonuç olacaktır.
4. Yenilikleri izlemede yetersizlikler: Finansal sorunlar aile şirketlerinin sektördeki ve ekonomideki yenilikleri izlemesine engel olur. Yenilik çeşitli boyutlarda olabilir. İnsan kaynakları açısından, örgüt geliştirme açısından, müşteri memnuniyeti açısından, teknoloji transferi ve profesyonel çalışma açısından yenilikler söz konusu olabilir. Yenilikleri izlemenin bir finansman boyutu vardır. Yeterli finansal kaynağı olmayan şirketlerin bu konuda sıkıntı çekmesi söz konusudur.
5. İşletmeyi kurup geliştiren ve yaşlılık, ölüm ya da diğer nedenlerle işten ayrılmak zorunda kalan patron, yani baba, işi çocuklarına devretmek için zamanında bir devir planlaması yapmadığı için işin başına geçmek ya da mirası paylaşmak isteyenler arasında kavgalar başlar. Herkes mirastan veya yönetimden daha fazla pay almak için birbiriyle mücadeleye başlar, bunun sonucunda işletme parçalanarak kısa zamanda yok olabilir. Bütün bunlardan sonra şirket hala dağılmamışsa da büyük bir imaj kaybına maruz kalır ve müşterilerin işletme ile ilişkilerinin zedelenmesine neden olur.

## 5.2. UYGULAMA BÖLÜMÜNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

### 5.2.1. Aile Şirketi Yöneticileri Hakkında Bulgular

1. **Görev Düzeyi:** Anket uygulanan aile şirketi yöneticilerinin görev düzeylerinin sorulmasındaki amaç anketi cevaplandıran kişilerin gerçekten şirket yönetiminde söz sahibi kişiler mi, yoksa alt kademe yöneticiler mi olduğunu araştırmaktır. Bu soruya verilen cevaplarda anketlerin yaklaşık % 90'ı üst düzey yöneticiler ve/veya muhasebe-finance müdürleri tarafından doldurulmuştur. Böylece anket sorularının bu oranda şirket patronu/yöneticisi tarafından doldurulması sağlanarak önemli ölçüde amaca ulaşılmıştır.

2. **Cinsiyet:** Özel sektördeki girişimcilerin ülkemizde erkek ağırlıklı olduğu tahmin edilmektedir. Bu yüzden aile şirketi sahiplerinin cinsiyete göre dağılımını araştırmak amacıyla bu soru yöneltilmiş ve aile şirketi sahip/yöneticilerinin % 96 oranında erkeklerden ve sadece % 4'ünün kadınlardan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Ülkemizde kadın girişimcilerin oranının oldukça düşük olduğu ortadadır. Ülkemizdeki kültür ve aile yapısının da etkisiyle kadınlar arka planda kalmaktadır. Bu nedenle kadınların eşlerinin arkasında destekçi oldukları ve işlerin yürütülmesinde dolaylı olarak rol oynadıkları söylenebilir.

3. **Yaş:** Cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun 36-50 yaş arasında bulunduğu görüldüğünden bu sonuca göre yöneticilerin en verimli dönemlerinde olduğu söylenebilir. Henüz yeterli tecrübe kazanmamış yönetici sayısı genel olarak bakıldığında % 21 civarındadır, yaşlanma sürecine girmiş yani 50 yaşın üzerindeki yönetici oranı ise genel olarak bakıldığında % 16 civarındadır.

4. **Medeni Hal:** Görüşme yapılan yöneticilerin % 92,2'si evli, % 7,2'si bekar ve % 0,6'sı boşanmıştır. Mutlu bir evliliğin ve düzenli bir aile hayatının bir girişimcinin hayatını olumlu etkileyeceği düşünülürse girişimcilerin büyük ölçüde düzenli bir aile

hayatına sahip oldukları ve faaliyetlerinin bu durumdan olumlu etkileneceği belirtilebilir.

**5. Yöneticinin Kaçınıcı Kuşağı Temsil Ettiği:** Görüşme yapılan aile şirketi patronlarının % 53,7'si birinci kuşak yani işletmenin kurucusu olan kuşaktır. İkinci kuşak yönetimindeki şirket oranı ise % 36,6'dır. Bu oranlara göre ikinci kuşağa geçen şirket oranı dünya genelindeki araştırma sonuçlarıyla kıyaslandığında daha yüksek çıkmıştır. Türkiye'de ikinci kuşağa geçişte aile şirketlerinin yıkılma oranının diğer ülkelerdeki aile şirketlerine göre daha düşük olduğu söylenebilir. Üçüncü kuşaktaki aile şirketlerinin oranı % 7,3, dördüncü kuşaktakilerin oranı ise % 2,4'tür.

### **5.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetimi İle İlgili Bulgular**

**1. Yöneticilerin Eğitim Durumu:** Aile şirketi yöneticilerinin yaklaşık % 55'i üniversite veya yüksek okul mezunu, diğerleri de ilkökul, ortaokul veya lise mezunudur. Eğitim seviyesi yükseldikçe aile şirketi yöneticilerinin yöneticilik konusundaki bilgilerinin de yükseldiği düşünülürse bu oranlara göre eğitim durumunun çok düşük olmadığı sonucuna ulaşılabılır. Ancak yüksek okul, üniversite ya da lisansüstü mezunu olan yöneticilerin önemli bir kısmı işletmecilik dışında eğitim aldıkları için işletme eğitimi alanların oranı oldukça düşük kalmaktadır. Çünkü üniversite bitirenlerin arasında işletme okuyanların oranı sadece % 20,1'dir.

**2. Aile Şirketlerinin Faaliyet Tecrübesi:** 20 yıldan fazla faaliyet gösteren şirketlerin oranı % 30,8'dir. Bu şirketlerin bir kısmı ikinci kuşağa geçişi tamamlamış ancak önemli bir kısmı da henüz bu geçiş sürecini yaşamaya başlamış, dolayısıyla riskli bir döneme girmiş bulunmaktadır. Faaliyet süresi 5 yılı aşmayan şirket oranı % 4,2'dir. Bu şirketlerin % 25,8'i, 6-10 yıldır faaliyetlerine devam etmekte, % 19,2'si, 11-15 yıldır, % 15,8'i ise 16-20 yıldır faaliyette bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında 20 yıldan daha kısa süredir faaliyette bulunan aile şirketi oranı % 65'tir. Bu şirketler büyük ölçüde henüz birinci yani kurucu kuşağın yönetimindedir.

**3. Faaliyet Konusu:** Anket uygulanan aile şirketlerinin ağırlıklı olarak, % 43,3'ü tekstil sektöründe, % 15,8'i mermercilik sektöründe, % 14,2'si gıda, % 8,3'ü

seramik, porselen, cam, ev eşyası ve mobilya imalatı, % 5,8'i makine imalatı ve % 8,3'ü de diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

**4. Aile Şirketlerinde Aile Üyesi Üst Düzey Yönetici Sayısı:** Görüşme yapılan aile şirketlerinin % 43,3'ünde aile üyesi üst düzey yönetici sayısı 3-4, % 33,3'ünde 1-2, % 12,5'inde 5-6, % 1,7'sinde 7-8 kişi ve % 1,7'sinde de 9 kişiden fazladır. Üst düzey yöneticilerde aile üyelerinin ağırlığı görülmektedir.

**5. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetici Sayısı:** Anket uygulanan aile şirketlerinin % 30,3'ünde 1-2, % 23'ünde 3-4, % 13,3'ünde 5-6, % 12,5'inde 9 kişiden fazla, % 5'inde 7-8 profesyonel yönetici çalıştığı anlaşılmaktadır. % 15,8 oranında boş cevap olması bu şirketlerde hiç profesyonel yönetici olmadığı anlamında yorumlanabilir. Bu sonuçlara göre aile şirketlerinde profesyonel yönetici oranının düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca bu yöneticilerin görev ve yetki alanları incelendiğinde aile şirketlerinde aile üyelerinin hakim olduğu sonucu çıkmaktadır.

**6. Aile Şirketlerinde Aile Üyesi Personel Sayısı:** Aile şirketlerinin % 12,5'inde 1-2, % 4,2'sinde 3-4, % 4,2'sinde 5-6, % 4,2'sinde 9 kişiden fazla, % 0,8'inde 7-8 kişiden fazla aile üyesinin çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu şirketler genelde küçük şirketler olup personelin bir kısmı da aile üyelerinden oluşmaktadır. Bu sorunun % 74,1 oranında boş bırakılması bu şirketlerde aile üyesi personel bulunmadığı anlamına yorumlanabilir.

**7. Aile Şirketlerinde Aile Dışından Çalışan Sayısı:** Aile şirketlerinin % 52'sinde 50-100 kişi arası, % 23,3'ünde 101-250 kişi arası, % 24,2'sinde 250 kişiden fazla personel istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

**8. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerin Görev Düzeyleri:** Aile şirketlerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin % 39,2'si verilen cevaplara göre sadece departmanlarda görev yapmaktadır. % 26,7 oranında yöneticinin tüm yönetim kademelerinde görev aldığı, sadece % 25 oranında profesyonel yöneticinin üst düzey yönetim kademelerinde de söz sahibi olduğu belirtilmiştir. Cevap vermeyenlerin oranı ise % 9,1'dir. Bu sonuçlara göre aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin yeterince söz ve yetki sahibi olmadıkları ifade edilebilir.

**9. Aile Şirketlerinde Hukuki Yapılanma:** Aile şirketlerinin hukuki statülerine bakıldığında bunlardan % 48,4'ünün limited şirket, % 40,8'inin kapalı anonim şirket, % 7,5'inin anonim şirket, % 2,5'inin şahıs/patron şirketi, % 0,8'inin de kollektif şirket olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar aile şirketlerinin büyük oranda kapalı olduğunu göstermektedir. Çünkü limited şirketlerle kapalı anonim şirketler yaklaşık % 90 oranını teşkil etmektedirler. Bu şirketlerde ortak sayısı oldukça sınırlıdır ve halka açılma eğilimi söz konusu değildir. Anonim şirketler oranı sadece % 7,5'de kalmaktadır.

**10. Aile Şirketlerinde Yönetimden Memnuniyet Derecesi:** Aile şirketlerinin yönetiminden memnuniyet düzeyinin yarı yarıya olumsuz olduğu bu sonuçlardan anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre yönetim konusunda sorunlar olduğu belirgin bir şekilde görülmektedir. Yönetimden memnun olmayan ya da kısmen memnun olan profesyonel yönetici oranı oldukça yüksektir. Bunun nedeni aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilere yeterince yetki ve sorumluluk verilmemesi ve önemli konularda söz sahibi yapılmaması olabilir. Bundan dolayı bu şirketlerde profesyonel yönetici ve aile üyesi yöneticiler arasında çatışmalar olduğu söylenebilir.

**11. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetici ve Aile Üyesi Yönetici İlişkileri:** Cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde çok olumlu diyenlerin genel oranı % 46,8, patronlardan çok olumlu diyenlerin oranı % 53,7, profesyonellerden çok olumlu diyenlerin oranı da % 38,9'dur. Bu sonuçlar aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında iyi bir diyalog ve iletişim sisteminin kurulamadığını göstermektedir. Dolayısıyla çatışma potansiyelinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**12. Aile Şirketlerinin Yönetimi Konusunda Düşünceler:** Cevapların tümü dikkate alındığında % 44,1 oranında şirket yönetimi tamamen profesyonelleştirilmelidir, % 42,9 profesyonellerle aile üyeleri birlikte yönetmelidir, % 13 şirket yönetimi tamamen aile üyeleri tarafından yürütülmelidir görüşlerini belirtmişlerdir. Patronların cevaplarında aile üyeleri ve profesyoneller birlikte yönetmelidir cevabı ile şirket aile üyelerinin yönetiminde kalmalıdır cevabı ağırlığı teşkil ederken, profesyonel yöneticilerin ağırlıklı görüşü şirketin tamamen profesyoneller tarafından yönetilmesi

gerektiği şeklindedir. Araştırmacının bu konudaki kanaati, şirketin aile üyelerinin de katılımında ama profesyonel bir anlayışla ve ilkelere göre yönetilmesi yönündedir.

**13. Şirketin Sürekliliği (Gelecek Planlaması) Hakkında Düşünceler:** Şirketin gelecekte sorunsuz olarak yoluna devam edebilmesi için ne tür önlemler alındığını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya alınan cevaplarda % 42,7 oranında şirkete eğitimli ve yetenekli kişilerin alındığı, % 29,3 oranında profesyonellere devretmeyi düşündükleri, % 13,4 oranında yönetici, yönetici eğitime önem verdiğini, % 8,5 oranında kariyer planlaması yapıldığını ve % 4,9 oranında cevapta ise yöneticilerin hissedar yapılması suretiyle şirketi sahiplenmelerinin amaçlandığı belirtilmiştir. Bu sonuçlardan profesyonelleşme düşüncesinin ikinci planda olduğu ve şirketin daha çok aile üyelerinin yönetiminde ve sahipliğinde kalması görüşü ağırlıklı olarak öne çıkmaktadır.

**14. Şirketi Devralacak Yöneticinin Yetiştirilmesi Süreci:** Bir şirketin üst düzey yönetiminde görev almak için bir yöneticinin üniversite mezunu olması ve yöneticilik tecrübesi için değişik şirketlerde alt kademelerden başlayarak üst düzeylere tırmanmak ve kendini kanıtlamak için en az on yıllık bir süre gereklidir. Aile şirketi yöneticileri bu konuda daha acelecidirler ve şirketi devralacak yöneticinin 3-4 yıl gibi bir sürede yetiştirilebileceği düşüncesi ağırlıklıdır. Profesyonel yöneticiler bu sürenin daha uzun olması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticinin alacağı eğitime ek olarak mutlaka başka bir şirkette işe başlaması ve işi bu şirkette öğrenmesi ve kendini kanıtladıktan sonra aile şirketinin başına geçirilmesi gerekir. Özellikle dış tecrübe bu konuda belirleyici olmalıdır.

**15. Aile Şirketinin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Olası Problemler:** Aile şirketleri için en riskli dönem birinci kuşağın işin başından ayrılmasıyla şirket yönetimini kimin devam ettireceği konusudur. Zamanında bir planlama yapılmamışsa bu süreci birçok aile şirketinin aşamayacağı söz konusu olabilir. Bu konu hakkında aile şirketi patronlarının yaygın kanaati problem olmaz şeklindedir. Profesyonel yöneticilere göre ise bu konuda büyük problemler yaşanabilecektir. Patronların görüşleri daha çok temenni niteliğinde olan görüşlerdir. Konunun önemini yeterince farkında değillerdir. Bu konu planlanmadığı sürece devir sürecini problemsiz aşmak oldukça zordur.



Yapılması gereken şirket yöneticisinin işten ayrılmayı planladığı zamandan en az on yıl önce bunun planlamasını yapmak, aile üyelerinin katılımıyla en uygun yönetici adayını belirlemek ve bu kişinin yetişmesi için gerekli şartları yerine getirmektir.

**16. Aile Şirketlerinde Önemli Kararlar Nasıl Alınmaktadır:** Aile şirketi yöneticileri kararların alınmasında % 33,1 oranında profesyonel ve aile üyesi yöneticilerin birlikte hareket ettiklerini, % 25,3 sadece şirkette aktif olan aile üyelerinin katılımıyla kararların alındığını, % 20,1 yönetim kurulu kararı alındığını, % 18,9 tüm aile üyelerinin katılımıyla karar alındığını ve % 3 yönetim kurulu başkanının kararları kendi başına aldığını belirtmişlerdir. Yönetim kurulu üyelerinin de ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluştuğu dikkate alınırsa alınan kararların hemen hemen tamamında aile üyelerinin imzasının bulunduğu anlaşılmaktadır. Buna göre aile şirketlerinde sadece aile üyelerinin onayı ile önemli kararlar alınabildiği ortaya çıkar ki, bu profesyonel kişilerin görüş ve önerilerinin yeterince dikkate alınmadığının bir ifadesidir. Bu şekilde alınan kararların yeterince sağlıklı kararlar olması konusunda kaygılar vardır.

**17. Aile Şirketlerinde Aile Konseyi Uygulaması:** Şirketlerinde aile konseyi uygulaması yapıldığını belirten yönetici oranı sadece % 11'dir. Patronların % 39'u bu kavramdan tamamen habersiz, profesyonellerin de % 23,6'sı aile konseyi kavramını hiç duymamıştır. Aile konseyi kavramını duymuş ama şirketlerinde henüz uygulamıyor olanların oranı da oldukça yüksektir. Aile konseyi oluşumunun aile şirketlerinin sorunlarının çözümünde önemli yararlar sağlayacağı araştırmacı tarafından düşünülmektedir.

**18. Aile Şirketlerinde Kararlara Katılım Oranı:** Şirkette çeşitli yönetim kademelerinin önemli kararlara katılım oranının sorulduğu bu soruda alınan cevapların büyük bir oranı (% 76) kısmen veya yetersiz katılım olduğu şeklindedir. Yetersiz katılım sonucu alınan kararlar çok sağlıklı olmayacağı gibi kendilerine görüş sorulmayan ilgili yöneticiler için bir rahatsızlık sebebidir. Kendilerine söz hakkı verilmeyen kişilerin çeşitli yöntemler deneyerek kendilerini kanıtlamaları şirkette çatışmaların doğmasına neden olur. Ayrıca yetersiz katılım iletişimin aksamasına ve bu da çatışmaların çoğalmasına neden olur.

### **19. Aile Şirketinde Aktif Olan ve Olmayan Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler:**

Bu soruya oldukça olumludur diyenlerin oranı % 50'nin altındadır. Kısmen olumlu diyenlerle olumsuz diyenlerin oranı % 60'lar civarındadır. Aile şirketi sahiplerinin yarısı ilişkilerin olumlu olmadığını belirtmişlerdir. Profesyonel yöneticilerin cevaplarına bakıldığında ise olumsuzluk oranı % 68'e ulaşmaktadır. Tarafsız kişilerin cevaplarının da daha tarafsız ve gerçekçi olacağı söylenebilir. Bu sonuçlar aile şirketlerinde şirkette aktif olan ve olmayan aile üyeleri arasında çatışma boyutunun oldukça yüksek düzeylerde olduğunun bir göstergesidir.

### **20. Yönetim Kademeleri Arasındaki İletişimin Etkinliği:**

İletişim ve çatışma ters orantılı kavramlardır. İletişim ne derece etkin olursa çatışma düzeyi o derece azalır. Aile şirketlerinde çatışma düzeyini araştırmak için iletişimin etkinliği sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplardan aile şirketlerinde çatışmalar konusunda sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır. İletişimin etkin olmadığını ve kısmen etkin olduğunu söyleyenlerin oranı % 70'lere ulaşmaktadır. Bu sonuçlar aile şirketlerinde iletişimin yeterli olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Şirket sahiplerinin oldukça etkin cevaplarının oranı sadece % 41,5'dir. Buna göre aile şirketlerinin en azından % 58,5'inde yüksek düzeyde çatışma yaşandığı sonucu çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilerin cevaplarında ise iletişimin yetersizliği kanaatini taşıyanların oranı % 80'e ulaşmaktadır.

### **21. Aile ve İş Konularının Değerlendirilmesi:**

Aile ve şirket kendine özgü kuralları olan iki farklı sistem olduğuna göre her iki sisteme ait konuların da kendi kuralları içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak aile şirketlerinde rolleri oynayan aynı kişiler olduğundan ve ayrıca işletme ve aile konuları kendi içinde sistemleştirilemediğinden her iki sisteme ait konuların birbirine karıştırıldığı ve bu durumun da aile şirketlerinin başarısında olumsuz etki yaptığı düşünülmektedir. Alınan cevaplar bu kanaatimizi doğrulamaktadır. Çünkü cevapların tümüne göre % 76,7 oranında şirket aile ve iş konularının ayrı değerlendirilmediği veya kısmen ayrı değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Şirketin başarılı olması için şirket kurallarıyla yönetilmesi ailede de aile kurallarının uygulanması gerekmektedir.

### **22. Aile Şirketlerinde Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu:**

Yaşadıkları bir çok sorunun çözümünde önemli bir müessese olan danışmanlık

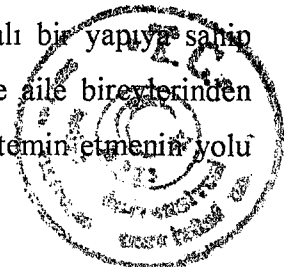
müessesesinden aile şirketlerinde yeterince yararlanılmadığı anlaşılmaktadır. Verilen cevaplarda % 73,4 oranında aile şirketi yöneticisi hiçbir zaman danışmanlık hizmeti almadıklarını ya da ara sıra danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmecilik kendi başına karmaşık bir iştir. Bir de aile konuları işin içine girdiğinde bazen bir kişinin çözemeyeceği ve uzmanlık bilgisi gerektiren sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda profesyonel bir danışman ekibi büyük yararlar sağlayabilir. Ancak aile şirketi yöneticileri şirketlerindeki kapalı olma eğiliminden dolayı danışmanlara da yeterince başvurmazlar. Bunun için öne sürdüğü gerekçeler ise, aile sırlarının dışarıya çıkma endişesi, danışmanlık hizmetlerinin maliyetinin yüksekliği, danışmanlara güven duymama ve danışmanların niteliksizliği gibi konulardır.

### **5.2.3. Aile Şirketlerinin Finansal Yönetimi İle İlgili Bulgular**

**1. Aile Şirketlerinde İşe Başlama Nedenleri:** Aile şirketlerinde en önemli faktör işin babadan kalması ya da iş kuran kişilerin bu işte çalışıyor olmaları olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut birikimlerin değerlendirilmesi ve benzer işleri yapanların iyi kar ettiğinin gözlemlenmesi de işe başlamada ikinci derecede önemli faktör olmuştur. Ayrıca bağımsız çalışma düşüncesi de bir başka faktördür. İşe başlamadan önce fizibilite çalışmaları yapılmış olması beşinci derecede önemli olarak gösterilmektedir. Bu sonuç aile şirketlerinin yatırım yapmadan önce sağlıklı fizibilite etütleri yapmadıklarını ortaya koymaktadır. Aile şirketi sahiplerinin yaptıkları işlerle aldıkları yüksek öğrenimin doğrudan bir ilgisi yoktur.

**2. İşin İlk Kurulmasında Gerekli Olan Finansmanın Temini:** Kuruluş için gerekli finansmanın temini konusunda seçenekler önem derecesine göre çalışarak kazanma, miras yoluyla, ortaklık sermayesi şeklinde, kredi kullanmak suretiyle ve gayrimenkul satışları olarak sıralanmaktadır. Yurt dışı tasarrufları bu sıralamada en sonda yer almaktadır.

**3. Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı:** Ortaklık kültürünün gelişmemiş olması ve başkalarına güven duymama gibi nedenlerle aile şirketlerinin kapalı bir yapıya sahip oldukları ve kurulan aile şirketleri ortaklarının da çoğunlukla yine aile bireylerinden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Ancak büyümek için gerekli finansmanı temin etmenin yolu



çok ortaklı olmak ve bütün ortakların finansman kaynaklarını bir araya getirerek değerlendirmekten geçmektedir. Görüşme yapılan aile şirketlerinden % 59,2'sinin ortak sayısı 5'in altındadır. % 22,5'inin ortak sayısı da 6-15 arasındadır. 100'den fazla ortağı olan şirketlerin oranı sadece % 5'tir. Bu sonuç aile şirketlerinde ortak sayısının çok az olduğunu ve kapalı kalma eğiliminin sürdüğünü göstermektedir.

**4. Finansal Yönetim Görevinin Yerine Getirilmesi:** Aile şirketlerinde finansal yönetim görevi çoğunlukla şirketin sahibi/yöneticisi tarafından yürütülmektedir. Finans departmanı ve finans yöneticisine sahip olan aile şirketi oranı çok düşüktür. Bundan dolayı mevcut finansman kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesi söz konusu olamamakta, geleceğe yönelik bir finansal planlama yapılamamaktadır. Şirketin finansal kaynakları aile üyeleri tarafından verimsiz kullanılabilir. Alınan cevaplarda finansal yönetim görevi şirketlerin % 68,4'ünde patron tarafından yürütülmektedir. Finansal yöneticilerin bu görevi yürüttüğü şirket oranı % 20,8'dir. Sadece orta ölçekli bazı firmalarla büyük ölçekli firmalarda finans yöneticisi ve departmanı söz konusudur.

**5. Aile Şirketlerinde Sermaye Yapısı:** Aile şirketlerinin genellikle öz kaynaklarla faaliyetlerini yürüttüğü ve yabancı kaynak kullanma eğiliminin düşük olduğu daha önce belirtilmişti. Bu şirketlerin yöneticilerinin verdiği cevaplar da bu düşüncüyü doğrulamaktadır. % 58,3 oranında aile şirketi tamamen öz kaynaklarla çalışmakta, % 25,8'i yarıdan fazla öz kaynakla çalışmakta, % 13,4 oranında şirketin öz kaynak ve yabancı kaynakları eşit durumda ve sadece % 2,5 oranında aile şirketinin öz kaynakları yabancı kaynaklarından daha azdır.

**6. Aile Şirketlerinde Kullanılan Yabancı Kaynak Türleri:** Yabancı kaynak kullanan aile şirketlerinin oranı düşük olmakla birlikte bu şirketlerin hangi tür yabancı kaynak kullandığını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya verilen cevaplarda yabancı kaynak kullanan aile şirketleri sırasıyla ticari banka kredileri, akraba ve yakın çevreden alınan borçlar, ortaklardan alınan avanslar, Eximbank kredileri, Halk Bankası kredileri kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu şirketlerin müşteri avanslarını kullanmak suretiyle de bir kısım yabancı kaynak ihtiyacını karşıladıkları anlaşılmaktadır.

**7. Yabancı Kaynaklarda Vade:** Aile şirketlerinin kullandıkları kredilerin vadeleri göz önüne alındığından bu kredilerin büyük bölümünün kısa vadeli krediler olduğu görülmektedir. Eğer bu kredilerden kısa vadeli olanları sabit kıymetlerin finansmanında kullanılırsa işletmeler likidite krizine düşebilirler. Çünkü sabit varlıkların getirisi uzun dönemde ortaya çıkar, ancak kısa vadeli borçların bir dönem içinde ödenmesi zorunluluğu söz konusudur.

**8. Aile Şirketlerinin Kredi Temin Etme Durumu:** Bu soruya aile şirketlerinin % 54,2'si cevap vermemiştir. Bu şirketler muhtemelen yabancı kaynak kullanmıyor olabilirler. % 29,1 oranında şirket ise kredi bulabildiklerini, % 12,5 oranında şirket kısmen bulabildiklerini, % 4,2 oranında şirket de istenildiği zaman kredi bulamadıklarını belirtmişlerdir.

**9. İstenilen Şartlarda Kredi Temin Edilememesinin Nedenleri:** Önem sırasına göre belirtilen nedenler şunlardır: Faizlerin yüksek vadenin kısa olması, öz sermaye yetersizliğinden dolayı istenilen teminatların gösterilememesi, geri ödemede güçlüklerle karşılaşılması, kredibilitelerinin düşük olması ve kredi kullanmaya karşı olmaları şeklinde sıralanmaktadır.

**10. Uygun Şartlarda Kredi Bulunamamasının Şirket Üzerindeki Etkileri:** İhtiyaç olan kredilerin bulunamaması durumunda aile şirketleri öncelikle ortakların mal varlığına başvurarak öz sermayeyi artırmaya çalışmaktadırlar. Zorunlu hallerde üretim miktarının düşürülmesi gündeme gelmektedir. Düşünülen yatırım projelerinin ertelenmesi ya da tümüyle iptal edilmesi de kredi bulamama karşısında başvuru üçüncü bir yoldur. Kredi bulamamanın bir başka sonucu da yetersiz stok miktarıyla çalışılmasıdır. Satış koşullarının gözden geçirilmesi ve personel azaltma yoluna gidilmesi de kredi bulamama sonucunda uygulanan yöntemlerden son sırada yer almaktadır.

**11. Aile Şirketlerinde Kredilerin Değerlendirilmesi:** Düşük bir oranda da olsa aile şirketleri kredi yani yabancı kaynak kullanmaktadır. Alınan bu kredilerin nasıl değerlendirildiğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruya karşılık alınan cevaplarda aile şirketlerinin öncelikli olarak makine, ekipman ve taşıt alımında yabancı kaynak

kullandığı anlaşılmaktadır. Bu kaynaklar daha sonra öncelikli olarak yetersiz stokların tamamlanmasında, borç ve kredi geri ödemelerinde, kar amaçlı stok yapmada, faaliyet dışı alanlara yatırım yapmada ve işletme dışı ihtiyaçların karşılanmasında kullanılmaktadır. Makine, ekipman ve taşıt alımı dışında yabancı kaynakların verimsiz kullanıldığı sonucu çıkarılabilir.

**12. Aile Şirketlerinde Leasing, Faktoring ve Forfaiting Finansman Tekniklerinin Kullanılması:** Bu soruya verilen cevaplarda leasing finansman tekniğinin yaygın olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Aile şirketleri özellikle makine, ekipman alımında leasing yöntemini kullanmaktadırlar. Ancak görüşme yapılan şirketler arasında faktoring uygulaması yapan aile şirketi sayısı bir elin parmak sayısını geçmemektedir. Forfaiting uygulaması yaptığını belirten şirket ise çıkmamıştır. İhracat yapan şirketlerin bu yöntemi uygulamakta olduğu düşünülmekteydi. Daha pratik yöntemler uyguladıkları anlaşıldığı için forfaiting uygulaması yapılmadığı ortaya çıkmış ve forfaiting yerine yine buna benzer bir yöntem olan akreditif yönteminin kullanıldığı anlaşılmıştır.

**13. Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenme Derecesi:** Geçtiğimiz yıllarda üst üste yaşanan ekonomik krizlerden aile şirketlerinin ne derece etkilendiğini araştırmak amacıyla sorulan bu soruya verilen cevaplara göre görüşme yapılan aile şirketlerinin % 20,8'i krizlerden hiç etkilenmediğini belirtmiştir. % 52,6 oranında şirket ise krizlerden % 30 etkilenmiştir. % 20,8 oranında şirket krizlerden % 50 oranında ve diğerleri de daha fazla etkilenmişlerdir. Şirketleri etkileyen en önemli konu talep yetersizliğinden dolayı ödemelerini gerçekleştirememeleridir. Özellikle yabancı kaynak kullanan şirketlerde krizin etkilerin daha şiddetli görülürken, öz kaynak ağırlıklı çalışan ve likit kalmaya önem verenler ya hiç etkilenmemiş ya da krizi kolay atlatmışlardır.

**14. Kriz Dönemlerinde Aile Şirketlerini En Çok Etkileyen Faktörler:** Başta iç talep yetersizliği olmak üzere aile şirketlerini kriz döneminde en çok etkileyen faktörler önem sırasına göre alacakların tahsil edilememesi, yatırımların iptal edilmesi, üretimi azaltmak zorunda kalmaları, kredi şartlarının ağır olmasıdır. İhracat yapan firmalarda krizin etkileri daha az görülmüştür.

**15. Aile Şirketlerinin Ekonomik Krizlerden Etkilenmelerinin Nedenleri:** En önemli faktör talep yetersizliği nedeniyle satışların düşmesi ve stokların nakte çevrilememesidir. Likidite yönetimine gereken hassasiyetin gösterilmemesi ve stoklara aşırı yatırım yapılmasının kriz dönemlerinde bu tür sonuçları olması doğaldır. Ayrıca çalışma sermayesinin yetersizliği, alacakların tahsilinde problemler yaşanması, nitelikli bir finansal yönetime sahip olmamaları aile şirketlerini sırasıyla kriz yıllarında etkileyen faktörler olmuştur. Krizden etkilenme derecesiyle paralel olarak borç ödemelerinde de aksamalar görülmüştür.

**16. Aile Şirketlerinde Krizlerin Etkilerini Azaltmak ve Performansı Artırmak İçin Uygulanan Politikalar:** Bu soruda aile şirketleri özellikle sipariş üzerine üretim yaptıklarını belirtmişlerdir. Kriz yönetimi konusunda bu şirketlerin aldığı diğer önlemler ise önem sırasına göre şu şekilde sıralanmaktadır: İhracata ağırlık verilmesi, stokların yönetiminde etkinliğin artırılması, reklam ve tanıtım çalışmalarının artırılması, kalitenin artırılması ve profesyonel yönetici transferidir. Uygulanan önlemler yerinde olmakla birlikte profesyonel elemana son çare olarak başvurmaları bu şirketlerin profesyonel yöneticilik hakkındaki yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Ayrıca sağlıklı bir finansal yönetimden hiç bahsedilmemektedir. Bu durum da endişe vericidir.

**17. Aile Şirketlerinde Halka Açılma Düşünceleri ve Bunun Gereçekleri:** Anket uygulanan aile şirketlerinin % 85,7'si halka açılma düşüncesine sıcak bakmıyor. Küçük olsun benim olsun düşüncesi ile hareket ediyorlar. Ancak sürekli küçük olarak kalmanın büyükler karşısında ne derece zor olduğunu ve bir gün piyasadan silinme ile karşı karşıya kalacaklarını hesaba katmıyorlar. Sermaye yönünden güçlenmek, sinerjik güç kazanmak, maliyetleri düşürmek, rekabet gücünü geliştirmek gibi çeşitli avantajlar sağlayabilecek olan halka açılma düşüncesinin bu şirketler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bunun için aile şirketi yöneticilerinin eğitime ihtiyacı vardır.

Aile şirketlerinin % 11,7'si halka açılmayı düşünmekte ve bunun için bazı hazırlıklar da yapılmaktadır. Bu şirketlerin halka açılmayı düşünmelerinin temel gerekçeleri ise önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır. Daha fazla büyüme amaçlanması, şirketin kurumsallaşmasının sağlanması, yeni yatırımlar planlanması, öz

kaynak yetersizliđi ve Őirket imajının artırılması. Bu dűŐünceler olumlu olarak deđerlendirilmelidir. Ancak bu Őekilde dűŐünen aile Őirketi oranı oldukça dűŐüktür.

**18. Aile Őirketlerinde BirleŐme DűŐünceleri:** Büyümenin, daha güçlü olmanın, imajı artırmanın, markalaŐmanın ve kurumsallaŐmanın bir yolu da baŐka Őirketlerle birleŐerek gücüne güç katmaktır. Anket uygulanan aile Őirketlerinin sadece % 24,9'u baŐka bir Őirketle birleŐmenin yollarını araŐtırmaktadır. % 69,3 oranında aile Őirketi halinden memnun görünmekte bu Őirketin Őimdiki durumunu koruması gerektiğini dűŐünmektedirler. Kontrolün kaybedilme korkusu aile Őirketi yöneticilerine böyle hareket etmeye zorlamaktadır. BirleŐmenin avantajlarından yararlanıldığı takdirde aile Őirketleri Őu anki durumundan daha kazançlı çıkabilir. Bu konu hakkında da aile Őirketi sahip ve yöneticilerinin eğitime ihtiyacı olduğu görölmektedir.

**19. Aile Şirketlerinde Nakit, Alacak ve Stok Yönetiminde Etkinliğin Sağlanması İçin Uygulanan Politikalar:** Aile Şirketlerinde dönen değerlerin etkinliğinin sağlanması için uygulanan politikalar sorulduğunda alınan cevaplarda öncelikle nakit bütçesi uygulandığı belirtilmektedir. Bu ciddi bir Şekilde yapılırsa oldukça faydalı bir yöntemdir. Şirketin gelecekte nakit giriş ve çıkışlarını kontrol altına almak ve nakit giriş çıkış arasındaki dengeyi sağlamak açısından nakit bütçesi uygulaması oldukça faydalı bir yöntemdir. Bundan sonra en çok uygulanan yöntem optimum düzeyde stok miktarı ile çalıŐmasıdır. Bu yöntem de yerindedir. Çünkü dönen değerler içerisinde stokların nakte çevrilmesinin yavaş, yani en az likit olan varlıklar olması stokların yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Stok yönetiminde etkinlik sağlanması gereksiz stok tutma maliyetlerinin azalttığı gibi taleplerin karşılanması açısından da yeterli düzeyde stok bulundurulmasını gerektirir. Dönen değerlerde etkinliği sağlamak için uygulanan diğer yöntemler de önem sırasına göre Şu Şekilde sıralanmaktadır. İŞletme sermayesi ihtiyacının belirlenerek önceden tedbir alınması, müşteri kredi dönemlerinin yeniden gözden geçirilmesi, stok devir hızının artırılarak karlılığın artırılması, sipariş verme noktasının belirlenmesi, Şüpheli alacakların belirlenerek gerekli hukuki işlemlerin yapılması, borçlulara iskonto yapılması ve faktoring uygulamaları. Faktoring uygulamasının en son sırada yer aldığı görölüyor ancak faktoring uygulaması yapıldığı takdirde müşteri analizi, alacakların



tahsilinde etkinlik sağlanması ve işletmenin muhasebe işlemlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesiyle birçok sorunun çözülmesi sağlanabilir.

**20. Aile Şirketlerinde Nakit Fazlasını Değerlendirme Şekilleri:** Elinde nakit fazlası olan şirketlerin öncelikli olarak bu fazlalığı stoklara yatırarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Enflasyonist etkilerden kurtulmak amacıyla böyle bir seçeneğe başvurulabilir. Ancak nakit fazlasını daha verimli olarak değerlendirecek alternatifler olabilir. Nakit fazlasının değerlendirildiği ikinci alan ise yeni yatırımlardır. Daha sonraki seçenekler ise repo, vadeli mevduat, devlet tahvili, vadeli işlemler, hazine bonusu alımı gibi üretimle ilgili olmayan alanlara yatırım söz konusudur. Getirisi yüksek olmakla birlikte işletmenin faaliyetleri ile ilgisi olmadığı için bu alanlar faaliyet dışı alanlar olarak değerlendirilir. Mevcut nakit fazlası üretim dışında ve kolay para kazandıracak alanlara kanalize edilmektedir.

**21. Aile Şirketlerinde Tasarrufların Değerlendirilmesi:** Aile şirketlerinde sermaye yetersizliği en büyük sorunlardan birisidir. Bu şirketler genellikle kendi kaynaklarıyla işlerini yürütürler ve yabancı kaynak kullanımı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle ellerindeki kaynaklardan en yüksek verimi alacak şekilde değerlendirmeleri gerekir. Faaliyetlerden elde ettikleri karların paylaşılmasıyla elde edilen birikimleri nasıl değerlendirdikleri sorulduğunda şirket ortaklarının yaklaşık % 83,4'ü bu birikimlerini değişen oranlarda şirket içinde değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Diğerleri ise ya şirket dışında ya da kısmi olarak şirket içinde değerlendirmektedirler. Sermaye yetersizliğine çözüm bulmak için eldeki kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi aile şirketleri açısından büyük önem taşıyan bir konudur. Birikimlerini şirket dışına çıkartan aile üyesi ortakların bu kaynakları genellikle tüketim yönünde kullandıkları görülmektedir. İhtiyaç fazlası birikimlerin yine şirket içinde değerlendirilmesi aile şirketlerinin sermaye sorununu kısmen de olsa hafifletebilir.

**22. Aile Şirketlerinde Şirket Hesabından Para Çekme Kriterleri:** Aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşmaması yani ayrı bir kişilik kazanmamış olması nedeniyle aile ile ilgili konularla şirket ile ilgili konular çoğu zaman birbirinden ayrılmamakta ve kasa yönetiminde de bunun etkileri görülmektedir. Çünkü şirket hesapları bütün aile bireylerinin hizmetine açık olabilmektedir. Şirket kasası bu nedenle

aile kasası gibi çalışır. Kasa yönetimine özel bir önem verilmemesi ve bu konuda bir çok kişinin yetki sahibi olması sonucu şirketin paralarının şirket amaçları dışında tüketilmesi söz konusu olabilmektedir. Aile şirketi sahip ve yöneticilerinin bu soruya verdiği cevaplarda bu şirketlerin % 38,3'ünde kasadan para çekme konusunda aile bireylerinin sınırsız yetki sahibi olduğu belirtilmektedir. Kasa hesapları konusundaki bu çok başlılık şirket gelirlerinin aile bireylerinin özel ihtiyaçları için harcanmasına neden olmakta ve şirket likidite sıkıntısına düşmektedir. Şirket ve aile işlerinin ayrılmamasının bir sonucu olan bu durum şirketin yeterince gelişmesini engellemekte hatta şirketin iflas etmesine kadar gidebilmektedir.

**23. Aile Şirketlerinin Sürekliliği İçin Alınan Önlemler:** Aile şirketlerinin % 70'inin kurucu neslin işin başından ayrılmasıyla dağıldığı yönünde araştırma sonuçları vardır. Aile şirketlerinde şirketin geleceğinin güvence altına alınması ve sürekliliğinin sağlanması açısından ne gibi önlemler alındığı şeklindeki soruya % 79,3 oranında bu konuda bir prosedür yok cevapları açıkça bu konunun ciddiye alınmadığının bir göstergesidir. Aile şirketlerinin % 11,1'i de sadece iyimser olmakla yetinmektedir. Bu şirketlerin sahip ve yöneticileri şirket hisselerinin gelecek kuşaklar tarafından başkalarına devredileceğine inanmadığını söylüyor. Ancak bu konuda da geçerli olan somut önlemler alınmadığı görülmektedir. Bu şirketleri de ilk gruba dahil ettiğimizde gelecek planı yapılmayan aile şirket oranı % 90'ı aşmaktadır. % 6,5 oranında aile şirketi şirket hisselerinin aile içinde kalması için bazı bağlayıcı anlaşmalar yapıldığını ifade ederken, aile şirketlerinin sadece % 0,6'sı da şirket hisselerinin halka arz edilmesi yönünde çalışmaları olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda profesyonel yöneticilerin kanaati ise aile şirketlerinin % 93,4'ünde gelecekle ilgili bir planlamanın olmadığı yönündedir.

**24. Aile Şirketlerinde Rakiplere Karşı Uygulanan Politikalar:** Rekabet günümüz iş dünyasında oldukça şiddetlenerek uluslar arası boyutlara ulaşmıştır. Öyle ki dünyada globalleşme hareketleri sonucunda ekonomik sınırlar neredeyse yok olmuş dünyanın bir ucunda üretilen ürünler teknolojik gelişmelerin de etkisiyle dünyanın her tarafına kısa sürede ulaştırılabilir hale gelmiştir. Bu nedenle aile şirketlerinin bu şiddetli rekabet şartları karşısında nasıl davrandıklarını, günümüzde ve gelecekte kendilerini tehdit eden ağır rekabet şartları karşısında tutunabilmek amacıyla hangi önlemleri

aldıkları sorulmuş ve verilen cevaplara göre bu şirketlerin önem sırasına göre yenileme yatırımları, maliyet düşürme ve kalite artırma çalışmaları, makine ve teçhizat konusunda en yeni teknolojilerin kullanılması, AR-GE çalışmaları yapılması ve düşük kar marjı ile çalışılması şeklinde alınan önlemler sıralanmıştır.

#### **25. Aile Şirketlerinde Yenileme ve Teknolojik Yatırımlarının Finansmanı:**

Aile şirketleri yaptıkları yenileme ve teknolojik yatırımların finansmanında önem sırasına göre öncelikli olarak dağıtılmayan şirket karlarını kullanmaktadırlar. Ancak kârların yetersiz ve istikrarsız oluşu bu konuda yetersizliklere neden olabilir. Ayrıca sermaye artırımını bir başka seçenek oluşturmaktadır. Şirket ortaklarının sınırlı ve az sayıda kişiden oluşması ve bu kişilerin sermaye artırımını yapacak kaynaklardan mahrum oluşu bu konuda da sıkıntılara yol açabilir. Banka kredileri ise başvuru bir başka yol olmakla birlikte aile şirketlerinin banka kredisi kullanma konusunda problemleri bilinmektedir. KOBİ olarak adlandırılan ve bunların bir çoğu aile şirketi olan şirketlere Türkiye'deki toplam kredilerden düşen payın sadece % 4 civarında olduğu ve bu şirketlerin kredi temin etmede gerekli kriterleri taşımadığı ve kredi şartlarının ağırlığı dikkate alındığında kredi kullanmak suretiyle yenileme yatırımları yapmalarının da çok kolay olmadığı anlaşılabilir. Bu konuda kullanılan bir başka yöntem leasing uygulamalarıdır. Leasing yöntemi özellikle makine ve ekipman alımı konusunda yararlar sağlayabilir. Bazı şirketler de bankalardaki havuz hesaplarını ve akreditif kullandığını belirtmişlerdir.

**26. Aile Şirketlerinde İnternet Kullanımı İle İlgili Görüşler:** Çağımızın iletişim aracı olan internet çok çeşitli amaçlarla kullanılmakta ve hızla yaygınlaşmaktadır. Şirketler de ürünlerinin ve hizmetlerinin tanıtımı, pazarlaması ve satışı için internette yararlanabilirler. Dünya çapında sadece internet üzerinden satış yapan şirketler kurulmuştur. Bu şirketlerin bazılarının belli başlı bir yeri olmayabilir ama mükemmel bir organizasyonla dünyanın her tarafına ihtiyaç duyulan ürünleri temin ederek pazarlamak suretiyle oldukça büyük ciroya ulaşabilmektedirler. Amazon.com bunlara en iyi örnektir. Türkiye'deki aile şirketi yöneticilerinin internet konusundaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla sorulan bu soruya yöneticilerin % 61,7'si etkin bir iletişim ve satış aracıdır cevabını vermiştir. Görüşme yapılan aile şirketlerinden % 18,3'ü ise interneti şirket imajı oluşturmak için iyi bir araç olarak görmektedir. % 11,7

oranında aile şirketi ise gelecekte iş yapmak için en iyi yol şeklinde görüş belirtirken, işletmeleri için uygun olmadığını belirtenlerin oranı da % 7,50'tir. Bu şirketlerin ürünlerini pazarladığı kişilerin internet altyapısından ve imkanından mahrum oldukları anlaşılmaktadır. Un fabrikaları bunlara bir örnektir. Un fabrikası sahibi olan aile şirketleri özellikle fırınların internet bağlantısı olmadığını ve bu yüzden şu an için internet yoluyla satış yapmalarının söz konusu olmadığını belirtmektedirler.

**27. Aile Şirketlerinde Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler:** Aile şirketleri geleceğe yönelik bir finansal planlama yapılması konusunda en büyük engelin ekonomik istikrarsızlık olduğunu belirtmektedirler. Yüksek enflasyon ise ekonomik istikrarsızlığın bir sonucu olarak ikinci önemli faktör olarak çıkmıştır. Politik istikrarsızlık ise bu konuda üçüncü önemli bir faktördür. Ancak politik istikrarsızlık aynı zamanda ekonomik istikrarsızlığa da neden olmaktadır. Aile şirketlerinin bu soruya verdiği cevaplarda yüksek faizler dördüncü önemli etken olarak çıkmıştır.

**28. Sürekli Enflasyonun Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri:** Aile şirketi sahip ve yöneticilerinin verdiği cevaplarda ekonomide yaşanan sürekli enflasyonun şirket üzerindeki en önemli etkisi çalışma sermayesi ihtiyacını artırması olmuştur. Reel anlamda faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve varlıkların korunabilmesi için enflasyon oranında fiyatların artması nedeniyle nominal olarak daha fazla çalışma sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır. Enflasyon nedeniyle sürekli olarak fiyatların artması şirketlerin stok ve satış politikalarının da yeniden gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Enflasyonun özellikle etkilediği bir başka alan ise üretim politikalarıdır.

Enflasyonun şirket üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için aile şirketleri öncelikli olarak yüksek stok politikasıyla çalıştıklarını, işlemleri döviz üzerinden gerçekleştirdiklerini ve fiyatları artırdıklarını belirtmişlerdir.

**29. Aile Şirketlerinin Yeterince Gelişmeme Nedenleri:** Şirketlerinin yeterince gelişmediğini düşünen aile şirketi patronu ve/veya yöneticileri büyük bir oran teşkil etmekte ve bunun sebepleri arasında önem sırasına göre şu faktörleri sıralamaktadırlar. En önemli neden sermaye yetersizliği, ikinci önemli neden sermayenin verimsiz kullanımı, daha sonra profesyonel yönetici eksikliği, lüks tüketim harcamaları ve iş

ahlakı ilkelerine uyumda yetersizliklerdir. Aile şirketi sahip ve yöneticilerinin ortaya koyduğu bu sebepler aslında aile şirketlerinin tüm sorunlarının kaynaklarını özet bir şekilde ortaya koymaktadır.

### **5.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN SORUNLARINA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

#### **5.3.1. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri**

##### **5.3.1.1. Yeni Girişimciler İçin Eğitim ve Girişimcilik Sertifikası**

Günümüzde çeşitli alanlarda iş kurmak isteyen kişilerde bazı şartların yerine getirilmiş olması istenir. Bu alanlar genelde uzmanlık gerektiren alanlardır. Mesela; eczane açmak için eczacılık, avukatlık bürosu açmak için hukuk, muayenehane açmak için tıp fakültesi mezunu olmak gerekir. Ancak girişimci olarak bir konuda yatırım yapmak isteyen kişilerde böyle bir şart aranmaz. İsteyen ve elinde bir miktar parası olan herkes bir yatırım yapabilir. Ancak bu kişilerin çoğu zaman işletmecilik, yatırım ve finans konularında yeterli bilgisi yoktur. Sadece girişimcilik ruhunun bu konuda yeterli olması söz konusu değildir. Bu kişilerin en çok yaptığı şey başkalarını taklit ederek ve sınama yanılma yoluyla hedeflerine ulaşmaya çalışmaktır. Bu konuda şanslı olan bazı yatırımcıların önemli mesafeler alması da söz konusu olabilir. Ancak aile şirketleri hakkında yapılan araştırmalarda birçok aile şirketinin daha birinci kuşakta batması bu yatırımların çoğunun başarısız olduğunun bir göstergesidir.

Kanaatimizce, girişimcilik de tıpkı uzmanlık ve eğitim gerektiren diğer alanlar gibi ele alınmalı ve girişimcilik eğitimi, kursları ya da girişimcilerin eğitimini sağlayacak çeşitli organizasyonlar düzenlenerek girişimci yetiştirilmesi sağlanmalıdır. İşletmecilik, bilim ve sanatın bir arada olmasını gerektiren bir faaliyettir. Bilim yönü üniversitelerde, kurslarda veya benzer organizasyonlarda öğrenilebilir. Sanat yönü ise tecrübe ve yeteneğe bağlıdır. İşletmeciliğin bu iki yönünü kavrayan ve bu birikimleri taşıyan kişiler girişimci olabilirler. Belirtilen nedenlerle her isteyen kişinin girişimcilik yapması önlenmeli ve bu kişilerin düzenlenecek olan eğitim organizasyonlarından girişimcilik sertifikası almak suretiyle girişimlere başlamaları sağlanmalıdır. Girişimcilik ile ilgili eğitim organizasyonları kamu ya da özel sektör tarafından

yapılabilir. Kamunun yapacağı organizasyonlar, üniversiteler ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından gerçekleştirilebilir. Açılan girişimcilik kurslarından yeterlilik belgesi almayan kişilerin girişimde bulunmaları başka kriterlere bağlanabilir. Kendileri girişimcilik için yeterli olmayanların bu işi meslek edinmiş, işletmeciliği bilen ve tecrübesi olan bazı kişilerle işbirliği yapma şartı getirilebilir veya bu kişiler girişimcinin kuracağı işletmede profesyonel yönetici olarak çalışabilir. Bir bakıma profesyonel yönetici çalıştırma zorunluluğu söz konusu olabilir. Ya bu gereklerin girişimcinin kendisinin yerine getirmesi ya da girişimcilik yeteneklerini taşıyan kişi ya da kişilerin şirketin üst düzey yönetiminde istihdamı sağlanabilir. Verilecek girişimcilik eğitimi ile toplumdaki gerçek girişimcilerin sayısının, saygınlığının ve güvenilirliğinin de artırılması sağlanabilir.

Halen işine devam etmekte olan girişimci aile şirketleri için de yine eğitim programları ve seminerler düzenlenmeli, şirket yönetimi konusunda bu kişilerin aydınlatılması sağlanmalıdır.

Ülkemizdeki sanayi şirketlerinin tamamına yakını aile şirketi olduğuna göre, aile şirketlerini farklı kılan unsurların, yani aile sistemi ile işletme sisteminin bir arada yürütülmesinin ortaya çıkardığı özel sorunların çözümü konusunda üniversitelerde aile şirketleri araştırma enstitüleri kurulmalı ve bu kuruluşlar aile şirketlerinin sorunlarının çözümü konusunda rehberlik etmelidirler.

Üniversitelerin işletme bölümlerinde işletmecilikle ilgili çeşitli dersler okutulurken aile şirketleri üzerinde durulmadığı görülmektedir. Aile şirketleri konusu dört yıllık bir lisans eğitimi sırasında işletme bölümünde okuyan öğrencilere en az bir dönem ders olarak okutulmalıdır. Ülkemizdeki girişimciliğin tamamı aile şirketleri temelinde dayandığı için genel işletmecilik bilgilerinin yanında aile işletmeciliğinin özellikleri, sorunları ve aile işletmelerinin yönetiminde özellikle dikkat edilmesi gereken konular üzerinde durularak geleceğin işletmecisi olacak olan öğrencilerin aile şirketlerinin yapısı, sorunları ve özellik arz eden niteliklerinin önceden farkında olması sağlanmalıdır.

### **5.3.1.2. Girişimcilerde Geleneksel Yönetim Mentalitesinin Değiştirilerek Modern, Profesyonel Yönetim Anlayışının Yerleştirilmesi**

Aile içinde uygulanan kurallarla işletme yönetme alışkanlığına son verilmesi, iş içinde işle ilgili kuralların uygulanması gerekir. Şirketi yöneten kişiler aile üyesi olsalar bile işletmenin aileden bağımsız bir kişilik oluşturması ve bu kişiliğin kendine ait kurallarının oluşturulması ve uygulanması, duygusal öncelikler yerine rasyonel gereklerin hakim olmasının sağlanması sorunların çözümünde etkili olabilir. İşletme içinde etkili, yalın, görev, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlendiği bir organizasyon yapısının kurulması bunun için temel şartlardan birisidir. Örgüt içinde çalışma şartları, elemanların niteliği, eğitimi ve tecrübesi öncelikli olmalı, akrabaların kayırıldığı, aile bağlarının öncelikli olarak ele alındığı yönetim tarzı terk edilmelidir. Aile üyeleri için elemana göre iş pozisyonları tesis edilmesine son verilmeli ve işin gerektirdiği nitelikleri taşıyan elemanların işe alınması sağlanmalıdır. İşin gerektirdiği şartlara aile üyeleri sahip değilse, bu şartları taşıyan aile dışından elemanlar temin edilmeli, dürüst, adil, performansa ve kariyer geliştirmeye dayalı bir ücret sistemi kurulmalıdır. Kariyer yapma kriterleri belirlenmeli, hak edene mutlaka kariyerinin yükseltilmesi sağlanmalı, işletme kurallarını ihlal eden kişilerin de cezalandırılarak gerekirse işten atılması sağlanmalıdır. Bunun için işe giriş-çıkış ve ilerleme için açık, belirgin ve herkesin kabul etmek ve uymak zorunda olduğu kurallar konulmalı, aile üyelerinden aile şirketinde çalışmak isteyenlerin sahip olması gereken eğitim, tecrübe ve yetenekler için açık bir şekilde ilkeler konulmalı ve bu ilkelere uyulması sağlanmalıdır.

### **5.3.1.3. Aile Şirketlerinde Çatışma Yönetimi Uygulamaları**

Aile şirketlerinde çatışmaları önlemenin yolu çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesinden geçer. Küçük çatışmalar ihmal edildiğinde ileride daha büyük çatışmaların çıkmasına neden olabilirler. Çatışmaların tamamıyla ortadan kaldırılması söz konusu olmadığına göre bu olguyu işletmenin amaçları doğrultusunda yönetmek gerekir. Farklılıkların yönetimi olarak algılanırsa çatışma yönetimi aile içinde daha zevkli ve başarılı olarak gerçekleştirilebilir.

Aile üyeleri arasındaki çatışmaların etkili olarak yönetilebilmesi, öncelikle çatışma konusu olabilecek sorunlar için çatışma çıkmadan önce bazı kural ve ilkelerin oluşturulması ile mümkün olabilir. Bunun dışında muhtemel çatışma durumlarını zamanında önlemek için örgüt içinde iletişime önem verilmesi, demokratik ve katılımcı bir yönetimin uygulanması ve sorunların ilgili taraflarla açık bir şekilde konuşulabilmesi çatışma ihtimalini azaltabilir.

Aile üyeleri arasında her şeye rağmen çözülemeyen çatışmalar çıkabilir. İlgili taraflarla açık bir şekilde konuşularak çözülemeyen çatışma durumları yetişkin aile üyelerinden oluşan aile konseyi toplantılarında tartışılarak çözülebilir. Aile toplantılarında çözülemeyen çatışmalar için dış yardım alınabilir. Bunun için çatışma, aile ve şirket yönetimi konularında uzman olan bir danışmanlar ekibi yararlar sağlayabilir.

Aile şirketlerinde birlikte çalışan aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde uygulanabilecek en etkili yöntemlerden birisi tarafsız ve etkili olabilecek üçüncü kişilerin aracılığına başvurmaktır. Aile içinde herhangi bir konu üzerinde anlaşmazlığa düşen kişiler için sözü geçen bir başka kişinin yardımına başvurabilirler. Bu kişiler herhangi bir arabulucu, hakem ya da ombudsman olabilir.

**1. Arabulucu (Mediator):** Küçük işletmeler için aile içi anlaşmazlıkların çözümünde hukukçulara yani mahkemeye başvurmak hem büyük bir maliyeti, hem de uzun bir zamanı gerektirdiği gibi, bu yöntem problemlerin çözümünde kazanan ve kaybeden tarafların oluşmasına ve uzun vadede çatışmaların tekrar yaşanması veya aile birlik ve beraberliğinin bozulmasına neden olabilir. Bundan dolayı öncelikle meselelerin halledilmesinde bir arabulucuyu devreye sokmak problemlerin büyümeden çözülmesini sağlayabilir. Profesyonel arabulucular devreye girdiğinde aile içinde işbirliği ruhu yeniden oluşturulabileceği gibi sorunların büyümesi de önlenmiş olabilir. "Sorunlu bir işletmeyi kurtarmak için dış yardıma ne zaman başvurulacağını bilmesi büyük önem taşır. İşletmede ortak olan aile üyeleri genellikle bu tür yardımlara iş işten



geçinceye kadar başvurmakta tereddüt ederler. Aşağıdaki hususlar dış yardım alınmasının zamanının geldiğinin belirtileridir."<sup>340</sup>

1. Problemlerle ilgili taraflar birbiriyle karşılaşmaktan kaçınmaktadırlar.
2. Kararlar ilgili kişilere danışılmadan alınmaktadır.
3. Sık sık politik manevralar görülmektedir.
4. İşyerinde iletişim problemleri yaşanmaktadır.
5. Duygusal tartışma ve çatışmalar yaşanmaktadır.

Arabulucuların görevi suçlu aramak ya da suçluyu bulmak değil, meselelerin çözülerek herkesin tatmin olmuş bir şekilde işine dönmesini sağlamaktır. Arabulucular bundan dolayı sadece anlaşmazlığın temelini araştırmakla kalmaz, aynı zamanda kesin çözüme ulaşmak için bulunan çözümleri herkesin kabul edeceği bir şekilde yazılı anlaşmalar haline getirir.

**2. Hakem (Arbitrator) Tayin Edilmesi:** Çatışma ile ilgili tarafların kendi aralarında bir çözüme ulaşamadığı durumlarda başvurulacak bir yöntem de tarafsız bir kişinin hakemliğine başvurmaktır. Çatışmaların çözümünde hakeme başvurulması oldukça yaygın olarak kullanılan çatışma çözme tekniklerinden birisidir. "Hakem informal bir süreç içinde tarafları dinler ve bilgi toplar. Çatışmayı çözecek bir karara varır. Taraflar bu karara uymak zorundadırlar."<sup>341</sup>

Çatışma çözümünde uygulanan bir yöntem olan hakemliğin iki türü vardır: Yaptırım gücü olan ve yaptırım gücü olmayan hakemlik. Birinci tür hakemlikte hakemin verdiği karara taraflar kesinlikle uymak zorundadırlar. Diğer tür hakemlikte ise hakemin verdiği karar tavsiye niteliğinde olup tarafların davranışlarına göre ne tür sonuçlarla karşılaşacakları hakkında aydınlatılması söz konusudur. Buna göre verilen karara uymak taraflara kalmıştır. Sonuçlara katlanmak da kendilerinin bileceği bir iştir.<sup>342</sup>

<sup>340</sup> Jane Applegate, "Mediator can help family biz solve conflicts", *Business Journal Serving*, Charlotte & the Metropolitan Area, 04.20.98, Vol. 13 Issue 2, pp. 21-23.

<sup>341</sup> Alternative Dispute Resolution, "Resolving Your Conflicts Without Going to Court", <http://www.ericbar.org/publicresources/adr.html>, (Erişim: 09.04.2002).

<sup>342</sup> Christian Dispute Resolution Professionals, Inc., "What is Arbitration?", <http://www.cdrpinc.com/Arbitration.htm>, (Erişim: 09.04.2002).

Çatışma çözümünde hakemlik yapacak kişiler arasında hukukçular, emekli hakimler, psikologlar, muhasebeci ya da mali müşavirler gibi uzman kişiler olabilir. Bunlardan hangisine başvurulacağı ise yaşanmakta olan çatışmanın konusuna göre belirlenir.

**3. Ombudsman:** Esas itibarıyla ombudsman “kamu yönetiminin denetlenmesi ve kişilerin idare karşısında korunmasını amaçlayan metotlardan birisidir.”<sup>343</sup> Daha çok kamu yönetimi ile ilgili çatışmalarda uygulanan bu yöntem örgüt içindeki çatışmaların çözümünde de uygulanmaktadır. Örneğin; İngiltere’de bir ombudsman kuruluşu yıllık cirosu 1 milyon sterlinin altında olan işletmelerde ombudsman uygulaması yapmaktadır.<sup>344</sup>

Ombudsman örgüt içinde kendi alanına giren çatışmaların çözümü konusunda geniş yetkilere sahiptir. O örgüt içindeki çalışanlarla yönetim arasındaki sorunların çözümünde önemli bir rol oynar. Şikayetçi tarafları dinler ve şikayetçi taraf ile şikayete neden olan uygulamaları yapan yönetim kademesi arasındaki problemlerin çözülmesine ve ilişkilerin normale dönmesine çalışır.<sup>345</sup> Ombudsmanın fonksiyonu mahkeme aşamasından önce gelmesidir. Anlaşmazlığa düşen taraflar mahkemeye başvurmuşlarsa ombudsman devreye girmez. Onun asıl fonksiyonu mahkemeye engel olmak suretiyle taraflar arasında her iki tarafın da tatmin olabileceği bir çözüm bulmasıdır. Bu yöntemin mahkemedeki farkı formalitelerin az ve daha formal olmasıdır.

Ombudsman tarafsız bir çatışma çözümü uzmanıdır. Onun asıl fonksiyonu kendisine başvuran taraflar için bağımsız, güvenilir ve informal yardım sağlamasıdır. Ombudsman geleneği suiistimaller, önyargılar ve diğer haksız uygulamalar ve dürüst olmayan davranışlara karşı koruma anlamında eski ve saygın bir gelenektir. Tarafsız bir uygulama olarak bir birey ya da örgütün savunucusu olmaktan ziyade bilgi ve referans kaynağı olarak bir fonksiyon yerine getiren dürüstlüğü ve haklılığın savunuculuğudur. Bireysel soruların cevaplandırılmasında yardımcı olur, kaygıların ve kritik durumların çözülmesinde destek sağlar. Kişiler arasında herhangi bir sorun ortaya çıktığında ilgili

<sup>343</sup> Bilal Eryılmaz (1995), *Kamu Yönetimi*, 2. Baskı, Akademik Kitabevi, İzmir, s. 309.

<sup>344</sup> [http://www.financial-ombudsman.org.uk/publications/consumer\\_leaflet.htm](http://www.financial-ombudsman.org.uk/publications/consumer_leaflet.htm) (Erişim: 27.12.2003).

<sup>345</sup> Stephen L. Hayford, "Alternative Dispute Resolution", *Business Horizons*, January-February 2000, p. 3.

tüm tarafların çıkarlarının korunmasını sağlar. Bu uygulama destek sağlamakla birlikte örgüt içindeki çatışma çözümü kaynaklarının yerine geçmez.<sup>346</sup>

#### 5.3.1.4. Aile Konseyi Uygulaması

Aile işletmelerinde çatışma çözümü konusunda oldukça etkili bir yöntem aile konseyi oluşturulmasıdır. Aile konseyi bütün yetişkin aile üyelerinin ve işle ilgili olmak şartıyla aileye gelinler ve damatlar gibi dışardan gelenlerin de katıldığı, ailenin işletme üzerindeki rolü hakkında kararlar alan, işletmenin büyümesi, gelişmesi ve aile üyelerinin refahı için çalışan kişilerden oluşur. Aile konseyinde aile üyeleri sorunları ortaya atabilirler, bilgileri paylaşırlar, yanlış anlaşılmalrı giderirler ve işletmeyi ilgilendiren bütün özel sorunları çözebilirler. Aile konseyi yılda en az bir kez toplanmalı, gerektiğinde de daha sık aralıklarla toplanabilmelidir. Aile toplantıları ayrıca ailenin stresten uzaklaşmasına ve eğlenmesine de katkıda bulunduğu gibi aile üyelerinin iş dışı konular hakkında da birbiriyle fikirlerini paylaşmalarına ve gelecek konularını tartışmaya da yarar.<sup>347</sup>

Aile konseyi ailenin çocuklarının yaz tatillerinde makul bir ücretle aile dışından birisinin gözetiminde işletmede çalışmalarını sağlamak suretiyle kendilerini geliştirmeleri için politikalar oluşturabilir. Okulu bitirdikten sonra onların aile işletmelerine girmeden önce başka işlerde çalışmalarını ve kendilerini geliştirmeleri daha sonra aile işletmelerine girmeleri uygun olur.<sup>348</sup>

Aile toplantılarının yararları da göz ardı edilemez. "Aile işletmesinde planlamanın başlangıç noktası aile toplantılarıdır. Bu toplantılar birçok planın yapıldığı bir mekanizmadır ve ailenin gelecek beklentilerinin ve ideallerinin oluşturulduğu bir forumdur. Önemli aile işletmesi sorunları üzerinde konsensüse ulaşılması açıkça tartışmalar yapılması önemli kazançlardır. Bu toplantıların amacı sadece formal planlama değildir. Anlaşmazlıkların çözülmesine ve aile üyelerinin işletmenin geçmişini öğrenmelerine de imkan sağlar. Bu toplantılar aile işletmesinde genel sorun olan

<sup>346</sup> The Ombudsman Association, "Job Descriptions: Generic Organizational Ombudsperson", [http://www.ombuds-toa.org/job\\_descriptions.htm](http://www.ombuds-toa.org/job_descriptions.htm), (Erişim: 09.04.2002).

<sup>347</sup> Dennis T. Jaffe, Sam Lane, a.g.k., pp. 42-48.

konularda bir iletişim aracı görevi yapar. Sonuçta aile işletmesinin başarılarına önemli katkılar sağlar."<sup>349</sup>

Aile konseyi toplantıları şirketin başında bulunan kişiler tarafından yönetilebilir. Ancak ailede liderlik yeteneklerine sahip diğer kişilerin de dönüşümlü olarak toplantıları yönetmesi yararlı olabilir. Toplantılarda tüm aile üyelerinin görüşlerine yer verilmeli ve herkesin fikirlerini söylemesine izin verilmelidir. Aile toplantılarında ailenin kendi içinde çözüme ulaşamadığı bir problem olması durumunda bir üçüncü kişinin yardımına başvurulabilir. Aile üyeleri arasında güvensizlik olması durumunda dışardan herkesin saygı duyduğu ve sözüne güvendiği, sözü geçer bir kişinin aile toplantılarını yönetmesi istenebilir. Bu yöntemle aile üyeleri arasında iletişim daha iyi bir şekilde sağlanabilir.

Aile konseyi toplantıları belli aralıklarda yapılır. Örneğin, her üç ya da altı ayda bir toplantı yapılabileceği gibi duruma göre yılda bir kez de bu konsey toplanıp aile konularını görüşebilir. Gerekli hallerde olağanüstü toplantılar yapılması da söz konusu olabilir. Toplantıların yapılacağı yer de önemlidir. Değişik bir ortamda, tatil ve dinlenme havasında, sosyal faaliyetlere de imkan verecek, monotonluğu kıracak ve aile bireyleri üzerindeki gerilimi azaltacak olan bir ortamda yapılması daha olumlu sonuçlar alınmasına katkı sağlayabilir.

**1. Aile Konseyinin Çözeceği Sorunlar:** Ailenin şirketten beklentileri nelerdir? Düzenli ama düşük seviyede bir gelir mi yoksa şirketin faaliyet sonuçlarına göre kârdan pay mı alacaklardır? Bu tür konular karara bağlanır. Aile şirketlerinde çalışacak olan aile bireyleri için kurallar konulacak mıdır? Evet ise ne tür kurallar?<sup>350</sup>

Aile konseyi gelecekte şirketin yöneticisinin kim olacağını ve bunun için hangi kriterlerin dikkate alınacağını da belirler. Aile konseyinde karara bağlanacak önemli konular arasında kârların nasıl dağıtılacağı, ailenin geçmişinin kaydedilip dosyalanması,

---

<sup>348</sup> Catherine Newton, "Succession Planning and the Small-Business Owner: A Transition 'Tug-of-War'", *Journal of Financial Planning*, p. 64.

<sup>349</sup> John L. Ward, a.g.e., s. 131.

<sup>350</sup> Joan Magretta, "Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlstrom", *Harvard Business Review*, Jan/Feb. 98, Vol. 76, Issue 1, pp. 112-124.

hayırseverlik faaliyetleri, yatırım stratejisi, liderliğin değişimiyle ilgili konular, işletme yönetiminde danışmanlık yapacak kişilerin atanması gibi konular sayılabilir.<sup>351</sup>

**2. Aile Konseyi Kimlerden Oluşacaktır:** Aile konseyine katılacak olan kişiler öncelikle aile büyükleri olmak üzere yetişkin tüm aile üyeleri olmalıdır. Sorenson, gelin ve damatların da mutlaka aile konseyinde yer almaları gerektiğine işaret ediyor. Ona göre bu kişilerin konseyde yer alması firmayı tehdit eden faktörleri, firmanın problemlerini ve fırsatlarını anlamalarına yardımcı olacaktır. Onların katılımı duygusal şikayet ve eleştirilerin göğüslenmesinde yardımcı olacak ve eşlerden birinin uygunsuz bir zamanda işletmeyi terk etmesinin önüne geçilecektir.<sup>352</sup>

Aile konseyinden başka bir de aile kurulundan söz etmek mümkündür. Aile kurulu aile konseyinde bulunan, işletmede yönetici ya da önemli görevler alan kişilerden oluşan ve aile konseyi ile karşılaştırıldığında daha az sayıda aile bireyinden oluşan çekirdek bir gruptur. Aile kurulu aile ve iş konularının birbirinden ayrılmasını sağlayabilir. İşe giriş, ücret, hissedarlık ve yönetimin daha sonraki kuşaklara transferi ile ilgili sorunlarla ilgilenir. Krizler ortaya çıkmadan önce yönetimin devri konusunun ele alınması oldukça etkili bir yoldur. Mesela aile kurulu yönetimin transferi ile ilgili beklentileri ve geleceğin liderlerinin belirlenmesi sürecini ortaya koyar.

### **5.3.1.5. Aile Anayasası Uygulaması ve Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması**

Şirketin kurumsallaşması gereğinin yanında aile ilişkilerinin kurumsallaşmasından da söz edilebilir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasından amaç aile içinde alınacak kararlara esas teşkil edecek ve çatışmalara fırsat vermeksizin kararların alınmasını sağlayacak bir yapının ve/veya ilişkiler sisteminin oluşturulmasıdır.

Aile konseyinin işlemeye başlaması ile birlikte herhangi bir aile içi sorunun çözülmesinde uygulanacak kurallar ve ilkeler de yavaş yavaş oluşmaya başlar. Aile konseyi bu nedenle aile anayasasının alt yapısını oluşturmada önemli katkılar sağlar.

<sup>351</sup> Justin Craig Ken Moores, "How Australia's Dennis Family Corp. Professionalized Its Family Business", *Family Business Review*, Vol. XV, no. 1, March 2002, s. 60.

<sup>352</sup> Ritch L. Sorenson, "Planning for Family and Financial Success in Family Businesses", *Family Business Review*, vol. XIII, no. 2, June 2000, s. 135.

Aile anayasası aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasında önemli bir araçtır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için uygulanacak diğer yöntemler de şunlardır: Aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyi, çatışma yönetimi sistematığı oluşturulması, işletme için liderlik devir planı yapılması ve hissedarlar sözleşmesi yapılması.<sup>353</sup>

*Aile Anayasası*; Bir devletin anayasasında olduğu gibi en temel kuralları ortaya koyar. "Alınacak kararlar bu yasa maddelerine aykırı olamaz. "Aile anayasasında öncelikle hissedarlık hak ve sorumlulukları telaffuz edilir."<sup>354</sup> Bu belgenin hazırlanması sırasında şirketin aile için taşıdığı sosyal ve finansal değer ifade edilir. Şirketin gelecekteki başarısının aile üyesi hissedarlar için taşıdığı önem vurgulanır. Aile değerleri hissedarlar arasında güçlendirilmesi gereken temel ilkeleri vurgulamanın bir yoludur.<sup>355</sup>

Anayasa, şirketin gelecekte ne tür bir şirket olacağı konusunda aile üyelerine rehberlik eder. Şirket stratejilerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Yönetim mekanizmasının oluşturulmasında yardımcı olur. Aile müessesesini, aile konseyini belirler, yönetim kurulu üyelerinin bileşimini ve yönetim kurulu üyeleri için gerekli olan nitelikleri ortaya koyar. Kâr dağıtımını ve yönetici/liderlik değişimi konularıyla ilgili önemli politikaların belirlenmesinde yol gösterici olur.<sup>356</sup>

Aile anayasasının oluşturulması ve kuralların tüm aile bireyleri tarafından tanınması ve bu kurallara uyulması aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına büyük katkı sağlar. Kuralların belirlendiği ve uygulandığı yerde çatışma çıkması ihtimali azalır, aile birliği ve işletmenin başarılı olması sağlanmış olur.

Dünyada çeşitli ülkelerde asırlardır faaliyetlerine devam eden aile şirketleri söz konusudur. Uzakdoğu'da ve Avrupa'da bazı aile şirketlerinin 38 veya 40 kuşak boyunca faaliyetlerine devam ettiği ve kuşaktan kuşağa devredilerek bugüne kadar gelebildiği

<sup>353</sup> Kırım, Arman, a.g.e., s. 11.

<sup>354</sup> Magretta, Joan, a.g.k., ss. 112-124.

<sup>355</sup> Magretta, Joan, a.g.k., ss. 112-124.

<sup>356</sup> Magretta, Joan, a.g.k., ss. 112-124.

görülmektedir.<sup>357</sup> Mesela, tapınak inşaatıyla uğraşan Japon şirketi Kongo Gumi, 578’de kurulmuş ve bugün 40’ncü kuşağın yönetiminde bulunmaktadır. 718’de kurulup kuşaktan kuşağa geçerek günümüze kadar gelen ve halen 46’ncü kuşağın yönetiminde bulunan bir başka Japon şirketi de Hoshi’dir.<sup>358</sup> Bu şirketlerin nasıl bu kadar uzun ömürlü oldukları incelendiğinde aile içinde bazı kuralların uygulandığı anlaşılmaktadır. Bu kuralların tümüne birden aile anayasası denilmektedir. Bu şirketlerden birisi de 17 kuşak boyunca bir ailenin sahipliğinde ve yönetiminde günümüze kadar faaliyetlerini devam ettirmiştir. Bu başarının sırrı aile içinde oluşturulan bir kurallar bütünü olan bir aile anayasası uygulamasıdır. Bu anayasaya bakıldığında başlıca kuralları şu şekilde sıralanmaktadır:

“Bütün aile üyeleri huzur ister. Hiçbir zaman kavgaya izin verme, birbirine karşı saygılı ol, ailenin refahının ve işletmenin gelişmesinin devam etmesi için çalış. Tanrıyı ve Buda’yı sev, çünkü bütün erdemlerin kaynağı bu sevgidir. Birbirine karşı kibar ol, başkan kibar olmazsa diğerleri hiç olmaz. Erdem sebep, kader sonuçtur. Sebep sonucu ayır. İnsanları fakir zengin diye değerlendirme. Disiplinli ve sabırlı ol. İşletme insanlara bağlıdır, eleman almada ve çıkarmada önyargılı olma, doğru yere doğru adam yerleştir. Bedenini ve aklını moral, entelektüel ve fiziksel olarak eğit. Bütün canlılara sevgi ile yaklaş. Sevgi insan olmanın ve yaşamaya değer bir hayatın kaynağıdır. Gerçek kazanç alın teri ile kazanılır. Spekülasyon doğru bir yol değildir. Başkalarının zayıflığını avantaj bilerek kendi çıkarına kullanma. Başarı ve başarısızlığı ayır, ceza ve ödülü dürüst değerlendir. Yeni bir iş kurarken aileye danış, hiçbir şeye yalnız karar verme, ailenin her türlü başarısını takdir et. Aptalca borçlanma, kefil olma, faiz kazanmak için borç para verme, çünkü sen bir banka değilsin. Kazandığın paraların bir kısmı ile sosyal hizmetler yap, ancak bundan karşılık bekleme. Önemli konularda tek başına karar verme. İlgili kişilerle görüş alış verişinde bulun.”<sup>359</sup>



<sup>357</sup> Ruhi Kaykayoglu, **Aile Şirketleri Paneli**, ExpoChannel, 19.09.2003 Cuma, Saat 21:30-23:30

<sup>358</sup> <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html> (Erişim: 20.12.2003).

<sup>359</sup> <http://www.fambiz.com/template.cfm?Articles=FamilyStories/Umass2002011602.htm&Keywords=&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003).

### 5.3.1.6. Profesyonelleşme Çalışmalarına Ağırlık Verilmelidir

Aile şirketlerinin yaşadığı sorunların çözülebilmesi için profesyonel yönetime geçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu şirketlerin profesyonel yönetime nasıl geçeceğinin planının bir an önce yapmalarında büyük yararlar vardır. Öncelikle bir profesyonel yöneticinin tutulması bu işin başlangıcını oluşturacaktır. Ancak bu yöneticinin mutlaka aile dışından olması şartı yoktur. Profesyonel özellikler taşıyan aileden bir kişi de yönetici olabilir. Şirket yönetiminin kuralları açık bir şekilde belirlenmeli ve profesyonel yöneticiye şirket yönetimi konularında tam yetki ve sorumluluk verilmelidir. Bu şekilde işletme ile ilgili meselelere her aile üyesinin karışması önlenecektir.

Şirketin yönetimine atanacak olan profesyonel yöneticide aranan temel özelliklerden bir kısmı şu şekilde sıralanabilir:

1. İyi bir yöneticilik eğitimi almış olması.
2. Yönetim işinde belli bir süre çalışmak suretiyle başarısını ispatlaması ve deneyim sahibi olması.
3. Girişimcilik ruhuna ve sorun çözme yeteneğine sahip olması.
4. Analitik ve sistematik düşünebilmesi.
5. İleri görüşlü olması.
6. Atak, yenilikçi ve paylaşımcı olması.
7. Liderlik özellikleri taşıması.
8. Ulaşılabilir hedefler belirlemesi.
9. Örgüt içinde bir takım ruhu oluşturma, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda sevk ve idare edebilecek kabiliyette olması.
10. Kişilere değil, sisteme dayalı bir işletme kurarak kendisi için başında olmadığı zaman bile işlerin yürümesini sağlayacak yeteneğe sahip olması.
11. İşletmenin kişilerin adı ile anılmasını önlemesi.
12. İşletme içinde ben değil biz düşüncesini yerleştirecek ve bu şekilde bir ekip kurabilecek kapasiteyi taşıması.



Profesyonel yönetim aile ve işletme sistemlerinin birbirinden ayrılmasını gerektirir. Aile bireylerinin müdahalelerinden kurtulan bir şirket şüphesiz daha başarılı olma şansını elde eder. Aile şirketlerinin varlıklarını gelecek kuşaklarda da devam ettirebilmeleri için profesyonel yönetime büyük ihtiyaç vardır. Bunun yapılmaması durumunda bu şirketlerin batma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır. Aile bireyleri işletmede çalışmak isterlerse bunların işe alınıp alınmamasına iş sahipleri değil profesyonel yöneticiler karar vermelidir. Gerçekten işletmedeki kurallara uymak isteyen ve gerekli niteliklere sahip olan aile üyelerinin işletmede çalışmasında bir sakınca olmayabilir. Sorun yeteneksiz hatta isteksiz aile üyelerinin işsiz kalmasınlar diye işe alınmasındadır.

Profesyonel yöneticiye işletme içinde iyi bir ekip oluşturması için yetki verilmeli ve ona bu konuda yardımcı olunmalıdır. Çünkü yöneticilik bireysel bir faaliyet değil bir ekip işidir. Büyük başarılarla imza atmış şirketlere bakıldığında bu başarılarla mükemmel bir ekip çalışması ile ulaşıldığı görülmektedir. Dünyanın en zengin adamı Bill Gates'e başarısının sırrının ne olduğu sorulduğunda her zaman verdiği cevap aynıdır: "Benden daha zeki ve daha akıllı insanları yanımda çalıştırmama."<sup>360</sup> Sadece Bill Gates için değil bütün büyük başarılarla ekip çalışmalarının büyük payı vardır. Aile şirketleri de zaman geçirmeden profesyonel bir yönetici önderliğinde kendi sistemlerine uygun bir yönetim ekibini oluşturmalıdırlar. Bir şirketin değeri hesaplanırken o şirketin sahip olduğu mal varlığı ya da para gibi değerlerden önce o şirketin sahip olduğu yönetimin kalitesi daha öncelikli olarak ele alınmaktadır.

Türkiye'nin en büyük iş adamlarından Sakıp Sabancı ise ileri görüşü ile profesyonelliğe verdiği önemi vasiyetinde şöyle ifade etmektedir: "Ben ve kardeşlerim, bizden sonraki görevi teslim almaları için üçer kişi belirledik. Bu kişiler biz hayattayken bizimle beraber kendi gruplarımızdaki işçiler gibi işi paylaşıyorlar ve yarına hazırlanıyorlar. Bunun dışında idare heyetimizde 15 kişilik profesyonel bir kadro oluşturduk. Bizde işi kim iyi yaparsa o yönetici olur, soyadı hiç önemli değildir."<sup>361</sup>

<sup>360</sup> Abdülkadir Akgündüz, *Profesyonel Patronların Başarı Sırları*, Genç Beyin Yayınları, 1. Baskı, Mayıs 2001, s. 45.

<sup>361</sup> Abdülkadir Akgündüz, a.g.e., s. 85.

Profesyonel yönetici, kaynakları en verimli kullanmasını bilen kişidir. Bir yöneticinin değeri de kaynakları verimli kullanmasıyla ölçülür. Bunun için şirketteki hata yapma oranının en aza indirilmesi gerekir. Türkiye'nin en büyük iş adamlarından merhum Üzeyir Garih bunu şu sözleriyle ifade etmektedir.<sup>362</sup> Bu yüzden profesyonellerle çalışmanın bir avantajı da hatalı politikaları görmektir. Patron şirketi kendisi yönetirse yaptığı bütün hataları affeder. Bunun önüne geçmek için şirkette iyi bir uzmanlaşma ile yetki ve sorumluluk dağıtımının gerçekleştirilmesi gerekir. Yetki ve sorumluluk dağıtımının olmadığı, herkesin her işi yaptığı bir şirkette hataların sahibini bulmak, dolayısıyla bunun önüne geçmek oldukça zordur. Profesyonel olarak yönetilen bir şirkette herkes her işi yapmaz. Yetki ve sorumluluk alanları belirlenir. Herkesin yapacağı iş belirlendiği için hataların kaynağına ulaşmak ve bu hataların tekrarlanmaması için zamanında önlem almak daha kolaydır.

Yönetim işinin profesyonellere devredilmesiyle patronlar boş kalma sıkıntısı yaşarlar. Bu kişiler de genelde babalardır. Patronlar çok çalışmaya alışkın olduklarından bunların boş kalmaları bazı sıkıntılar yaratır. Uzun zaman yönetmeye alışmış olduklarından sürekli işe karışmak isteyebilirler. Bunu önlemenin çaresi patronu huyundan vazgeçirmek için onların karar vermelerini engellemek, bu amaçla onlara kabiliyet ve ihtisaslarına göre görevler verilebilir. Patronun görevi yönetmek değil denetlemek, gerektiğinde kararları onaylamak ve kendisine danışılmak olmalıdır. Yönetim kurullarında görev almalarıyla bu fonksiyonları yerine getirmeleri sağlanabilir.<sup>363</sup>

İdeal bir yöneticide olması gereken, takım ruhunu geliştirmede yardımcı olacak bazı özellikler, güvenilirlik, saygınlık, sevimlilik, adil olmak, şeffaflık, deneyim, ilgili olma ve sağduyu şeklinde belirtilebilir.<sup>364</sup>

<sup>362</sup> Abdülkadir Akgündüz, a.g.e., s. 122.

<sup>363</sup> Üzeyir Garih, "Küreselleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri".

<http://www.elegans.com.tr/43/html/uzeyir.html> (Erişim: 07.08.2002).

<sup>364</sup> <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000514/exe/1.html> (Erişim: 07.08.2002)

### 5.3.1.7. Kurumsallaşma Çalışmalarına Zaman Geçirilmeden Başlanması

Birçok şirket başlangıçta aile bireylerinin katılımıyla ve aile kaynaklarının kullanımıyla kurulmaktadır. Bu şirketlerin çok büyük bir oranı başlangıçta aile şirkettir ve genelde küçük ölçeklidir. Tek patron yönetimindedir ve yetkiler bu kişide toplanmıştır. Şirketin bütün faaliyetlerinde ve kararlarında bu kişinin rolü büyüktür. Genellikle baba ya da kardeşler ortaklığı ise büyük kardeş hem ailenin reisi hem de şirketin patronudur. Aile şirketleri bu dönemde faaliyetlerini fazla sorunla karşılaşmadan kendi kaynakları ile devam ettirirler. Ancak zamanla işlerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda mevcut finansman kaynakları yeterli olmadığı gibi personel ihtiyacı da büyür. Büyümek için bu şirketlerin gerek finansman gerekse yönetim ve personel konuları bakımından aile çemberini kırarak dışa açılmalarının bir zorunluluk halini almasıyla yeni sorunlar da başlar.

Şirketlerin bu dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri, büyümelerinin sağlanabilmesi için onların aile şirketi özelliğinden kurtularak aileden bağımsız ve kurumsal bir kimliğe kavuşturulması gerekir. Profesyonelleşme ile birlikte kurumsallaşma da başlamak zorundadır. Bu gerekleri yerine getiren şirketler büyümekte ve çok büyük başarılarla imza atabilmektedirler. Ancak ne yazıkki, çok sayıda aile şirketi bu aşamaya geçemediği için de kurucu ile birlikte yaşamına son vermek zorunda kalmaktadır. O halde kurumsallaşma nedir? Öncelikle bu kavramın tanımlanması gerekir.

Kurumsallaşma kavramı, "Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerinin içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir."<sup>365</sup> şeklinde tanımlanabilir. "Kurumsal bir yönetimin temel unsurları şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluktur."<sup>366</sup> Kurumsallaşmış bir şirkette bulunması gereken bazı özellikler ise şunlardır:<sup>367</sup>

<sup>365</sup> Karpuzoğlu, Ebru, a.g.e., s. 72.

<sup>366</sup> Murat Yeşildere, <http://www.ntvmsnbc.om/news/167220.asp?cp1=1> (01.08.2002).

<sup>367</sup> Karpuzoğlu, Ebru, a.g.e., s. 76.

1. İşletmelerin etkinliklerini artırabilmeleri ve karmaşıklıkları azaltabilmeleri için mümkün olduğu kadar sade ve yalın bir organizasyona sahip olmaları.
2. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde organizasyon yapı ve işleyişinin yüksek düzeyde farklılaşması.
3. Kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonların kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyet zincirine sahip olmaları.

Kurumsallaşma düzeyine ulaşmış şirketler kurumsal bir kimlik kazanırlar. Kurumsal kimlik "bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımalarıdır."<sup>368</sup> Kurumsal kimlik kazanmış bir şirkette bireysel ve örgütsel amaç uyumu gerçekleşir.

Bu genel açıklamalardan sonra bir aile şirketinin kurumsallaşma çalışmalarında izlenmesi gereken aşamalar hakkında bilgi verilecektir.

Bir aile şirketinin kurumsallaşma ihtiyacı öncelikle aile bireyleri tarafından kabul edilmeli, benimsenmeli ve bu işe karar verilmelidir. Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken danışmanlık desteği alınması da gereklidir. Alınan bu kararın arkasında tüm aile bireylerinin durması gerekir. Çünkü eski alışkanlıkları kaldırıp yerine yeni alışkanlıklar kazandırılması birdenbire mümkün olmaz. Bu çalışmalar zaman zaman büyük tepkiler de alabilir. Kurumsallaşma çalışmaları çeşitli kısımlardan oluşur. Bu kısımlar ya da aşamalar şu şekilde sıralanabilir:<sup>369</sup>

1. Hukuki yapılanma,
2. Örgütsel yapılanma,
3. Sistemsel yapılanma,
4. Karar ve destek sistemlerinde yapılanma.

<sup>368</sup> Karpuzoğlu, Ebru. a.g.e., s. 77.

**1. Hukuki Yapılanma:** Hukuki yapılanma aşamasında şirketin türüne karar verilir. Hizmet, üretim ya da ticaret olarak şirketin faaliyet konusu belirlenir. Anonim şirket ya da limited şirket ya da diğer bir şirket türü olarak hangi türde faaliyet gösterilecekse buna karar verilir. Gerekirse şirkete alınacak yeni ortaklar bulunur. Gerekli anlaşmalar yapılır. Birden fazla ürün ve işletme var ise her bir işletme ürünlere göre farklılaştırılır.

**2. Örgütsel Yapılanma:** Yönetim kurulu ve icra kurulunun oluşturulması, bu görevlere kimlerin ve hangi kriterlere göre atanacağına karar verilir. Fonksiyonelleşmeye gidilir. Fonksiyonların politikaları belirlenir. Bu amaçla şirketin büyüklüğüne göre, mali işler, muhasebe bölümü, pazarlama bölümü, üretim bölümü gibi bölümler oluşturulur. Her bölümün başına bir yetkili atanır. Her yönetim kademesinde yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenir.

**3. Sistemsel Yapılanma:** Bu aşamada icra kurulu ile başkanının yetki ve sorumlulukları, genel müdürler ile alt bölümlerin (muhasebe, finansman, pazarlama vb) başkanlarının yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenir. Ayrıca yöneticilerin birbirlerine yetki devrinin şartlarının belirlenmesi, şirket içindeki tüm ilgililerin kendilerine verilmiş olan görevleri nasıl yapacaklarına ilişkin prosedür ve yönetmelikler şirket kuralları olarak yazılı hale getirilip ilan edilir. Bununla ilgili olarak;

Satın alma, tahsilat ve ödeme, personel, sevk ve satış, yatırım harcamaları, harcırah kuralları, primler, kullanılan araçlar (binek otolar ve taşıma araçları) ile ilgili yazışma prosedür ve yönetmelikleri hazırlanmalıdır.

Muhasebe hesap planı ve muhasebe ilkeleri belirlenip Genel Muhasebe reorganize edilerek şirketler arası standart bir uygulaması sağlanmalıdır

Maliyet Muhasebesi reorganize edilerek ürün kârlılıkları, kâr merkezi karlılıkları takip edilebilir hale getirilmelidir.

Bütçe ve Bütçe Kontrol sistemi kurulmalıdır.

Finansal Planlama ve Kontrol Sistemi kurulmalıdır.

---

<sup>369</sup> "Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma", <http://w3atay.com.tr/atayweb.nsf/pages/kasimmas2000>  
(Erişim: 08.08.2002)

Nakit Akimi Tabloları ile fon ihtiyacı ve/veya fon fazlası miktar ve zaman olarak önceden görülüp tedbir alınabilmelidir.

Personel ihtiyacını karşılamak, nitelikli personel temin etmek, terfi ve ödül sistemini uygulamak için bir insan kaynakları bölümü teşkil edilmelidir.

İşletme içinde bir bilgisayar sistemi kurulmalı, faaliyetler bilgisayar programlarından yararlanarak izlenmeli, personelle ilgili bir bilgi bankası oluşturulmalıdır.

Tüm satın alma işlemleri satın alma koordinatörlüğünün kontrolünde tek elden yapılmalıdır.

**4. Karar ve Destek Sistemlerinde Yapılanma:** Bundan kasıt, yönetimin ve ilgililerin gerek sürdürülen faaliyetler hakkında bilgi edinmesini, gerekse vereceği kararlara ışık tutan yol gösteren bilgi ve rakamları ihtiva eden raporlama sistemidir. Raporlar günlük , haftalık ve aylık periyotlarda düzenlenmelidir. Bu raporlar karar almada yardımcı olacak olan işletmenin mevcut durumu hakkında bilgi verir. İşletmenin nakit mevcudu, alacak senetleri ve çeklerin durumu, borç ödeme planı, satışlarının durumu, nakit akımlarının durumu gibi bilgiler bu raporlarla sağlanır. Aynı zamanda tüm işletme faaliyetlerinin bilgisayar ortamında izlenebileceği bir sistemin kurulmasıyla bilgilere ihtiyacı olan yöneticiler bu tür bilgilere bilgisayar yardımı ile kolayca ulaşabilirler.

Günlük hayattaki gelişme ve değişim devam ettiği sürece kurumsallaşma çalışmaları da devam eder. Çünkü günümüzün hızlı değişim şartlarında yeni bir takım düzenlemelere ve uygulamalara gitmek gerekli olabilir. Bu nedenle gelişmeler çok iyi izlenmeli ve çalışmalar bu doğrultuda devam etmelidir. Kurumsallaşma uygulaması ile birlikte şirketler insanlara bağlı olmaktan kurtulacaklar ama insanlarla birlikte başarıya ulaşacaklardır.

#### **5.3.1.8. Dış Müdürler Kurulu ve Danışmanlar Kurulu Oluşturulması**

Dışarıdan oluşturulan bir müdürler kurulu ücret, iş performansı ve politika kararlarının yorumlanmasında yardımcı olabilir. Bu sorunlar genellikle dış müdürler kuruluna gitmeden de çözülebilir. Ancak böyle bir kurulun varlığı anlaşmazlığa düşen

tarafında sorunları çözüme güdüsü oluşturur. Etkili bir kurul eski kuşağın emekliliğe hazır ama yeni kuşağın yönetimi devralmaya hazır olmadığı bir durumda işletmenin dağılmasını önleyebilir. Dış kurul yetişmekte olan bir CEO için usta bir yetiştirici sağlamak suretiyle hem bu kişinin yönetici olarak yetişmesini sağlayabilir hem de bu dönem içinde şirketi yöneterek onun başkalarına devredilmesini ya da daha kötü durumlara düşmesini önleyebilir.<sup>370</sup>

Dış müdürler kurulundan en iyi faydayı sağlamak için bu kurul üyelerinin aileyi çok iyi tanımaları gerekir. Onlara aile kültürünü tanıtmak, aile işletmesi için konulmuş önemli standartlar hakkında bilgi vermek, şirketin vizyonu hakkında onları bilgi sahibi yapmak gerekir. “Bunun için üç önemli belge yararlı olabilir: Bir aile işletmesi planı, şirketin stratejik planı ve beş yıllık plan.”<sup>371</sup>

**1. Aile İşletmesi Planı:** Bu plan aile işletmesinin yönetilmesiyle ilgili bütün cephelerden rehberlik eder. Aile işletmesinin amaçlarını ve değerlerini halka açık diğer işletmelerinkinden ayırt eder. İşgörenlerle, satıcılarla, müşteri ve rakiplerle izlenecek etik standartları belirler.

**2. Şirket Stratejik Planı:** Dış kurul üyelerine aile şirketinin tanıtılmasında yardımcı olur. Bir aile işletmesinin stratejik şirket planının hazırlanması için iyi bir piyasa araştırması yapılması gerekir. Bu piyasada şirketin uzun vadede rekabete dayanabilmesi için oynaması gereken rol ve alması gereken pozisyon belirlenmelidir. Şirket stratejik planı değişen şartlara uyum sağlayabilmek için belli aralıklarla gözden geçirilmeli gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Stratejik plan şirketin performansı için şirket liderlik beklentilerini de açıklamalı ve yönetimin bu amaçların ne derece gerçekleştiğini kontrol etmesini sağlamalıdır. Stratejik planın bu yönü şirket içindeki herkes için bir yol haritası görevi yapar ve müdürler ile danışmanlar kurulu için yönetimin ulaştığı sonuçları değerlendirme açısından somut kriterler sağlar.

**3. Beş Yıllık Plan:** Bu planda kısa vadeli hedefler dizisi ayrıntılı bir şekilde yer almalıdır. Bu tür bir plan stratejik plandaki uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesi

<sup>370</sup> Paisner, Marshall B., a.g.e., s. 82.

<sup>371</sup> Paisner, Marshall B., a.g.e., s. 85-86.

doğrultusunda şirketin faaliyetlerine yardımcı olur. Her yıl sonunda hedeflere ulaşılma derecesi gözden geçirilmeli ve bu planda gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Beş yıllık planlar yönetimin faaliyetlerinin değerlendirilmesi, ailenin işletme için koyduğu hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığının kontrol edilmesi için yönetim kuruluna önemli yardımlar sağlar.

Dışarıdan bir kurul oluşturulmaya karar verildiğinde öncelikle bir danışmanlar kurulu ile işe başlanmalıdır. Bunun sebebi birçok kurucunun dış müdürler kuruluna kendi yönetim ve stratejilerini sorgulayabilir gerekçesiyle sıcak bakmamasıdır. Diğer aile üyeleri de katılınca, ortakların yanında yeni bir müdürler kurulu fikrini kabul ettirmek daha da zorlaşır. Bir danışmanlar kurulu oluşturulması dış müdürler kuruluna olan tepkilerin kırılmasında ve bunların tehdit olarak görülmekten kurtulma konusunda yardımcı olur. Danışma kurulu müdürler kuruluna benzemekle birlikte ondan ayrıldığı taraf kararlarının bağlayıcı olmamasıdır. Ancak danışma kurulunun kararlarının uygulanması faydalı olabilir.

Araştırmalara göre sadece ortakların katıldığı kurullar, dış müdürlerin de katıldığı kurullara göre daha az etkili olmaktadır. Harvard Business School'un yaptırdığı bir araştırmaya göre CEO lara kurulların etkinliği sorulmuş ve sadece aile üyelerinin katıldığı kurullar en düşük olarak değerlendirilirken, dış müdürlerin de katıldığı kurullar en yüksek değeri almıştır.<sup>372</sup> Ward ve Aronoff'un birlikte yaptıkları bir araştırmaya göre ise dış müdürler kuruluna olan ihtiyaç konusunda anlaşmanın güçlüğünden dolayı orta boy aile şirketlerinin sadece % 10'undan daha azı böyle bir kurula sahiptir.

### **5.3.1.9. Yönetimde Görev Alan Kişilerin Hissedar Yapılması:**

Şirket yönetiminde görev alan kişilerin hissedar yapılması. (Employee Stock Ownership Plan -ESOP-). Şirketin çalışanlarına hisse verilmesi suretiyle onların işi sahiplenmelerini sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Bu uygulamanın iki temel faydası vardır: Birincisi, şirkete ek finansman kaynağı sağlanması, ikincisi de çalışanların motivasyonunun artırılması ve onların işi daha çok sahiplenmeleri nedeniyle şirket

<sup>372</sup> Paisner, Marshal B., a.g.e., s. 87.



verimliliğinin artırılmasının amaçlanmasıdır. "ESOP yönetim alanında çalışanların performansa odaklanmasını hedefleyerek aidiyet duygusunu güçlendiren ve takım ruhu oluşmasına yardımcı olan bir tekniktir. Çalışanlar ise firma hisse senetlerinin bir kısmına sahip oldukları için daha fazla motive olmaktadır. Yapılan çalışmalarda ESOP uygulayan firmaların % 40-50 daha hızlı büyüme gösterdiği anlaşılmıştır."<sup>373</sup>

ESOP uygulaması küçük veya büyük tüm şirketlerde yapılabilir. Amerika, Avrupa, Afrika'nın bir kısmında ve Çin'de çok sayıda şirkette ESOP uygulanmaktadır.

*Esop'un Avantajları:*<sup>374</sup>

1. Hisselerin yabancıların ve bilinmeyen kişilerin eline geçmesi önlenmiş olur.
2. Şirketin sahibi şirketin kontrolünü kaybetmez. Çünkü hisseler küçük oranlar halinde dağıtılmaktadır. Bir ya da birkaç kişinin şirketin tüm hisselerini ele geçirmesi söz konusu olmaz.
3. Çalışanlar işletmenin büyümesine katkıda bulunur.
4. İşletme sahibi hisse satışından elde ettiği kazançları süresi içinde tekrar sermayeye eklediği takdirde vergi avantajı sağlar.

ESOP uygulamasının diğer bazı faydaları da şunlardır:<sup>375</sup>

5. Sahip/patron belli sınırlamalar içinde kimin hissedar olup kimin olamayacağını önceden belirleyebilir.
6. İstenilen miktarda hisse satılabilir.
7. Çalışanların etkinlik ve verimlilik güdülerini artırabilir.
8. Şirkete yeni bir finansman kaynağı teşkil eder.
9. Hisse satışlarından elde edilecek gelirlerin bankaya kanalize edilmesi suretiyle daha düşük faizli kredi alınabilir. Bu şekilde alınacak kredilerin anapara ve faiz ödemelerinin tümü vergiden düşülebilir.

ESOP uygulaması aile şirketlerinde kontrolün korunması, çalışanların sahip olduğu finansal kaynakların şirkete aktarılarak sermayenin güçlendirilmesi ve

<sup>373</sup> Cengiz Toraman, "Bir Finans Yöntemi Olarak ESOPs ve İşletme Finansı Açısından Anlamı", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 14, Nisan 2002, s. 61.

<sup>374</sup> "Employee Stock Ownership Plan", <http://www.principal.com/bizprotection/esop.htm> (Erişim: 09.08.2002)

çalışanların işi sahiplenme ve benimsemeleriyle şirketin daha başarılı olması sağlanabilir. Ayrıca çalışanlar da sonuçta şirketin başarısı ile orantılı olarak daha fazla gelir elde etme imkanı bulurlar.

### **5.3.1.10. Aile Vakfı Kurulması**

İşletmelerin topluma karşı sosyal sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklarını yerine getirmenin bir yolu vakıflar kurulmasıdır. Vakıflar toplumun ihtiyacı olan pek çok hizmeti yerine getirebilirler. Vakıf kurmak suretiyle herhangi bir konuda sosyal bir yardımda bulunması aile şirketleri için de hem topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme açısından hem de bu şirketlerin toplumun gözündeki itibarının ve güveninin korunması ve geliştirilmesi açısından oldukça yararlı sonuçlar alınabilir.

Vakıf, iktisadi anlamda bireysel çalışmalar sonucunda elde edilen imkan ve mal varlığının bu varlıkların sahibi olan kişilerin rızası ile paylaşımını öngören hukuki bir sistemdir.<sup>376</sup> Vakıflar aracılığı ile kişisel imkanlar kamunun kullanımına aktarılmak suretiyle kamu hizmetine dönüşmektedir.

Merkezi yönetimin karşılamakta yetersiz kaldığı pek çok hizmetler vardır. Vakıf sistemi hizmete ihtiyaç olan alanlarda gerçekleştirilecek olan hizmetlerle bu açıkların kapatılmasında önemli bir role sahiptir. Vakıf sisteminin çalışması insanlar arasındaki sevgi, saygı, kaynaşma ve sosyal dayanışmayı kuvvetlendirir. Çevrenin korunması konusunda yapılacak olan çalışmalar, başarılı ama eğitimden yoksun öğrencilerin eğitimine yapılacak olan katkılar, kimsesizlerin korunması, özürlü vatandaşlara sahip çıkılması ve çeşitli konularda eğitim verilmesi vakıfların faaliyet gösterebileceği alanlardan sadece birkaçıdır.

Aile şirketleri en küçükten en büyük şirketlere kadar her büyüklükte söz konusu olabilir. Birçok büyük şirketin vakıfları vardır. Çok küçük şirketlerin vakıf kurmaları ve bu vakıflara kaynak aktarmaları güç olabilir. Ancak orta ve büyük ölçekli aile

---

<sup>375</sup> Fritz, Roger, a.g.e., s.200.

<sup>376</sup> Bahaeddin Yediyıldız, Nazif Öztürk, "Oturulabilir Şehir ve Türk Vakıf Sistemi", <http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/vakifsehir.html> (Erişim: 14.08.2002).

şirketlerinin kendi finansman durumlarına ve imkanlarına uygun büyüklükte vakıflar kurması gerek toplumun gerekse bu şirketlerin yararına olabilir.

Aile şirketlerinin sosyal amaçlı vakıf kurmaları onlara işi kendinden sonrakilere bırakan aile büyüğü patronlara bir uğraşı alanı temin edilmesi şeklinde de faydalar sağlayabilir. Bu şekilde işten emekli olmuş kişilerin dikkati ve meşguliyeti başka alanlara çekilmek suretiyle işe karışmaları ve müdahaleleri de önlenebilir. Vakıf aynı zamanda toplum içinde bir imaj göstergesidir. Şirketin kamuoyundaki imajını olumlu yönde etkiler. Şirketin ticaretten başka toplumsal hizmetler de yapıyor imajı vermesi insanların o şirket üzerindeki düşüncelerine olumlu yönde katkı yapar. Aile şirketi vakfının başlıca faydaları şunlardır:<sup>377</sup>

1. Eski kuşağın değerlerini yeni kuşağa aktarması için bir fırsat sunar,
2. Çocukların topluma karşı sorumluluğunu artırır,
3. Aile hayır severliğine gelecek kuşağın başarılı bir şekilde katılımını anne babanın çocuklarıyla karar verme sürecinde birlikte olmalarına bağlıdır.
4. Hayır hizmetleri için kenarda bir fon bulundurulması, her aile üyesi için faydalar sağlayabilir, yani aile üyelerinin bireysel projelerine finansal destek sağlayabilir.
5. Vergi avantajı sağlar, şirketin imajını artırır.

### **5.3.2. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunları İle İlgili Çözüm Önerileri**

Aile şirketlerinin sorunlarına ilişkin genel olarak geçerli olan çözüm önerileri bundan önceki sayfalarda yer almaktadır. Bu çözüm önerileri şirketin yönetim konusunda çeşitli sorunlarının çözümünde yardımcı olabileceği gibi finansal sorunlarının çözümünde de önemli yararlar sağlayabilir. Aile şirketlerinde yaşanan sorunları ayrı ayrı değerlendirme söz konusu olduğundan her bir sorun için ayrı ve somut çözümler söz konusu olmayabilir. Temelde sistemsizlik ve kuralların olmayışı aile şirketlerinin yaşadığı sorunların en önemli kaynağı olmaktadır. Bu nedenle aile ve

<sup>377</sup> Jaonie Bronfinan, "Family Values, Philanthropy and the Next Generation", **Understanding the Family Business TM**, Kasım 1996, Cilt 1, Sayı 4. <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/Genus-2345.html&Keywords&Button=fambiz> (Erişim: 16.05.2003).

şirket ilişkilerinin düzenlenerek birbirinden ayrı iki farklı sistem olarak ele alınırsa bir çok sorunun çözülmesi beklenebilir.

Finansal konularda da söylenecek şeyler vardır. Aile şirketlerinin yaşadığı finansal sorunlara yönelik çözümler iki grupta ele alınabilir. Bu çözümler devletin alması gereken ve şirketlerin alması gereken önlemler olarak sınıflandırılabilir. Bu kısımda devletten beklenenler kısaca özetlenerek özellikle aile şirketlerinin üretebileceği çözümler belirtilecektir.

### **5.3.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Sorunlarına Çözüm Olarak Devlet Tarafından Alınması Gereken Önlemler**

Devletin bu konuda yapması gereken en önemli görevi istikrarlı ve sağlıklı ekonomi politikası uygulamasıdır. İstikrarlı bir ekonomik ortam işletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmeleri ve geleceğe yönelik planlar yapabilmelerinin temel şartıdır. Sağlıklı işleyen ve istikrarlı bir ekonomik ortam yatırım yapmak isteyenler tarafından arzu edilen bir durumdur.

İşletmeler üzerindeki devlete ödenen vergiler ve SSK primleri gibi yükümlülükler oldukça büyük oranlara ulaşmaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde işletmelerin vergi ve benzeri yükümlülükleri Türkiye'deki işletmelerin yükümlülüklerinden daha düşüktür. Günümüzde dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen bir ekonomiye sahip olan Çin'de işletmeler bu bakımdan çok büyük avantajlara sahiptir ve bu işletmelere devlet tarafından büyük teşvikler sağlanmaktadır. Bu nedenle dünyada önemli bir rekabet üstünlüğü elde eden Çin firmaları ürünlerini çok düşük ücretlerle dünyanın çeşitli ülkelerine rahatlıkla pazarlayabilmektedirler.

KOBİ olarak adlandırılan ve bunların tamamına yakını aile işletmesi olan işletmelerin toplam kredi pastasından aldığı dilimin büyüklüğü sadece % 4 civarındadır. Ülkede sağlıklı işleyen bir finans sisteminin oluşturulması ve aile şirketlerine sağlanan kredi miktarının artırılması devletin öncelikleri arasında olmalıdır. Ancak kötü yönetim nedeniyle devletimiz finansal açıdan oldukça büyük bir çıkmaz içindedir. Bu sorunun çözümü için de zamana ihtiyaç vardır. Çünkü aile şirketi yönetimindeki mentalite

Türkiye'nin yönetimini de etkilemiş ve ülkemiz geçtiğimiz dönemlerde bir aile şirketi gibi yönetilmiştir. Bu nedenle öncelikle ülkemizin tepe yönetiminde aile şirketi mentalitesi yerine profesyonel ve ülke çıkarlarına yönelik bir yönetim felsefesi hakim olmalıdır.

Sağlıklı işleyen serbest piyasa ekonomisinin yerleşmesinin sağlanması, haksız rekabetin önlenmesi, kayıt dışı ekonomi ile mücadele etme de devletin görevleri arasında yer almaktadır.

### **5.3.2.2. Finansal Sorunların Çözümü Konusunda Aile Şirketlerinin Alması Gereken Önlemler**

1. Aile şirketi sahipleri öncelikle kendi öz kaynaklarını bir araya getirerek en yüksek verimliliği sağlayacak şekilde yatırım yapmalıdırlar. Bunun için aile şirketi yöneticilerinin finansman yönetimi teknikleri ve yatırım konularında uzmanlığa ihtiyacı vardır. Bu yüzden kendileri bu konularda yeterli değilse mutlaka nitelikli eleman temin etmeleri ve şirketlerinde eğitimli ve tecrübeli finans yöneticilerine de yer vermelidirler.

2. Şirketin finansman yönetimindeki çok başlılık önlenmeli, finansal yönetimin tek elden ve sorumluluk bilinci içinde yürütülmesi sağlanmalıdır.

3. Ailenin ve şirketin finansman ihtiyacı birbirinden ayrılmalı, şirketin gelirleri aile üyelerinin özel ihtiyaçları için tüketilmemelidir.

4. Aile şirketlerinde kar dağıtımı konusunda şirketin finansman ihtiyacı dikkate alınmalı aile üyelerinin geçimini sağlayacak kadar bir kaynak ayrıldıktan sonra şirketin gelirleri otopfinansman yoluyla yine şirket içinde değerlendirilmelidir.

5. Kasa yönetimine önem verilmeli ve şirket hesaplarından her aile üyesinin para çekmesinin önüne geçilmelidir.

6. Servetin yönetimi konusunda danışmanlık desteği alınmalı, ailenin serveti yatırıma dönüştürülürken yanlışlar yapılması önlenmelidir.

7. Yapılacak olan yatırımlara kesin karar vermeden önce ciddi bir şekilde fizibilite etütleri yapılmalı, ailenin finansal kaynakları ile yapılacak olan yatırımlar arasında bir denge sağlanmalıdır. Yatırım konularında başkalarını taklit ederek sınaama yanılma yöntemi uygulanmamalıdır.

8. Ortaklık ve birleşme kültürüyle hareket ederek küçük birikimlerin birleştirilerek değerlendirilmesi ve daha büyük girişimlerin gerçekleştirilmesine çalışılmalıdır.

9. Aile şirketi sahipleri etkili bir alacak yönetimi için faktoring yöntemini uygulamalı ve finans ihtiyacını karşılama konusunda da alternatif finans kaynakları hakkında bilgi sahibi olmalı, bununla birlikte profesyonel finans yöneticisi istihdam etmeye önem vermelidirler. Bu sayede ortaya çıkabilecek fırsatlardan zamanında ve derhal yararlanabilme kabiliyeti her zaman mevcut olmalıdır.

10. Aile şirketleri dikkatlerini kendi faaliyetleri üzerinde yoğunlaştırmalı ve spekülatif yatırım yapmaktan kaçınmalıdırlar.

11. Finansal teknikler çok iyi bilinmeli ve gerektiği zaman ve alanlarda işletmenin gücü, varlığı ve çalışma prensipleri ve hedefleri doğrultusunda mutlaka yararlanılmalıdır.

12. Borç/Öz kaynak dengesine özen gösterilmeli, kaldırılamayacak finansal yüklerin altına girilmemelidir. Ancak bunun için büyümekten ve gelişmekten kaçınmamalı ve sermaye artırımına gidilmeli, bunun için de gerekli hukuki düzenlemeler yapılmalıdır.

13. Otofinsanman konusuna önem verilmeli, sermaye yetersizliğine çözüm olması amacıyla şirket gelirlerinin yine şirkete yatırılarak değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

14. Aile şirketlerinin devletten ya da özel piyasalardan aldığı kredileri en verimli şekilde kullanmaları sağlanmalı, bu kredilerin şirket sahiplerinin keyfi ve lüks harcamalarını karşılayacak şekilde tüketilmesinin ve stoklara yatırım, borç geri ödemeleri şeklinde harcanmasının önüne geçilmelidir.

15. Bir aile şirketi fonu oluşturulmalı ve bu fona şirket gelirlerinden kaynak aktarılmalı, emekli olanlara yapılacak olan ödemelerde, hayır işlerinde, hisselerin devrindeki likidite ihtiyacının karşılanmasında bu fona müracaat edilebilmelidir. Bunun için böyle bir fon oluşturmaya ve birikim yapmaya zaman geçirmeden başlamak gerekir.

## KAYNAKÇA

### A. KİTAPLAR

- Akgüç, Öztin (1994), **Finansal Yönetim**, 6. Bası, Muhasebe Enstitüsü, Yayın No: 63, İstanbul Kasım.
- Akgüç, Öztin (1995). **Mali Tablolar Analizi**, 9. Bası, Muhasebe Enstitüsü, Yayın No: 64, İstanbul.
- Akgündüz, Abdülkadir (2001). **Profesyonel Patronların Başarı Sırları**, Genç Beyin Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Aksoy, Ahmet (1990), **İşletme Sermayesi Yönetimi**, Ankara.
- Alpugan, Oktay (1998), **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara.
- Arıkan, Semra (2002), **Girişimcilik, Temel Kavramlar Ve Bazı Güncel Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Arzık, Nimet (1985), **Ak Altının Ağası, Hacı Ömer Sabancı'nın Hayatı**, 2. Baskı, Faik Yolaç Ofset-Basım, İstanbul.
- Aslantaş, İbrahim ve Diğerleri (2000), **Afyon Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Araştırma Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ateş, Ahmet ve Diğerleri (2001), **Kütahya Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sanayi Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, Ankara.
- Balcı, Ali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı.
- Baransel, Atilla (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt 1, İşletme İktisadi Enstitüsü, No: 9, 2. Baskı, İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Aydan Web Tesisleri, 2. Baskı, Ankara.
- Baykal, Adnan Nur (2002), **Babalar, Oğullar ve Kızlar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Bası.
- Buchholz Barbara B. ve Diğerleri (2000), **Arthur Andersen Answers the 101 Toughest Questions About Family Business**, Prentice Hall Press, 2. Baskı, New Jersey.

- Buğra, Ayşe (1994), **Devlet Ve İşadamları**, Çev. Fikret Adaman, State University of New York Press, 1. Baskı.
- Bumin, Birol (1990), **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi**, G.Ü., İ.İ.B.F., Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya (2000), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Önder Matbaacılık, 11. Baskı, Ankara.
- Burton, Kolb. A. (1983), **Principles Of Financial Management**, Business Publication, Texas.
- Büker, Semih. **Finansal Yönetim**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 64.
- Can, Halil (1991). **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Can, Halil ve Diğerleri (2002), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Temmuz 2002, Ankara, 13. Baskı.
- Cemalcılar, İlhan ve Diğerleri (1980), **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir.
- Ceylan, Ali (2000), **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- de Mik L., Rosenblatt, P. C., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). **The Family in Business**. San Franicsco; Jossey Bass.
- Demirbaş, Ahmet (1987). "Küçük ve Orta Boy Teşebbüslerin Kredi ve Finansman Sorunları, **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yayın No: 358, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2002), **Denizli Ve Gaziantep İlleri İmalat Sanayinin Yapısı**, T.C. Başbakanlık, DPT, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2650, Ocak.
- Dinçer; Bülent ve Diğerleri (1996). **İllerin Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**, DPT, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Dinçer, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta BASIM YAYIM DAGITIM A.Ş., İstanbul.
- Dolu, Şükrü (1999). **Zirvedeki Profesyoneller**, Elit Kitaplar, Türdav A.Ş., İstanbul.



- Eczacıbaşı, Nejat F. (1999), **Kuşaktan Kuşağa**, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Ekonomik Yönü İle Denizli 2002**, DTO Yayınları No: 29.
- Eren, Erol (1991), **Yönetim Ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 236, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (1995), **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Akademik Kitabevi, İzmir.
- Family Business Magazine Editors (2000), **Financial Management of Your Family Company**, Family Business Publishing Co., Philadelphia.
- Fleming, Quentin J. (2000), **Keep The Family Baggage Out Of The Business**, A Fireside Book, Published by Simon & Schuster, New York.
- Garih, Üzeyir (2000). **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- İlter, H. Melih (2001). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, İTO Yayın No: 2001-19.
- Karagöz, Murat (1998), **İstatistik Yöntemleri**, Özmert Ofset, Malatya.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kırım, Arman (2001), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, Tamer (1989), **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:205.
- Kurtuluş, Kemal (1989), **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No. 210, İstanbul.
- Luthans, Fred (1995), **Organizational Behavior**, Mc Graw, Inc., 7. Baskı.
- Mucuk, İsmet (1989), **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul.
- Müftüoğlu, Tamer (1994). **İşletme İktisadı**, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Müftüoğlu, Tamer (1998). **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Oktav, Mete ve Diğerleri (1990), **Orta Ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları Ve Çözüm Önerileri**, TOBB Yayınları, Ankara.
- Özelli, Ceyda ve Şermin İmamoğlu (2001), **Kalkınmada Öncelikli Yörelere**, Uşak İş Profili, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, Bölgesel Kalkınma Enstitüsü.

Paisner, Marshal B. (2000), **Sustaining The Family Business**, PERSEUS Publishing, First Paperback Printing, New York, March.

Recan, Ali (1995), **Adnan Kahveci, Sorunlar ve Çözümler**, ALFA Yayınları, İstanbul.

Robbins, Stephen P., (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: S. Ayşe Öztürk), Basım ve Yayım ETAM A.Ş.

Sabancı, Sakıp (1985), **İşte Hayatım**, Aksoy Matbaacılık, Birinci Baskı, Kasım 1985.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1998), **Örgütsel Psikoloji**, ALFA Yayınları, 3. Baskı, Bursa.

Seyidoğlu, Halil (1995). **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, Geliştirilmiş 6. Baskı, İstanbul.

Seyidoğlu, Halil (1997). **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, Geliştirilmiş 7. Baskı, İstanbul.

Şişman, Mehmet (1994), **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Tek, Ömer Baybars (1991). **Pazarlama İlkeleri Ve Uygulamaları**, İzmir.

Tikici, Mehmet ve Mehmet Deniz (1993), **Örgütsel Davranış**, Genişletilmiş 2. Baskı, Özmert Ofset, Malatya.

Toker, Tarhan (1977). **Denizli Ekonomisi**, Denizli Holding A.Ş., Hizmet Gazetesi Tesisleri, Denizli.

Tokol, Tuncer (1994), **Pazarlama Araştırması**, Bursa.

Vakıfbank (1987), **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı, Bugünkü Durumu Ve Geliştirilme Koşulları**.

Yükçü, Süleyman ve Diğerleri (1999), **Finansal Yönetim**, Vizyon Yayınları, İzmir.

## B. SÜRELİ YAYINLAR

“Aile Şirketlerini Yaşatma Yolu”, **İş Fikirleri Dergisi**, Sayı 43.

Akgüç, Öztin. “Şirketlerin Finansman Yapısı Sağlıklı Değil”, **Power**, Şubat 1999.

Applegate, Jane. "Mediator can help family biz solve conflicts", **Business Journal Serving, Charlotte & the Metropolitan Area**, 04.20.98, Vol. 13 Issue 2.

Arat, Melih. “Aile Holding A.Ş.’nin Geleceği”, **Finansal Forum**, (04.06.2002).

Aronoff, Craig E. ve John L. Ward, "In-laws in the family business", **Nation's Business**, Sep93, Vol. 81 Issue 9.

Ayoub, David. "Understanding Family and Business Systems Critical for Success and Succession", **Business Journal (New York)**, 09/29/2000, Vol. 14 Issue 39.

Aytaç, Serpil. “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, 200/3.

Ban, Ünsal. "İç Anadolu Bölgesinde İmalat Sanayinde Faaliyette Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunlarına Finansal Açıdan Bir Yaklaşım", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, Eylül 1999.

Belviranlı, Alev. “Değişim Sancısı”, **Capital Dergisi**, Mart 1999,  
<http://www.mckinsey.com/locations/istanbul/knowledge/pdf/degisim%20sancisi.pdf> (Erişim: 12.04.2003)

Bernard, B. (1975), “The development of organization structure in the family firm”. **Journal of General Management**, Autumn.

Berglas, Steven. "Hiring in-laws: The kiss of death", **Inc.** Nov98, Vol.20 Issue 16.

David, Bork “Aşiret Reisliğiyle Şirket İşleri Yürümez”, **Platin: Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi**, Yıl 6, Nisan 2003.

Breeze, Janet. “Geleneksel Olarak Bir Şirketin Başarısı Finansal Ölçütlerle Tanımlanır”, **Finansal Forum**, 27.01.2002.

“Business must come before family”, **Euromoney**, Feb99, Issue 358.

Ceylan, Ali. "Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 12, Ekim 2001.

Cole, Patricia M. “Understanding Family Business Relationships: Preserving the Family in the Business”, **The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families**, Vol. 8, No: 4, October 2000.

Bianchi, Charmine, “Commercial and Financial Policies in Family Firms” **Simulation & Gambling**, Haziran 2000, Cilt 31, Sayı 2.



- Craig, Justin. Ken Moores, "How Australia's Dennis Family Corp. Professionalized Its Family Business", **Family Business Review**, Vol. XV, no. 1, March 2002.
- Danes, Sharon M. ve Diğerleri, "Family FIRO Model: An Application to Family Business", **Family Business Review**, vol. 15, no. 1, March 2002.
- Davis, John and Renato Taguire, "Life Stages and Father-Son Relationship", **Family Business Sourcebook II**, Edited by Aronoff, Craig E., Astrachan, Joseph H., Ward, John L., Business Owner Resources 1220 B Kennestone Circle Marietta, Georgia 30066.
- Davis, P. (1983). "Realizing the potential for the family business". **Organizational Dynamics**, 12(1).
- de Vries, Manfred F. R. Ke. "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", **Organizational Dynamics**, Winter 93, Vol. 22 Issue 3.
- Donnelley, R. (1964). "The family business". **Harvard Business Review**, 42(4).
- Erdoğan, İlhan. "Çözüm Geliştirmedeniz Aile Şirketiniz Dağılılabılır", **Malatya'nın Sesi Dergisi**, Yıl 2002, Sayı 98.
- Fenn, Donna. "Are your kids good enough to run your business?", **Inc.**, Aug94, Vol. 16 Issue 8.
- Fitzgerald, Margaret A., Glen Muske, "Copreneurs: An Exploration and Comparison of Other Family Businesses", **Family Business Review**, Mart 2002, Cilt 15, Sayı 1.
- Fleming, Peter D. "Helping business owners prepare for the future", **Journal of Accountancy**, May 97, Vol. 183.
- Gage, David ve Diğerleri, "Mediation during Business formation or reorganization", **Family Business Magazine**, Spring 1999.
- Galio, M. A. & Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business. Facilitating and restraining factors". **Family Business Review**, 4(2).
- Handler, W. C. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses". **Family Business Review**, 2 (3).
- Hatton, Keith L. "Succession Of The Family Business", **Hatton Financial Inc., Estate Planning.**, <http://www.hatton.ca/succession.htm> (10.02.2002).
- Holland P. G. & Oliver, J. E. (1992). "An empirical examination of stages of development of family business". **Journal of Business & Entrepreneurship**, 4 (3).
- İstanbul Ticaret Odası Dergisi**, Mart 2002, Sayı 408.

- James, Jr. ve S. Harvey ,“Owner as manager, Extended Horizons and the Family Firm”, **International Journal of the Economics of Business**, Vol. 6, No. 1, 1999.
- Jehn, K. A. “A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups”. **Administrative Science Quarterly**, 40.
- Joseph H. Astrachan, ve diğ erleri, “The F-PEC Scale of Family Influence. A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem.” **Family Business Review**, Mart 2002, Cilt 15, Sayı 1.
- Karofsky, Paul L., Mills, Bonnie, **CPA Journal**, Jul. 95, Vol. 65, Issue 7.
- Lea, James W. **Washington Business Journal**, 08/22/97, Vol. 16, Issue 15.
- Lee, Jean. "Culture and Management-- A Study of Small Chinese Family Business Singapore", **Journal of Small Business Management**, Jul96, Vol. 34, Issue 3.
- Lee, Myung-Soo ve Edward G. Rogoff, "Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family Business Conflict", **Family Business Review**, Vol. 9, No. 4, Winter 1996.
- Levinson, Harry. "Conflicts that plague family businesses", **Harvard Business Review**, 49 (2), March-April.
- Lyman, A. (1991). “Customer service: Does family ownership make a difference?”, **Family Business Review**, 4 (3).
- Magee-Egan, Pauline. "Family Business: A closer look", **Review of Business**, Summer/Fall91, Vol. 13 Issue 1/2.
- Magretta, Joan. "Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlstrom", **Harvard Business Review**, Jan/Feb. 98, Vol. 76, Issue 1.
- Martin, Harry F., “Is Family Governance an Oxymoron?”, **Family Business Review**, Haziran 2001, Cilt XIV, Sayı 2.
- Mishina, Mayu. “All in the family”, **American Printer**, Dec. 99, Vol. 224, Issue 3.
- Nelton, Sharon, “The Bright Side of Nepotism”, **Nation’s Business**, Mayıs 1998, Cilt 86, Sayı 5.
- Nelton, Sharon. "Team playing is on the rise", **Nations' Business**, Jun96, Vol. 84, Issue 6.
- Newton, Catherine. "Succession Planning and the Small-Business Owner: A Transition 'Tug-of-War'", **Journal of Financial Planning**, Sayı 6.

- Öge, H. Serdar. "Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **MPM Verimlilik Dergisi**, 1998/4.
- Öncer, Mustafa. "KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 2000/1.
- Özilgen, Mustafa. "Üniversitenin İşlevi, Topluma Maliyeti ve Verimlilik Artışı İçin Uygulamalar", **Kalkınmada Verimlilik, Anahtar**, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2003, Yıl 15, Sayı 176.
- Özutku, Hatice. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkenlik Ölçümü" **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 2000/4.
- "Pathways to understanding", **Nation's Business**, Nov. 95, Vol. 83, Issue 11.
- Petrie, Laura. "What Happens When Mom and Dad Don't Talk to Their Children", **A Supplement To The Business Courier**, February 16, 2001.
- Renzulli, Linda A. ve Diğerleri, "Family Matters: Gender, Networks And Entrepreneurial Outcomes", **Social Forces**, Vol 79, Issue 2, p. 523, 2000
- Serinkan, Celalettin. "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **MPM Verimlilik Dergisi**, 1996/4.
- Sorenson, Ritch L. "Planning for Family and Financial Success in Family Businesses", **Family Business Review**, vol. XIII, no. 2, June 2000.
- Stephen L. Hayford, "Alternative Dispute Resolution", **Business Horizons**, January-February 2000.
- Suzanne Bibko, "Family Businesses Around The World", **Private Wealth Management 2003**, Campden Publishing Limited.
- Şenyüz, Hanife. "Verimlilikte Sınıfta kaldık", **Kalkınmada Anahtar**, MPM Yayın Organı, Ağustos 2002, Yıl 14, Sayı 164.
- Toraman, Cengiz. "Bir Finans Yöntemi Olarak ESOPs ve İşletme Finansı Açısından Anlamı", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 14, Nisan 2002.
- "Türk Şirketleri İçin Altın Öneriler", **Gözlemci Dergisi**, 29.Mart.2002.  
[http://www.daruma.com.tr/en/press\\_20020329-gozlem.asp](http://www.daruma.com.tr/en/press_20020329-gozlem.asp) (Erişim: 08.03.2003)
- Türkoğlu, Faruk. "Umut Dördüncü Kuşakta", **Anahtar, Kalkınmada Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Temmuz 2002, Yıl 14, Sayı 163.
- Ward, John L. ve Phillip Sidwell P., "Resolving conflicts of interest", **Nation's Business**, Sep. 98, Vol. 86 Issue 9, ss. 68-70.

### C. İNTERNET KAYNAKLARI

- “Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma”, <http://w3atay.com.tr/atayweb.nsf/pages/kasimmas2000> (Erişim: 08.08.2002)
- Alpugan, Oktay. “Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, <http://www.tesob.org.tr/oktay.htm> (Erişim: 19.04.2003)
- Alternative Dispute Resolution, "Resolving Your Conflicts Without Going to Court", <http://www.eriebar.org/publicresources/adr.html>, (Erişim: 09.04.2002).
- As, Ahmet Talat, “Aile Şirketleri ve Yönetimi”, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=659](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659) (Erişim: 08.09.2003).
- Audley, Hobson. "Am I sleeping with the Managing Director Tonight?" <http://www.hobsonaudley.co.uk/text.cfm?IdVar=365> (Erişim: 11.05.2002).
- Balcı, Kemal. “**Kartal**”, [http://www.bthaber.net/297/menu\\_koseyazarlari\\_04.htm](http://www.bthaber.net/297/menu_koseyazarlari_04.htm) (Erişim: 05.04.2003)
- Baugh, John F. “Managing Complex Family relationships in the Family Business”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Conflicts?Umass-300.html&Keywords=family%20Councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)
- Beem, Kate. “Who Will Take Over When Pop Retires?”, [http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/StartupJournal\\_2002043005.htm&Keywords=financial%20problems&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/StartupJournal_2002043005.htm&Keywords=financial%20problems&Button=fambiz), (Erişim: 24.07.2003)
- Bronfman, Jaonie, “Family Values, Philanthropy and the Next Generation”, **Understanding the Family Business TM**, Kasım 1996, Cilt 1, Sayı 4. <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/Genus-2345.html&Keywords&Button=fambiz> (Erişim: 16,05.2003).
- Canada Business Service Centres, "Problems in Managing a Family-Owned Business", Last Verified: 11/07/2000, [http://www.cbcs.org/nb/search/display.cfm/Code=4050&coll=FE\\_FEDSBIS\\_E](http://www.cbcs.org/nb/search/display.cfm/Code=4050&coll=FE_FEDSBIS_E) (Erişim: 20.6.2002).
- Cherney, Elena. “Family Business Coaches Others on Survival”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/StartupJournal-2002043002.htm&Keywords=family%20councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)
- Christian Dispute Resolution Professionals, Inc., "What is Arbitration?", <http://www.cdrpinc.com/Arbitration.htm>, (Erişim: 09.04.2002).

Cox, Edwin S., "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities",  
[http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox\\_family\\_firm.asp](http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/cox_family_firm.asp) (Erişim: 24.07.2003)

Dashew, Leslie. "Mission Statement",  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/AspenFamily2002022505.htm&Keywords=family%20councils&Button=fambiz>  
(Erişim: 23.07.2003).

de Visscher, François M. "Dividend Policy in Perspective",  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Shareholders/deVisscher-2002031905.html&Keywords=financial%20resources&Button=fambiz>  
(Erişim: 24.07.2003)

Denizkurdu, Hasan. "Aile Şirketleri (1)", **Yeni Asır Gazetesi**, 28 Mart 2000 Salı

Davidow, Thomas D. ve Narva, Richard L., "How Multi-generational Family Firms Transfer Management Control Successfully",  
[http://www.genusresources.com/msepcv\\_3.html](http://www.genusresources.com/msepcv_3.html) (Erişim: 23.06.2003).

Domaniç, Cankat. "Yeni Başlayanlar İçin Yatırım",  
[http://www.paratoner.com/vghost/yeni\\_baslayanlar35.asp](http://www.paratoner.com/vghost/yeni_baslayanlar35.asp)  
(Erişim: 11.07.2002)

Erdoğan, İlhan. **Aile Şirketleri Semineri**, 19 Temmuz 2003 Malatya, Özel İdare Toplantı Salonu, Saat: 18:00.

Erk (Yazıcı), Nurten. "Aile Şirketi Dönemi Bitti, Halka Açılmayan Batar", **Hürriyet Gazetesi**, 2 Şubat 2000 arşamba.

Erk (Yazıcı), Nurten. "Sabancı'nın Orkestra Şefiyim", **Hürriyet Gazetesi**, 12 Mayıs 2000 Cuma.

Elstrott, John B. "When Should I Bring Outsiders Onto the Board of Directors?",  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Directors/Tulane-3418.html&Keywords=Family%20councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)

"Employee Stock Ownership Plan", <http://www.principal.com/bizprotection/esop.htm> (Erişim: 09.08.2002)

Erven, Barnard L. "Management Succession Issues in Family Business (Part 1)",  
[http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell\\_357\\_dup.html&Keywords=&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell_357_dup.html&Keywords=&Button=fambiz) (Erişim: 23.07.2003)



**Family Inc.**, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories/FDU/842.html&Keywords=&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003)

“For Family Businesses No Easy Answers, Only Options”, **Family Inc.**, Spring/Summer 1997. <http://fambiz.com/template.cfm?Article> (Erişim: 24.07.2003)

“Fosilleşmiş Yöneticiler Gelişmenin Önüne Nasıl Geçiyorlar?”, **Ekonomik Bülten**, Sayı 269, 30 Eylül-6 Ekim 1991.

Garih, Üzeyir. "Küreselleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri", <http://www.elegans.com.tr/43/html/uzeyir.html> (Erişim: 07.08.2002).

Hilburt-Davis, Jane. “Advice to Copreneurs: Don’t Avoid Conflict. Just Keep it Simple”, <http://www.familybusinessconsulting.com/resources.shtml> (Erişim: 29.04.2003)

<http://www.atob.org.tr/ekonomi.html> (Erişim: 07.10.2003)

<http://www.denizli.gov.tr/tr/index.html>. (Erişim: 01.10.2003)

<http://www.denizli2000.com/dto/karakter.html>. (Erişim: 01.10.2003)

<http://www.denizli2000.com/denizli/sectörler/tekstil.html>. (Erişim: 01.10.2003)

<http://www.fambiz.com/template.cfm?Articles=FamilyStories/Umass2002011602.htm&Keywords=&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003).

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html> (Erişim: 20.12.2003).

[http://www.financial-ombudsman.org.uk/publications/consumer\\_leaflet.htm](http://www.financial-ombudsman.org.uk/publications/consumer_leaflet.htm) (Erişim: 27.12.2003).

<http://www.geocities.com/huseyinsavas2002/ekonomi.htm> (Erişim: 07.10.2003)

[http://www.halkaarz/bölüm5.htm#\\_Toc475417462](http://www.halkaarz/bölüm5.htm#_Toc475417462) (Erişim: 16.07.2002)

<http://www.kutahya-bld.gov.tr/kutarihcesi.htm> (Erişim: 01.09.2003).

<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000514/exe/1.html> (Erişim: 07.08.2002)

“KOBİ’ler İçin Zor Şartlarda Bile Başarmak Kolay mı?”, <http://www.telepati.com.tr/aqustos03/konu9.htm> (Erişim: 22.10.2003)

<http://www.tutev.org.tr/sube/afyon/eko.htm> (Erişim: 11.08.2003)

<http://www.usaktso.org/usak.html#İL EKONOMİSİ> (Erişim: 01.10.2003)

<http://www.usaktso.org/usak.html> (Erişim: 08.10.2003).

<http://www.yerelyonetim.com/afyon/ekonomi.htm> (Erişim: 11.08.2003)

<http://www.milliyet.com.tr/1998/04/12/ekonomi/eko03.html> (Erişim: 21.10.2002)

**Hürriyet Ekonomi**, 17 Aralık 1999 Cuma

**Hürriyet Ekonomi**, 24 Mart 2000 Cuma.

Jaffe, Dennis T. ve Sam Lane, "The CPA as Family Adviser", **Journal of Accountancy**, May 97, Vol. 183, Issue 5, ss. 42-48.

Jaffe, Dennis T. "Practising as a Family Business Consultant",  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsuntants/Jaffe-2002102402html&Keywords=family%20Councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003).

Karofsky, Paul I. "So, You're in the Family Business",  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/NECBF142.html&Keywords=So%20You're%20the%20family&Button=fambiz>  
(23.07.2003)

Karofsky, Paul I. "Successful Transition May Be Your Single Most Important Key To Immortality", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/FDU-2001120501.html&Keywords=family%20councils&Button=fambiz> (Erişim: 24.07.2003)

Liebowitz, Bernard. "Resolving Conflict in the Family Owned Business", **Liebowitz & Associates, PC, Articles & References**,  
<http://www.liebowitzassoc.com/art11.htm>, pp.1-20. (Erişim: 5.1.2002)

Montgomery, Bonnie J. "All in the Family",  
[http://research.badm.sc.edu/research/bereview/be46\\_2/family.htm](http://research.badm.sc.edu/research/bereview/be46_2/family.htm) (Erişim: 12.10.2001).

Nas, Adnan. "Aile şirketine Doktor Lazım", **Hürriyet Gazetesi**, 20 şubat 2000 Pazar

Powel, Mike and Justin Craig, "What Price Cost Cutting?",  
[http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FinancialPlanning/Australia\\_nCFB-2002051301.html&Keywords=&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FinancialPlanning/Australia_nCFB-2002051301.html&Keywords=&Button=fambiz) (Erişim: 24.07.2003)

Ernesto J. Poza, "Business Continuity is the Prize of Succession, Part I." Legacies Newsletter, [http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor\\_168.html&Keywords=Business%20continuing&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor_168.html&Keywords=Business%20continuing&Button=fambiz) (Erişim: 24.07.2003).

- Qua, John, "Family Business Need a Survival Strategie", <http://www.business-survival.com/articles/startrun/familybizsurvival.html> (Erişim: 20.12.2003).
- Sağlam, Necdet. "Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma", [http://www.esoes.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.esoes.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc) (Erişim: 04.05.2003)
- SCFB Frequently Asked Questions**, <http://www.scfb.co.uk/site/faq.htm> (Erişim: 20.07.2003).
- Sherman, Gerald L. "Improving Family Business Performance", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/Genus-2160.html&Keywords=failures&Button=fambiz> (24.07.2003)
- Sherman, Sandra Brown ve Andrey Stamelman, "Succession Planning for Family Businesses", **Riker Dancig Articles**, <http://www.riker.com/feature/3050.html> (07.12.2001).
- Skutch, Debbe. "The Lott Orchard and Ranch", <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories?UToleCFB-932-dup.html> (Erişim: 10.08.2003).
- Sorenson, Ritch L. "Conflict Management Strategies and Family and Business Outcomes in Family Businesses", <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99usa673.htm>, s.1. (Erişim: 4.5.2002).
- Soylu, Remzi, "Ülkemiz Aile şirketlerinin Yapısı, Birinci Bölüm", [http://www.alomaliye.com/remzi\\_soylu\\_aile\\_sirket\\_1.htm](http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_1.htm) (Erişim: 08.09.2003).
- Stress, Clemsom, Extension He Leaflet 69**, Rep. February 1997, <http://www.cdc.gov/niosh/nasd/docs4/pdfs/sc98010.pdf> (Erişim: 17.1.2001)
- The Ombudsman Association, "Job Descriptions: Generic Organizational Ombudsperson", [http://www.ombuds-toa.org/job\\_descriptions.htm](http://www.ombuds-toa.org/job_descriptions.htm), (Erişim: 09.04.2002).
- "Transferring Management In The Family-Owned Business", <http://www.sba.gov/sbainfo/manage-a-business/trans.txt>, ss.1-24, (Erişim: 19.6.2001)
- "Turning Sibling Rivalries Into a Positive Force for Business Success", **Family Business Quarterly**, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=SiblingRivalry/NECFB-66.html&Keywords=Rivalry&Button=fambiz> (24.07.2003)
- "Türkiye'de e-kobi Gerçeği", <http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf> (Erişim: 12.04.2003).

- Biröl Uzunay, “Şirketler Aileden”, **Aksiyon Dergisi**, 28 Temmuz 2001,  
<http://www.212.154.21.41/2001/347/ekonomi/1.htm> (Erişim: 23.05.2003).
- Ülsever, Ülsever. “Yöneticiniz Uyuyor mu?”, **Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları**,  
4 Haziran 2000 Pazar.
- Vinto, Karen. “Keeping the Family Business Healthy”,  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsultants/montana-928.html&Keywords=family%20councils&Button=fambiz>  
(Erişim: 24.07.2003)
- “What Happens When a Family Company Buys Into Strategic Planning?”, **Family Business Quarterly**,  
<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyStories/NECBF-814.html&Keywords=What%2/happens%20when&Button=fambiz> (Erişim: 23.07.2003)
- Yazıcıoğlu, Defne. “Babam Patronum Olursa”, **Hürriyet Gazetesi**, 1 Nisan 1999  
Perşembe
- Yazıcıoğlu, Defne. “Sonun Başlangıcı: Duygusallık”, **Hürriyet Gazetesi**, 2 Nisan 1999  
Cuma
- Türkiye Gazetesi, **12 Ocak 2001 Cuma**
- Vries, Manfred F. R. Ke. de. “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, **Organizational Dynamics**, Winter 93, Vol. 22, Issue 3, pp. 59-72.
- Yaşa, Fülay. “100 Yıllık Sırlar”, **Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları**,  
4 Haziran 2000 Pazar
- Yediyıldız, Bahaeddin, Öztürk, Nazif. "Oturulabilir Şehir ve Türk Vakıf Sistemi",  
<http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/vakifsehir.html> (Erişim: 14.08.2002).
- Yeşildere, Murat. <http://www.ntvmsnbc.com/news/167220.asp?cp1=1> (Erişim: 01.08.2002).

## D. DİĞER KAYNAKLAR

- Afyon Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü (2003), **2002 Yılı Afyon İli Ekonomik Ve Ticaret Durumu Hakkında Rapor.**
- Aktaş, Yunus. MİAD Başkanı, **Aile Şirketleri Semineri**, 19 Temmuz 2003 Malatya, Özel İdare Toplantı Salonu, Saat 18:00.
- Batmaz, Nihat ve Aldulvahap Özcan (1997), “Denizli Sanayinin Yapısal Özellikleri ve Sorunları”, **21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 17-19 Ekim, Denizli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, “Türk İş Dünyasında KOBİ’lerin Yeri ve Önemi” , 1992 Yılı, <http://www.dso.org.tr/bilgi/kaynak/ekois.html> (Erişim: 24.04.2003)
- Efe, İsa. “Kütahya İlinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, Kütahya Ticaret Meslek ve Anadolu ticaret Meslek Lisesi Dergisi, 2002-2003 Öğretim Yılı.
- Emhan, Abdurrahman (1997). İşletmelerde Değişime Karşı Direnme Sorunu Ve Alınabilecek Önlemler, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 1997.
- Erol, Feyzullah (1997). “Denizli Sanayileşmesinin Toplumsal Bir Dinamiği Olarak Girişimcilik Kültürü”, **21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 17-19 Ekim, Denizli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası.
- FED Training – **Aile Şirketleri Enstitüsü**, 2000 Yılı kurs Programı Kataloğu
- Fındıklı, Mücahit. **Aile Şirketleri Semineri**, Malatya Özel İdare Toplantı Salonu 19 Temmuz 2003, Saat 18:00.
- Fındıkçı, İlhami (2000). “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Yönetici”, **Seminer**, İş Hayatı Dayanışma Derneği İŞHAD, 22 Ocak, İstanbul.
- Gökçe, Deniz. “Rehberi Dedikodu Olanın”, **Akşam Gazetesi**, 11 Mart 2002
- Güler, Işın (1998). **Institutionalization Of Management In The Family Firm: A Case Study**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTU..
- Gürsözlü, Süheyla. “Öğrenen Organizasyon”, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.html> (Erişim: 4.10.2003).
- Hürriyet**, İnsan Kaynakları, 17.Ağustos.1997 Pazar.
- “İş Dünyasında Aile Savaşları”, **Milliyet Gazetesi**, İnternet Ekonomi Sayfası. (Erişim: 21.10.2002)

- Karabıçak, Mevlüt ve Nihat Altuntepe, “Kobilerin Kredi Yoluyla Finansmanı”, **I. Orta Anadolu Kongresi, Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları**, 18-21 Ekim 2001 Nevşehir, Kosgeb Yayını.
- Karacaer, Semra ve Halit Gönenç (2001), “Kobi'lerde İşletme Sermayesi Yönetimi: Büyük Ölçekli İşletmelerle Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **I. Orta Anadolu Kongresi, Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları**, 18-21 Ekim, Nevşehir, KOSGEB Yayını.
- Karagöz, Murat (2003), **Örnekleme Yöntemleri**, İ.Ü., İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü Basılmamış Ders Notları, 2003-2004 Öğretim Yılı, s. 90.
- Kaykayoglu, Ruhi, **Aile Şirketleri Paneli**, ExpoChannel, 19.09.2003 Cuma, Saat 21:30-23:30.
- Milliyet Gazetesi**, <http://www.milliyet.com.tr/2003/04/30/ekonomi/eko07.html> (Erişim: 15.05.2003).
- MÜSİAD, “Aile Şirketlerimiz Kurumsallaşabilirse Türkiye Ekonomisi Bir Kat Daha Büyür” **MÜSİAD Basın Bülteni**, 19.Nisan.2000, Sayı 33, <http://www.musiad.org.tr/basinbulteni/08subat2002.htm> (Erişim: 30.04.2003).
- Özduran, Mustafa (2000), İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Sermaye Yapısının İncelenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Yaprak Özer, **Kariyer Dünyası Programı**, TRT II, 8.9.2003
- “Sahibinden Devren Aile Şirketi”, <http://www.zaman.com.tr/turkuaz/2002/10/06/dosya/h3.htm> (Erişim: 12.04.2003)
- Star Gazetesi**, 19.03.2002.
- Türk Medeni Kanunu.**
- Uğur, Tandoğan (1991). Küçük işletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İzmir.
- Uzay, Nisfet (2001). "2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki etkileri", **I. Orta Anadolu Kongresi, Kobi'lerin Finansman Ve Pazarlama Sorunları**, 18-21 Ekim, Nevşehir, KOSGEB Yayını.
- Yaşa, Fülay. “Biz Bir Aileyiz”, **Hürriyet İnternet**, 17 Ekim 1999 Pazar, (11.04.2003).
- Yaşa, Fatih ve Erkin Palamutçu (1997), “Denizli Sanayi Hareketinde Yaşanan Sorunlar İçin Yapılan Anket Çalışması Sonuçları”, **21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 17-19 Ekim, Denizli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası.

Yılmaz, Ahmet (2002), Kriz Dönemlerinde Firmaların Finansal Sorunları ve Tekstil Sektörünün Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

Yücel, Yücel (2001). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları", **I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**, 18-21 Ekim Nevşehir.



**Ek. Anket Formu**

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ  
MALATYA**

**DOKTORA TEZİ ÇALIŞMASI**

**AİLE ŞİRKETİ ANKETİ  
SORULARI**

**Hazırlayan  
OSMAN ULUYOL**

**İletişim:  
Osman Uluyol  
İnönü Üniversitesi  
Yabancı Diller Bölümü  
MALATYA**

**Tel: (iş) 0422 341 00 10-3631  
(cep) 0536 969 75 79**

**MALATYA 2003**



Sayın Yönetici,

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sanayi şirketlerinin büyük çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ekonomilerde toplam üretimin büyük bir kısmını gerçekleştiren aile şirketleri, istihdama da büyük katkı sağlamaktadır.

Her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinin de kendine özgü sorunları vardır. Doktora tezi olarak düşünülen bu çalışmada, aile şirketlerinin mevcut sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır.

Konu ile ilgili olarak size yöneltilen sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar, araştırmanın esasını oluşturacak, böylece sizler de bu konunun aydınlanmasına katkıda bulunmuş olacaksınız. Bu nedenle soruların tam ve gerçeğe uygun olarak cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek olan verilerin değerlendirilmesinde şirket ya da yönetici ismi belirtilmeyecek, bu veriler bilimsel araştırma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacak ve üçüncü kişilere de açıklanmayacaktır. Anket yoluyla elde edilecek veriler istatistiksel teknikler kullanılarak değerlendirilecektir.

Yoğun gündeminiz arasında zaman ayırıp anket sorularına vereceğiniz cevaplar için şimdiden çok teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Osman Uluyol

## A. Kişisel Bilgiler

1. Şirketteki göreviniz: .....

2. Cinsiyetiniz: a. ( ) Erkek b. ( ) Bayan

3. Yaşınız: .....

4. Medeni haliniz a. ( ) Evli b. ( ) Bekar c. ( ) Dul

5. Şirketinizin kuruluşu dikkate alındığında kaçınıcı kuşağı temsil ediyorsunuz? (Şirketin sahibi/ortağı değilseniz boş bırakınız.)

a. ( ) 1. Kuşak b. ( ) 2. Kuşak c. ( ) 3. Kuşak d. ( ) 4. Kuşak

6. Eğitim durumunuzu belirtiniz.

a. ( ) İlkokul b. ( ) Ortaokul-lise c. ( ) Yüksek Okul  
d. ( ) Üniversite e. ( ) Lisansüstü

7. Eğer cevabınız Yüksek Okul ya da Üniversite ise lütfen ihtisas alanınızı belirtiniz.

a. ( ) İşletme b. ( ) İktisat c. ( ) Mühendislik  
d. ( ) Kamu Yönetimi-Hukuk f. ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

## B. Şirketiniz Hakkında Bilgiler

8. Şirketinizin kuruluş yılı ..... faaliyet konusu.....

9. Şirketinizde çalışan toplam personel sayısını belirtiniz.

a. Yönetici olarak aile üyesi .....kişi, aile dışından .....kişi  
b. Çalışan statüsünde aile üyesi .....kişi, aile dışından.....kişi

10. Profesyonel yönetici ya da yöneticiler şirketinizin hangi düzeyinde görev yapmaktadır?

a. ( ) Tüm yönetim kademelerinde  
b. ( ) Sadece üst düzey yönetim kademelerinde  
c. ( ) Sadece Departmanlarda  
d. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

11. Şirketinizin kuruluş şeklini belirtiniz.

a. ( ) Hakiki şahıs işletmesi  
b. ( ) Adi Şirket  
c. ( ) Kollektif Şirket,  
d. ( ) Komandit Şirket,  
e. ( ) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket,  
f. ( ) Limited Şirket,  
g. ( ) Kapalı Anonim Şirket,  
h. ( ) Halka Açık Anonim Şirket.

## C. Şirketinizin Yönetimi Konusundaki Düşünceleriniz

12. Şu anda şirketinizin yönetiminden ne derece memnunsunuz?

a. ( ) Oldukça Memnunum b. ( ) Kısmen Memnunum  
c. ( ) Hiç Memnun Değilim

## A. Kişisel Bilgiler

1. Şirketteki göreviniz: .....

2. Cinsiyetiniz: a. ( ) Erkek b. ( ) Bayan

3. Yaşınız: .....

4. Medeni haliniz a. ( ) Evli b. ( ) Bekar c. ( ) Dul

5. Şirketinizin kuruluşu dikkate alındığında kaçınıcı kuşağı temsil ediyorsunuz? (Şirketin sahibi/ortağı değilseniz boş bırakınız.)

a. ( ) 1. Kuşak b. ( ) 2. Kuşak c. ( ) 3. Kuşak d. ( ) 4. Kuşak

6. Eğitim durumunuzu belirtiniz.

a. ( ) İlkokul b. ( ) Ortaokul-lise c. ( ) Yüksek Okul  
d. ( ) Üniversite e. ( ) Lisansüstü

7. Eğer cevabınız Yüksek Okul ya da Üniversite ise lütfen ihtisas alanınızı belirtiniz.

a. ( ) İşletme b. ( ) İktisat c. ( ) Mühendislik  
d. ( ) Kamu Yönetimi-Hukuk f. ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

## B. Şirketiniz Hakkında Bilgiler

8. Şirketinizin kuruluş yılı ....., faaliyet konusu.....

9. Şirketinizde çalışan toplam personel sayısını belirtiniz.

a. Yönetici olarak aile üyesi .....kişi, aile dışından .....kişi  
b. Çalışan statüsünde aile üyesi .....kişi, aile dışından.....kişi

10. Profesyonel yönetici ya da yöneticiler şirketinizin hangi düzeyinde görev yapmaktadır?

a. ( ) Tüm yönetim kademelerinde  
b. ( ) Sadece üst düzey yönetim kademelerinde  
c. ( ) Sadece Departmanlarda  
d. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

11. Şirketinizin kuruluş şeklini belirtiniz.

a. ( ) Hakiki şahıs işletmesi  
b. ( ) Adi Şirket  
c. ( ) Kollektif Şirket,  
d. ( ) Komandit Şirket,  
e. ( ) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket,  
f. ( ) Limited Şirket,  
g. ( ) Kapalı Anonim Şirket,  
h. ( ) Halka Açık Anonim Şirket.

## C. Şirketinizin Yönetimi Konusundaki Düşünceleriniz

12. Şu anda şirketinizin yönetiminden ne derece memnunsunuz?

a. ( ) Oldukça Memnunum b. ( ) Kısmen Memnunum  
c. ( ) Hiç Memnun Değilim

.....  
.....  
**20. Şirketinizde kararların alınmasında astların ve diğer yönetim kademelerinin ne derece bir katılımı söz konusudur?**

- a. ( ) Tam Bir Katılım                      b ( ) Kısmen Katılım  
c. ( ) Yetersiz Katılım

**21. Şirketinizde çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkiler ne düzeydedir?**

- a. ( ) Oldukça Olumludur                      b. ( ) Kısmen Olumludur  
c. ( ) Olumlu Değildir

**22. Şirketinizin tüm yönetim kademeleri arasındaki iletişim akışı hangi düzeydedir?**

- a. ( ) Oldukça Etkindir    b. ( ) Kısmen Etkindir    c. ( ) Etkin Değildir

**23. Aile ve iş konuları ne derece birbirinden ayrı değerlendirilmektedir?**

- a. ( ) Tamamen            b. ( ) Kısmen            c. ( ) Ayrı değerlendirilmez

**24. Profesyonel anlamda danışmanlık hizmetlerinden ne derece yararlanıyorsunuz?**

- a. ( ) Her Zaman            b. ( ) Ara sıra            c. ( ) Hiçbir Zaman

**25. Eğer danışmanlık hizmeti almıyorsanız bunun en önemli sebebi nedir? Uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

- a. ( ) Profesyonel danışmanlık hizmetlerinin maliyetinin yüksekliği.  
b. ( ) Danışmanlara yeterince güven duymama.  
c. ( ) Şirket sırlarının dışarıya çıkmasından endişe etme  
d. ( ) Problemlerimizi çözebilecek düzeyde nitelikli danışman bulunamaması  
e. ( ) Danışmanlık hizmetlerinin yararlı olmaması.  
f. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

.....  
.....  
**D. Finansal Konularla İlgili Görüşleriniz**

**26. Şirketinizin ilk kurulmasında ve faaliyete geçmesinde etkili olan en önemli faktörler nelerdir, rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.**

- a. ( ) Babadan kalma veya bu işte çalışıyor olmam  
b. ( ) Mevcut birikimlerin değerlendirilmesi  
c. ( ) Fizibilite etütleri yapılması sonucu karar verildi  
d. ( ) Bu işi yapanların iyi kar etmelerinin gözlenmesi  
e. ( ) Geleceğin bağımsız iş yapmada olduğu düşüncesi  
f. ( ) Bu konuda yüksek öğrenim görmüş olmam  
g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

.....  
.....  
**27. Şirketinizin ilk kuruluşunda gerekli olan finansman hangi kaynaklardan temin edilmiştir? Önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.**

- a. ( ) Miras yoluyla  
b. ( ) Yurt dışı tasarrufları  
c. ( ) Ortaklık sermayesi  
d. ( ) Çalışarak kazanma

- e. ( ) Kredi kullanma  
f. ( ) Gayrimenkul satışları  
g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz. .

28. Sizce mahsuru yoksa şirketinizin ortak sayısını lütfen belirtiniz. ....

29. Siz de bu şirketin bir ortağı mısınız? a. ( ) Evet b. ( ) Hayır

30. Şirketinizin finans yönetimi görevi kim tarafından yürütülmektedir?

- a. ( ) Patron/şirketin sahibi  
b. ( ) Finans müdürü/finansman departmanı  
c. ( ) Muhasebe müdürü/muhasebe departmanı  
d. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

31. Şirketinizin şu anki sermaye yapısı nasıldır?

- a. ( ) Yarından azı özkaynak  
b. ( ) Yarısı öz kaynak  
c. ( ) Yarından fazlası öz kaynak  
d. ( ) Tamamı öz kaynak

Eğer cevabınız (d) ise 38. soruya geçiniz.

32. Eğer kullanıyor iseniz kredi kaynaklarınız nelerdir? Önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.

- a. ( ) Kullanmıyorum  
b. ( ) Halk Bankası Kredileri  
c. ( ) Diğer Ticari Banka Kredileri  
d. ( ) Müşteri avansları  
e. ( ) Akraba, yakın çevreden alınan borçlar  
f. ( ) Ortaklardan alınan avanslar  
g. ( ) Yurt dışı finans kaynakları  
h. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

33. Yabancı kaynaklarınızın vade açısından dağılımı nasıldır? (Kısa vadeli kavramı bir yıldan kısa süreyi ifade etmektedir)

- a. ( ) % 0-25 Kısa Vadeli  
b. ( ) % 26-50 Kısa Vadeli  
c. ( ) % 51- 75 Kısa Vadeli  
d. ( ) % 76-100 Kısa Vadeli

34. İhtiyaç duyduğunuzda yeterince ve uygun şartlarda yabancı kaynak temin edebiliyor musunuz?

- a. ( ) Evet  
b. ( ) Kısmen  
c. ( ) Hayır

Eğer cevabınız (a) ise 38. soruya geçiniz.

35. Eğer yeterince yabancı kaynak temin edemiyorsanız bunun sebepleri nelerdir? Rakam vererek önem sırasına göre belirtiniz.

- a. ( ) Faizlerin yüksekliği ve vadenin kısa olması  
b. ( ) Öz kaynakların yetersizliği nedeniyle istenen teminatların gösterilememesi  
c. ( ) Kredibilitemizin düşük olması

- d. ( ) Geri ödemedeki güçlüklerle karşılaşılması  
e. ( ) Kredi kullanmaya prensip olarak karşı olmamız  
f. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

36. Finansman ihtiyacı olduğunda istenilen miktarda ve şartlarda yabancı kaynak temin edilememesinin şirketinizin faaliyetleri üzerindeki etkisi nasıldır? Rakam vererek önem sırasına göre belirtiniz.

- a. ( ) Öz sermaye artırılmaktadır  
b. ( ) Üretim miktarı düşürülmektedir  
c. ( ) Yatırım projeleri ertelenmekte ya da iptal edilmektedir  
d. ( ) Yetersiz stokla çalışılmaktadır  
e. ( ) Satış koşulları gözden geçirilmektedir  
f. ( ) Personel azaltılmaktadır  
g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

37. Eğer kullanıyor iseniz aldığımız krediler nasıl değerlendirilmektedir? Rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.

- a. ( ) Yetersiz stokların tamamlanmasında  
b. ( ) Kar amaçlı (spekülatif) stok yapmada  
c. ( ) Borç ve kredi geri ödemelerinde  
d. ( ) Makine, ekipman ve taşıt alımında  
e. ( ) Faaliyet dışı alanlara yatırım yapmada  
f. ( ) İşletme dışı özel ihtiyaçların karşılanmasında  
g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

38. Şirketinizin finansman ihtiyacını karşılamak için aşağıdaki tekniklerden hangisini ya da hangilerini uyguluyorsunuz. Önem sırasına göre belirtiniz.

- a. ( ) Leasing  
b. ( ) Faktoring  
c. ( ) Forfaiting  
d. ( ) Hiçbiri  
e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

39. Şirketiniz en son ekonomik krizlerden etkilenmiş midir? Etkilendi ise bu etki ne düzeyde olmuş ve ödemeleriniz üzerinde nasıl bir etki yapmıştır?

- a. ( ) Krizlerden şirketimiz hiç etkilenmedi  
b. ( ) Evet etkilendi, % 30 oranında aksama oldu  
c. ( ) Evet etkilendi, % 50 oranında aksama oldu  
d. ( ) Evet etkilendi, % 50 den fazla aksama oldu  
e. ( ) Evet etkilendi, tamamen aksadı

40. Ekonomik krizler işletmenizi hangi konularda etkilemektedir? Önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.

- a. ( ) TL alacaklarının tahsil edilememesi  
b. ( ) TL borçlarının ödenememesi  
c. ( ) Döviz borçlarının ödenememesi  
d. ( ) İç talebin azalması  
e. ( ) Üretimin azalması  
f. ( ) Eleman çıkarılması  
g. ( ) Kredi bulamama

- h. ( ) Kredi faizlerinin artması
- i. ( ) Yatırımların iptal edilmesi
- j. ( ) İthal girdi maliyetlerinin artması
- k. ( ) Borçların artması

**41. Eğer şirketiniz krizlerden etkilendi ise bunun sebepleri neler olabilir? Önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.**

- a. ( ) Finansal yönetimin niteliğinin yetersiz olması
  - b. ( ) Çalışma sermayesinin yetersiz olması
  - c. ( ) Satışların düşmesi nedeniyle stokların nakde çevrilememesi
  - d. ( ) Döviz borçlarının ödenememesi
  - e. ( ) TL Borçlarının ödenememesi
  - f. ( ) Alacakların tahsil edilememesi
  - g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....

**42. Kriz dönemlerinde işletmenin etkinliğini artırmak ve krizin etkilerini en aza indirmek için hangi tedbirler alınmaktadır? İlgili olanları önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.**

- a. ( ) Profesyonel yönetici transferi
- b. ( ) Eleman çıkarılması
- c. ( ) Sipariş üzerine üretim yapılması
- d. ( ) Fiyatların düşürülmesi
- e. ( ) Reklam çalışmalarının artırılması
- f. ( ) İhracata yönelme
- g. ( ) Stokların azaltılması
- h. ( ) Kalitenin artırılması
- i. ( ) Üretimin durdurulması

**43. Ekonomide sık sık yaşanan krizlerden sonra şirketinizi halka açmayı düşünüyor musunuz?**

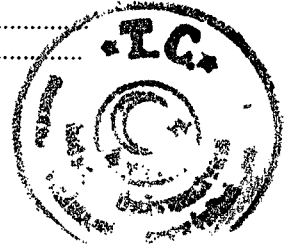
- a. ( ) Evet
- b. ( ) Hayır

**44. Eğer yukarıdaki soruya cevabınız "Evet" ise bunun nedenleri nelerdir? İlgili olanları önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.**

- a. ( ) Öz kaynakların yetersizliği
  - b. ( ) Yeni yatırımlar planlanması
  - c. ( ) Daha fazla büyüme amaçlanması
  - d. ( ) Şirketin imajının artırılması
  - e. ( ) Şirketin kurumsallaşmasının sağlanması
  - f. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....

**45. Eğer gündeminizde varsa başka bir şirketle birleşerek büyüme konusundaki görüşünüz nedir? Sizce uygun olan şikkı işaretleyiniz.**

- a. ( ) Henüz düşünce aşamasında, araştırılıyor.
  - b. ( ) Aynı sektördeki bir başka firma ile stratejik ittifaklar yapıyoruz.
  - c. ( ) Aynı sektördeki bir başka firma ile birleşme düşünülüyor.
  - d. ( ) Şirketin bir başka firmaya devredilmesi düşünülüyor.
  - e. ( ) Bir başka şirketin satın alınması yoluyla birleşme düşünülüyor.
  - f. ( ) Şirketin şimdiki durumunu koruması düşünülüyor.
  - g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....



**46. Nakit, alacak ve stok yönetiminde etkinliği artırmak için hangi yöntemler uygulanmaktadır? İlgili şıkları rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.**

- a. ( ) Nakit bütçesi
- b. ( ) Müşterilerin kredi dönemlerinin gözden geçirilmesi
- c. ( ) Borçlu müşterilere iskonto yapılması
- d. ( ) Şüpheli alacakların tahsili için hukuki işlemler
- e. ( ) İşletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesi
- f. ( ) Stok devir hızının artırılması
- g. ( ) Optimum stok düzeyinin belirlenmesi
- h. ( ) Sipariş verme noktasının belirlenmesi
- i. ( ) Faktoring şirketleri ile çalışma
- j. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

**47. Firmanız nakit fazlasını hangi para piyasası araçlarına yatırarak değerlendirmektedir? İlgili olanları rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.**

- a. ( ) Kasada tutuyorum
- b. ( ) Repo, vadeli mevduat vs. ye yatırma
- c. ( ) Mevduat sertifikası satın alma
- d. ( ) Kısa vadeli ticari senetler
- e. ( ) Hazine bonosuna yatırma
- f. ( ) Banka kabul kredileri
- g. ( ) Devlet tahvili
- h. ( ) Kısa vadeli yabancı menkul kıymet
- i. ( ) Stoklara yatırım şeklinde
- j. ( ) Yeni sabit yatırımlar
- k. ( ) Vadeli işlemler

**48. Ortaklar kişisel tasarruf ve birikimlerini nasıl değerlendirmektedir?**

- a. ( ) % 0 şirket içinde
- b. ( ) % 25 şirket içinde
- c. ( ) % 50 şirket içinde
- d. ( ) % 75 şirket içinde
- e. ( ) % 100 şirket içinde

**49. Birikimlerini şirket dışına çıkaran ortaklar bunları nasıl değerlendirmektedirler?**

- a. ( ) Özel yeni yatırımlarda
- b. ( ) Repo, faiz ve dövize yatırarak
- c. ( ) Kişisel ve aile harcamalarında
- d. ( ) Gayrimenkul alımında
- e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

**50. Şirket kasasından aile bireylerinin para çekme konusunda kriterleriniz nelerdir? Uygun olan şıkları işaretleyiniz.**

- a. ( ) Ortaklar ve aile bireyleri limitsiz para çekebilirler
- b. ( ) Ortaklar ve aile bireyleri şirket kasasından para çekemezler
- c. ( ) Ortaklar ve aile bireyleri şirket kasasından yönetim kurulu kararı ile para çekebilirler
- d. ( ) Ortaklar cari hesabına borç kaydedilmek ve makul miktarda para çekebilirler
- e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.



51. Şirketinizin sizden sonra çocuklarınız ve/veya torunlarınız döneminde miras hukuku ile ilgili konular nedeniyle bölünme ya da ortakların hisselerini devretmesi gibi hukuki durumlar karşısında, izlenmesini, uyulmasını gerekli gördüğünüz bir prosedür var mıdır?

- a. ( ) Bu konuda herhangi bir prosedür yoktur
  - b. ( ) Çocuklarımızın hisselerini aile dışından birine devredeceğini sanmıyorum
  - c. ( ) Şirket hisselerinin aile dışına devredilmesini anlaşmalarla engelledik
  - d. ( ) Şirket hisselerini halka arz etmeyi planlıyoruz
  - e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz:
- .....
- .....

52. Şirketinizin rakip firmalara üstünlük sağlaması için hangi finansal politikalar izleniyor? İlgili olanları rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.

- a. ( ) Yenileme yatırımlarına önem veriliyor
  - b. ( ) Ar-Ge ve ürün geliştirme çalışmalarına önem veriliyor
  - c. ( ) Makine ve teçhizat konusunda en son gelişmelere göre teknoloji transferi yapılıyor
  - d. ( ) Düşük kar marjı ile çalışılarak satışların artırılması sağlanıyor
  - e. ( ) Maliyet düşürme ve kalite artırma çalışmaları yapılıyor
  - f. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....

53. Yenileme ve teknolojik yatırımların finansmanında kullandığınız kaynaklar hangileridir? İlgili olanları rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.

- a. ( ) Dağıtılmayan şirket karları
  - b. ( ) Banka kredileri
  - c. ( ) Sermaye artırımını
  - d. ( ) Leasing uygulaması
  - e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....

54. Şirketinizin internet kullanma ve e-ticarete bakış açısı nasıldır? Uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- a. ( ) İşletmemize uygun değildir.
  - b. ( ) Etkin bir iletişim ve satış aracıdır.
  - c. ( ) Gelecekte iş yapmanın en iyi yoludur.
  - d. ( ) Ticarete kullanma şansı zayıftır
  - e. ( ) İşletme imajı oluşturmak için önemli bir araçtır.
  - f. ( ) Sadece teknik işler için gereklidir
  - g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....

55. İşletmeniz açısından finansal planlamayı geçersiz kılan faktörler nelerdir? Önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.

- a. ( ) Yüksek enflasyon
  - b. ( ) Yüksek faizler
  - c. ( ) Politik istikrarsızlık
  - d. ( ) Ekonomik istikrarsızlık
  - e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.
- .....
- .....

56. Ekonomide yaşanan sürekli enflasyon şirketinizin daha çok hangi politikalarını etkiliyor? İlgili olanları rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.

- a. ( ) Çalışma sermayesi ihtiyacını artırıyor.
- b. ( ) Üretim politikalarını etkiliyor
- c. ( ) Stok ve satış politikasını etkiliyor
- d. ( ) Hepsi
- e. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

57. Enflasyonun ortaya çıkardığı olumsuz etkileri en aza indirmek için hangi önlemleri alıyorsunuz? Önem sırasına göre rakam vererek sıralayınız.

- a. ( ) Yüksek stok politikası ile çalışıyoruz
- b. ( ) Satış fiyatlarını artırıyoruz
- c. ( ) Enflasyonist etkileri azaltan muhasebe tekniklerini uyguluyoruz
- d. ( ) Yeniden değerlendirme yapıyoruz
- e. ( ) İşlemleri döviz üzerinden yapıyoruz.
- f. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

58. Şirketinizin yeterince gelişmediğini düşünüyorsanız bunun en önemli sebepleri sizce nelerdir? İlgili olanları rakam vererek önem sırasına göre sıralayınız.

- a. ( ) Sermaye yetersizliği
- b. ( ) Sermayenin verimsiz kullanımı
- c. ( ) Lüks tüketim harcamalarının yüksekliği
- d. ( ) İş ahlakı ilkelerine uyumda yetersizlikler
- e. ( ) Profesyonel yönetici eksikliği
- f. ( ) Üretimden ziyade kolay para kazanma yollarına rağbet edilmesi
- g. ( ) Diğer. Lütfen belirtiniz.

59. Aile şirketlerini etkileyen aşağıdaki sorunların önem derecesini ilgili bölüme işaretlemek suretiyle belirtiniz.

	<u>Cok Önemli</u>	<u>Kısmen Önemli</u>	<u>Önemli Değil</u>
a.Siyasi ve ekonomi yönetimine güvensizlik	( )	( )	( )
b.Rekabet şartlarının ağırlığı ve piyasaya uyumda gecikmeler	( )	( )	( )
c.Teknolojiye uyum sağlanamaması	( )	( )	( )
d. Hammadde ve tamamlayıcı mal temininde güçlükler	( )	( )	( )
e.Şirketin finansal karar mekanizmalarında boşluk	( )	( )	( )
f.Yatırımların yeterince analiz edilememesi	( )	( )	( )
g.Öz sermaye yetersizliği ve kredi maliyetlerinin yüksek olması	( )	( )	( )
h.Kasa yönetiminde disiplin olmaması	( )	( )	( )
i.Sağlıklı bir tahsilat politikası olmaması	( )	( )	( )
j.Otofinansman yapılamaması	( )	( )	( )
k.Aile bireylerinin lüks tüketim harcamaları	( )	( )	( )
l.Aile ve şirket giderlerinin birbirine karışması	( )	( )	( )

60. Siz deneyim ve tecrübelerinize dayanarak aile şirketlerinin finansal sorunlarına çözüm noktalarında neler önerirsiniz. Lütfen belirtir misiniz?

