

AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ ve AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA İHTİYACI

Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*

ÖZET

Aile şirketleri gerek en yaygın rastlanan işletme türlerinden birisi olması ve gerekse üstlendikleri fonksiyonlar açısından toplumlar için büyük önem taşıyan organizasyonlardır. Yaygınlığı ve yarattıkları katma değer bakımından etkin olarak çalıştırılmaları çok büyük önem taşıyan kurumlar olan aile şirketleri, bir yanda "aile şirketi" olmaktan kaynaklanan avantajlara, diğer yandan da yine aynı nedene dayalı dezavantajlara ve sorunlara sahiptir. Bu çalışmada aile şirketlerinin özelliklerini incelemek, üstünlükleri ve sorunları hakkında bilgi vermek ve sorunların çözümüne yönelik bu işletmelerin daha uzun ömürlü ve etkin şirketler olmasına katkıda bulunacak öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

GİRİŞ

Geleneksel anlamda yarattığı katma değerle ve istihdam imkânları ile öne çıkan, bunun yanı sıra da insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten "birim" olarak kabul edilen işletmelerin günümüzde insanlık için taşıdığı anlam oldukça değişmiştir. Bugün, insanlar işletmelerde doğmakta, onlar aracılığıyla yaşamlarını sürdürmekte ve işletmeler modern manada toplumsal hayatın en önemli birimlerinden birisi olarak ifade edilmektedir. İşletmeleri etkili ve verimli çalışan ülkeler ise refah bakımından en üst noktalara ulaşabilmektedir.

İnsanlık açısından büyük önem taşıyan işletmelerin yapısına bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğunun, aile şirketi ya da aile etkisinde firma olduğu izlenmektedir. Türkiye' de ve dünyada aile şirketi özelliğini taşıyan işletmelerin, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmını oluşturduğu ;Türkiye ve ABD için aile şirketi olma oranının %90' ların üzerinde (Müftüoğlu, 1998; Aydemir, 1996: 55) gerçekleştiği çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir. Amerika' da yaratılan gayri safi milli hasılanın %50'sinin bu şirketlere ait olduğu ve özel sektörde çalışan işgücünün % 50 sinden fazlasının aile şirketlerinde çalıştığı (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 594) da bilindiğinde, bu şirketlerin iş hayatı için önemi açıkça anlaşılabilir.

Yine yapılan çalışmalar, ailenin yönetimde hakim olduğu, iş ve ailenin bütünleştiği işletme tipi olarak tanımlanan aile şirketlerinde "aile şirketi" olmaktan kaynaklanan, aile-ortaklık ve yönetimin iç içe geçmesinden dolayı ortaya çıkan, **özelikli** bir ortamın bulunduğunu ve bunun zaman zaman sorunlara yol açtığını da göstermektedir. Ayrıca aile şirketlerinin fazla uzun ömürlü olmadığını da bilinen bir

* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

diğer gerçektir.* Bugünün artan rekabet koşulları altında, aile şirketlerinin başarılı bir biçimde yönetimi işletmelerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Ancak, gerek 2000'li yıllarda söz konusu olan rekabet ve diğer çevresel koşullar, gerekse bu şartların ortaya koyduğu yeni yönetim ihtiyaçları aile şirketlerinin başarılı biçimde yönetilebilmesini gittikçe daha da zorlaştırmaktadır. Bir başka ifadeyle, yeni çağa girerken söz konusu olan yeni koşullar, geçmişte oldukça geçerli olan, aile şirketlerinde de temel uygulamalarını bulan patron ağırlıklı, kişisel cesaret ve karizmaya dayalı yönetim anlayışlarını yetersiz kılmış, yeni ve kişilerden mümkün olduğunca bağımsız yönetim uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Kurumsallaşma olarak da ifade edebileceğimiz bu eğilim, günümüzde benimsenip uygulandığı ölçüde, aile işletmelerinin etkili bir biçimde yönetilebilmesi, gelecek nesillere başarılı biçimde aktarılabilmesi ve yaşam dönemlerinin uzatılabilmesi bakımından iyi bir çözüm olma özelliği göstermektedir. Bu çalışmada yukarıda belirtilen hususlara açıklık getirmek üzere, aile şirketlerinin özellikleri ve kurumsallaşma ihtiyaçlarının incelenmesi konu olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada temel amaç, iş hayatında bu kadar yaygın olarak rastlanılan, ülkeler açısından büyük önem taşıyan, fakat yönetimleri gittikçe zorlaşan aile şirketlerinin özelliklerini ortaya koymak, avantaj ve dezavantajlarını incelemek, sorunlarını tartışmak ve sorunlarının çözümü yolunda önerilerde bulunmaktır. Bu amaç çerçevesinde öncelikle aile şirketi kavramı üzerinde durulacak, daha sonra aile şirketlerinde söz konusu olan ilişkiler, bu şirketlerin üstünlük ve sakıncaları ve sorunları literatür çalışmalarına dayalı olarak ortaya konulacak ve nihayet bu sorunların çözümüne yönelik öneriler tartışılacaktır.

I. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile işletmelerini tanımlamada servetin mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki hakimiyete ve kanbağına kadar birçok farklı ölçütler kullanılmıştır. Kanbağını esas alan tanımlara göre aile tarafından yönetilen işletmeler, hemen tüm yöneticileri aileden gelen işletmelerdir (Glueck, 1977: 56; Potopsky, 1992: 622). Bir başka çalışmada ise aile şirketi, işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu işletme türü olarak tanımlanmaktadır (Longenecker ve Moore, 1991: 117). Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bu tür işletmelerde ailenin çıkarları ve geleceği çok önemlidir.

Bir işletmede sahipliğin temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde sözkonusu olan yönetim ise ailesel yönetim (Koçel, 1999: 13) olarak adlandırılmaktadır.

Tanım nasıl ortaya konulursa konulsun bir işletmenin aile işletmesi sayılması için bazı kriterler vardır (Yalçın, 1993: 20):

- Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,

* T. Müftüoğlu, Türkiye'de aile işletmelerinin ortalama ömrünü 30 yıl olarak ifade etmekte, Bechard ve Dyer' e göre ABD de ise bu süre 24 yıl olarak ifade edilmektedir.

➤ Şimdiki ya da daha önceki yöneticinin/patronun çocuklarının işletmenin yönetiminde görev almış olması, en az iki jenerasyonun işletme yönetimiyle ilgilenmesi (Öz-Alp, 1971: 38),

➤ İşletmenin ününün aileyle birlikte gelişmesi. Aile üyelerinin davranışlarının, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilmesi,

➤ Aileye mensup birinin işletmedeki mevkiinin onun aile içindeki durumunu da etkilemesi,

➤ Ailenin değer ve normlarının işletmenin de kültürü olarak benimsenmesi (Drucker, 1974: 275).

Yukarıda belirtilen kriterlerin biri ya da herhangi bir bileşimi o işletmenin aile şirketi olarak kabul edilmesini mümkün kılar.

II. AİLE İŞLETMELERİNDE SÖZ KONUSU OLAN İLİŞKİLER

Aile şirketlerinde çalışma ortamını ve yönetimin etkinliğini büyük ölçüde belirleyen çeşitli gruplar arasında var olan üç grup ilişkiden söz edilmektedir (Yalçın, 1993: 28).

- Girişimci (İşletmenin Sahibi Veya Patronu) ile Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler

Girişimci ile aile üyeleri arasındaki en yakın ve en önemli ilişki, baba-evlat ilişkisidir. Çünkü çoğu işletmede kurucu, patron-babanın amacı işletmesini evlatlarına bırakmaktır. Ancak evlâdın aile işletmesinin başına geçmesi zor, tehlikeli ve sıkıntılı bir süreçtir. Evlâdın işletmede başarılı olabilmesi ve sorunların en aza indirilebilmesi için babanın yardımına her noktada ihtiyacı vardır (Alcorn, 1986: 127). Girişimci babanın aile üyeleri ile ilişkide bir öğretmen olma özelliğine önemle dikkat etmesi gerekir.

- Akrabalar İle Olan İlişkiler

Kurucu olan patron/yöneticinin ilişkide bulunması gereken ikinci grup akrabalarıdır. Bir işletme aile işletmesi olduğu anda kabul edilen düşünce, tüm aile bireylerinin o işletmede çalışması gereğidir. Amcalar, dayılar, halalar, gelin ve damatlar ve benzerleri, bir bütün olarak çeşitli beklentiler içine girerler. Örneğin akrabalar her zaman işe başvurularda diğer başvuru sahiplerine karşı kendilerine öncelik tanınmasını beklerler. Zaten akrabalarda "aksi halde aile olmak neye yarar ki" düşüncesi hakimdir.

Bu noktada en önemli sorun, işletme ve aile amaçlarında çatışma ortaya çıkmasıdır. Başta "işletme büyüsün, yaşasın" denilirken çatışma ortamında akrabaların amaç ve menfaatlerinin ön plana çıkması bu işletmelerde sorunlara neden olabilir. Bu ortamda aile içi küçük dargınlıklar söz konusu olabilir.

Akrabaların kalifiye olup olmamasına ve ne ölçüde yüksek bir mevki beklentileri olduğuna göre bu ilişkilerde karışıklık ve sorunlar artar.

- Aile İşletmesinde Çalışan Aile Üyeleri İle Aile Üyesi Olmayan Çalışanlar Arasındaki İlişkiler

Akraba olmayan çalışanlar ile akraba oldukları için belirli görevleri üstlenen, daha yüksek ücret ve promosyon da alabilen (hak etmeseler bile) çalışanlar arasındaki ilişkiler de diğer bir önemli konudur.

Bu noktada sahip yöneticinin işletmenin o andaki gelişme durumu ve çeşitli pozisyonları dolduran yöneticilerin özelliklerini dikkate alarak, ilişkilerini sürdürmesi gerekir. Şöyle ki, kuruluş aşamasında veya daha küçük boyutlu iken ihtiyaca cevap verebilen, oldukça geniş yetkilerle çalışan bir akraba çalışanın yetkileri, yeni ortam içerisinde kurumsallaşma çalışmaları çerçevesinde kısıtlanabilir, üzerine daha kalifiye bir yönetici atanabilir.

III. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI

Aile işletmelerinde söz konusu olan üstünlükler ve sakıncalar, aslında aile şirketinin yaşam döneminin hangi evresinde bulunduğundan (birinci nesil ya da kompleks aile şirketi), aile ve mülkiyete ait özelliklerden (aile içi ilişkiler ve mülkiyet yapısı), işletmeye özgü özelliklere (işletmenin benimsediği stratejiler) (Gersnick ve diğerleri, 1997: 136-137) kadar birçok husus tarafından etkilenir. Bu çerçevede aile işletmelerinde birçok üstünlük ve aynı zamanda sakıncadan söz etmek mümkündür.

A. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri

Aile işletmelerinin üstünlükleri şöyle özetlenebilir (Öz-Alp, 1971: 64. ; Aydın, 1985: 86-87 ; Megginson vd., 2000: 431-432; Kuratko ve Hodgetts, 1998: 595) :

- Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı İmkânlar

Ailenin sahip olduğu tanınırlık düzeyi, işletmenin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruflar sağlayan bir durumdur.

Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar yaratabilir.

- Yönetim Politikalarında Devamlılığı ve Gelenekselliği Sağlayabilme

Değişimin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı dünyamızda, işletmeler açısından önemli bir sorun işletmenin yöneticilerinin sık sık değişmesi ve kurumsallaşma söz konusu olmadığından her giden yönetici ile yönetim felsefelerinin de değişmesidir(Aydın,1985: 87).

Aile işletmelerinde ise nispeten yöneticilikte bir istikrar ve dolayısıyla da yönetim hedeflerinde bir yeknesaklık görülmektedir. Özellikle hedeflerini doğru belirlemiş aile şirketlerinde bu istikrar çalışma hayatında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

- İşletmeyle Yakından İlgili Ve Birbirleriyle Devamlı Temasta Bulunan Ortaklara Sahip Olma

Aynı aileye mensup insanların aynı kültüre sahip olması, aile işletmelerinde önemli bir avantajdır. Sürekli birarada olabilmek, davranışların nedenini anlayabilmek; uyum yaratmakta ve bu şekilde işletme daha başarılı olabilmektedir.

- Hızlı Kararlar Alabilme

Karar verme yöneticinin yaptığı en önemli iştir. Kararda gecikme ise iş hayatında en önemli sorunların başında gelir. Aile şirketlerinde yöneticiler, yukarıda belirtilen nedenlerle daha hızlı hareket ederek bürokrasi yaratmadan karar çıkarabilme yeteneğine sahip olabilmektedir. Böylece daha esnek olunabilmektedir.

- Kendini İşe Vermiş Sadık Bir Kadro ve Güven Unsuru

Aile şirketlerinde örf-adet-ahlâk-vefa duygularına daha çok önem verilmektedir (Yalçın, 1993: 41). Bu tür şirketlerde çalışanlara, özellikle işçilere daha çok güven verilmekte, herhangi bir krizde işçi çıkarma en son başvurulacak bir yöntem olarak görülmektedir.

Herhangi bir problemde ilk iş olarak işçi çıkarmayı uygun bulan büyük şirketlere karşı, aile şirketleri yarattıkları güven ortamı ile daha başarılı olmaktadır.

- Uzun Vadeli Planlar Yapabilme

Aile şirketlerinde kâr dağıtımından daha ziyade ailenin gelecek kuşaklarına bırakılabilecek bir iş hedeflendiğinden, genellikle aile işletmeleri günü yaşamaktan öte, geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmaktadırlar. (Bu olgu, daha çok dünyada gözlenmektedir. Japon Matsu-Sisha gibi aile işletmeleri 250 yıllık stratejik planlar yapmaktadırlar). (Kardüz, 1992: 3)

- Dinamizm

Aile işletmeleri, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde bürokrasi baskısı azdır ve hızlı karar alma yeteneği söz konusudur. Bu özellikler işletmeye dinamizm kazandırır.

- Aile Şirketlerinin, Ülkelerine Olan Bağımlılıkları

Aile şirketleri, ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekte, daha yeni ve daha çok iş yaratma imkânını zorla-

maktadırlar. Sosyal refahın korunmasında ve artırılmasında aile şirketlerinin katkısı küçümsenemez.

Ayrıca aile şirketleri finansal açıdan, sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde sermaye sorununu öz kaynaklarla çözebilmesi, aynı kültüre sahip insan kaynakları ile ekip ve yönetim sinerjisi yaratması ve daha insancıl bir iş ortamı oluşturması gibi birçok avantaja daha sahiptir.

B. Aile İşletmelerinin Sakıncaları

Aile işletmelerinde söz konusu olan sakıncalar (Yalçın, 1993: 44-53; Megginson vd., 2000: 433-435; Karpuzoğlu, 2000: 10-16) ise aşağıda belirtilmiştir.

- Akrabaların Kayırılması

Aile şirketlerinde en önemli sorun aile üyelerinin, hem işe alma hem de yükselme esnasında kayırılmasıdır. Özellikle üst yönetim kademelerine geçişte önceliğin aile fertlerine tanınması, en azından diğer çalışanlar tarafından bunun böyle algılanması ciddi motivasyon sorunları yaratmaktadır. Sadece aileden seçim ve yükseltme endişesi kısıtlamalar yaratırken, bu insanların gerekli yeteneklere sahip olmaması ya da yeterince istekli olmamaları da ayrı sıkıntılara neden olmaktadır.

- Yetkinin Merkezileştirilmesi

Aile işletmelerinde yetkinin bir kişi ya da belli bir grup elinde toplanması sakıncalar yaratmaktadır. Aslında bu girişimcinin özelliğine bağlı bir durumdur. İşletmeyi kuran, onu çocuğu olarak kabul eden patron-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemektedir. Oysa şirketin büyümesi ve kurumlaşabilmesinde anahtar kavram "*yetkinin astlara (diğer yöneticilere) aktarılabilmesi*" dir.

Aile şirketlerinde yetkinin merkezileşmesi aile içinde de bir ilave sorun olarak gözlenmektedir. Ailede yaşa göre de yetkiler merkezileşmekte, yetenekli gençler büyükler karşısında daha az yetki kullanabilmektedir. Bu da işletmeler açısından sorun yaratabilmektedir.

- Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi

Aile işletmelerinin bir çoğunda aile üyelerinin aralarında işbölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan işbölümüne uymamaları, şirkette çalışan, aile dışından olan kişilerin, kimin yönetiminde olduklarını kime bağlı olduğunu bilememelerine neden olmaktadır (Megginson vd., 2000: 434).

Eğer iş tanımları, yetki-sorumluluk ilişkileri tam olarak ortaya konabilirse, tartışmadan büyük ölçüde kaçınmak mümkün olacaktır.

- Babaerkillik

Daha çok işçi-işveren ilişkilerinde görülen, çoğunlukla fayda da sağlayan işverenin işçisi ve diğer çalışanlarına bakışında baba rolü oynaması zaman zaman da sıkıntılar yaratmaktadır. İşletme sahibinin bir baba rolüyle genellikle de baskıcı ve yasaklayıcı bir tutumla çalışanlarını yönetmesi, özellikle aileden olmayan çalışanlar üzerinde büyük sorunlar yaratabilmektedir.

- Tutuculuk

Aile işletmelerinde mal sahibi, yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz tutum sahibi olmaları durumunda işletmenin yönetiminde tutuculuk söz konusu olmaktadır. Zaman zaman mal sahibi yöneticiler, kaybedeceklerinin büyüklüğü nedeniyle profesyonel yöneticilere göre yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmektedirler. Yine çıkar ve prestijleri yönünden sakıncalı olduğu ve yetkilerinin zayıflayacağı endişesiyle sürekli ve hızlı büyümeye daha fazla rağbet etmeyebilirler (Aydın, 1985: 90). Yine aile işletmelerinde özellikle aile büyüklerinin geleneksel ve tutucu tavırları yüzünden pek çok fırsatlar kaçırılmaktadır. Bir çok aile işletmesinde evlatların önerileri dahi aile büyükleri tarafından ret edilebilmekte, "benim ölümünden sonra, firma senin, dilediğini o zaman yapabilirsin" biçiminde sözlerle fırsatlar kullanılmayabilmektedir.

- Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile işletmelerinde aile üyelerinin özellikle işe farklı açılardan bakmaya başladığı noktalarda ortaya çıkan çatışma önemli bir sorun yaratmaktadır. İşe bakışın dışında, aile içi anlaşmazlıkların çıkması şirketi doğrudan etkilemektedir (Aydın, 1985: 90).

Aile içerisinde rekabet, gruplaşma işletmede de grupların ortaya çıkmasına neden olmakta ve böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan *uyum* (Yalçın, 1993: 48) da ortadan kalkmaktadır.

- Yönetimi Devretme Krizi

Aile bireyleri arasında doğabilecek en önemli rekabet konusu ise ileride "yönetimin kime devredileceği hususu"dur. Bu sorun birçok aile işletmesinin dağılmasına neden olmuştur. Yönetime kimin getirileceği sorununu aile büyüğü olmadan çözebilen şirketler, büyük ölçüde muhtemel sorunlardan kaçınabilmektedir.

Bu şekilde bir vâris belirleme (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 604-606) yöneticinin hayatta iken tecrübelerini ve bilgilerini yeni yönetici adayına aktarabilmesi ve bir plan oluşturulabilmesi açısından da gereklidir.

Bu devir işinde genelde ülkemizdeki uygulama, babanın işini oğluna bırakmasıdır. Bu son derece doğaldır. Babasının işini devam ettirebilecek cesaret ve beceride bir evladın işin başına geçmesi aile için büyük kazançtır. Ancak kabiliyetsiz ve ehliyetsiz bir evladın aile işletmesinin başında bulunması da her bakımdan

büyük şanssızlıktır (Öz-Alp, 1971: 65). Aile işletmelerinde en kritik konulardan birisi budur; bu devir başarı ile yapılırsa firmanın yaşamını devam ettirme ihtimali artar. *

Bu konuda çıkacak sorunların bir çözümü de yönetimin profesyonellere devredilmesidir. Aile içerisindeki en önemli rekabet konusu olan "aile işletmesini yönetmek" krizini aşmada bu; son yıllarda çok kullanılmaya başlanılan bir yoldur.

- Yönetim Kadrosu Oluşturma Güçlüğü

Aile işletmelerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriteri ayrıca aile içinde söz konusu olabilen çatışma ve rekabet gibi faktörler çoğu profesyonel yöneticiyi aile tipi işletmeden uzak tutmaktadır (Yalçın, 1993: 51.)

Günümüzde profesyonel yöneticiler kariyerlerini, bir aile ile olan ilişkilerine dayandırmak istememekte, bu ise aile işletmelerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturmayı engellemektedir. Ayrıca istenilen düzeyde bir kadro oluşturulsa dahi aile işletmelerinde gerek zaman ve gerekse kaynak darlığı nedeniyle yönetici geliştirilmesi için bazı çabalar (eğitim gibi) ağırlıklı olarak yapılamamakta, bu da hem yöneticilere hem de işletmelere zarar vermektedir.

- Motivasyon Eksikliği

Aile işletmelerinde, aile bireylerindeki yüksek motivasyona karşı özellikle aile dışından olan yöneticilerin motivasyonu önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu noktada, yöneticileri aile çekişmelerinden uzak tutmak, performansa göre ücretleme, iş için önemli olduğunu hissettirme (Alberle, 1966: 224) gibi araçları kullanmak ve güven vermek bu motivasyon eksikliğini giderici etkilerde bulunabilir.

Ayrıca ailenin mal varlığının yeterli olmaması halinde söz konusu olabilecek finansal sorunlar, aşırı rekabet, organizasyonsuzluk ve yine olumsuz özellikler taşıyan çok güçlü bir kültür bu tür işletmelerin önemli zayıflıklarını oluşturur. Aile şirketleri ile ilgili üstünlük ve zayıflıklar aşağıda bir tablo biçiminde özetlenmiştir.

* Örneğin ABD'de bile aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci nesile, ancak %10' u da üçüncü nesile geçebilmektedir. (Handdler ve Kram, "Succession In Family Firms: The Problem of Resistance", Family Business Review, Vol:1, No:4,1988,s.361.)

Tablo 1 : Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
- Uzun vadeli ufuk	- Finansal sorunlar
- Faaleyyette bağımsızlık	- Karışık organizasyon
- Sermaye piyasasının etkilerinin ve satın alma riskinin az olması	- Açık görev tanımlarının olmaması
- Aile kültürü	- Akraba kayırcılık
- İstikrar	- Yeteneksiz aile üyelerine tolerans
- Güçlü kimlik-motivasyon	- Eşit olmayan ödül sistemi
- Liderin sürekliliği	- Profesyonel yöneticileri işe alma ve çalıştırmada sorunlar
- Kriz dönemlerinde dayanma gücü	- Anlaşamayan çocuklar
- Daha fazla fedakarlık	- İşte aile anlaşmazlıkları
- Bürokrasinin azlığı	- Otokratik/Babacılı kurallar
- Daha fazla esneklik	- Değişime direniş
- Daha çabuk karar alma	- Gizlilik
- Samimi ortam	- Bağımlı işgörenler
- Finansal yararlar	- Finansal sıkıntılar
- Başarılı firmanın kazançları artar	- Ailenin işletmeyi beslemesi
- Aile üyelerinin işi çok erken öğrenmesi	- Yönetimin devrinde sorunlar

Kaynak : M.F.R. Kets de Vries, "The Dynamics of Family-Controlled Firms : The Good News and The Bad News", Organizational Dynamics (Winter 1993). S. 61.

IV. AİLE ŞİRKETLERİNDE SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ÖNERİLER

Aile şirketlerinde söz konusu olan sorunların çözümünde **kurumsallaşma** en önemli araç olarak ifade edilebilir. Çünkü, Türkiye de kurumsallaşmamış ve kişiye bağlı faaliyetini sürdüren işletmelerin yaşam süresi genellikle bir nesille sınırlı kalmaktadır. (Müftüoğlu, 1998: 232). Ülkemizde genellikle de aile işletmesini kuran girişimcinin ölümüyle, birçok işletme faaliyetine son vermekte ya da el değiştirmektedir. Bu tehlikeyi önlemenin en önemli yolu işletme kurucusunun işletmesini kurumsallaştırarak ikinci, üçüncü nesle devretmesidir.

Kurumsallaşma pek çok tanımı içeren bir ifadedir. Ancak, hemen belirtilmesi gereken husus, kurumsallaşmayı kesinlikle ailenin işletmeden tüm ilişkisinin kesilmesi olarak algılamamak gerekir. Çünkü eğer kurumsallaşan bir işletmede patronaj söz konusu değilse, yani bir kişi ya da bir grubun işletmenin yönetiminde tam hakimiyeti yoksa o zaman sakıncalı sonuçlar doğabilir. Örneğin patronajsız işletmelerin yönetim kurullarına çeşitli yerlerden gelen üyeler, işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanıp, sonra da işletme zor duruma düşünce istifa edip kolaylıkla

sorumluluklardan kaçabilmektedirler (Akat ve Atılgan, 1992: 55). KİT'ler, işçi şirketleri bu konuda iyi birer örnektir.

Kurumsallaşma, Vehbi Koç'un (1990) ifadesiyle, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesidir. Daha teknik bir ifadeyle kurumsallaşma; güçlü bir yapı, sistemler oluşturma ve profesyonel yönetim mekanizması geliştirme olarak tanımlanabilir.

Kurumsallaşmış şirketler geçmiş deneyimlerden yararlanmayı ihmal etmeden, geleneksel hiyerarşik yapıyı yıkıp, ileri görüşlülük ve bağlılıkla, ortak bir güç oluşturan ve sorumluluk duygusuyla çalışıp yüksek kâr sağlayan kuruluşlardır (Akat ve Atılgan, 1992: 19).

Özetle kurumsallaşma son derece önemli yararlar sağlayan, fakat aynı zamanda da gerçekleştirilmesi çok çeşitli nedenlerle zaman zaman sıkıntılar yaratan bir konudur. Bu çalışmada kurumsallaşma yönünde atılacak bazı adımlar ve aile şirketlerinde karşılaşılan sorunlara yönelik tavsiyeler, aşağıda iki grup altında, işletmeye yönelik ve aileye yönelik öneriler olarak verilecektir.

A- İşletmeye yönelik olarak yapılması gereken işler.

Bu öneriler de iki grup altında sıralanabilir; Halka açılma ve organizasyona yönelik öneriler.

1- Halka Açılma: Bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satması halka açılmadır. Sermaye Piyasası Kanununa göre, hisse senetleri halka arz edilmiş olan veya ortak sayısı 250' yi aştığı için hisse senetleri halka arz edilmiş sayılan anonim ortaklıklar halka açık anonim ortaklık sayılmaktadır (m.3/h ve m. 11).

Halka açılma kolay verilebilecek bir karar değildir. Ancak bir işletme büyüdüğüçe artan finansal ihtiyaçların, sadece aile kaynaklarıyla ve işletme içinden kapatılması mümkün olamadığı noktalarda, firmanın halka açılarak sermaye piyasalarından kaynak sağlanması gerekmektedir.

Halka açılmanın işletme açısından en önemli avantajları finansal bakımdan sağladığı vergi ve likidite avantajlarıdır. Türkiye' de dahil bir çok ülkede, vergi kanunları halka açılmayı teşvik etmektedir. (Örneğin İngiltere'de ortağı az, kapalı şirketlere vergi bakımından ağır yükler getirilmiştir. Türkiye' de halka açılma oranına göre kurumlar vergisinden indirim yapılmakta ve başka teşvikler de uygulanmaktadır.)

Finansal katkıların yanı sıra ASIL önemli husus halka açılma firma açısından diğer bazı katkılar da yaratmaktadır (Yalçın,1993: 58-59; Akat ve Atılgan, 1992: 47-50)

- Halka açılarak firmanın aile dışında kamuoyuna ve yeni ortaklarına karşı yükleneceği sorumluluklar, işletmenin kararlarına rasyonellik getirmektedir.
- İşletmeyle ilgili bilgiler daha şeffaf hale gelmektedir.

- Yönetimin devrinde nesil problemi ortadan kalkmaktadır (bir işletmenin bir ortağının hisselerini satması, işletmenin sona ermesi anlamına gelmiyor).
- Profesyonel yönetime geçiş hızlanmaktadır.
- İşletmenin itibarı artmakta ve sonuçta işletme daha çok GÜVEN duyulan bir kurum haline gelmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz yararlar, bugünün rekabet ortamında hiç de küçümsemeyecek hususlardır. Ancak ülkemizde gerek sermaye piyasasının yeterince gelişmemiş olması, gerekse şirket ortaklarının yönetim ya da denetim haklarının daralmasını istememeleri doğrultusundaki tavırları; kurumsallaşmak için halka açılma çalışmalarının istenen düzeye ulaşamamasına neden olmaktadır. Türkiye'de şirketler halka açılmayı kabullense dahi ancak sermayelerinin küçük bir kısmını (%10-15 gibi) halka arz etmektedir.

2- Organizasyona Yönelik Öneriler :

- Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenemediği, belirlenmiş olsa bile çoğunlukla sözlü olarak (Yalçın, 1993: 93) çalışanlara bildirildiği bilinmektedir. Bu organizasyonsuzluk, özellikle aile dışında olan çalışanları çok etkilemekte, kime bağlı olduklarını bilmeyen çalışanların performansları düşmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde kimin hangi yetkilerle, kime karşı sorumlu olduğu açık ve yazılı olarak belirtilmeli, özellikle aile üyeleri bu kurala uymalıdır. Yoksa işletmede aile üyesi kadar sayıda patron bulunmakta, çalışanlar şaşırılmaktadır.
- Planlama Alışkanlığının Kazanılması: Aile şirketlerinde sahip-yöneticilerin gerek uzun ve gerekse kısa vadeli planlara önem vermeleri, geleceğe yönelik amaçların ve bunlara ulaşmak için yol ve araçların belirlenmesi yönünde atacakları adımlar kurumsallaşmanın ilk adımlarındandır. Bu yönde yapılacak her çalışma, işletme içindeki belirsizliği azaltan bir unsur olarak işletmeye önemli katkılarda bulunur. Ayrıca plan yapılırken yapılacak toplantılar, insanların işletmenin geleceğine ilişkin konularda görüş ve düşüncelerinin sorulması, işe sosyal bir boyut katan, aile işletmesini daha demokratik bir ortam haline getiren gelişmelerdir ve bunlar çok önemlidir.
- Organizasyon Şemasının Hazırlanması: Bir işletmede kimin hangi işi kime karşı sorumlu olarak yaptığını, işletme içindeki yerinin neresi olduğunu ve kimlerle iletişim içinde olacağını belirten bir fotoğraf olarak organizasyon şemaları kurumsallaşmada kullanılan araçlardan bir diğeridir. Böyle bir yapılanma işletmede açıklık yaratan bir durumdur. Organizasyon yapısı belirlenmemiş bir işletmede bir çok karmaşa yaşanır.
- Yönetimin Profesyonelleşmesi: Aile şirketlerinde en önemli özelliklerden birisi girişimci, sahip ve yöneticinin aynı kişi olmasıdır (Müftüoğlu, 1998: 179). İşletme küçükken bir avantaj olan bu durum, günümüz koşulları altında büyüyen işletmelerde sorunlara neden olmaktadır. Yönetimin profesyonelleşmesi işletme sahipliği ile "işletme yönetimi" kavramlarının birbirinden ayrılmasıdır (Akat ve Atıl-

gan, 1992: 50). Bu, işletmenin gelişme trendine göre bir zorunluluktur. Çünkü bir yöneticinin emrinde 50 kişi çalıştırırken ve sadece yöresel pazarlara hitap eden bir şirketi yönetirken karşılaştığı sorunlar ve karar konuları, işletmenin 1000 kişi çalıştırmaması, uluslararası pazarlarda faaliyette bulunması durumundaki konulardan şüphesiz çok farklı olmaktadır. Yeni koşullar yeni yönetim yeteneklerine ihtiyaç göstermektedir. Bu yeteneklere sahip olan profesyonel yöneticilerin işletmelerde çoğalmasının, işletmenin "kurum" olmasına katkısı çoktur. Bir profesyonel yönetici sahip olduğu eğitim ve bakış açısı ile daha dışa dönük, daha farklı standartlara sahip ve genelde daha yüksek performans düzeyine sahiptir. Bunlar işe süreklilik kazandıran unsurlardır.

Profesyonel yöneticilerin oynadıkları, aile şirketleri açısından çok önemli olan bir rol ise denge unsuru olmalarıdır. Özellikle eğer aile içinde sorunlar söz konusu ise profesyonel yöneticiler taraflar arasında dengeyi sağlayabilmekte, zaman zaman "hakem" rolü oynayabilmektedirler. Ancak bu rol yorucu ve sıkıntılı bir durumdur. Bunda aşırıya gitme firma açısından sıkıntı yaratacaktır.

Profesyonel yönetimin bir özelliği de özellikle başta bulunan yöneticinin ani ölümü ya da rahatsızlığı durumunda yönetim boşluğunu önlemesi, kriz yaşanmadan işletmenin devamını sağlayabilmesidir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, yöneticilerin çok iyi seçilmesi zorunluluğudur. Sahip yönetici ancak bundan sonra "yönetici" konumundan "yönlendirici" konumuna geçmelidir.

- Eğitim Çalışmalarının Artırılması: Sürekli ve planlanmış biçimde yapılan eğitim çalışmaları, işletmelerin "kurum" olmasında çok yararlıdır. Her düzeyde ve çok yönlü olarak verilecek eğitimler işletmeye bağlılığı, dolayısıyla kurumlaşmayı getirmektedir
- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Oluşturma: İşe alma , ücretleme gibi konularla ilgili mümkün olduğunca rasyonel davranacak, profesyonel bir bölüm aile şirketleri açısından hayati önem taşır. Koç ve Sabancı gibi kurumsallaşmaya çok yakın olan işletmelerde dahi bırakınız aileyi, mevcut çalışanların akraba ve çocuklarına işe almada öncelik verilmesi uygulaması, işletmelerde çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Böyle sorunlu bir ortam yaratmamak açısından işe almada, yetiştirme, geliştirmede ve uygulanacak ücret ve teşvikler konusunda oluşturulacak profesyonel bir birim çok yararlı olacaktır.
- İşletmeye İnsana Yönelik Olma Özelliği Kazandırılması: Kurumsallaşmada önemli bir adım da işletmenin insana yönelik olma özelliğidir. Daha açık bir ifadeyle işletmenin gerek çalışanlarına, gerek müşterilerine ve gerekse de kamuoyuna yönelik olarak olumlu girişim, sistem ve değer yargılarının olması kurumlaşma açısından gereklidir. Örneğin firmanın kalite programları uygulaması, tüketici hizmetleri, çevre koruma projelerine destek vermesi, spor takımları oluşturma ve sponsor olma faaliyetleri firma için kurumsallaşma yönünde önemli adımlardır.
- Kurum Kültürü Geliştirme: İşletmeye yönelik olarak son tavsiye, her işletmenin işletmeyi "kurum" yapan felsefi değerlere yani kültüre sahip olmasıdır. İnsanların davranışlarını yönlendiren, doğru oluşturulmuş güçlü bir kültür, bir işletmenin kurumsallaştırılmasında anahtar bir unsurdur. Çünkü, eğer şirketlerin idare-

sinde etkin rol oynayan aile üyeleri işlerin yürütülmesinde iş değerlerinden ziyade, aile değerlerine önem verirse, şirketin kurumsallaşma düzeyini yükseltmeleri zorlaşacaktır (Karpuzoğlu, 2000: 49). İşletmenin sahibi tarafından temeli atılması gereken iş değerlerine dayalı bir kurum kültürü oluşturma ve geliştirme çalışmaları, ise uzun bir süreci gerektirir. Bu süreç sonucunda ortaya konan kimlik, işletmenin toplumda kabulünü kolaylaştıran bir unsurdur. Ancak bu da zaman isteyen ve güç bir iştir.

B- Aileye Yönelik Öneriler

Aile şirketlerinin devamlılığını sağlama ve kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda özetlenmiştir.(Yalçın,1993; Megginson vd, 2000: 436-437; Müftüoğlu, 1998: 227-240; Kuratko ve Hodgetts, 1998: 598)

- Sahip yöneticilerin kendilerinin sonsuza kadar işin başında kalacaklarını düşünmemeleri gerekir. Çünkü "yönetimin kime devredileceği" sorunu aile şirketlerinde temel problemdir ve en önde gelen dağılıma nedenidir. Firmayı gelecek kuşaklara devretmek için bir plan yapmak gereklidir. Gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişi belirlenip, bu adayın en iyi şekilde yetişmesi için çalışmaların yapılması çok önemlidir. Çünkü ancak böylelikle daha sonra doğabilecek aile içi çatışmaların önüne geçilebilir (Burack ve Calero, 64.). Uygulamada 400 firmada yapılan bir anket sonucunda firmaların %85'inde böyle bir devri sağlayacak formal bir planın olmadığı belirlenmiş. Çoğu bu konuda düşünmediğini, düşünmek istemediğini de belirtmiştir (Megginson v.d.,2000: 436.).
- Aile arasında özellikle kardeşler arasında kâr dağıtımını çatışmaları minimize edecek bir biçimde anlaşarak plana bağlanmalıdır.
- Aile-şirket işlerinin karıştırılmaması: İşletmelerde aile bireylerinin titiz davranıp, ev içi sorunlarını iş yerine yansıtılmaları gerekmektedir.
- Aile şirketlerinin yönetiminde genellikle duygularla hareket edilir. İşletmede söz konusu olan duygusal atmosfer ise çalışanları zamanla sıkıntıya düşürür, bundan kaçınılmalıdır.
- Aile işini kuran babanın yerine geçirmeyi düşündüğü evlada bakışında öğretmen olmayı öğrenmesi, bunu yaparken de zamanın değiştiğini mutlaka fark etmesi gerekmektedir (Baba-oğul arasında hemen her aile şirketinde görüş ayrılıkları söz konusudur. Baba oğul' a genç, tecrübesiz olarak bakarken oğul genellikle tersini düşünmektedir). Aile şirketlerinde nesiller arası geçişin etkin bir biçimde sağlanamaması (Klaes,1998: 1-2), çatışmaları artırıcı, dolayısıyla kurumsallaşmayı olumsuz etkileyecek bir husustur.
- Akrabaların kayırılması (nepotism) olayını mümkün olduğunca azaltmak: Özellikle kalifiye olmayan, eğer işletmeden faydalanamıyorlarsa aile ne işe yarar diye düşünen akrabalar işletmeye çok büyük zararlar verir. Küskünlüğe yol açmadan çok zorunluysa bu insanları daha pasif görevlerde çalıştırmak gerekir. Bilimsel

esaslara göre hazırlanmış işe alma politikaları bunu engelleyebilir. (Alcorn 1986, s. 104.) Bu aynı zamanda, akrabaların yüksek mevki beklentisini de sınırlandırabilir.

- Aile işletmesine aile üyelerinin doğrudan üst makamlarda görevlerle başlamasını engellemek: Bir aile işletmesinde çalışacak evlatlar ve diğer aile üyelerinin işin zorluğunu yaşayarak öğrenmesini sağlamak, belirli bir zaman diliminde, kişiliği ve yetenekleriyle yükseltme yapmak çok yararlıdır. Bugün bir başka seçenek aile mensuplarının iyi bir öğrenimden sonra, konularında en başarılı dış firmalarda birkaç yıl çalıştıktan sonra işletmede çalışmaya başlamalarıdır. Bu işi öğrenmek ve bireyin kendine güvenini kazanması bakımından önemli bir yoldur.

- Aile üyelerine yaptıkları iş ve performanslarına göre ücret vermek: Eğer bu yapılmıyorsa bu durum çalışanları son derece olumsuz etkilemektedir. Hatta bu kardeşler arasında da önemli bir sorundur. Yetki ve sorumluluklara göre ücret ödenmelidir.

- Aile işletmesinin devamında bir diğer konu çocukların "girişimci ruhu" ile yetiştirilmesi zorunluluğudur. Aile işletmelerinde bir babanın evladına aktarması gereken en önemli şey, kendisini başarıya ulaştıran girişimcilik ruhunu evladına aktarabilmesidir. Ancak uygulamada işleri çok yoğun olan baba, ağabey... arkadan gelenlerle bu manada ilgilenmemekte, eğer eş bu manada kendisini yetiştirmiş yetenekli bir hanım değil ise çocuklar daha çok mühendislik, doktorluk gibi mesleklere meyil etmektedirler. Çocuk babasının işinde çalışsa dahi bu eğilim aile şirketleri için sakıncalı bir durumdur.

- Çocuklara işi sevdirmek ve onlara güvenmek çok önemlidir. Otoritenin daha çok "yaşa" bağlı bulunduğu, aile şirketlerinde "yeteneği" de dikkate almak çok önemlidir. Bir çok örnekte bu en fazla şikayet edilen husus budur.

- Aile üyelerini başarılı olmak için bir arada çalışması gereken bir ekip olarak yetiştirmek. Ekip çalışması başarılı olduğu ölçüde kurumsallaşma daha rahat sağlanabilecektir.

Özetle, aile şirketlerinde bu önerileri dikkate almak, bugünün rekabet koşullarında aile şirketlerinin başarılı olarak hayatlarını devam ettirebilmeleri bakımından büyük önem taşımaktadır.

SONUÇ

Aile şirketleri gerek yaygın bir biçimde rastlanması ve gerekse yarattıkları katma değer açısından son derece önemli olan bir işletme türüdür. Aile şirketi olmanın taşıdığı avantajlarla, bu işletmeler geçmişte ailelerin zenginleşmesinde ve ülkelerin refah düzeylerinin artışında önemli katkılar sağlamıştır. Ancak günümüzde gerek rekabet koşullarında meydana gelen gelişmeler ve bu koşulların yarattığı esneklik, kalite, müşteri odaklılık gibi yeni örgütsel özelliklere artan ihtiyaç ve gerekse aile şirketlerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan zayıflık ve dezavantajlar bu şirketlerin başarılı, uzun ömürlü ve etkili çalışmalarını zorlaştırmaktadır.

Aile şirketlerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Çünkü, özellikle yönetim açısından gerekli düzenlemeleri yapamayan ya da bu düzenlemeleri sadece belirli kişi ve ailelerin yetenek ve öngörülerine dayandıran işletmelerin yeni rekabet ortamında varlıklarını korumaları mümkün görünmemektedir. Çözüm ise büyük ölçüde işletmelerin kurumsallaşması ile ilgilidir.

Kurumsallaşma ise tüm aile şirketlerinde(ülke ve kültürden bağımsız olarak, tüm dünya da) yaşanan bir sorundur (Karpuzoğlu, 2000: 281): Aile şirketlerinin bir yanda evrensel denilebilecek dezavantajları(vâris belirlemede güçlükler, aile içi güç çatışmaları.....), diğer yanda ise Türk aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikleri(büyüklere mutlak saygı, profesyonellere güvensizlik, kanbağına aşırı önem verme...) ülkemiz aile işletmeleri açısından kurumsallaşma sorununu daha da önemli hale getirmektedir. Bu yapısal sorunların yanısıra, ülkemizde üniversite-sanayi işbirliği konusunda, mülkiyeti korumaya yönelik ve sahiplerle profesyonellerin yasal sorumluluklarını dengeleyecek yasalarda yetersizlikler ve bankacılık sisteminde ortağın tanınmışlığına yönelik yapılan kredilendirme uygulamaları gibi hususlar kurumsallaşmayı engelleyici rol oynamaktadırlar.

Sonuç olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşması için, işletmeye yönelik olarak finansal ve yönetsel anlamda halka açılmadan, aileye ve organizasyona yönelik olarak iyi bir organizasyon oluşturmaktan, etkili bir vâris planı hazırlamaya kadar birçok unsur öneri olarak dikkate alınmalıdır. İlave olarak, aile şirketlerinde iletişim sisteminin sürekli ve herkes için açık tutulması ve kurum içinde faaliyetlerin aile üyesi olsun ya da olmasın tüm çalışanları biraraya getirecek biçimde düzenlenmesi kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi ve sorunların çözümü açısından son derece önemlidir. Son olarak, aile işletmelerinde özellikle aile içi çatışmalardan, profesyoneller ve aile üyeleri arasında ki anlaşmazlıklara kadar söz konusu olan bir çok klasik çatışma nedenlerinin (Tekarlan vd., 2000: 321-331) anlaşılması ile ilgili yapılacak yeni çalışma ve uygulamalar kurumsallaşma ile ilgili yukarıda belirtilen ve diğer önlemlerin geliştirilmesinde yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter ve T. Atılgan. (1992). **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB. Ankara.
- ALBERLE, John. (1966), "The Peculiar Problems of A Family Business", **Readings in New Enterprises**, The Sarotoga Press, California.
- AYDEMİR, Nilgün. (1996), "KOBİ' lerde Yönetim Verimliliği." **İSO Dergisi**, (Ağustos), ss.53-58.
- AYDIN, Nurhan. (1985), "Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1,(Haziran).
- BECHARD , R. Ve W.G. Dyer.(1983), "Managing Continuity in the Family-Owned Business". **Organizational Dynamics**, (Summer),ss.7-8.
- DRUCKER, Peter.(1974), **Management: Tasks, Responsibilities, Practice**. (Second Ed.), London.
- "Aile dışında Veliht Eğitimi", (1999), **Capital**, Yıl: 7, Sayı: 9, Eylül, ss.154-156.
- GERSNICK, K. ve diğerleri. (1997), **Generation to Generation: Cycles of the Family Business**. Harvard Business School Press,USA.
- GLUECK, W. (1977), **Management.**: The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- HANDDLER ve Kram, "Succession In Family Firms: The Problem of Resistance", **Family Business Review**, Vol:1, No:4,1988,s.360-362.
- KARDÜZ, A.R. Sabah Ekonomi Eki, 18/05/1992, s.3.
- KARPUZOĞLU, Ebru. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul, 2000.
- KETS de VRIES M. F. R, (1993), "The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good News and The Bad News," **Organizational Dynamics** (Winter). ss.59-71.
- KLAES, Jim. (1998), "The Realities of Family Business Conflicts.". <http://www.fambiz.com/contprov.crm.ss.1-3>.
- KOÇEL, Tamer. (1999), **İşletme Yöneticiliği**. Beta yayınları, İstanbul.
- KURATKO, Donald F ve R. M. Hodgetts. (1998), **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. (Fourth Ed.) ,The Dryden Press, Fort Worth.
- LONGENECKER, J ve C. W. Moore. (1991), **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. (Eight.Ed) South-Western Publishing.Com, Cincinnati.
- MEGGINSON, W.L ve diğerleri. (2000),**Small Business Management**. Irwin Mc Graw-Hill. Boston.

- MÜFTÜOĞLU Tamer. (1998), **Türkiye de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Turhan Kitapevi, Ankara.
- ÖZ-ALP, Şan. (1971), **Küçük İşletmeler**. E.İ.T.İ.A Yayın No: 90/49, Eskişehir.
- POTOBSKY, G. Von. (1992), "Small and medium Sized Enterprises and Labour Law". **International Labour Review**. Vol.131. No.6. ss.601-628
- TEKASLAN, Erdal ve diğerleri. (2000) **Davranışın Sosyal Psikolojisi** : Dönence Basım, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi. Türkiye' deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi. Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana, 1993.