

Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması

Succession Plans and Basic Institutionalization Practices on Family Firms: A Case Study on Aegean Automotive Association

Mutlu Peksaygılı, Ege Otomotiv Derneği Genel Sekreteri, Türkiye, mutlu@canli.com.tr

Mehmet Ufuk Tutan, Yaşar Üniversitesi, Türkiye, ufuk.tutan@yasar.edu.tr

Öz: Aile işletmelerinin nesiller boyu sürdürülebilir devamlılığı için bazı temel kurumsallaşma uygulamalarının başlatılması ve nesiller arası yönetim devirlerinin başarıyla sonuçlandırılması gerekmektedir. Ancak, bu sürecin ilk basamağı olan temel kurumsallaşma uygulamalarının ilk evreleri hızla aşılrken son evrelerine ulaşamadığı için birçok aile işletmesinin nesiller arası devamlılığı sağlanamamaktadır. Bu makalede Ege Otomotiv Derneği üyelerinin temel kurumsallaşma uygulamalarına ve yönetim devri konularına yönelik hem algıları hem de çalışmaları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, Nesiller, Temel Kurumsallaşma, Yönetim devri,

Abstract: It is required to start some basic institutionalization applications and to conclude successful succession plans among generations to sustain the continuation of family firms. Although the first phases of basic institutionalization applications, which are the first steps of this process, are surpassed quickly, since it cannot be led to the last phases, the continuation of many family firms cannot be succeeded for generations. In this study, both perceptions and works of basic institutionalization applications and succession plans of the members of the Aegean Automotive Association have been focused on.

Key Words: Family firm, Generations, Basic institutionalization, Succession plan

1. Giriş

19. yüzyılın sonlarında büyük bir Alman devleti kurmayı hedefleyen Otto von Bismarck, geleneksel toprak sınıfı Junker'lerin küçük sermayelerini birleştirip çok ortaklı ama devlet denetimli endüstriyel aile işletmeleri kurmayı hedeflerken Anglo-Sakson ve batı Avrupa tipi ticari ve sanayi aile işletmelerinin zayıflıklarına dikkat çekmek için şu sözleri sarfemiştir: “Birinci nesil parayı kazanır, ikinci nesil parayı yönetir, üçüncü nesil sanat tarihi çalışır ve dördüncü nesil tamamen yoksulluk içinde kalır.”¹ Bu cümle, yüzyılı aşan bir süreden beri aile işletmelerini tanımlamak ve zayıf yönlerini anlatmak için çeşitli akademik makaleler tarafından sürekli referans olarak kullanılmıştır. Son 40 yılın uluslararası araştırmaları dikkate alındığında birinci nesilin kurduğu aile işletmelerinin sadece yüzde 30'u ikinci nesile devredilirken üçüncü kuşağa devredilebilenler sadece yüzde 3 düzeyinde kalmaktadır ve ülkeden ülkeye

¹ <http://benrosche.com/quotes/bismarck-and-intergenerational-upward-mobility/>

bazı küçük değişiklikler gösterse de benzer olumsuz nedenlerden dolayı birinci kuşağın kurduğu aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, üçüncü ve sonraki nesillere devredilememektedir (Dun & Bradstreet, 1973; Beckhard ve Dyer, 1983; Ward, 1987; Handler, 1994; Fleming, 1997; Lansberg 1999; Matthews vd., 1999; Shepherd ve Zacharakis, 2000; Westhead vd., 2002; Miller ve Le Breton-Miller, 2005; Venter vd., 2005). Bu uluslararası araştırmaların yanında Türkiye geneline yönelik aile işletmeleri çalışmalarında da benzer nedenlerden dolayı aşağı yukarı aynı bulgulara ve sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Guillen, 2000; ASO, 2005; Deloitte, 2007; Güney, 2007; Yıldırım-Öktem, 2010; Deloitte, 2010; PwC, 2012). Yapılan çeşitli alan çalışmalarının sonuçlarından anlaşılacağı gibi birinci kuşağın kurduğu aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, sonraki nesillere hala devredilememektedir ve Bismarck'ın aile işletmeleri üzerine bir yüzyıl önce yaptığı genel tespitlerinin günümüzde de hala geçerli olduğu görülmektedir.

Bazı gelişmiş ekonomilerin aile işletmelerinde yönetim devri sorunu ile yüzyıl önce uğraşılmaya başlanmış olsa da Türkiye gibi bazı gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmeleri, bu sorunla ancak son 20 sene içinde yüzleşmekte olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak son yıllarda, Türkiye gibi bazı gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmeleri ve bu işletmelerde nesiller arası devir sorunları üzerine yapılan çalışmalarda artış kaydedildiği görülmektedir. Özellikle, birinci nesilden ikinci nesile devir sürecini inceleyen akademik yazınlara daha fazla odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Güney'in (2007) son yılları içeren literatür taramasından yola çıkıldığında, bu devir süreçlerinin başarılı olması için bazı temel kurumsallaşma uygulamalarının hayata geçirilip başarılı olması gerektiği görülmektedir. Ayrıca, devreden ve devralan nesillerin gerek duygusal gerekse de algısal açıdan birbirleriyle uzlaşması gerektiği de ortaya çıkmaktadır. Venter vd.'nin (2005) çalışması incelendiğinde devredenlerin ve devralanların işletmeye, aileye, birbirlerine yönelik algıların ve duygusal yaklaşımların dikkatli yönetilmesinin önemi vurgulanırken bu sürecin başarısının karşılıklı uzlaşma yollarının bulunması gerektiği ve ilgili süreçten alınan keyifle doğru orantılı olduğu bildirilmektedir. Bunların yanında, devredecek nesilin devir planını kabullenmesi ve hazır etmesi büyük önem arz ederken devralacak nesilin de aile işletmesini yönetebilecek deneyime ve eğitime sahip olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca, aile işletmesinin ve ailenin kurumsal yapısının bu tür devir süreçleri için gerekli donanım ve alt yapıya önceden hazır edilmesi gerektiği bildirilmektedir. Diğer bir deyişle, Sharma'nın (1997; 2003; 2004) çalışmalarında vurgulandığı gibi devir sürecinin başarısı için ailenin ve işletmenin bu sürece dengeli bir şekilde hazır edilmesi ve devredenlerin ailenin ve işletmenin kapasitesini dikkatli şekilde analiz etmesi gereklidir.

Bu çalışmanın amaçlarından biri, hala birinci nesilin kontrolünde olan ama ikinci nesile devir sürecine girmek üzere bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşmasını incelemektedir. Birinci nesil aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci incelenirken Karpuzoğlu'nun (2001) kurumsallaşma tanımı dikkat çekmektedir. Sözü geçen kurumsallaşma tanımının bu makaledeki yorumu ise kişilerin bireyci, öznel kararlarından sıyrılıp herkes için geçerli nesnel, standart uygulamalara geçiş, öncelikle temel kurumsallaşma uygulamaları ile sağlanır şeklindedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel uygulamalarının genelde birinci nesilin son dönemlerinde, zaman zaman ikinci nesille beraber çalışırken gündeme geldiği bilinmektedir. Ankara Sanayi Odası'nın (ASO) (2005) ve Erdoğan'ın (2004) alan çalışmaları dikkatle incelendiğinde birinci nesilin kontrolünde veya her iki nesilin beraber çalıştığı aile işletmelerinde kurumsallaşma adına yapılan bazı temel uygulamaların, misyon-vizyon belirleme; stratejik plan hazırlama; işletme içi yapının yeniden düzenlenmesi; terfi, ücret, işe alımı kurallara ve standartlara bağlama; aile üyelerinin iş tanımları gibi başlıklardan oluştuğu görülmektedir.

Bu başlıkların birinci nesilden daha çok ikinci nesilin gündeminde olmasının nedeni ise yönetim devri sürecinin sorunlarını olabildiğince yumuşak ve önceden belirlenmiş bazı kuralların zırhı altında uzlaşarak atlatma isteği olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, birinci nesilin bu başlıkları gündeme getirmeyi kabul etme nedeni ise yönetim devri sürecinin başarıyla atlatılarak kendisinden sonra da aile işletmesinin devam ettirilmesi ve hatta nesiller boyu daha da büyütülmesi arzusu olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle,

her iki nesil için de temel kurumsallaşma uygulamaları, yönetim devri süreci ve sonrası ile ilişkilendirilmektedir.

Bu makalede birinci nesilin kontrolü altında ya da birinci ve ikinci nesillerin beraber çalıştığı aile işletmelerinde temel kurumsallaşma uygulamaları ve nesiller arası devir konularına odaklanılmıştır. Birinci ve ikinci nesilin kurumsallaşma algısı, temel kurumsallaşma uygulamaları üzerinden tartışılmaktadır. Bu makalede bir meslek gurubunun oluşturduğu bir sivil toplum örgütü üyelerinin, her ne kadar sadece birinci nesil ve ikinci nesil üyeleri üzerinden gidilse de, nesil farkı gözetilmeden toplulaştırılmış bir tek gurup olarak temel kurumsallaşma uygulamalarına ve yönetim devrine bakış açıları çalışılmaktadır.

2. Nesiller Arası Yönetim Devri ve Kurumsallaşma

Aile işletmelerinin nesilden nesile devamlılığı, aile işletmelerinin en önemli kuruluş sebeplerinden biridir. Ancak, nesilden nesile yönetim devirleri, çoğunlukla başarıyla sonuçlanamayan bir süreçtir. Sürecin başarıyla sonuçlanması için olmazsa olmaz koşullarından biri, önceki nesilin sonraki nesile devretme isteğinin olmasıdır. Diğer önemli koşullardan bazıları ise işletmenin kurumsal yapısının ve sonraki nesilin buna hazır edilmesidir.

Bu konuda yapılan bazı araştırmalardan çıkan bulgulara göre (1) devir işlemlerinin hazır olmaması ve zamanında yapılamaması; (2) Tagiuri ve Davis'in (1996) üç daire modelindeki iç içe geçmiş ama pratikte birbirinden bağımsız olan faktörlerin aile, iş ve mülkiyet kavramlarının aile üyeleri tarafından sanki tek bir faktör gibi algılanması; (3) aile işletmelerinin temel kurumsallaşma uygulamalarına adım atamaması veya aşağıda tartışılacak bazı temel kurumsallaşma uygulamalarını zamanında tamamlayamamaları gibi nedenlerden dolayı aile işletmelerinin devamlılığı ve sonraki nesillere devredilmesi başarıyla sonuçlanmamaktadır (Quinn ve Cameron, 1983; Dyer, 1986; Jaffe, 1990; Kets de Vries, 1996; Dascher ve Jens, 1999; Gersick vd., 1999; Lansberg, 1999; Guillen, 2000).

Bu bulgular detaylı incelendiğinde birinci bulgunun, önceki nesilin sonraki nesile devretmek için yönetim devri planının zamanında hazırlamadığı ile daha çok ilintili olduğu görülmektedir. İkinci bulgu, Tagiuri ve Davis'in (1996) geliştirdiği aile işletmeleri modelinin aile, işletme ve mülkiyetten oluşan üç dairesel yapının her bir ayağının diğerleriyle karıştırıldığı ve aynı zamanda bu üç dairenin birbirleriyle kesiştiği yerlerde uzlaşmadığı ile ilgilidir. Üçüncü bulgu ise aile işletmelerinin kişilerin hükümdarlığından kurtarılıp misyon-vizyon, çalışanların görev tanımları, işletme içi yapının tekrar düzenlenmesi gibi bazı temel kurumsallaşma uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanması ile ilintidir.

Jaffe (1990) ve Kets de Vries'in (1993; 1996) çalışmalarına göre aile kavramı, bir yandan aile işletmelerinin diğerlerine göre daha üstün olmalarını sağlarken; diğer yandan sonraki nesile devir sürecinde bu işletmelerin yok olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile, iş ve mülkiyet tanımlarının ayrı ayrı, çok net olarak ortaya konulması; yönetim devri süreci başlamadan önceki nesilin bu devir sürecini kabullenmesi ve daha sonra da devir planı ile beraber kime devredileceği konusunun diğer aile üyelerine uzlaşma yoluyla kabul ettirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, Tagiuri ve Davis'in (1996) üç daire modelinde yer alan faktörlerin birbirleriyle karıştırılması sebebiyle daha devir olmadan ya da devir sürecinde birçok aile işletmesinin yok olması kaçınılmaz olmaktadır.

Quinn ve Cameron'un (1983), Dyer'in (1986), Gersick vd.'nin (1997; 1999) çalışmaları, Tagiuri ve Davis'in 1982 yılında tartışmaya açtığı ve 1996 yılında tekrar revize ettiği üç daire modelinde eksik olan aile işletmelerinin farklı zaman-yaşam dönemlerinde farklı gelişmeler geçirdiğine işaret etmektedir. Bu yaşam-zaman sürecinin sonraki kuşağa devir döneminde önceki kuşağın yarattığı aile kültüründen çıkan işletme kültürünün bir kısmının sonraki nesil tarafından değiştirilmesi; aile üyeleri arasında çıkan

çatışmaların artarak yoğunlaşması; kurumsallaşma sürecinin bazı aile üyeleri üzerinde oluşturduğu artan güvensizlik gibi bir takım olumsuz gelişmeler de devir sürecinin başarısızlığına yol açmaktadır.

Aile işletmelerin nesilden nesile devir sürecini inceleyen çalışmalar son yıllarda çoğaldıkça bu son çalışmaların devir sürecini farklı açılardan ele aldığı ve ilgili tüm çalışmaların bu sürecin zor, sorunlu ve uzun zaman alan bir süreç olduğu yönünde bilgi verdiği görülmektedir. Gersick vd'nin (1997) çalışması, nesilden nesile devir sürecinin aile içi ilişkileri ve işletme yönetimini felç etmeye kadar götürebileceğini belirtirken sürecin başarıyla tamamlanması durumunda her iki dairenin de hızlı bir dinamizm kazanacağını anlatmaktadır. Lansberg'in (1999) çalışması, soruna devredenler açısından bakarken devralabileceklerin çeşitliliğine dikkat çekip devir sürecinin tamamlanmasından sonra bundan etkilenen diğer tüm aktörleri de tartışmanın içine almaktadır. Dascher ve Jens'in (1999) çalışması, devreden ve devralanın bakış açılarının aynı yönde ve uzlaşmacı olması gerektiği konusuna dikkat çekerken bu sürecin başlatıcısının ve tamamlayıcısının sadece bu iki aktör olduğunu belirtmektedir. Gersick vd. (1999), birbirinin eksikliklerini tamamlayan farklı çalışmaları bir adım öteye götürerek devir sürecinin planlamayla ve hazırlıkla beraber yapılması gerektiğini anlatmaktadır. Ayrıca, bu devir sürecini ilk başlatanların devredenler olması gerektiğine de dikkat çekmektedir. Bunun yanında, devir süreci için hazırlanan her planın bu süreçten dolaylı ve dolaysız olarak etkilenecek her aktörü de kapsamı gerektiğini savunulmakta ve devredenler-devralanlar arasında yaşanacak olası rol değişimlerinin ve kaçınılmaz uzlaşmaların bu sürecin başarısı için gerekli olduğu işaret edilmektedir.

3. Türkiye'deki Çalışmalar

Bu çalışmanın amaçlarından birisi, birinci nesilin ve ikinci nesilin birarada çalıştığı ya da birinci nesilin yönetimi devretmek üzere olduğu aile işletmelerinde nesillerin kurumsallaşmaya ve devir sürecine bakış açılarını araştırmaktır. ASO'nun (2005) Türk aile işletmelerinde değişim ve süreklilik üzerine yaptığı bir çalışmaya göre her iki nesilin çalışmakta olduğu işletmelerde her iki nesil de işletme içi yapıların tekrar düzenlenmesi ve stratejik planlama gibi temel kurumsallaşma uygulamaları üzerine çalışmalar yapmak istedikleri saptanmıştır. Ancak, ikinci nesilin asıl ilgilendiği başlığın aile işletmelerinde yetki devri üzerine çalışmalar olduğu görülmüştür. ASO tarafından yürütülmüş bu çalışma, Türkiye'nin belirli büyük illerinde iş yapan ve birinci nesil ile ikinci nesilin aynı anda çalışmakta olduğu bazı büyük aile işletmelerine odaklanmıştır. Çalışmaya katılan aile işletme üyelerinin büyük bir bölümünün ikinci nesilin yurtdışında yüksek eğitim almasına olumlu bakıp destek verdiği ve katılımcıların yarısının kabiliyet sahibi ikinci nesil her kim ise aile işletmelerinin yönetiminin de onun devralmasını istediği saptanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, sonraki nesilden birilerinin aile işletmesinin yönetimini devralması gerektiğini belirtirken işletmenin devamlılığının sağlanacağına inanmaktadır. Ayrıca, aile işletmesinin kurumsallaşması adına aile üyelerinin iş tanımları, işletmelerin stratejik planlarının hazırlanması, işletmelerin misyon-vizyonların belirlenmesi vb gibi bazı ilk, temel evre adımlarının atıldığı da belirtilmiştir. İşletmenin devamlılığı için bu temel adımların ne kadar önemli ve gerekli olduğunu çoğu katılımcının da kavradığı anlaşılmıştır. Diğer yandan, birinci nesilin önemli bir bölümünün aile anayasasını hazırlamadığı; yönetimi kime devredeceğini henüz belirlemediği; aile işletmelerinde yönetim devri planlarının olmadığı; yönetim devrinin ne zaman yapılacağını planlanmadığı saptanmıştır. Diğer bir deyişle, çoğu aile işletmesinin temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerini henüz gerçekleştirmediği anlaşılmıştır.

Büyük ölçekli aile işletmelerine odaklanan bu geniş kapsamlı çalışmadan anlaşılacağı gibi Türkiye'de çoğu büyük aile işletmesinin temel kurumsallaşma kavramlarını benimsediği; hatta temel bazı uygulamalarının da aile işletmelerinde hayata geçirildiği görülürken temel kurumsallaşmanın son evrelerinin tam anlamıyla henüz tamamlanmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, çoğu birinci nesilin idaresinde bulunan bu aile işletmelerinin aile anayasası ve yönetim devri konusunda henüz gerçekçi ve elle tutulur planlı adımlar atmadığı saptanmıştır.

Erdoğan'ın (2004) KOBİ düzeyinde birinci nesilin ikinci nesile yönetim devri konusuna odaklı çalışmasının sonuçları incelendiğinde ikinci nesilin yüksek eğitim almasının desteklendiği ama işletmeyi ileriye götürecek kadar kabiliyete henüz sahip olmadıkları; çoğu birinci nesilin aile işletmelerinde temel kurumsallaşma adımlarını atmak istediği ancak, bu kurumsallaşma uygulamalarının çoğunun henüz hayata geçirilemediği ve ikinci kuşağa devretmenin kaçınılmaz olduğunun kabul edildiği ama bu devir sürecine yönelik yönetim devri planlarının henüz hazırlanmadığı saptanmıştır.

Her iki alan çalışmasının sonuçlarından görüleceği gibi gerek büyük ölçekli Türk aile işletmelerinde gerekse de KOBİ ölçeğinde Türk aile işletmelerinde birinci nesilin aile işletmeleri için temel kurumsallaşma uygulamaları konularında adım atmak istedikleri ancak, aile anayasası ve yönetim devrine yönelik planlı hazırlıklar yapmak gibi temel kurumsallaşmanın son evre uygulamalarının henüz hayata geçiremedikleri anlaşılmaktadır. Diğer yandan, birinci nesil, ikinci nesilin kabiliyetli ve "işletme için yararlı olacak bir üyesine aile işletmesini" devretmek istediğini belirtmektedir.

4. Alan Çalışması

Ege Otomotiv Derneği (EGOD) Yönetim Kurulunun yardımı ile yürütülen anket çalışmasında Derneğin aile işletmesi sahiplerinden, birinci ve ikinci nesil, aktif 44 üyesine işletme, iş, aile vb. gibi çeşitli alanları kapsayan 60 anket sorusu sorulmuştur. Bu makalede, ankete katılan dernek üyelerinin aile işletmelerinin yönetim devri ve bazı temel kurumsallaşma uygulamaları konusuna bakış açılarını içeren anket sorularının yanıtlarına yer verilmiştir. Bu nedenle, birinci ve ikinci nesil üyelerin anket sorularına verdikleri yanıtlar, iki ayrı nesil gurubu halinde ayrıştırılarak incelenmemiştir. Ayrıca, Dernek üyesi aile işletmelerinin EGOD'un kurumsal yapısına yönelik bakış açısı da analiz edilmemiştir. Bu makalede, birinci ve ikinci nesil aile işletmesi sahipleri tek grup olarak, sadece, yönetim devri ve bir takım temel kurumsallaşma uygulamalarına yönelik bazı anket soruları üzerinden incelenmiştir.

Ankete katılanların yaklaşık üçte ikisi, aile işletmelerinin 1980'li ve 1990'lı yıllarda kurulduğunu bildirmiştir. Yüzde 60'ının birinci nesil ve yüzde 40'ının ikinci nesil olduğu; ancak, ankete katılan ikinci nesil üyelerinin neredeyse tamamının hala birinci nesille beraber aile işletmelerinde çalıştığı saptanmıştır. Diğer bir deyişle, ikinci nesil, bir takım yönetim yetkileri ve sorumlulukları olsa da bu aile işletmelerinde yönetim devrinin hala tam olarak gerçekleşmediği görülmektedir. İşletmelerin yüzde 82'si 6 ile 49 arasında; yüzde 11'i 50 ile 249 arasında personel istihdam ettiğini belirtirken yüzde 7'si 1 ile 5 arasında personel çalıştırdığını bildirmiştir. Bu bilgilerden de anlaşılacağı gibi ankete katılan EGOD üyesi işletmeler, KOBİ tanımına uyan ve neredeyse tamamında birinci nesilin aktif etkinliği olan aile işletmeleridir. Diğer yandan, Tablo 1'de görüldüğü gibi bu aile işletmelerinin kuruluş yılları incelendiğinde ve özellikle, 1980'li ve 1990'lı yıllarda kurulan işletmelerde birinci nesil ile ikinci nesilin yüksek oranda aktif olarak beraber çalıştığı gibi faktörler göz önüne alındığında, ankete katılan aile işletmelerinin önemli bir bölümünün birinci nesilden ikinci nesile yönetim devri sürecine girdiği ya da en kısa süre içinde bu sürece girmesinin gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 1. EGOD Üyelerinin Dağılımı

Yüzde	1960'lı Yıllar	1970'lı Yıllar	1980'li Yıllar	1990'lı Yıllar	2000'li Yıllar
1. Nesil	0	4	16	64	16
2. Nesil	17	41	18	24	0

EGOD üyelerine temel kurumsallaşma uygulamaları ile ilgili sorular sorulmuştur. Tablo 2’den de anlaşılacağı gibi ankete katılan EGOD üyelerinin büyük bir bölümü, işletmelerinin misyon, vizyon ve işletme amaçlarının yazılı olarak tanımlı olduğunu belirtirken, görev tanımı ile organizasyon şemalarının yazılı olduğunu belirten işletmelerin oranının daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer yandan, mevcut stratejik planlarının olduğunu ve veliahtların yetiştirildiğini belirten işletmelerin oranlarında düşüşler saptanmıştır. Öte yandan, işletmelerin sadece yüzde 39’u, aile anayasası dahil tepe yönetimine ilişkin yazılı kurallarının olduğunu belirtmiştir.

Tablo 2. Temel Kurumsallaşma Uygulamaları (Yüzde)

	Evet	Hayır
Misyon vizyon ve işletme amaçları tanımlı mı?	80%	20%
İşletmeye ait yazılı bir stratejik plan mevcut mu?	47%	53%
Görev tanımları net mi?	68%	32%
Organizasyon şeması var mı?	66%	34%
İşletme sahibi olarak kendinize veliaht / veliahtlar yetiştiriyor musunuz?	59%	41%
İşletmenizin tepe yönetimine ilişkin kurallarınız var mı (örn Aile Anayasası) ?	39%	61%

Ayrıca, ankete katılanların aile işletmelerinde çalışan personele yönelik performans, terfi, ücretlendirme gibi süreçlerde belirli kurallara ve standartlara oturtulmasına yönelik ne düşündükleri sorulduğunda çok yüksek oranda olumlu yanıt verildiği görülmüştür. Bununla beraber, işlerin doğru işlenmesi için kuralların ve prosedürlerin işletmelerinde uygulanması gerektiğini düşünen EGOD üyelerinin de büyük çoğunlukta olduğu izlenmektedir. Bu noktada, çoğu EGOD üyesinin çalıştırdıkları personeline yönelik işletmesinde bazı temel kurumsallaşma uygulamalarının oluşturulmasına olumlu baktığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, işletmelerinde çalışan diğer aile üyelerinin maaşlarının belirlenmesi ve kasadan para çekmenin kurallara bağlanması gerektiğini düşünenlerin de çok yüksek oranlarda olduğu saptanmıştır. Ancak, ileri kurumsallaşma uygulamalarının bir paçası olan aile işletmesinin yönetimini profesyonel bir yöneticiye emanet etme konusuna verilen yanıtlardan anlaşıldığı üzere çoğu işletme sahibinin bu konuda henüz kararsız veya olumsuz düşüncede olduğudur. Bunlardan yola çıkarak EGOD üyelerinin aile işletmeleri ile ilgili konularda personeline ve aile üyelerine yönelik bazı temel kurumsallaşma uygulamalarına çok olumlu yaklaştığı ancak, işletmenin yönetimini, aile üyesi dışında birine devredilmesine çoğunlukla olumsuz baktığı ve bu tür kurumsal gelişmelere çoğu işletme sahibinin henüz hazır olmadığı sonuçları tespit edilmektedir.

Tablo 3’ten gelen bilgiler ise Tablo 2 ile birebir örtüşmektedir. Tablo 2’de tepe yönetimi ile ilgili “aile anayasası gibi kurallarınız var mı” sorusuna verilen olumlu yanıt yüzdesi ile Tablo 3’te “aile anayasasına ihtiyaç var” ifadesine verilen olumlu yanıt yüzdesi aynıdır. Ancak, Tablo 2’de verilen “bu tür kurallarımız yoktur” diyen yüzde 61’lik kesimin 19 puanının Tablo 3’te görüldüğü üzere aile anayasası gibi aile üyelerine yönelik kurallar konularında gerçekte kararsız olduğu ama 42 puanlık kesimin net olarak bu konulara olumsuz baktığına işaret etmektedir. Diğer yandan, Tablo 2’de “veliaht yetiştiriyor musunuz” sorusuna yüzde 59 oranında olumlu yanıt verilirken Tablo 3’te “iş bırakabileceğim çocuklarım var” ifadesine olumlu verilen yanıtların katılım oranı yüzde 63’tür. Bu noktada, veliaht yetiştirmiyorum diyen yüzde 41’lik kesimin 4 puanı gerçekte işi bırakabileceği çocuklarının olduğunu ama veliaht olarak henüz yetiştirilmediğini ya da hazır olmadığını düşünmektedir. Ayrıca, veliaht yetiştirmiyorum diyen yüzde

41'lik kesimin yaklaşık üçte ikisi, işi bırakabileceği çocuğunun olmadığını düşünürken yaklaşık üçte birinin de bu konuda henüz kararsız olduğunu anlatmaktadır.

Tablo 3'ün son iki sorusu incelendiğinde ise aile işletmesinde kurumsallaşmanın gerekli olduğunu düşünenler, yüzde 75 ve gereksiz olduğunu düşünenler, yüzde 11 oranlarındadır. Tablo 2'de işletmelerinde bazı temel kurumsallaşma uygulamalarına sahip olanların oranları da uygulamadan uygulamaya geçişe de genelde yüzde 80 ile yüzde 60 arasında olduğu görülmektedir. Bu noktada, ankete katılanların kurumsallaşma kavramı algılarının önemli bir bölümünün yukarıda değinilen bir takım temel kurumsallaşma uygulamaları olduğu belirtilmelidir. Diğer yandan, yönetim devri planına ihtiyaç duyduğunu düşünenlerin oranı yüzde 33 olarak görülürken ihtiyaç duymayanların yüzde 40 oranında olduğu görülmektedir. Aile anayasasına ve yönetim devrine ihtiyaç duyulması gibi temel kurumsallaşmanın son evrelerine yönelik olumlu ve olumsuz yanıtların aşağı yukarı aynı oranlarda olması, temel kurumsallaşmanın son evrelerine yönelik düşüncelerin EGOD üyelerinin zihinlerinde tam olarak netleşmediğine işaret etmektedir. Öte yandan, misyon-vizyon, görev tanımları, organizasyon şeması gibi temel kurumsallaşma uygulamaları ile işletmelerinde genel anlamda kurumsallaşmaya gerek duyuyor musunuz sorularına verilen yanıtların aşağı yukarı aynı oranlarda olması, temel kurumsallaşmanın ilk evrelerine yönelik düşüncelerin EGOD üyelerinin zihinlerinde çoğunlukla netleşmeye başladığını göstermektedir.

Tablo 3. Yönetim Devri ve Kurumsallaşma

	Katılıyorum	Kararsız	Katılmıyorum
Arkamda işi bırakabileceğim çocuklarım var	63%	14%	23%
Aile Anayasasına ihtiyaç var	39%	19%	42%
Firmamda kurumsallaşma gereklidir	75%	14%	11%
Firmamda yönetim devir planına ihtiyaç var	33%	28%	39%

5. Sonuç

Aile işletmeleri, iktisadi kuruluşlar olduğu kadar aile üyelerinin duygusal bağlarla bağlandığı sosyal kurumlardır. Bu nedenle, üç daire modelinde yer alan aile, işletme ve mülkiyet dairelerinin kesiştiği alanlar olduğu gibi aile üyelerinin duygusal yaklaşımları nedeniyle bu birbirinden bağımsız dairelerin birbirleriyle karıştırıldığı alanlar da bulunmaktadır. Bu nedenle, ailenin ve işletmenin yok olmaması için aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının hem ayrı ayrı hem de gri alanlarıyla beraber aile üyelerinin uzlaşılarıyla tanımlanması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin iktisadi hayatının ailenin kontrolünde devam etmesi için birinci nesilden ikinci nesile yönetim devrinin dikkatlice hazırlanması ve planlanması gerekmektedir. Türkiye'de gerçekleştirilen bazı alan çalışmaları incelendiğinde bu iki nesilin karşılıklı olarak yönetimi devretme sürecine girmeden önce aile işletmelerinde bir takım temel kurumsallaşma uygulamalarının hayata geçirildiği izlenmektedir. Üstelik, gerek büyük ölçekli gerekse de KOBİ ölçekli aile işletmelerinin aşağı yukarı benzer temel kurumsallaşma uygulamaları çalışmaları yaparak benzer mesafeler kat ettikleri ve benzer evrelerde gelişme gösterdikleri saptanmaktadır. Örneğin, bu tür uygulama çalışmaları yapan aile işletmelerinin, aile üyelerinin iş tanımları, işletmelerin stratejik planlarının hazırlanması, işletmelerin misyon-vizyonların belirlenmesi gibi bazı temel, ilk evre adımlarını çoğunlukla başarıyla attıkları belirlenirken yönetim

devrine yönelik planlamalar ve hazırlıklar yapmak gibi temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerini çoğunlukla hayata geçiremedikleri görülmektedir.

Son yıllarda yayımlanan literatür çalışmaları incelendiğinde gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmelerinin, özellikle birinci nesilden ikinci nesile yönetim devri sorununa yoğunlaştığı saptanmaktadır. Bu tür çalışmalar, sorunun çözümü için sorunun farklı detaylarına inerken benzer ortak çıkarımları da sunmaktadır. Örneğin, çoğu çalışma, önceki nesilin sonraki nesile devretme isteğinin olmasını ön koşul ve kime, nasıl devredileceğinin belirlenmesini de sonraki koşul olarak sunmaktadır. Diğer bir deyişle, bu iki koşul, devir sürecinin başlamasının olmazsa olmazlarıdır. Diğer koşullar arasında temel kurumsallaşma uygulamalarını hayata geçirerek hem önceki hem de sonraki nesilleri kurallar, prosedürler ve standartlar aracılığıyla bu devir sürecine karşılıklı uzlaşıyla alıştırmak ve yeri geldiğinde bu süreci, bu araçlarla herkese kabul ettirmek yer almaktadır. Ancak, çoğu çalışmanın belirttiği gibi yönetim devri planının çoğunlukla zamanında hazırlanmadığı ve dolayısıyla, çoğu aile işletmesinin iktisadi olarak ailenin kontrolünde devam edemediği saptanmaktadır.

Bu makaleye konu olan aile işletmesi üyeleri, bir meslek gurubunun oluşturduğu sivil toplum örgütünün üyeleridir. EGOD üyesi birinci ve ikinci nesil aile işletmesi üyelerinin anket sorularına verdiği yanıtlara göre, birinci nesilin yaş olarak ileri yaşlara yakınlaştığı ve önemli bir bölümünün birinci nesilden ikinci nesile yönetim devri sürecine girdiği ya da en kısa süre içinde girmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ankete katılan EGOD üyelerinin kurumsallaşma kavramı algıları, yukarıda bahsi geçen diğer iki alan çalışmalarına katılan birinci nesil aile işletmesi üyelerinin algılarıyla büyük benzerlik göstermektedir. Her üç alan çalışmasında da birinci nesilin, hatta bazı alan çalışmalarında birinci nesille beraber çalışan ikinci nesilin de kurumsallaşma algıları, bir takım temel kurumsallaşma uygulamalarıyla birebir örtüşmektedir. Bunlar, iş tanımları; organizasyon şemaları; stratejik planlar; misyonlar-vizyonlar gibi temel kurumsallaşma uygulamalarıdır. Her üç alan çalışmasında personeline ve aile üyelerine yönelik bazı temel kurumsallaşma uygulamalarına çok olumlu yaklaşıldığı ancak, işletme yönetiminin aile üyeleri dışında birilerine verilmesine çoğunlukla olumsuz bakıldığı ve bu tür kurumsal gelişmelere çoğu aile işletmesinin henüz hazır olmadığı sonuçları tespit edilmektedir. Diğer yandan, her üç alan çalışmasında da çoğu aile işletmesinin temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerine henüz adım atmadığı saptanmaktadır. Ancak, EGOD üyesi çoğu aile işletmesinin 1980'li ve 1990'lı yıllarda kurulduğu gerçeği göz önüne alındığında bu aile işletmelerinin önemli bir bölümünün çok da uzak olmayan bir zaman dilimi içinde birinci nesilden ikinci nesile yönetim devri sürecine girmesi ve aile işletmesinin aynı ailenin kontrolünde devam etmesi için nesillerin bu süreçten başarıyla çıkması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, EGOD üyesi aile işletmelerinin bir bölümünün aile anayasalarını hazır etmediği; yönetimi kime devredeceğini henüz belirlemediği; aile işletmelerinde yönetim devri planlarının olmadığı; yönetim devrinin ne zaman yapılacağı gibi temel kurumsallaşma uygulamalarının son evrelerinin henüz başarısız olduğu görülmektedir. Bu nedenle, EGOD üyesi bu aile işletmelerinin, birinci nesilden ikinci nesile geçiş süreçlerinin başarıyla tamamlanması için yukarıda bahsedilen temel kurumsallaşma uygulamalarını, ilk evreden son evreye kadar titizlikle uygulamaya koymaları ve yönetim devri planlarını dikkatle, uzlaşıyla hazırlamaları gerektiği düşünülmektedir.

Kaynaklar

ASO (Ankara Sanayi Odası). (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*, Ankara: ASO Yayınları.

Beckhard, R. & Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Summer: 5–12.

Dascher, P. E. & Jens, W. (1999). Family business succession planning. *Business Horizons*, 42 (5): 2-4

- Deloitte. (2010). *Aile şirketleri araştırması*. İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Deloitte. (2007). *Aile şirketleri için adım adım kurumsal yönetim*. İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Dun & Bradstreet. (1973). *The business failure record: 1972*, New York, USA: Dun & Bradstreet Inc. Publ.
- Dyer, W.G. Jr., (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publ.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile işletmeleri: ikinci kusağın yetistirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Fleming, P. D. (1997). Case study—helping business owners prepare for the future. *Journal of Accountancy*, May: 46–47.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12 (4): 287-297.
- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Guillen, M.F. (2000). Business groups in emerging economies: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43: 362-380.
- Güney, S. (2007). Aile işletmelerinde ikinci nesile devir sürecinde başarı koşulları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2: 103-126.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: review of the research. *Family Business Review*, 7 (2): 133-157.
- Jaffe, D. T. (1990). *Working with the ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful family business*, Berkeley, CA: Conari Press,
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: human dilemmas in the family firm*, New York, USA: International Thompson Business Press.
- Kets De Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Matthews, C. H., Moore, T. W., & Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2): 159–169.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long-run: lessons in competitive advantage of great family businesses*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mitteuropa. (2014). 25 Aralık 2014 tarihinde web sayfasından indirilmiştir.
http://mitteleuropa.x10.mx/misc_quotations.html
- PwC. (2012). *Küresel aile şirketleri araştırması 2012 Türkiye sonuçları*. İstanbul: PwC Yayınları.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1): 33-51.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1): 1–36.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business:

- past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1): 1-35.
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24: 25-39.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2): 199-208.
- Venter E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18 (4): 283-303.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publ.
- Westhead, P., Howorth, C. & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14: 247-269.
- Yıldırım-öktem, Ö. (2010). Generational differences in involvement of family members in governance and management of Turkish family business groups and background characteristics of family members. *Boğaziçi Journal*, 24 (1-2): 41-66.