

## BÜYÜME SÜRECİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞABİLECEKLERİ SORUNLAR: KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

İsmail SEVİNÇ<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Günümüzde rekabet koşullarının sürekli değiştiği ve yoğunlaştığı bir konjonktür sergilenmektedir. Diğer bir anlatımla teknolojilerin sürekli ve hızla yenilendiği; ürünlerin yaşamsal evrelerinin kısalıp pazar koşullarının farklılaştığı; ürüne, pazara, rakiplere, müşterilere vb. ilişkin araştırmaların süreklilik kazandığı bir rekabet dünyasında yaşamaktayız. Bu durum, bölgesel düşünmekten öte küresel düşünmeyi ve davranmayı zorunlu duruma getirmektedir.

Büyümeye bağlı olarak örgütsel yapı ile yönetsel tarzda olan değişimler ve sorunlar diğer işletmeler gibi aile işletmelerini de etkilemektedir. Aile ve işletme sistemlerini bir arada bulundurmaları, büyüme ile birlikte aile işletmelerini kendine özgü sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar rol çatışmaları, aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında ücretleme ve iş yükünde dengesizlikler, karar almada yaşanan çatışmalar, aile bireyleri arasında çekişme, rekabet ve kurumsallaşmada yaşanan güçlükler vb. sıralanabilir. Büyüme, işletmenin ölçeğinde meydana gelen artışlardır. Artışlar ise işletmenin yapısal ya da işlevsel nitelikleriyle ölçülür. Bu nitelikler işletmenin girdileri, çıktıları ve kaynaklarıdır. Büyüme, örgütsel değişimin bir alt bileşenidir. Bununla birlikte işletmeler yaptıkları işleri ya da imajlarını, ölçeklerinde bir artış olmadan da değiştirebilirler. Büyüme ve değişim birbirinden bağımsız ya da birlikte gerçekleşebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Büyüme, Aile İşletmeleri, Örgütsel Sorunlar.

**Abstract:** Today, a lasting, rapid and dense conjuncture is seen. In other words, we are living in a competitive world where technologies are being renewed progressively and fast; the lifecycle of product is getting shorter and the market condition is differentiated; the research for product, competitors, clients are conducted continuously. And this is the reason why we have to think and act globally rather than regionally.

Innovations and problems related with development in organizational structure and administrative type also affect family business similar to other businesses. Involving together family and organizations systems create special problems for family businesses. The problems of family business may be ranked from the role conflicts, the inequalities between waging and the work capacity to the conflict in decision process, the competitions among families, the difficulties experienced in competitions and becoming institutions, etc. The growth is the rising of business capacity. And this increase is measured by the structure and function of organization. These qualities are the sources, input and output of the organization. The growth is the sub-element of organizational change. Moreover, the organizations are able to alter their image and work without changing their capacity. Growth and change can occur both simultaneously and separately.

**Keywords:** Growth, Family Business, Organizational Problems.

---

<sup>(\*)</sup> Arş.Gör. Selçuk Üniversitesi İİBF

### I.Giriş

Son yıllarda küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle rekabette yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin sahip oldukları ölçek üzerinde yeniden düşünmelerine ve radikal değişimlere gitmelerine neden olmuştur. Sürekli gelişen teknolojinin esnek üretim sistemlerine yaygınlık kazandırması sonucu müşteriler, gereksinmelerine en uygun ürünleri elde etme olanağına kavuşmuşlardır. Ürünlerin yaşamsal çevrimlerinin kısılması, pazarda yaşanan sürekli ve hızlı değişimler ve artan rekabet, yığın üretim yapan büyük ölçekli işletmeleri zor durumda bırakmıştır. Günümüzde işletmeler açısından büyük olmanın üstünlükten çok sakıncalara sahip olduğu düşüncesi çoğunlukla destek görse de bu durum, büyük ölçekli işletmelerin pazarda yavaş tepkiler verdiği ya da değişen müşteri gereksinmelerinden habersiz oldukları anlamına gelmemektedir. Büyüklüğün sağladığı üstünlükler yanı sıra sakıncalarının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örgütler, hem çalışanlar hem de faaliyetler açısından küçük bir işletme, büyüklüğün üstünlük sağladığı finansman, pazarlama ve Ar-Ge gibi alanlarda ise büyük bir işletme gibi tasarımılanabilir. Bilgi teknolojileri ve örgütsel tasarımda yaşanan gelişmeler, büyüklüğün getirdiği üstünlükleri yitirmeden aynı zamanda işletmelerin rekabet gücünü artırmalarına da yardımcı olabilmektedir.

Yönetim, yönetim sürecine yön verenler bağlamında düşünüldüğünde ailesel (patrimonial), siyasal ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetimin söz konusu olduğu söylenebilir (Koçel, 2003: 2). İşletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması durumunda ailesel yönetimden söz edilebilmektedir. Aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan çok yönetsel faaliyetlerin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunun göstergelerini ailede en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmiş olması, mevcut ve daha önceki yöneticilerin çocuklarının yönetimde görev alması, aile bağlarının yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlemesi ve aile üyesi bireyin işletmedeki konumunun bireyin aile içindeki durumunu etkilemesi biçiminde sıralamak olanaklıdır. Buna karşın profesyonel yönetim, işletmedeki hiyerarşik kademelerde aile üyelerinden çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen bireylerce doldurulmasıdır. Aile işletmelerinde yaşamsal evre dört temel başlık altında gruplanabilir. Bunlardan ilki girişimci birey tarafından yönetilen birinci nesil aile işletmeleridir. Temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınır. Çalışanlar arasında ilişkiler informal biçimdedir. İkinci grup olarak büyüyen ve gelişen aile işletmeleri sayılabilir. Bu tür işletmelerde pazar payının artması ile borçlanma gereksinimi azalma sürecine girmiştir. İşletmenin gelişmesi ile birlikte aile üyeleri yönetsel faaliyetler için yetersiz kalabilirler ve bu dönemde gerekli olan uzman personel istihdamından kaçınılabilmektedir. Üçüncü sınıflandırmada kompleks aile işletmeleri yer almakta ve bu işletmeler aileden birden fazla neslin istihdam

edildiği aynı zamanda profesyonel yöneticilerin de bulunduğu işletmelerdir. İşletmede büyüme hızı yavaşlamış, borçlanma kapasitesi yüksektir. İşletmede stratejik planlar yapılmakta ve kalite kontrol sistemleri uygulanmaktadır. Ancak ailesel ilişkiler belirli kurallara bağlanmamış diğer bir anlatımla kurumsallaşma sağlanamamış ise çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Son grubu ise kurumsallaşmayı sağlamış aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerde vizyon, misyon, stratejik planlar, personel alımı, ücretlendirme vb. faaliyetler belirli kriterlere bağlanmıştır. İşlerin yürütülmesi aile içi ilişkilere dayalı olarak değil bilgi, yetenek ve deneyime dayandırılmaktadır (İşeri ve Çağlar, 2004: 141).

Ekonomik ve toplumsal yönden büyük önem taşıyan aile işletmelerinin gerek dünyada gerekse Türkiye’de küçük ve orta boy işletmelerin önemli bir kısmını oluşturduğu (ABD’de %99.8, Japonya’da %99.4, Türkiye’de %98.8); yine ABD’de yaratılan gayri safi ulusal gelirin %50’sinin bu işletmelere ait olduğu ve özel sektörde çalışan işgücününün %50’sinden fazlasının aile işletmelerinde çalıştığı belirtilmektedir. Bu bağlamda ekonomik yaşamda en yaygın işletme türü olan aile işletmelerinin yeni iş yaratmada, başarılı girişim faaliyetlerinde bulunmada ve bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde üstlendikleri rollerin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Akdoğan, 2000: 31).

Aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden bir diğeri de işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün belirgin bir biçimde etkili olması ve aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle aile işletmeleri gelecekle ilgili plan ve kararlarında işletmenin geleceğinin yanında ailenin de geleceğini dikkate alma eğilimi taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115).

İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması ve çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği iş bölümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin bir çoğunda aile üyelerinin aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, işletmede çalışan aile üyesi olmayan bireylerin kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilmemelerine neden olmaktadır (Aydın, 1985: 90). İşletmede aileye ve işe ilişkin değerlerin birbirinden açıkça ayrılmış olması, başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. İşletmenin başarısı, aile üyelerinin işletmenin faaliyetlerine yardımcı olduğu ve girişimciye gerekli duygusal destek sağlandığı sürece de artacaktır (Masuo ve diğerleri, 2001: 58).

## **II. Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**

Örgütler ve örgütleri oluşturan bireyler, yönetimin temel unsurlarını oluştururlar. Gerek kendi çabalarına gerekse başkalarının davranışlarına yön verebilme gereksinimi duyan birey unsuru, yönetim olgusunun oluşmasında etkin rol oynamıştır. Örgütlenmiş her çeşit çaba için yönetimin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Yönetim, örgüt çalışmalarının düzenli ve bilinçli bir

biçimde yürütülmesinde ve bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasında önemli rol oynar (Erdoğan, 1983: 47). Yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol biçiminde ifade edilen fonksiyonlarının optimal biçimde yerine getirilmesi, profesyonel bir yönetim anlayışı ile olasıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sağlanmadan işletme sahip/yöneticilerinin çevresel değişim hızının sürekli arttığı günümüzün rekabetçi küresel ortamında uygun stratejileri belirleyip uygulamaya geçirebilmesi kolay olmayacaktır. Kurumsallaşma, işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında; bir işletmenin bireylerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevresel şartları takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürel değerleri durumuna getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2003: 72). Aile işletmesi sahipleri aynı zamanda sermayenin de sahibi olduklarından dolayı yönetsel konularda kendilerini daha güçlü hissederek önemli kararlar alma konusunda hızlı kararlar verebilmektedirler. Kurumsallaşmış yapılarda önemli kararları alma işlemi, belirli aşamalardan ve karar alma organlarının belirli süreçlerinden geçtikten sonra olanaklı olabilmektedir (Soral ve Tekeli, 1976: 145).

Büyüme stratejilerinin seçiminde alternatifler arasından uygun strateji seçiminde (Poza, 1989: 69);

- ◆ Seçilen stratejinin işletmenin izlediği temel stratejiye uygunluğu,
  - ◆ Seçilen stratejinin rakip işletmeler tarafından kullanılıp kullanılmadığı,
  - ◆ Seçilen stratejinin rekabetçi güç üzerine kurulup kurulmadığı,
  - ◆ Seçilen stratejinin uygulanmasının güç olup olmadığı,
  - ◆ Seçilen strateji için finansal kaynakların var olup olmadığı
- faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Büyümeye bağlı olarak yönetsel fonksiyonlar açısından aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek sorunlar, aile işletmelerinin etkinlik ve verimlilik düzeylerini olumsuz etkileyebilecektir.

Aile işletmeleri yönetiminde profesyonelleşmeye gidilmemiş ise yapılan planlamanın genellikle sezgilere ve deneyimlere bağlı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca aile işletmelerinde zaman zaman aile bireylerinin tepe yöneticilerinin planlarını engellemesi de söz konusu olabilmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüzde sadece sezgilere ve deneyimlere dayanılarak yapılan planlamanın başarılı olma şansı rastlantılara bağlıdır.

Bireyler, örgütlerde yaptıkları işlerden ve iş çevrelerinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışacaklardır. Bu etkin ve verimli çalışma, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek olanaklı olabilir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının

davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek; astlarının duygularını ve planlarını eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için bireysel ve etkin bir biçimde liderlik etmek zorundadır (Can, 1999: 193). Aile işletmelerinde ise işletme sahibinin belirlediği yönetici, liderliğin gerektirdiği özelliklere sahip olmayabilir. Çünkü bireyin yönetici olabilmesi için bilgi ve becerisi değil, ailenin bir üyesi olması yeterli görülmüştür. Bu biçimde göreve getirilmiş bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değil ise diğer çalışanlara da yetki ve sorumluluk verme taraftarı olmayacaktır. Yöneticinin yetki ve sorumluluk verebilmesi için çalışanları yeterince tanınması gerekmektedir. Çalışanlar ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar gözardı edilebilmekte ve bu sorunlar büyüyerek yöneticiye kadar ulaşabilmektedir. Oysaki çalışanlar arasında kurulacak etkin iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve yöneticilerin bu yetkinliğe sahip olması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde yönetimin devri, işletme açısından yaşamsal öneme sahiptir. İşletme yönetimi, yetki devrini bir krize yol açmadan başarabilirse yaşamını devam ettirebilecektir. Zamanı geldiğinde yapılmayan yönetim devri, bir krize neden olarak işletmenin dağılma tehlikesini ortaya çıkaracaktır. ABD’de yapılan bir araştırmada bu ülkedeki aile işletmelerinin ortalama yaşam zamanlarının 24 yıl olduğu tespit edilmiş, bu da aile işletmelerinde yönetimi devretme sürecinin başarı ile tamamlanamadığını ve çoğu işletmenin yaşamlarının sona erdiğini göstermektedir (Bechard ve Dyer, 1983: 5).

Aile işletmelerinde başarı, temelde aile olmanın iş ortamına getirdiği yardımlaşma, aile üyelerinin birbirlerine duydukları saygı, güven ve ortak bir payda ve amaç etrafında toplanma gibi üstünlükleri profesyonel yönetim anlayışıyla birleştirme yeteneğine bağlıdır. Büyümeyle birlikte aile işletmeleri profesyonel yönetim, sınırları açık olarak tanımlanmış görev alanları ve işbölümü, doğru büyüme stratejilerinin seçilmesi ve büyüme için gerekli kaynaklara ve kaliteli iş gücüne sahip olma, seçilen stratejiye uygun bir örgütlenmeye gidilmesi vb. yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte aile işletmelerinde aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması, örgütün yeniden yapılandırılması, işletmenin devamlılığını planlama, biçimsel aile toplantıları ve aile konseyinin oluşturulması yollarıyla da büyümeyle birlikte ortaya çıkan sorunların çözümü sağlanabilir. Ancak bu çözüm yollarının uygulanabilmesi için aile bireylerinin ve tüm çalışanların katılımının sağlanması ve bu çözüm yollarının yararına inanmaları gerekmektedir.

### **III. Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde Konya’da faaliyet gösteren çeşitli aile işletmelerinin büyüme sürecinde karşılaşabilecekleri çeşitli sorunları tespit etmek amacıyla yapılan saha araştırmasının amaçları ve yöntemi açıklandıktan sonra elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

#### A. Araştırmanın Amacı ve Varsayımları

Araştırmanın iki temel amacı söz konusudur:

1. Konya'da faaliyette bulunan aile işletmelerinin büyüme sürecindeki karşılaşılabilecekleri sorunları tespit etmek,
2. Aile işletmesi sahip/yöneticilerinin sorunların çözüm yollarına yönelik düşünce ve faaliyetlerini belirlemektir.

Bu bağlamda araştırmanın varsayımları şu şekilde belirtilebilir:

*Varsayım 1:* Yöneticilerin iş yükünün artması işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 2:* Personelin iş yükünün artması işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 3:* İşletmenin ve çalışanların denetim güçlüğü işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 4:* İşlerin zamanında yetiştirilememesi işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 5:* Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 6:* Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 7:* Sermaye bulma güçlüğü işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur.

*Varsayım 8:* İşletmelerde yaşanan bireysel sorunlar, işletmelerin hukuksal yapılarından kaynaklanmaktadır.

*Varsayım 9:* Eğitim durumlarına göre yöneticilerin sorunların çözümüne yönelik yaklaşımları arasında bir fark vardır.

#### B. Araştırmanın Örnekleme ve Yöntemi

Uygulamalı çalışmalarda evren ve konunun şartların elverdiği oranda dar tutulması, somut sonuçların elde edilmesini de kolaylaştırmaktadır (Altunışık vd., 2001). Çalışmanın evreni Konya'da faaliyet gösteren işletmelerdir. Kobinet bilgi ağına kayıtlı ([www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr), 2004) 190 işletme üzerinde yapılan çalışma sonucunda 47 adet anket formu değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Ana kütle üzerinden yapılan anket çalışmalarında geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında olduğu görülmektedir (bkz., Öğüt vd., 2003; Öğüt, 2000). değerlendirmeye alınan 47 adet anket formu %25'lik bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Bu bağlamda %25'lik geri dönüş oranının kabul edilebilir bir oran olduğu söylenebilir. Ankette sorulan sorularda işletmelerle ilgili demografik bilgiler, büyüme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik düşünce ve eylemler tespit edilmeye çalışılmıştır. Sorular çoktan seçmeli ve likert ölçekli olmak üzere düzenlenmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılmıştır.

### C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerin ortalama 18 yıldır faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. En genç işletme 1 yıldır faaliyette bulunurken en yaşlı işletme 71 yıldır faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda işletmelerin faaliyet alanlarında deneyimli işletmeler oldukları söylenebilir. İşletmelerde ortalama çalışan sayısı 11'dir. En az personele sahip olan işletme 2 kişi çalıştırırken en fazla personele sahip olan işletmede 60 kişi çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ait bilgiler Tablo 1'de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler

| Cinsiyet | Sayı | Yüzde |
|----------|------|-------|
| Bay      | 44   | 93,6  |
| Bayan    | 3    | 6,4   |
| Toplam   | 47   | 100,0 |

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların tamamına yakını (%963,6) erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuç aile işletmelerinde çalışacak bireylerin seçiminde daha çok erkeklere öncelik verildiğini göstermektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumları

| Yaş Grubu   | Sayı | Yüzde |
|-------------|------|-------|
| 20-30       | 20   | 42,6  |
| 31-40       | 11   | 23,4  |
| 41-50       | 11   | 23,4  |
| 51 ve üzeri | 5    | 10,6  |
| Toplam      | 47   | 100,0 |

Tablo 2 incelendiğinde genç ve orta yaş grubu olarak da değerlendirebileceğimiz 20-40 yaş arasındaki yöneticilerin araştırmaya katılanların yarısından fazlasını (%66) oluşturduğu görülmektedir. Bu durum da aile işletmesi sahip/yöneticilerinin kendilerinden sonra gelen ikinci ve üçüncü nesilin işletmelerinde etkin çalışmalarını yönünde önlerini açtıkları söylenebilir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları

| Eğitim Birimi          | Sayı | Yüzde |
|------------------------|------|-------|
| İlkokul                | 15   | 31,9  |
| Lise                   | 13   | 27,7  |
| Lisans                 | 9    | 19,1  |
| Yüksek okul (2 yıllık) | 6    | 12,8  |
| Ortaokul               | 3    | 6,4   |
| Lisans üstü            | 1    | 2,1   |
| Toplam                 | 47   | 100,0 |

Tablo 3'te görüleceği üzere araştırmaya katılanların yarıdan fazlası (%31,9+%27,7) lise ve daha düşük düzeyde bir eğitime sahiptir. Bu durum aile işletmesi sahip/yöneticilerinin işletmenin başına getirmeyi düşündüğü bireylerin eğitimine gerekli önemi vermedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4: *Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumlardaki Görevleri*

|                 | Sayı | Yüzde |
|-----------------|------|-------|
| Genel müdür     | 17   | 36,2  |
| Personel müdürü | 11   | 23,4  |
| Muhasebe müdürü | 11   | 23,4  |
| Yön.kur.üyesi   | 8    | 17,0  |
| Toplam          | 47   | 100,0 |

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %36,2'si genel müdür seviyesinde olan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 5: *Araştırmaya Katılanların Şu Andaki Görevlerinde Çalışma Süreleri*

|                 | Sayı | Yüzde |
|-----------------|------|-------|
| 11 yıl ve üzeri | 23   | 48,9  |
| 1-5 yıl         | 13   | 27,7  |
| 6-10 yıl        | 9    | 19,1  |
| 1 yıldan az     | 2    | 4,3   |
| Toplam          | 47   | 100,0 |

Tablo 5'te araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık yarısı (%48,9), işletmelerinde 11 yıl ve üzerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçtan aile işletmelerinde personel devrinin yüksek olmadığı, çalışanların işletmeye bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 6: *Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuksal Yapıları*

|                 | Sayı | Yüzde |
|-----------------|------|-------|
| Şahıs işletmesi | 24   | 51,1  |
| Limited şirket  | 17   | 36,2  |
| Anonim şirket   | 6    | 12,8  |
| Toplam          | 47   | 100,0 |

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısı şahıs işletmesidir. Kalan yarısı ise limited ve anonim işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.



Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

|             | Sayı | Yüzde |
|-------------|------|-------|
| Ağaç işleri | 14   | 29,8  |
| Makine      | 11   | 23,4  |
| Tekstil     | 6    | 12,8  |
| Gıda        | 5    | 10,6  |
| Hizmet      | 5    | 10,6  |
| Kimya       | 3    | 6,4   |
| Diğer       | 3    | 6,4   |
| Toplam      | 47   | 100,0 |

Araştırmada %29,8 oranı ile en çok ağaç işleri sektöründen katılım sağlanmıştır. Diğer sektörler sırasıyla makine (%23,4), tekstil (%12,8), gıda (%10,6), hizmet (%10,6), kimya (%6,4) ve diğer faaliyet alanları (%6,4) şeklindedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanlardan Yönetici Olanların Aynı Zamanda İşletmenin Sahibi Olan Ailenin Üyesi Olma Durumu

|        | Sayı | Yüzde |
|--------|------|-------|
| Evet   | 38   | 82,6  |
| Hayır  | 8    | 17,4  |
| Toplam | 46   | 100,0 |

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerin aynı zamanda işletmenin sahibi olan ailenin üyesi oldukları görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan aile işletmelerinde dışarıdan profesyonel yönetici temini yerine aileden bir bireyin yönetimde tercih edilmesi eğiliminin yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Büyüyen bir işletmenin karşılaşılabileceği sorunları tespit etmek amacıyla Tablo 9’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Büyüyen bir işletmenin karşılaşılabileceği sorunlar Tablo 9’da görüldüğü gibidir.

Tablo 9. Büyüyen Bir İşletmenin Karşılaşılabileceği Sorunlar

| Sorunlar  | Ort. | Std. Sap. |
|---|------|-----------|
| İşleri zamanında yetiştirememesi                  | 3,15 | 1,20      |
| Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması      | 2,90 | 1,26      |
| Sermaye bulma güçlüğü                             | 2,85 | 1,51      |
| İşletmeyi ve çalışanları denetim güçlüğü          | 2,61 | 1,28      |
| Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü | 2,61 | 1,32      |
| Yöneticilerin iş yükünün artması                  | 2,39 | 1,20      |
| Personelin iş yükünün artması                     | 2,20 | 1,19      |

Notlar: (i) n=41; (ii) ölçekte 0=hiç önemli değil ve 4=çok yüksek derecede önemli anlamındadır;(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=22,379$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 9’da görüldüğü gibi büyüme sürecindeki işletmelerin karşılaşılabileceği sorunların önem dereceleri sırasıyla işleri zamanında yetiştirememesi (3,15), yetki ve sorumlulukların birbirine karışması (2,90), sermaye bulma güçlüğü (2,85), işletmeyi ve çalışanları denetim güçlüğü (2,61), faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü (2,61), yöneticilerin iş yükünün artması (2,39) ve personelin iş yükünün artması (2,20) şeklindedir.

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri sorunlar ilişkin geliştirilen hipotezler ve test sonuçları aşağıda Tablo 10’da belirtilmiştir.

Tablo 10: *İşletmelerin Karşılaşılabilecekleri Sorunlara İlişkin Geliştirilen Hipotezler ve Test Sonuçları*

| Varsayımlar   | Test Değeri | Tek Örnek t Testi |       | Sonuç |
|---|-------------|-------------------|-------|-------|
|   |             | t                 | p     |       |
| Yöneticilerin iş yükünün artması işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>1</sub> )                   | 2           | 12,913            | <,001 | Kabul |
| Personelin iş yükünün artması işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>2</sub> ).                     | 2           | 12,059            | <,001 | Kabul |
| İşletmenin ve çalışanların denetim güçlüğü işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>3</sub> ).        | 2           | 13,409            | <,001 | Kabul |
| İşlerin zamanında yetiştirilememesi işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>4</sub> ).               | 2           | 18,041            | <,001 | Kabul |
| Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>5</sub> ).      | 2           | 14,909            | <,001 | Kabul |
| Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>6</sub> ). | 2           | 13,321            | <,001 | Kabul |
| Sermaye bulma güçlüğü işletmelerin karşılaşılabileceği önemli bir sorundur (V <sub>7</sub> ).                             | 2           | 12,833            | <,001 | Kabul |

Not: (i) n=44, (ii) Tek Örnek t Testi

Tablo 10 incelendiğinde işletmelerde karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin varsayımların tümü kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Tablo 9’da yer alan tüm faktörlerin işletmeler için önemli birer sorun oldukları söylenebilir.

Tablo 11: *İşletme Sahip/Yöneticilerinin Büyüme Sürecinde Başvurdukları Kaynaklar*

|                 | Sayı | Yüzde |
|-----------------|------|-------|
| Öz sermaye      | 45   | 95,7  |
| Banka kredileri | 2    | 4,3   |
| Toplam          | 47   | 100,0 |

İşletmeler büyüme sürecinde gerekli olan finansal destekleri çok yüksek bir oranda (%95,7) kendi öz kaynaklarından sağlamayı tercih etmektedirler. Bu tercihin ülkemizde küçük ölçekli işletmeleri desteklemeye yönelik önlemlerin devlet tarafından yeterince geliştirilmemesinden, işletmelerin finansman, kaynak vb. konularda yeterince desteklenmemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 12. İşletmenin Faaliyet Alanı İle İlgili Olarak Ailenin İkinci ve Üçüncü Kuşaklarının Eğitim Alma Durumları

| Eğitimin Gerekliliği | Sayı | Yüzde |
|----------------------|------|-------|
| Evet                 | 17   | 39,5  |
| Hayır                | 10   | 23,3  |
| Kısmen               | 16   | 37,2  |
| Toplam               | 43   | 100,0 |

Tablo 12'deki sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin eğitim faaliyetlerine gerekli önemi verdiklerini söylemek oldukça güçtür.

Araştırmaya katılan işletmelerin iletişim ile ilgili sorunlarını tespit etmek amacı ile Tablo 13'teki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 13'te görüldüğü gibidir.

Tablo 13: İşletmelerde İletişim İle İlgili Olarak Yaşanan Sorunlar

| Sorunlar  | Ort. | Std. Sap. |
|---|------|-----------|
| Yöneticiler arası iletişim sağlanmalı   | 3,61 | 0,69      |
| İşletme içerisinde iletişim etkin olmalı  | 3,57 | 0,95      |
| İşletmede ürün geliştirme, sorun çözme vb. alanlara yönelik ekip çalışmalarına yer verilmeli      | 3,45 | 1,07      |
| Tepe yöneticileri, birim yöneticileri ve işletme birimleri üzerinde tam bir denetime sahip olmalı | 3,30 | 1,02      |
| Aile üyeleri arasında düzenli toplantılar yapılmalı   | 3,14 | 1,23      |
| Ciddi krizlerde aile üyeleri arasında duygusal destek anlayışı hakim olmalı                       | 2,84 | 1,45      |
| Profesyonel yöneticiler kendi ilgi alanlarıyla ilgili sorunlarda aile üyelerine danışmalı         | 2,75 | 1,30      |
| Aile üyeleri, aile sorunlarını işletmede de konuşup çözebilmeli                                   | 2,20 | 1,71      |
| Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile üyeleri arasında çatışmalar yaşanabilir                   | 1,64 | 1,54      |

Notlar: (i) n=44; (ii) ölçekte 0=hiç katılmıyorum ve 4=her zaman katılıyorum anlamındadır;(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=82,283$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 13'te görüldüğü gibi büyüme sürecindeki işletmelerin karşılaşılabileceği iletişim sorunlarının önem dereceleri sırasıyla yöneticiler arası iletişim sağlanması (3,61), işletme içerisinde iletişim etkin olmalı (3,57), işletmede ürün geliştirme, sorun çözme vb. alanlara yönelik ekip çalışmalarına yer verilmesi (3,45), tepe yöneticilerinin birim yöneticileri ve işletme birimleri üzerinde tam bir denetime sahip olması (3,30), aile üyeleri arasında düzenli toplantıların yapılması (3,14), ciddi krizlerde aile üyeleri arasında duygusal destek anlayışının egemen olması (2,84), profesyonel yöneticilerin kendi ilgi alanlarıyla ilgili sorunlarda aile üyelerine danışmaları (2,75), aile üyelerinin aileden kaynaklanan sorunlarını işletmede de konuşup çözebilmesi (2,20) ve

kimin hangi işi yapacağı konusunda aile üyeleri arasında çatışmaların yaşanabileceği (1,64) şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde yaşanan bireysel sorunları tespit edebilmek için Tablo 14'teki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 14'te görüldüğü gibidir.

Tablo 14: İşletmelerde Bireysel Sorunlara Yönelik Görüşler

| Bireysel Sorunlar  | Ort. | Std. Sap. |
|--|------|-----------|
| İşletmede yetki ve sorumlulukların devredilmesinde bireylerin sahip olduğu yetenekler en önemli kriterdir. | 3,05 | 1,40      |
| İşletmeyi ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmadan değerlendirme sürecine tabi tutulur.    | 2,65 | 1,48      |
| Profesyonel yöneticiler işletmeye en az aile bireyleri kadar bağlıdır.                                     | 2,55 | 1,54      |
| İşletmede kritik görevlere aile üyelerinin getirilmesi vazgeçilmez bir konudur.                            | 2,28 | 1,55      |
| Terfi ya da ücretlendirme konularında aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında fark gözetilmektedir.     | 1,55 | 1,48      |
| Aile üyeleri arasında hangi işi kimin yapacağı konusunda çatışma yaşanabilir.                              | 1,53 | 1,62      |
| Yönetimin gelecekte kimlere devredileceği belli değildir.  | 1,38 | 1,69      |
| İşletmede profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaktadır.                         | 1,10 | 1,43      |
| Karar alma konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz.   | 1,05 | 1,41      |
| İşletmede çalışan akrabalar diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.                                  | 1,00 | 1,32      |

Notlar: (i) n=40; (ii) ölçekte 0=hiç katılmıyorum ve 4=her zaman katılıyorum anlamındadır;(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=83,229$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 14'te görüldüğü gibi işletmelerde yaşanan bireysel sorunların en önemlisi, yetki ve sorumlulukların devri konusunda olmaktadır. Yetki devri özellikle aile işletmeleri için yaşamsal öneme sahip konulardan birisidir. İşletmenin sahibi konumundaki yöneticiler; işletme üzerindeki otoritelerini kaybetmemek, işletmenin bir organizasyon olarak çalışmasını kontrol altında tutmak vb. nedenlerden dolayı sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını paylaşmak istememektedirler. Araştırma bulguları da bu yaklaşımı destekler niteliktedir. İşletmeyi ve aileyi ilgilendiren konuların birbirlerine karıştırılmadan değerlendirme sürecine tabi tutulması (2,65), profesyonel yöneticilerin kendilerini işletmeye en az aile bireyleri kadar bağlı hissetmeleri (2,55), kritik görevlere kesinlikle aile üyelerinin getirilmesi (2,28) konuları ise önemli görülen diğer faktörlerdir. Diğer faktörlerin önem düzeyi düşüktür.

İşletmelerin hukuksal yapılarının işletmede yaşanan bireysel sorunlar üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler hukuksal yapılarına göre 3 gruba ayrılmaktadır (bkz. Tablo 6). Sonuçlar aşağıda Tablo 15'de görüldüğü gibidir.

Tablo 15: İşletmelerin Hukuksal Yapılarına Göre Bireysel Sorunlara Bakış Açıları

|  | Anonim<br>(n=6) |      | Limited<br>(n=17) |      | Şahıs işl.<br>(n=21) |      | Anova testi |       |
|--|-----------------|------|-------------------|------|----------------------|------|-------------|-------|
|  | Ort.            | S.S. | Ort.              | S.S. | Ort.                 | S.S. | F           | p     |
| İşletmede profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaktadır.                       | 0,67            | 0,52 | 1,65              | 1,73 | 0,62                 | 1,07 | 3,07        | 0,057 |
| Profesyonel yöneticiler işletmeye aile bireyleri kadar bağlıdır.   | 2,50            | 1,38 | 2,82              | 1,47 | 2,29                 | 1,62 | 0,579       | 0,565 |
| Terfi ya da ücretlendirme konularında aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında fark gözlemlenmektedir. | 1,67            | 1,37 | 1,94              | 1,48 | 1,25                 | 1,45 | 1,014       | 0,372 |
| Yönetimin gelecekte kimlere devredileceği belli değildir.  | 2,17            | 1,60 | 1,63              | 1,82 | 0,90                 | 1,51 | 1,73        | 0,19  |
| İşletmede yetki ve sorumlukların devredilmesinde bireylerin sahip olduğu yetenekler en önemli kriterdir. | 3,67            | 0,52 | 3,25              | 1,29 | 2,60                 | 1,57 | 1,831       | 0,174 |
| İşletmede çalışan akrabalar diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.                                | 1,17            | 0,75 | 1,65              | 1,77 | 0,76                 | 1,22 | 1,829       | 0,174 |
| İşletmeyi ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmadan değerlendirme sürecine tabi tutulur.  | 3,00            | 1,10 | 3,19              | 1,33 | 2,19                 | 1,57 | 2,391       | 0,104 |
| Aile üyeleri arasında hangi işi kimin yapacağı konusunda çatışma yaşanabilir.                            | 1,50            | 1,38 | 2,35              | 1,54 | 0,95                 | 1,47 | 4,189       | 0,22  |
| Karar alma konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz.   | 1,17            | 1,47 | 1,47              | 1,42 | 0,71                 | 1,23 | 1,521       | 0,231 |
| İşletmede kritik görevlere aile üyelerinin getirilmesi vazgeçilmez bir konudur.                          | 1,83            | 1,17 | 2,71              | 1,45 | 2,29                 | 1,71 | 0,786       | 0,462 |

Tablo 15 incelendiğinde işletmelerin hukuksal yapılarına göre yapılan sınıflama çerçevesinde işletmelerin bireysel sorunlara bakış açıları arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “işletmelerin hukuksal yapılarına göre bireysel sorunlara yaklaşımları arasında bir fark vardır” şeklindeki varsayımımızı desteklememektedir. Bu bağlamda işletmelerin hukuksal yapılarının işletmede yaşanan bireysel sorunlar üzerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların büyüme ve aile ilişkileri hakkındaki düşünceleri Tablo 16’da görüldüğü gibidir.

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin kurucularının işletme yönetimini ağırlıklı olarak (%87) kendilerinden sonra gelen kuşaklara bırakmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak araştırma çerçevesindeki işletme yöneticilerinin eğitim faktörüne yeterince önem vermedikleri (bkz. Tablo 12) dikkate alındığında bu yaklaşımın işletmelerin geleceği açısından çok da doğru olmadığı öne sürülebilir. İşletmelerin büyüme stratejileri oluşturulurken gelecek kuşakların dikkate alınması, işletmelerin devamlılığının sağlanması açısından yaşamsal öneme sahiptir.

Bir başka önemli faktör ise güncel gelişmelerin yakından izlenerek gerekli değişimlerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulmasıdır. Bu bağlamda bu tür politikaların işletmelerin stratejileri ile uyumlu bir şekilde uygulanması gerekliliği de unutulmamalıdır.

Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Büyüme ve Aile İlişkileri Hakkındaki Düşünceleri

| Düşünceler   | Evet |       | Hayır |       | Kısmen |       |
|--|------|-------|-------|-------|--------|-------|
|  | Sayı | Yüzde | Sayı  | Yüzde | Sayı   | Yüzde |
| İşletmenin kurucusu, kendinden sonra gelen kuşaklara işletmeyi devrederken güvenmektedir.                | 40   | 87,0  | -     | -     | 6      | 13,0  |
| İşletmenin büyüme stratejileri, gelecek kuşakları da içine alacak biçimde oluşturulmuştur.               | 38   | 80,9  | 5     | 10,6  | 4      | 8,5   |
| İşletmenin stratejik kararlarına kurucu dışında aile üyeleri de müdahale etmektedir.                     | 14   | 29,8  | 25    | 53,2  | 8      | 17,0  |
| Ailesel ilişkilerdeki bir değişim, işletmedeki ilişkileri etkileyebilmektedir.                           | 12   | 25,5  | 21    | 44,7  | 14     | 29,8  |
| Aile toplantıları önemli olup aile üyelerinin katılımı sağlanmaktadır.                                   | 18   | 38,3  | 20    | 42,6  | 9      | 19,1  |
| Ailenin çıkarları işletme çıkarlarına göre önceliklidir.   | 17   | 36,2  | 18    | 38,3  | 12     | 25,5  |
| İşletme, güncel gelişmelerden yakından ilgilenip gerekli değişimleri zaman kaybetmeden uygulamaya koyar. | 33   | 70,2  | 3     | 6,4   | 11     | 23,4  |

İşletmelerde karşılaşılan sorunları çözmeye başvurulacak çözüm yollarını tespit etmek amacı ile Tablo 17'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo 17: İşletmelerde Karşılaşılabilecek Sorunlarda Başvurulan Çözüm Yolları

|  | Ort. | Std. Sap. |
|--|------|-----------|
| Kurucunun yol göstermesi                         | 2,86 | 1,19      |
| Aile toplantısı düzenleyerek                     | 2,77 | 1,40      |
| Profesyonel yöneticilerden yardım alarak         | 2,64 | 1,48      |
| Benzer işletmelerin deneyimlerinden faydalanarak | 2,55 | 1,32      |
| Danışmanlardan yardım alarak                     | 2,39 | 1,48      |

Notlar: (i) n=44; (ii) ölçekte 0=hiç değil ve 4=her zaman anlamındadır;(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=2,789$ ; p=,594).

Tablo 17 incelendiğinde profesyonel yöneticilerden yardım almak (2,64), benzer işletmelerin deneyimlerinden faydalanmak (2,55) ve danışmanlardan yardım almak (2,39) gibi asıl başvurulması gereken çözüm yollarının ikinci derecede önemli oldukları görülmektedir. Sorunların çözümünde kurucunun ve/veya ailenin yardımının ön planda olması, işletmelerin sorunlarının çözümü açısından her zaman yeterli olmayabilecektir. Sorunların çözümünde profesyonel yardım alınması, işletmelerin dinamikliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, karşılaştıkları sorunların çözümünde başvurdukları çözüm yolları açısından bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Eğitim durumlarına göre ilkokul, ortaokul ve lise eğitimi alanlar bir grup (1.Grup) ve ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimi alanlar diğer grup (2.Grup) olmak üzere iki grup oluşturulmuştur. Konuyla ilgili değerlendirmeler Tablo 18’de görüldüğü gibidir.

Tablo 18: Eğitim Durumuna Göre Sorunlara Getirilen Çözüm Yaklaşımları

|  | 1. Grup<br>(n=29) |          | 2. Grup<br>(n=15) |          | Mann-Whitney U Testi |      |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------|----------------------|------|
|  | Ort.              | Std. Sap | Ort.              | Std. Sap | z                    | P    |
| Aile toplantısı düzenleyerek                     | 2,93              | 1,39     | 2,47              | 1,41     | -1,15                | 0,25 |
| Benzer işletmelerin deneyimlerinden faydalanarak | 2,45              | 1,43     | 2,73              | 1,10     | -0,47                | 0,64 |
| Kurucunun yol göstermesi                         | 3,00              | 1,22     | 2,60              | 1,12     | -1,36                | 0,17 |
| Danışmanlardan yardım alarak                     | 2,45              | 1,57     | 2,27              | 1,33     | -0,55                | 0,58 |
| Profesyonel yöneticilerden yardım alarak         | 2,93              | 1,46     | 2,07              | 1,39     | -2,25                | 0,02 |

Tablo 18 incelendiğinde her bir faktör için önem dereceleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “eğitim durumlarına göre yöneticilerin sorunların çözümüne yönelik yaklaşımları arasında bir fark vardır” şeklindeki 9 numaralı varsayımımızı desteklemektedir. Ancak 1. grup olarak nitelendirdiğimiz ilkokul, ortaokul ve lise eğitimi alan yöneticilerin 2. grup yöneticilere göre profesyonel yöneticilerden yardım alma konusunda bir eğilimlerinin de olması dikkat çekici bir durumdur.

#### IV. Sonuç ve Değerlendirme

Aile işletmelerinin yönetiminde genel olarak merkeziyetçi (centralized), katılımcı (participative) ve profesyonel (professional) yönetim olmak üzere üç yönetim biçiminden söz edilebilir. Merkeziyetçi yönetim tarzında işletme politikalarının, işletmenin tek yöneticisi durumunda olan sahibi tarafından belirlenmesi söz konusudur. Katılımcı yönetim tarzında, hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte işletmede aile üyelerinin ve teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de karar verme sürecinde yer aldığı görülebilmektedir. Son olarak profesyonel yönetim tarzı, işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin

bilfiil işlerin yürütülmesinde yer almamalarını öngörmektedir. İşletmenin icracı yöneticilerinin aile üyeleri arasından belirlenmediği bu yönetim biçiminde salt yatırım kararları ve genel işletme politikaları vb. örgütün geleceğini ve tümünü ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilmektedir. Bu bağlamda profesyonel yönetimde aile bireyleri işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından; yöneticiliği meslek edinen bireyler ise işletmenin yönetilmesinden ve operasyonlarından sorumludurlar.

Çalışmanın amacı, Konya’da faaliyet gösteren aile işletmesi sahip/yöneticilerinin büyüme sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunları ve sorunların çözümünde başvurdukları yolları tespit etmeye yöneliktir.

Sürekli yenilik peşinde koşan ve cesur girişimlerde bulunan özel teşebbüsün varlığı, gelişmiş ülkelerin bugünkü durumlarında önemli rol oynamaktadır. Bu başarının en önemli nedenlerinden biri, profesyonel yöneticilerin aynı anda hem işletme sahibi hem de yönetici olan bireye oranla tutucu olmamasıdır. Profesyonel yöneticiler, hızlı ve sürekli bir büyümeyi sağlayacak kararlar almada daha cesurdurlar. Araştırma Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinin profesyonel yöneticiliğin önemini yeterince kavrayamadıkları gözlenmiştir. Olası sorunlar karşısında aile işletmesi sahip/yöneticilerinin genellikle kendi ürettikleri çözüm yollarını tercih ettikleri tesbit edilmiştir.

Günümüzde hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında aile işletmesi sahip/yöneticilerinin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için gerekli eğitimi almaları, hem işletme hem de kendileri açısından yaşamsal öneme sahiptir. Bu bağlamda aile işletmelerinde sahip/yöneticilerin birden çok görevi üstlenmelerinden dolayı gerekli eğitimi aldıklarını söylemek oldukça güçtür. İşletmede kimlerin ve hangi sırayla işletme yönetiminde üst düzeyde söz sahibi olacağı eğitim, bilgi ve yetenekleri bağlamında planlanmalıdır. Yönetici eğitimleri ya işletme içerisinde gerçekleştirilecek eğitim programları yoluyla ya da üniversitelerden sağlanacak yönetici eğitim seminerleri yoluyla gerçekleştirilebilecektir.

Aile işletmesi sahip/yöneticileri, büyümeyi bir amaç olarak değil gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için planlanması ve denetlenmesi gereken bir araç olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Büyüme, işletmeyi daha güçlü ve sağlıklı bir yapıya kavuşturacak ise düşünülen bir yol olmalıdır.

### **Kaynaklar**

- Akdoğan, A. (2000), “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, S.16, ss. 31-47.
- Altunışık, R., Coşkun R., Yıldırım E. ve Bayraktaroğlu S. (2001), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 1. Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.



- Aydın, N (1985), “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:3, S:1, Eskişehir, ss. 83-90.
- Bechard, R., Gibb J. D. (1983), “Managing Continuity The Family –Owned Business”, Organizational Dynamics, American Management Associations, USA, ss. 5-20.
- Can, H. (1999), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1983), İşletmelerde Davranış, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.  
<http://www.kobinet.org.tr/kobiara>, 2004.
- İşeri, M., Çağlar N. (2004), “1998-2002 Döneminde İMKB Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, ss.140-147.
- Karpuzoğlu, E. (2001), “Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile İşletmelerine Özgü Planlar”, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi, C: 4, S: 15.
- Karpuzoğlu, E. (2003), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Masuo, Diane, Grace F., Yanagida J., Cabal C. (2001), “Factors Associated with Business and Family Success: a Comparison of Single Manager and Dual Manager Family Business Households”, Journal of Family and Economic Issues, Vol. 21(1), s. 58.
- Poza, E. (1989), Smart Growth: Critical Choices For Business Continuity and Prosperity, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Öğüt A., Güleş H. K., Çağlıyan V. (2003), “Ana Sanayi- Yan Sanayi İlişkilerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Öğüt A. (2000), Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Tekeli, İ., Erdoğan S. (1976), Halk Sektörü Sorunu, Gelişim Yayınları, İstanbul.