

**AİLE İŞLETMELERİNDE
GELECEK PLANLAMASI VE AİLE ANAYASASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tamer KUMAŞ

Eskişehir 2023

**AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK PLANLAMASI VE AİLE ANAYASASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

Tamer KUMAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Tamer KUMAŞ'ın “Aile İşletmelerinde Gelecek Planlaması ve Aile Anayasası Üzerine Bir Araştırma: Eskişehir Örneği” başlıklı tezi **13 Haziran 2023** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ
Üye	: Prof. Dr. Ender GEREDE
Üye	: Prof. Dr. Bahar SUVACI
Üye	:
Üye	:

.....
Prof. Dr. Saime ÖNCE
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler
Enstitüsü Müdürü

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK PLANLAMASI VE AİLE ANAYASASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Tamer KUMAŞ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2023

Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Türkiye'deki aile işletmeleri, ekonominin büyük bir kısmını oluştururken, dünya genelinde benzer bir durum görülmektedir. Bu işletmelerin sürdürülebilirliği ve jenerasyonlar arası aktarımı, kurumsallaşma, kurumsal yönetim, aile anayasası, gelecek planlaması ve benzeri stratejik politikalarla sağlanmaktadır. Bu nedenle gelecek planlaması ve aile anayasası kavramlarını birlikte ele alarak araştırmak önem arz etmektedir. Araştırmada, gelecek planlaması algısı ve aile anayasasına verilen önemi etkileyebileceği düşünülen faktörler incelenmiştir. Bu faktörler arasında bireylerin eğitim seviyesi, işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler ve işletmelerde profesyonel yöneticiler ile aileden yöneticiler arasındaki algı farkı araştırılmıştır. Çalışma, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 37 işletmeden dönen yanıtlar ile 48 katılımcıyla anket çalışması yapılmıştır. Çalışma örneklemi boyutunun literatürde yapılan araştırmaların örneklem boyutları ile paralellik gösterdiği belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde aile anayasasının önemi ile gelecek planlaması algısının genel olarak yüksek olduğu ve farkındalığın bulunduğu görülmüştür. Ancak eğitim durumu, işletme yönetiminin nesiller arasındaki dağılımı ve profesyonel veya aileden yöneticiler arasında gelecek planlaması algısı veya aile anayasasına verilen önem açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiş fakat işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler göre tekstil-baskı-ambalaj ile madencilik ve tekstil-baskı-ambalaj ile inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcılar arasında algıları açısından anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Aile anayasası, Gelecek planlaması, Devir planlaması

ABSTRACT

A STUDY ON SUCCESSION PLANNING AND FAMILY CONSTITUTION IN FAMILY BUSINESSES: THE CASE OF ESKİŞEHİR

Tamer KUMAŞ

Department of Management and Organization

Anadolu University, Social Science Institute, May 2023

Supervisor: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

While family businesses constitute a significant portion of the economy in Turkey, a similar situation is observed worldwide. It is known that family businesses' intergenerational transfer relies on institutionalization, corporate governance, family constitution, succession planning and similar policies. Therefore, it is important to address succession planning and the concept of a family constitution together in family businesses and to explore the practices in this regard. In this study, some factors believed to influence the perception of succession planning and the importance given to a family constitution were examined. These factors include individuals' level of education, which generation manages the business, the sectors in which the businesses operate, and the perception gap between professional managers and family members in the businesses. The study conducted a survey with 48 participants, gathering responses from 37 businesses located in the Eskişehir Organized Industrial Zone. The size of the study sample pool has been reported to be parallel to the studies conducted in the literature. According to the research findings, the importance of a family constitution and the perception of future planning are generally highly recognized in the businesses. However, no significant differentiation was found in terms of education level, the distribution of business management among generations, and the perception of succession planning or importance given to a family constitution between professional and family managers. Nevertheless, a significant differentiation was observed in terms of perception among participants from businesses operating in the sectors of textile-print-packaging and mining, as well as textile-print-packaging and construction.

Keywords: Family businesses, Succession planning, Family constitution

ÖNSÖZ

Çalışma için Eskişehir içerisinde yer alan işletmelere ve iletişim kurmuş olduğum meslektaşlarım ve büyüklerime, buna ek olarak bizzat tanışma fırsatı bulduğum Erdoğan bey, Özlem hanım, Hasan bey ve yine bu çalışmada bana desteklerini esirgemeyen Recep beye minnet duyarım.

Son olarak Anadolu Üniversitesinde bana destek olan danışmanım Prof. Dr. Avni Barış Baraz'a ve istatistik konusunda bilgilendirmede bulunan Doç. Dr. Murat D. Şahin'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tamamında yanımda bulunan, zorlukları aşmamda yardımcı ve destek olan annem ve babama teşekkürü borç bilirim.

..../..../20....

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ.....	3
1.1. Aile İşletmesi Tanımı ve Önemi	3
1.2. Aile işletmeleri Özellikleri.....	5
1.3. Aile İşletmeleri Avantajları ve Dezavantajları	6
1.4. Aile işletmeleri Kuruluş ve Gelişim Evreleri	8
1.4.1. Girişimcilik ve İşe Başlama.....	9
1.4.1. İşte Başarı	9
1.4.2. Büyüme ve Genişleme.....	10
1.4.3. Mülkiyet Genişlemesi	10
1.4.4. Doyum	10
1.4.5. Eski Başarıları Bekleme	11
1.4.6. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme	11
1.4.7. Gelecek Kuşaklara Devir	11
1.4.8. Tasfiye	11
1.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	12
1.5.1. Ailenin Kurumsallaşması.....	14

1.5.1.1. Ailenin Kurumsallaşması için Aile Anayasası.....	14
1.5.1.2. Aile Meclisi	15
1.5.2. İşletmenin Kurumsallaşması	17
1.6. Aile İşletmeleri Örnekleri	19
1.7. Eskişehir’de Aile İşletmeleri.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK PLANLAMASI	23
2.1. Aile İşletmelerinde Gelecek-Devir Planlaması Tanımı ve Önemi.....	23
2.2. Gelecek Planlaması ve Kurumsallaşma.....	25
2.3. Gelecek Planlaması ve Kurumsal Yönetim	25
2.3.1. Adillik.....	26
2.3.2. Şeffaflık.....	26
2.3.3. Hesap Verebilirlik.....	26
2.3.4. Sorumluluk.....	27
2.4. Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama.....	27
2.4.1. Stratejik Planlamayı Etkileyen Unsurlar	27
2.4.1.1. Aile Kültürü	27
2.4.1.2. Girişimcinin İstekleri, İnançları, Değerleri ve İhtiyaçları....	27
2.4.1.3. Duygu ve Mantık İlişkisi	28
2.4.1.4. Sahip olunan Ortaklık Şekil ve Oranları.....	28
2.4.1.5. İşletmedeki Kilit Kişiler ve İlişkiler	28
2.4.1.6. Aile Üyeleri ile Girişimcinin Stratejik Planlamaya Bakışı ...	29
2.4.1.7. Şirkette ve Ailede Üstlenilen Roller	29
2.4.1.8. Aileden olan ve Aileden olmayan Yöneticiler Arası İlişkiler	30
2.4.1.9. Ailenin Toplumdaki İmajı	30
2.5. İşletme Hedefleri.....	31
2.6. Gelecek-Devir-Halef Planlaması	31
2.6.1. Aday Havuzunun Oluşturulması.....	33
2.6.2. Halef-Yedeklerin Saptanması.....	33
2.6.3. Halef-Yedeklere Sorumlulukların Aktarılması	34
2.6.4. Başarılı bir Devir Planlaması için Gerekli Faktörler	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ANAYASASI	36
3.1. Aile Anayasası Kavramın Tanımı ve Önemi	36
3.2. Aile Anayasasının Avantaj ve Dezavantajları	36
3.2.1. Aile Anayasası Avantajları	37
3.2.2. Aile Anayasası Dezavantajları	38
3.3. Aile Anayasası Hazırlanma Süreci	39
3.4. Aile Anayasası Örnekleri	40
3.5. Aile Anayasası Bölümleri	46
3.5.1. Bölüm 1: Genel Hükümler	47
3.5.2. Bölüm 2: Çalışma İlişkileri	48
3.5.3. Bölüm 3: İdari Yapılanma	49
3.5.4. Bölüm 4: Mülkiyet	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM	51
4.1. Araştırma Problemi	51
4.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli	51
4.3. Araştırmanın Önemi	52
4.4. Araştırmada Varsayımlar ve Kısıtlar	53
4.5. Tanımlar	54
4.6. Araştırma Hipotezleri	54
4.7. Araştırma Evreni ve Örneklem	56
4.8. Araştırma Veri Toplama Yöntemi	57
4.8.1. Anket Soruları ve Ölçek Seçimi	58
4.9. Araştırma Analiz Yöntemi	60

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ANALİZ ve BULGULAR	61
5.1. Analizler	61
5.1.1. Güvenirlik Testi	61

5.2. Tanımlayıcı Analiz ve Bulgular.....	65
5.3. Normallik Testi	75
5.4. Ki-Kare Testleri.....	76
5.4.1. Karma ve Seçimli Katılım Kavramları	76
5.4.2. Gelecek Planlaması ve İşletmedeki Pozisyon	76
5.4.3. Aile Anayasasının Önemi ve Eğitim Durumu	81
5.4.4. İşletmede Pozisyon ve Aile Anayasasının Önemi.....	88
5.5. Mann-Whitney U Testleri	95
5.5.1. İşletmedeki pozisyon ve Gelecek Planlaması Algısı.....	95
5.6. Kruskal-Wallis H Testleri.....	98
5.6.1. Sektör ve Gelecek Planlaması Algısı.....	98
5.6.2. Eğitim Durumu ve Gelecek Planlaması Algısı	107
5.6.3. Nesil ve Gelecek Planlaması Algısı.....	111
SONUÇ ve ÖNERİLER	117
KAYNAKÇA.....	123
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLULAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Dünyanın En Büyük 750 Aile Şirketi	20
Tablo 1.2. Sektörel Dağılım Tablosu Eskişehir Sanayi Odası 2020	22
Tablo 1.3. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 81 İl Durum Raporu 2019	22
Tablo 2.1. Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri	24
Tablo 3.1. Bazı Aile Anayasası Politikaları	43
Tablo 5.1. Gelecek-halef planlaması algı ölçeği veri işleme özeti	64
Tablo 5.2. Gelecek-halef planlaması algı ölçeği güvenilirlik testi.....	64
Tablo 5.3. Aile anayasası algı ifadeleri frekans analizi	65
Tablo 5.4. Sektörler Frekans Tablosu	66
Tablo 5.5. Kuruluş yılı Frekans Tablosu.....	66
Tablo 5.6. Katılımcı Yaşları Frekans Tablosu	67
Tablo 5.7. İşletmenin Hukuki Statüsü Frekans Tablosu	67
Tablo 5.8. İşletme Sahipliği Frekans Tablosu.....	67
Tablo 5.9. İşletmede Çalışan Sayısı Frekans Tablosu.....	68
Tablo 5.10. İşletme Yönetimi Nesil Frekans Tablosu.....	68
Tablo 5.11. Katılımcı Cinsiyet Frekans Tablosu	69
Tablo 5.12. İşletme Kurucusu ile Yakınlık Frekans Tablosu.....	69
Tablo 5.13. İşletmede Çalışılan Yıl Frekans Tablosu	69
Tablo 5.14. Katılımcı Eğitim Durumu Frekans Tablosu.....	70
Tablo 5.15. Katılımcı İşletmede Pozisyon Frekans Tablosu.....	70
Tablo 5.16. Kurumsallaşma Düzeyi Frekans Tablosu	71
Tablo 5.17. Gelecek Planlaması Durumu Frekans Tablosu.....	71
Tablo 5.18. Stratejik Plan-Uzun Vadeli Plan Durumu Frekans Tablosu	71
Tablo 5.19. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-1	72
Tablo 5.20. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-2	73
Tablo 5.21. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-3	73

Tablo 5.22. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-4	74
Tablo 5.23. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-5	74
Tablo 5.24. Normallik testi	75
Tablo 5.25. Gelecek planlaması* işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) veri işleme özeti	77
Tablo 5.26. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) çapraz tablosu	77
Tablo 5.27. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) çapraz tablosu	77
Tablo 5.28. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) Ki-Kare analizi.....	78
Tablo 5.29. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon * (Seçilimli Katılım) veri işleme özeti	79
Tablo 5.30. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon (Seçilimli Katılım) çapraz tablosu	79
Tablo 5.31. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon (Seçilimli Katılım) Ki-Kare analizi.....	80
Tablo 5.32. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu veri işleme özeti (Karma Katılım).....	81
Tablo 5.33. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu çapraz tablosu (Karma Katılım).....	81
Tablo 5.34. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Ki-Kare analizi (Karma Katılım).....	83
Tablo 5.35. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Monte Carlo yöntemi Ki-Kare analizi (Karma Katılım).....	83
Tablo 5.36. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Ki-Kare veri tablosu (Seçilimli Katılım).....	85
Tablo 5.37. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu çapraz tablosu (Seçilimli Katılım).....	85
Tablo 5.38. Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Monte Carlo yöntemi Ki-Kare analizi (Seçilimli Katılım)	87

Tablo 5.39. İşletmede pozisyon * Aile anayasası önemi veri işleme özeti tablosu (Karma Katılım)	88
Tablo 5.40. İşletmede Pozisyon * Aile anayasasının önemi çapraz tablosu (Karma Katılım).....	89
Tablo 5.41. İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi çapraz tablosu (Karma Katılım).....	90
Tablo 5.42. İşletmede pozisyon * Aile anayasası önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu analizi (Karma Katılım).....	90
Tablo 5.43. İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Veri işleme özeti (Seçilimli Katılım).....	92
Tablo 5.44. İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare çapraz tablosu (Seçilimli Katılım).....	92
Tablo 5.45. İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu analizi tablosu (Seçilimli Katılım).....	94
Tablo 5.46. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı tanımlayıcı istatistikler tablosu (Seçilimli Katılım).....	95
Tablo 5.47. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı sıralamalar Mann-Whitney U testi tablosu (Seçilimli Katılım).....	96
Tablo 5.48. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U testi analizi (Seçilimli Katılım).....	96
Tablo 5.49. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U tanımlayıcı istatistikler (Karma Katılım)	97
Tablo 5.50. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U testi sıralamalar (Karma Katılım).....	97
Tablo 5.51. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U testi analizi (Karma Katılım).....	97
Tablo 5.52. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi tanımlayıcı istatistikler.....	98
Tablo 5.53. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi sıralamalar (Karma Katılım).....	99

Tablo 5.54. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi sıralamalar (yüzde) (Karma Katılım).....	100
Tablo 5.55. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Karma Katılım).....	100
Tablo 5.56. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tek yönlü ANOVA test tablosu (Karma Katılım).....	101
Tablo 5.57. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Seçimli Katılım).....	104
Tablo 5.58. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Seçimli Katılım).....	105
Tablo 5.59. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (yüzde) (Seçimli Katılım).....	105
Tablo 5.60. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Seçimli Katılım).....	106
Tablo 5.61. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Karma Katılım).....	107
Tablo 5.62. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Karma Katılım).....	108
Tablo 5.63. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Karma Katılım).....	108
Tablo 5.64. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Seçimli Katılım).....	109
Tablo 5.65. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Seçimli Katılım).....	110
Tablo 5.66. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (yüzde) (Seçimli Katılım).....	110
Tablo 5.67. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Seçimli Katılım).....	111
Tablo 5.68. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Karma Katılım).....	111

Tablo 5.69. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis sıralamalar (Karma Katılım).....	113
Tablo 5.70. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis testi analizi (Karma Katılım).....	113
Tablo 5.71. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Seçilimli Katılım)	114
Tablo 5.72. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Seçilimli Katılım).....	115
Tablo 5.73. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (yüzde) (Seçilimli Katılım).....	115
Tablo 5.74. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H analizi (Seçilimli Katılım).....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi.....	9
Şekil 1.2. Örnek Aile Şirketi Organizasyon Tablosu	16
Şekil 5.1. Kruskal-Wallis H Sektörün İkili Karşılaştırmaları Düğüm tablosu (Karma Katılım	103

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGMER	: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
akt.	: aktaran
ASO	: Ankara Sanayi Odası
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
ESO	: Eskişehir Sanayi Odası
ETO	: Eskişehir Ticaret Odası
FOB	: Family Owned Business (Aile İşletmesi)
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
s.	: sayfa
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
STB	: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
yy.	: yüzyıl

GİRİŞ

Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturduğu düşünüldüğünde, aile işletmeleri ve aile işletmelerin konusunda yapılan araştırmaların, özellikle gelecek planlama ve aile anayasası kapsamında ele alınmadığı görülmüştür. Bu kavramların, aile işletmelerinin devamlılığının birer temel kabul edilmesi gerektiği, yapılan literatür çalışmalarınca da birçok kez dile getirilmiştir.

Bu bağlamda, araştırmanın amacı, aile anayasası ve gelecek planlama kavramlarının Eskişehir ili içerisinde, işletmelere olan etkileri, ne derece uygulandıkları ve kavramların uygulama aşamasında birbirleri arasında olan bağıntılarının değerlendirilmesinin, aile işletmesinin devamlılığı açısından büyük önem arz ettiği hipotezinden yola çıkılarak anlaşılması ve araştırılması amaçlanmaktadır.

Türkiye içerisinde konu ile ilgili yapılan literatür taramasında, birkaç önemli noktaya parmak basılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, konu üzerine çok fazla araştırmanın aile anayasası ve gelecek planlaması üzerine olmadığıdır. Diğer yandan, yapılan araştırmaların çoğunun nitel araştırmalardan oluşuyor olması, konunun nispeten daha dar bir perspektifte değerlendirildiği, bu nedenle de nicel araştırmalar ile bu bakış açısının genişletilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, önerilen metot ve uygulamaların araştırmasının, literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir.

Lussier ve Sonfield, yaptıkları araştırmada toplam bir veri tabanında 673 adet aile işletmesinin değerlendirme ve analiz etme fırsatı bulmuş olup bu işletmelerin; ABD, Mısır, Fransa, Hindistan, Kosova, Kuveyt ve Hırvatistan olmak üzere 7 ülkeden olduklarını belirtmişlerdir. Bu çapta yapılan bir araştırmanın, küresel anlamda güçlü bir altyapısı olduğu ve literatürde, aile işletmelerinin gelecek planlaması üzerine olan uygulamaları hakkında birçok veri ve bilgiye ulaşılmıştır. Sayılan ülkeler arasında aile işletmelerinde gelecek planlaması üzerine ciddi farklılıkların bulunduğu, fakat bu ülkeler arasında sadece Hindistan ve diğer 6 ülke arasında ciddi farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, aile işletmesi kavramının kültür, aile yapısı ve coğrafyaya göre dahi değiştiği ortaya çıkmıştır (Lussier, Sonfield, 2012).

Türkiye içerisinde konu ile ilgili yapılan literatür taramasında, birkaç önemli noktaya parmak basılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, konu üzerine

çok fazla araştırmanın aile anayasası ve gelecek planlaması üzerine olmadığıdır. Diğer yandan, yapılan araştırmaların çoğunun nitel araştırmalardan oluşuyor olması, konunun nispeten daha dar bir perspektifte değerlendirildiği, bu nedenle de nicel araştırmalar ile bu bakış açısının genişletilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, önerilen metot ve uygulamaların araştırmasının, literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir.

Birkaç araştırma ve makale üzerine öne çıkan bir araştırmada, ulaşılan verilere göre, konu üzerine yurtdışı ile bağlantılı bir şekilde gerçekleştirilen bir araştırmaya makalesinde, Tatoğlu, Kula ve Glaister'in, Türkiye genelinde 408 aile işletmesi üzerinde yaptıkları sistematik araştırmada, önceki kuşaklar ve gelecek-devir planlaması hakkında detaylı ve bilgilendirici sonuçlara ulaştıklarını açıklamışlardır. Yaptıkları araştırmada nicel yöntemlerden üç kademeli bir anket çalışması kullanmış olup, ilk kademedeki şirket ile ilgili genel bilgileri edinme, ikinci kademedeki işi devralacak olan halefin, önceki kuşaklar ile olan ilişkilerini test etmeye yönelik olduğu ve son olarak üçüncü aşamada ise halef ve devreden kuşak arasındaki kuralların ve anlaşmaların, kısacası devir planının üzerindeki iletişimlerinin ne derece başarılı olup olmadığını anlamaları üzerine gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, veri analizi yöntemlerinden; frekans analizi, chi-square testi, t-testi ve ANOVA testi gibi birçok testten yararlandığı ifade edilmiştir.

Araştırma sonucunda birçok bilgilendirici bulguya ulaşılmış olup bunlar önemli olan birkaç tanesi şu şekilde belirtilmiştir:

- Halef seçiminde en önemli kararın önceki kuşak yöneticisinin elinde olması ve onun karar ile metotlarına dayandığı gözlemlenmiştir.

- Haleflerin gelecek planlaması uygulamasında diğer işletmelerinde çalışarak tecrübe kazanmaları yönteminden çok, kendi işletmelerinde düşük seviyeli rütbelerde çalışarak yükselmeleri ve iş konusunda tecrübe kazanarak devir uygulamasına hazırlandıkları bir yöntem daha yaygın bir metot olarak karışımıza çıkmıştır (Tatoğlu, Kula ve Glastier, 2010).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesinin Tanımı ve Önemi

Aile işletmesi, literatürde birçok farklı açıdan ele alınmış fakat sonuç olarak tam bir anlam birliğine varılamamıştır (Shanker ve Astrachan, s.107, 1996). Bu sonuca bağlı olarak, aile işletmesini tanımlayacak olursak, aile işletmesi bir veya birden fazla üyenin işletmenin yönetiminde olması, işletmeyi yönetmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlara ek olarak Shanker ve Astrachan'nın (1996) yapmış olduğu ampirik tabanlı araştırmaya göre, Amerika'da aile işletmelerinin tanımını, ABD kökenli aile işletmelerinin kolektif ekonomik etkinin anlaşılması amacıyla istatistiksel veriler yardımıyla incelenmiştir. Bu araştırmaya göre aile işletmeleri ile ilgili ulaşılan istatistiklerin toplam 4 kategoride olduğu belirlenmiştir. Bu kategorilerden en yaygın olan ilki '*Sokak-bilgisi/ilimi*' olarak tanımlanmıştır. Bu tür istatistikler dört kategori içerisinde en çok paya sahip olan kategori olarak belirlenmiştir. Bu kategoride, aile işletmeleri ile ilgili belli bir araştırmanın olmadığı, eksik olduğu veya birbiri ile örtüşen aile işletmeleri tanımlarının olduğu anlaşılmıştır. İkinci kategoriye ise 'Eğitimli Tahminler' şeklinde tanımlanmıştır. Bu kategoride ise tecrübe, bilgi ve uzmanlık çerçevesinde oluşturulan istatistiklerden oluşturulmuştur. Üçüncü istatistiksel kategori ise bilinen veri ve tüm everene dayanmayan, aile işletmelerinden toplanmış olan küçük numunelerin ekstrapolasyonundan oluşturulmuştur. Bu bağlamda belirtilen şu ki, bu kategori ufak bir dilimi oluşturmaktadır. Son olarak, dördüncü istatistiksel kategori ise gerçek ampirik araştırmalara dayanan, aile işletmesinin tam tanımlarının bulunduğu istatistikler olarak belirtilmiştir. Bu kategorileştirmeye dayanarak, aile işletmeleri üzerine yazılan araştırmaların doğruluğunu sorgulatan soruları açığa çıkarmıştır. Bu bağlamda da aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmaların nicel bazda yetersizliğinden bahsedilmiştir. Bu tanımlamalar ve araştırmalarında gösterdiği üzere, bu tez de aile işletmelerinde hayati önem taşıyan aile anayasasının ve aile işletenlerinde gelecek planlaması konusunun, nicel olarak ele alınması konusunun temellerini güçlendiren nitelikte bir sonuca varıldığı görülmektedir (Shanker ve Astrachan, 1996).

Aile işletmelerinin tanımlarının ortak bir paydada dahi toplanması konusu dahi istatistiksel veriler konusunda küresel anlamda bir eksikliği gösterdiği bağlamda daha

büyük bir önem taşımaktadır. Aile işletmeleri konusu, birçok araştırmacı tarafından elzem bir konu ve araştırma ögesi olarak belirlense de birçoğu tarafından konunun araştırılmasının, aile işletmelerinin yapısından kaynaklı olarak zor olduğu konsensusuna varılmaktadır. Bu bağlamda aile işletmeleri konusunda, Türkiye'deki tanımlara ve araştırmalara göz atmakta fayda görülmüştür.

Aile işletmesi kavramı üzerine yapılan bir araştırmada, Bektaş ve Köseoğlu (2007)'nin açıklamasına göre, aile işletmeleri üzerine ortak bir tanıma varılmadığı, bu duruma bağlı olarak öncelikle 'aile' kavramının tanımının yapıldığı görülmektedir. Aile, toplum içerisinde, sosyal yaşamdaki en küçük topluluk olduğuna ve toplum gibi kendine özgü bir kültürünün bulunduğuna işaret etmektedirler. Bu bağlamda ailenin yapı olarak yakın ilişkileri barındıran bir topluluk oluşu, işletmenin sinerjisinin, kültürünün ve değerlerinin 'aile' yapısını bağlı olarak gelişeceği yönünde bir sonuca varılmıştır.

Diğer bir araştırmaya göre aile işletmesi, bir ailenin yönetiminde ve mülkiyetinde bulunan ve bu yetkilerin aile tarafından nesilden nesle aktarılarak ilerlediği, işletmenin, ailenin kendi menfaatleri ve stratejik kararları doğrultusunda yönettiği bir işletmeler olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2004, s. ix). Bu tanımın ardından ayrıca yapılan çıkarımlara göre; işletme yönetiminde en az bir aile üyesinin bulunmasının, işletmenin yönetiminde bir sonraki nesil açısından güncel bir fikrin varlığının bulunması ve yönetiminde temsil sayısında çok daha yüksek derecede bir denetim gücüne sahip olması şeklinde sıralana ögeler, aile işletmelerinin tanımlayan araştırmacılar tarafından bir hayli öne çıkan bölümler olarak kaydedilmiştir.

Girişim bilincinin artışı ve "kendi işini kurma" fikrinin güçlenmesi, insanların özgür olma isteği ve "kendi patronu olma" hayalleriyle daha da artan bir trend ile, aile şirketlerinin sayısı katlanarak artmaktadır. Aile şirketi, ailenin geçimini sağlanması için kurulan, ailede bir veya birden fazla aile ferdi tarafından yönetilen bir şirkettir. Alınan kararlar aileye ve ailenin menfaatleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Kısacası yönetimin ve yönetim faaliyetlerinin, aile bireylerince gerçekleştirildiği şirketlerdir. Bu bağlamda Türkiye'deki aile şirketlerine birkaç örnek şu şekilde olabilir; Koç, Sabancı, Bayraktar ve Doğuş Grubu gibi. Aile şirketlerinin diğer şirketlere oranı Türkiye'de %95, A.B.D.'de yaklaşık %90 ve İsviçre'de ise %85 civarında kaydedilmiştir. Bu araştırmalardan anlaşılacağı üzere, aile şirketleri ekonominin ana parçalarından birini oluşturuyor. Ayrıca Türkiye'deki aile şirketlerinin büyük bir kısmının KOBİ olduğu belirlenmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki bu işletmelerin aile işletmeleri olarak kayda

geçmiş ve zamanla büyüyen bu işletmeler, belirli bir aşamada halka arz edebilecek boyutlara ulaşmaktadır (Yılmaz, 2004, s.2).

Aile işletmelerinin küresel bazda tanımlarına ek olarak, Küresel çapta aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalarda, aile işletmelerinin dünyadaki işletmelerin ortalama %65-%80'ini Türkiye'de ise yaklaşık %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Buna ek olarak, Türkiye ekonomisinde istihdamın yaklaşık %65'i, aile işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin anlaşılması, nesilden nesle aktarılması ve gelecek planlaması konuları çok büyük önem arz etmektedir.

1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile şirketlerinin diğer şirketlere göre sahip olduğu bazı temel özellikler şu şekilde verilmiştir:

- Aile şirketleri, İlder'in yapmış olduğu açıklamada, aile şirketindeki çoğunluk hisseye sahip olmaktan çok, 'şirketin yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ve yönetim yetkilerinin aile bireylerinde toplanması' şeklinde belirtmiştir. Bu açıklamaya dayanarak, aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden birinin, aile şirketinin yönetim faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunun aile fertleri tarafından yürütülüyor olmasıdır.

- Aile şirketlerinde aile fertleri diğer çakışanlara göre istenilen yetkilere ve olanaklara ulaşım açısından yetkilidirler. Bu nedenle arzu edilen kademelere getirilen fertlerin, yönetimi elinde tuttuğu ve bu çerçevede kararlar aldığı görülmektedir.

- Aile şirketlerinin, şirketin aile fertlerinin istekleri doğrultusunda, aile fertlerinin kişisel menfaatleri doğrultusunda yönetildiği görülmektedir.

- Aile şirketlerinde, yönetim kademelerde ve şirkette çalışan aile fertlerine karşı duyulan duygusal bağ, alınan veya alınacak kararlara büyük oranda etki etmektedir. Bu durum, duygusallık ve mantıksallığın bazı durumlarda çakışmasına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca bu duruma, avantaj ve dezavantaj kısmında değinilecektir.

- İşletmenin kararlarının, ailenin işletmenin yönetiminden sorumlu, yaş olarak büyüklerin karar ve isteklerine bağlı alınıyor olması, tipik olarak görülen özelliklerinden bir diğeridir.

- Aile şirketlerinde, genellikle şirkette çalışan aile fertlerinin, diğer çalışanlara göre esnek çalışma ortamı ve şartlarına tabii olduğu görülmektedir.

- Aile işletmelerinde aile kültürü ve değerleri, yönetim süreci ve alınacak kararlar açısından en önemli özelliklerinden sayılmaktadır. Aile kültür ve değerleri, işletmelerin örgütsel kültür ve ortamlarını gelişimi açısından belirleyici özellik taşıdığından büyük bir öneme sahiptir (Karpuzoğlu, 2001, s.115).

- Aile işletmelerinde, işletmenin yönetiminde görev alan aile fertlerinin; yaş ve cinsiyet özelliklerine göre seçilmesi veya terfiinin kararının verilmesi önemli karar kıstasları olduğu gözlemlenmişti (Eser, 2019, s.4-5).

1.3. Aile İşletmeleri Avantajları ve Dezavantajları

İş ve aile kavramlarının birbirinden ayırt edilmesi gerektiği, böylece aile işletmelerinin avantajlarının artacağı görülmektedir. Rekabet koşullarının her geçen gün daha da arttığı, dinamik ve büyük bir hızla değişen ortamda, işletmelerinin çevrelerine olan adaptasyon süreci, beraberinde birçok problemi getirmektedir. Bu problemlerin çözülmesi, aile inanç ve değerlerinin ön planda olduğu işletmeler olan aile işletmelerinde ciddi bir karmaşaya sebebiyet vermektedir. Bu karmaşa özellikle Türkiye’de ataerkil bir aile yapısının hâkim oluşu, aile değerlerine olan geleneksel bağlılık ve ailelerin yapısından kaynaklanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.115).

Yapılan araştırmayı göre aile işletmelerinin yaklaşık olarak %85’inin kurumsallaşmadığı kaydedilmiştir. Bu araştırma çerçevesinde, aile işletmelerinin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlara değinilecektir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.21).

Aile işletmelerinin diğer işletme yapılarına kıyasla benzerlik ve farklılık gösterdiği alanlar; bu tür işletmeler arasında hem dezavantaj hem de avantaja dönüşebilecek özellikler mevcuttur. Bu çerçevede, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarından bazılarını şu şekilde verebiliriz;

Aile işletmelerini yaşadığı dezavantajlardan biri, gerçek profesyonellere yeterince kontenjan ayırılmıyor olması şeklinde yorumlanmaktadır (İlter, 2001, s.19). Bu duruma göre, aile işletmeleri genellikle tek kurucu-yönetici zihniyetinden ötürü, yüksek maliyetli olacağı endişesi, ayrıca da yönetim ve kara lama aşamasında şirket kurucusunun kararlarına karşılaşılabileceği, yönetim faaliyetine zarar vereceği korkusuyla kadroya katılma isteğinin düşük olması şeklinde yorumlanmıştır. Sonuç olarak, şirketin kurumsallaşması, profesyonellerin işin gerekli kademelerinde işe alınarak kadroya dahil edilmesi ve

böylece aile şirketleri olmayan şirketlerde gördüğümüz, kurumsal ve tek-adam odaklı olmayan yapıya ulaşılmış olunur. Bu durum, aile işletmelerinin önemli dezavantajlarından biridir.

Aile işletmelerinin sahip olduğu bazı dezavantajlı sorunlar şu şekilde verilmiştir; güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşmeme, gelecek planlamasının eksikliği, yeniliklere olan kapalılık, kuşak çatışması, roller çatışması vb. Bu türde görülen problemler, aile işletmelerinin ‘aile’ çekirdeğinin yapısından kaynaklanmakta olup belirtilen alanlarda dezavantajlara dönüşebilmektedir. Bu durumlar, aile işletmelerinde uygulanan kurumsallaşma, gelecek planlaması vb. gibi birçok farklı faaliyet ve uygulama ile avantaja dönüştürülebilmektedir.

Nepotizm, aile işletmelerinde görülen bir diğer dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle aile fertlerinin bir önceki paragrafta bahsettiğim üzere, işletme içerisinde sahip oldukları olanaklar ve yetkiler, onların diğer çalışanlardan ayrışmasına ve bu nedenle nepotizmin oluşmasına sebep olmaktadır (Cansabuncu, 2019, s.22). Adam kayırmacılık yani nepotizm, liyakate uymayan bir biçimde, işletmede çalışan aile fertlerine verilen esnek çalışma saatleri, olanakları, yetkiler ve maaş gibi konularda oluşabilecek kayırmaların yaşanabileceği alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum iş yerinde çalışanların demotive olmalarına, iş yerlerine olan bağlılıklarının azalmasına, psikolojik olarak kötü yönde etkilenmelerine ve iş yerinde verimlerinin de düşük olmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle nepotizm, aile işletmelerinde dikkat edilmesini gereken bir dezavantaj unsudur.

Aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlardan biri olan yüksek iletişim kabiliyeti ve hızlı karar verebilme; işletmenin adaptasyon yeteneğinin yüksek olmasını böylece çevre koşullarına ve işletme beklentilerine karşı daha hızlı cevaplar ve çözümler üretebilmesini sağlamaktadır. Bu durum, aile işletmelerinin, yönetimde sahip olduğu hiyerarşinin, aile bağları açısından yakın olması ve Karpuzoğlu'nun ifadesiyle ‘bürokratik olmayan hızlı karar mekanizması’ sayesinde sağlanabilmektedir (Cansabuncu, 2019, s.22 akt. Karpuzoğlu, 2004, s.23).

Aile işletmelerinde, aile fertlerinin aileye olan bağlılıkları ve sadakati sayesinde işletmenin faaliyetlerinin daha verimli şekilde yürütüldüğü, özellikle aile fertlerinin

işlerine karşı olan sadakatlerinin yüksek olması, işleri daha sık ve titiz bir şekilde takip ettikleri görülmektedir. Bunu yanı sıra, işleri sahiplenen aile fertleri, işletmedeki çevrenin, diğer çalışanların yani ortamın daha düzgün bir işleyişte çalışmasını da sağladıkları görülmektedir (Cansabuncu, 2019, s.22).

Aile işletmelerinin avantajlarından bir diğer, dinamizm olarak adlandırılmaktadır. Dinamizm, aile işletmelerinin değişen çevreye ve değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Avantajlarda gördüğümüz, aile işletmelerinde karşılaştığımız bürokrasinin daha düşük seyretmesi, bu bağlamda işletmeye esneklik yani dinamizm sağlamaktadır (Akdoğan, 2000, s. 35).

Aile işletmeleri uzun vadeli planlar yapabilme kabiliyetine de sahiptir. Bu sahip oldukları avantaj sayesinde geleceğe yönelik yapılan stratejik planlamaları sayesinde işletmenin sadece günlük değil uzun dönem hedeflerini gerçekleştirme gibi misyonları oluşmaktadır. Kardüz'ün (1992, s. 3) vermiş olduğu bir örnek olarak Japon Matsu-Sisha'dır. Matsu-Sisha yaklaşık olarak 250 yıllık bir strateji planına sahip olduğu görülmüştür. Buna ek olarak Mitsui Group'ta bir örnek kabul edilebilir. Mitsui Group ise 1694'ten itibaren sahip olduğu aile anayasası ve benzeri faaliyetlerinin günümüzde uygulanmaya devam ettiği görülmektedir.

1.4. Aile işletmeleri Kuruluş ve Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri, her işletme gibi belirli yaşam evrelerinden geçer. Aile işletmelerinin yaşam evreleri şu şekilde işlenmektedir; girişimcilik evresi, işte başarı evresi, büyüme ve gelişme evresi, doyum evresi, sistem arayışı ve profesyonelleşme

evresi, gelecek kuşaklara devir evresi ve tasfiye evresi. Gelişim evreleri verilen tablo eşliğinde şu şekildedir;



Şekil 1.1. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi (Aile Şirketleri, Fındıkcı 2005, s.41)

Bu tabloda yer alan evreleri biraz daha detaylı inceleyecek olursak:

1.4.1. Girişimcilik ve İşe Başlama

Yukarıda verilmiş olan tabloyu da göz önüne alacak olursak; aile işletmeleri tamamen sıfır noktasından oluşmaktadır. İşe başlama döneminde, şirketin temellerini atan aktör, işin içinden gelen, uzun zamandır bu işi yapan kısacası çekirdekten gelen bir kişidir. Bu kişi genellikle hırslı ve yüksek başarı güdüsüne sahiptir. Bu dönem işe başlama ve girişimcilik dönemi olarak adlandırılır ve önemli olan tek şey, işin devamlılığının sağlanmasıdır (Fındıkcı, 2005, s.41).

1.4.2. İşte Başarı

Girişimcilik evresinin ardından gelen 'işte başarı' evresi, benzer nitelikleri taşır. Yüksek başarı güdüsü, işi yaşama ve yüksek uğraşlar ve yoğun bir çalışma temposu sonrasında edinilen başarı, girişimcinin işe devam etme ve işte başarı elde etme arzusunu

güçlendirir. Bu isteği gerçekleştirmek isteyen girişimci, diğer aile fertlerinden yardım isteyerek işletmede sürekliliği sağlamayı amaçlar. Fındıkçıya göre, her 100 aile iletmesinden 70'inin beklediği 'işte başarı' aşaması gerçekleştiği buna bağlı olarak 'esnaf olma' niteliğinin kazandıklarını söylenebileceğini belirtmiştir (Fındıkçı, 2005, s.42).

1.4.3. Büyüme ve Genişleme

Bu aşama, işte başarı evresinden sonra görülen gelişme ve büyüme yaşıdığı evredir. Bu aşama nispeten ulaşması zor bir aşama olarak kabul edilmektedir. Tabloda da gördüğümüz üzere 100 aileden yaklaşık 60'ı bu aşamaya ulaştığı görülmektedir. İşletmedeki başarısını, aileyi ekonomik anlamda etkilemeye başladığı bu aşamada, işletme giderek genişler ve başka sektörlere de yatırımlar yapılabilir. Bu aşamada, işletmenin gereğinden fazla büyütmeyle kontrol altında tutulması, halihazırda gelişen işletmenin gelişimi açısından büyük bir önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2005, s.42).

1.4.4. Mülkiyet Genişlemesi

Mülkiyet genişlemesi evresi, girişimin ardından yaşanan hızlı başarının ardından büyüme ve genişleme evresine ulaşılması ardından gelen ciroların artışı, işletmenin büyümesi ve bu durumda ekonomik olarak iyileşmelerin gerçekleşmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Mülkiyetin genişlemesi ve işletmenin büyümesi, ayrıca bazı problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu problemlerden biri, mülkiyetin aile içerisinde paylaşılması sorunu olabilir. Bu gibi sorunların engellenmesi veya azaltılması, ailenin kültür ve değerlerinin yanı sıra, adaletli bir yolun izlenmesiyle sağlanabilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.43).

1.4.5. Doyum

Doyum aşaması, tabloda gördüğümüz, girişim aşaması, işte başarı, büyüme ve genişlemenin ardından gelmektedir. Bu aşamada gördüğümüz, 100 işletmeden ortalama olarak sadece 30'nun ulaştığıdır. Bu çerçevede, işletmelerin doyuma ulaşmış olmasında işletmenin kurucularının hedeflerine bağlıdır. Hedefler ise değişken olduğundan doyuma ulaşma aşamasının da değişken sonuçlarının olduğu görülmektedir. Doyum aşamasının en önemli kısmı ise bu aşamadan sonra işletmenin hangi yönde ilerleyeceğidir (Fındıkçı, 2005, s.44).

1.4.6. Eski Başarıları Bekleme

Bu aşama, doyum aşamasından sonra ulaşılabilecek bir evredir. İşletme kurucularının işletme için yeni bir girişimi, bir vizyonu veya yeni bir atılımı olmadığı takdirde, işletmenin belirli politikalarının oturulamamış olması veya sistemler çerçevesinde yönetilmediği takdirde, yaşamının düşüş evresine girdiği görülmektedir. Eski başarıların tekrar gelişmemesi, işletmenin, kurucuların ve değerlerin sorgulanmasına yol açmaktadır. Bu durumun aşılabilmesi halinde, tasfiye evresine doğru ilerlendiğini göstermektedir (Ak, 2010, s.55).

1.4.7. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme

Doyum aşamasının ardından işletmelerin izleyebileceği bir aşama ise sistem arayışı ve profesyonelleşme aşamasıdır. Bu aşamada, işletmenin kurucusu, işletmenin devamlılığı açısından kurumsallaşmanın sağlanması için çalışmalar yapma kararı almaktadır. Aile anayasası, gelecek-devir planlaması gibi uygulamaların yardımıyla, işletmedeki işlerin belirli politika ve sistemler çerçevesinde kurulması ve raylarına oturtulması sayesinde işletmenin profesyonelleşmesi, bu bağlamda da işletmenin yaşamının uzatılması amaçlanmaktadır (Aile İşletmeleri Kongresi 1, 2007, s.**).

1.4.8. Gelecek Kuşaklara Devir

Önceki aşamada da bahsedildiği üzere, gelecek kuşaklara devir aşaması, artık belirli bir yaşa gelen işletme kurucularının artık yeni kuşaklara işi öğretmesi, işi devrettikleri dönemin başlamasıdır. Devir sürecinde alınan kararların ve seçilen haleflerin yeteneklerinin yanı sıra, işi devam ettirme istekleri ve kararlılıklarına bağlı olarak işe olan uyumlarının doğru bir şekilde yönetilmesi, işletmenin başarılı bir şekilde geleceğe devredilmesi ve böylece yaşamını devam ettirebilmesi mümkündür. Bu aşamadan sonra işletme, tabloda görülen girişim ve işte başarı evrelerine dönmektedir. Bu aşamalar, artık işletmenin yeni yöneticileri olan kuşağa aittir (Fındıkçı, 2005, s. 46).

1.4.9. Tasfiye

Tasfiye aşaması ise bahsedilen her aşamadan sonra gerçekleşmesi muhtemel olan ve istenmeyen bir aşamadır. Bu aşamada görülen, eğer işletme yaşamını idame ettiremez, işletme başarılı bir şekilde ikinci kuşağa devredilemez ise ulaşılan nihai sonuçtur. İşletmenin kapatılması işlemidir. İşletmenin yaşamı sonlandırılır ve işletmenin sahip olduğu varlıklar satılır. Eğer ki işletme bu aşamaya ekonomik sıkıntılar sonucunda geldiyse, satılan varlıklar işletmenin borçlarını kapatmada kullanılmaktadır. Satılan varlıklardan arta kalan miktar, işletmenin pay sahiplerine adalet ve kurallar çerçevesinde bölüştürülerek dağıtılmaktadır. Diğer bir ihtimal ise işletmenin borçsuz bir şekilde, devirin başarısız olduğu bir durumda, varlıklarının satılması veya devredilmesidir. Bu ihtimalde, satılan varlıklardan elde edilen miktarın işletme pay sahiplerine adalet kuralları çerçevesinde bölüştürülerek dağıtılması ve işletmenin tasfiyenin yapılmasıdır (Fındıkçı, 2005, s.48).

1.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramının temelini oluşturduğu söylenebilecek olan kuramlardan birini oluşturan Max Weber'in "bürokrasi kuramı" olarak bilinmektedir. Bürokrasi modeli, sağlam bir örgüt yapısının kurulması, örgüt içerisinde belirli görevleri yapacak olan bireylerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzular, hırslar ve ihtiyaçlardan arınmış, nesnel ve akılcı bir yönetim sisteminin kurulması, iş başına getirilmesi planlanan kişilerin bilgi, tecrübe ve işe dair yeteneklerinin bulunması bağlı olarak göreve seçilmesi gibi birçok farklı kuralı içerisinde barındırmaktadır (Eren, 1993; akt. Ertekin, 2017, s. 69-70).

Weber, bürokratik yönetim anlayışının göre hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, güvenlik, disiplin, iş veren ve İşgören için öngörülebilirlik ve en yüksek verimi elde etme amacı çerçevesinde en uygun ve en elverişli örgütlenme tarzı olduğunu savunmaktadır (Weber , 1986; akt. Ertekin, 2017, s.70).

Weber'in ideal tip bürokrasisinde şu özellikler öne çıkmaktadır (Yağmurlu, 2004):

- i.** Resmi işlevler kurallar çerçevesinde devamlı olacak bir şekilde örgütlenmiştir.
- ii.** Sorumluluklar gibi yönetsel etkinliklerin yazılı belgeler dahilinde dosyalanarak yürütülmektedir.
- iii.** Büroların örgütlenmesi hiyerarşi ilkesine dayanarak yapılmaktadır.

- iv. Örgüte seçilecek olanlar için seçim süreci ve terfi süreçleri, bireylerin bilgi eğitim ve teknik yeteneklerine dayanarak yapılmakta ve bu bireylerin de sınava tabii olması gibi faaliyetler çerçevesinde yürütülmektedir.
- v. Memur ve yönetsel görevde bulunan bireylerin görevlerini yapmaları için temin edilen gerekli kaynaklar üzerinde işleri dışında mülkiyet hakları bulunmamaktadır.
- vi. Bütün çalışanların haklarının, sorumluluklarının ve görevlerinin belirlendiği bir kurallar bütünü bulunmaktadır.

Weber bürokrasisi, kurumsallaşmanın ilk adımını attığı ve örgüt kuramları içerisinde ilk dönem olarak kabul edilen “Klasik dönem” çerçevesinde literatürde bulunduğu görülmektedir. Bu çerçevede işletmenin kurallarının belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kişiden bağımsız gayrişahsi ilişkilerin kurulması, işe alım ve terfi süreçlerinin sınavlara tabii olması ve örgüt içerisinde yönetsel etkinliklerin belgelere dayalı bir şekilde yürütülmesi gibi birçok kuralın bir araya gelmesinden oluştuğu görülmektedir.

Kurumsallaşma; işletmelerin, diğer işletmeler ve çevre tarafından meşruluğunun kazanılması, tahmin edilebilir ve beklenilir olması, belirli sistem ve standartlar çerçevesinde çevreye uyum sağlayabilmesi için, belirli bir sistem çerçevesinde hareket etmeyen, gevşek bir örgütlenmeye sahip olan, bu yapıdan kurtularak, çevresine ve sosyal yapıya uyum sağlamış bir yapıya ulaşması şeklinde belirtilmiştir (Apaydın, 2007, s.122).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmelerin devamlılığı açısından en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin ömrünün uzaması için gereken, aile işletmelerinde gördüğümüz, kişiye bağlı değil, belirli değerler ile, yazılı kurallar ile, bilimsel metot ve sistematik ve politikalar yardımı ile işleyen bir yapılaşma olarak bilinmektedir. Kurumsallaşma, bir işletmede sistem şeklinde çalışabilmesi demektir. Aile işletmelerinin dezavantajlı olduğu, sorunlarından bahsedildiği üzere, aile meseleleri ile iş yeri meselelerinin karıştırılması, birçok farklı problemi beraberinde getirmektedir. Bu açıdan, işletmelerin kurumsallaşması, bu bağlamda işletmede belirli sistemler oluşturulması ve bu sistemler yardımıyla işletmenin kişilerden bağımsız olarak çalışması hem işletmenin sürdürülebilirliği hem de sonraki nesillere aktarılabilmesi adına elzem bir konudur (Pazarcık, 2005, s.36).

Aile İşletmelerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar ise sırasıyla şu şekilde verilmiştir:

- Ailenin Kurumsallaşması
- İşletmenin Kurumsallaşması

1.5.1. Ailenin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinin hayatta kalabilmeleri, sürdürülebilir olmaları ve gelecek kuşaklara aktarılabilirmeleri, dünya ölçeği çerçevesinde rekabetçi birer işletme olabilmeleri için öncelikle kurumsallaşmaları gerekmektedir. Bu kurumsallaşmanın ise doğru evrede yapılması önemlidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında öncelikle ailenin kurumsallaşması gerekmektedir. Ailenin kurumsallaşması ise aile anayasasının oluşturulması ve aile meclisinin kurulması ile gerçekleşmektedir (Çeçen ve Güney, 2019, s.26).

1.5.1.1. Ailenin kurumsallaşması için Aile Anayasası

Aile anayasası ailelerin değer ve misyonlarını içeren tek sayfalık açıklamalar olabileceği gibi elli sayfa süren ailenin sözleşme koşulları gibi politikalardan da oluşabilir. Aile anayasasının amacı; şirket sahibi olan aileyi şirketle ilgili olan veya olabilecek konularda önemli, tartışmalı olabilecek kararları almalarında yol gösterici olmasıdır.

Aile Anayasasının içermesi beklenen hususlar şu konularda olmalıdır (Montemerlo ve Ward, 2005, s.2):

- Aileye özel konuların nasıl çözülecek?
- Ailenin neden geleceğe yönelik problemleri çözmek istiyor?
- Ailede kimin asıl kararları aldığı ve bu kararların kimleri etkiler?
- Anayasa hükümlerinin ne zaman ve hangi koşullarda değiştirilebileceği veya gözden geçirilebilir?

Diğer yandan, Aile Anayasasının içerikleri şu şekilde verilmiştir:

- Ailenin iş hayatı ve iş hayatındaki rolü,
- Ailenin değerleri ve vizyonu,
- Devir planı için halef değiştirme süreci,
- Yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyeliği,
- Hisse dağılımı,

- Hisse satışıları,
- Hisse kâr payı dağıtımını-temettüleri
- Oy kullanma hakkı,
- Aile toplantıları

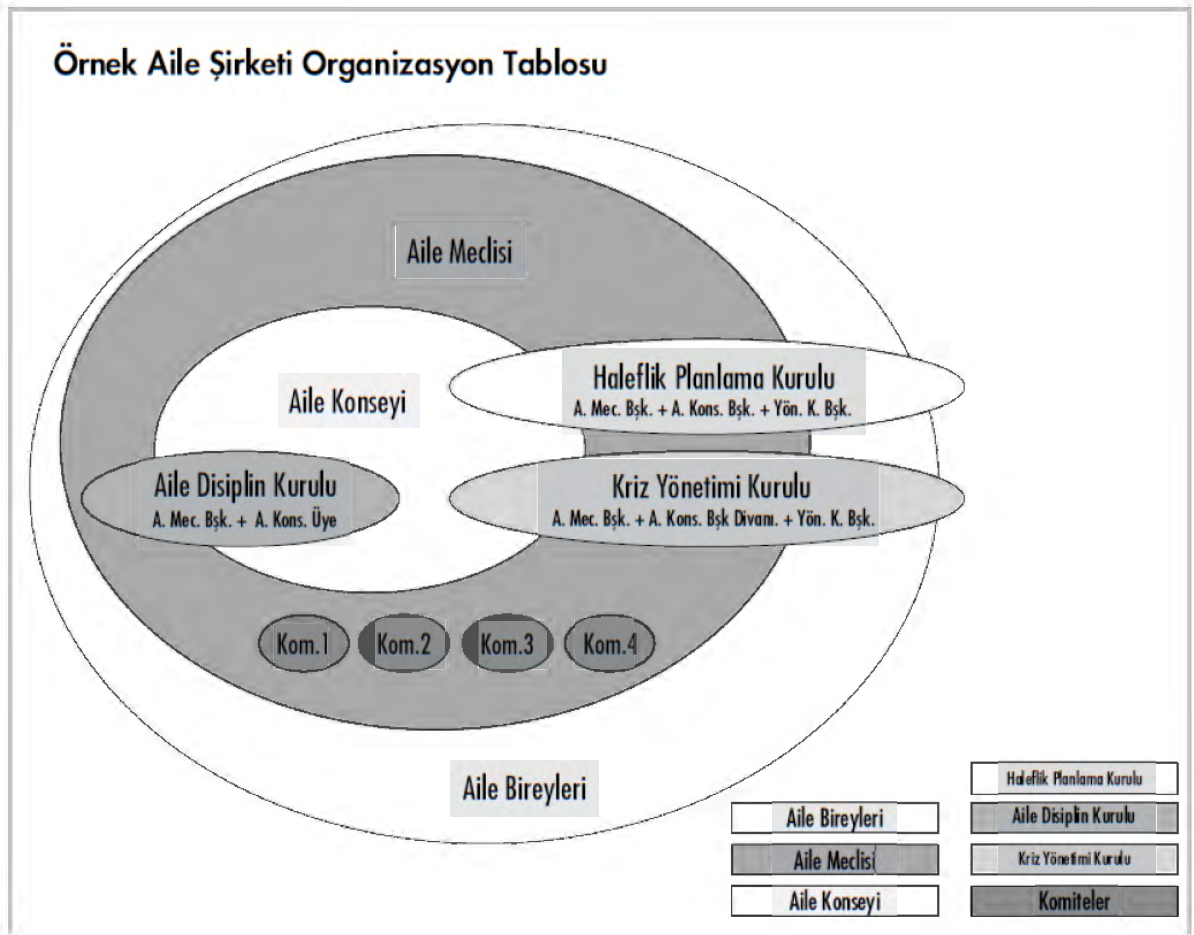
1.5.1.2.Aile Meclisi

Aile meclisi, aile şirketinin iki temel unsuru olan aile ve şirket arasındaki ilişkileri düzenleyen, politikaları belirleyen ve kararlar alan bir mekanizmadır (Adsan ve Gümüştekin, 2006, s.180-181).

Kurucu liderin tüm yönetsel işlevleri üstlendiği aile şirketinin başlangıç dönemlerinde, şirket ve aile büyüdükçe sağlıklı ilişkilerin korunabilmesi için uygun mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir. Bu çerçevede aile meclisi, ailenin kurumsallaşması için önemli bir adım olarak kabul edilir ve en üst karar ve paylaşım organı olarak kabul edilmektedir. Dünya genelinde, maalesef Türkiye'ye kıyasla daha yaygın olarak kullanılan aile meclisi, aile şirketlerinde başarının anahtarı olarak görülmektedir. (Deloitte, 2019 s.10).

Aile meclisi ve Aile konseyi kavramları bu alanda literatürde çok karşılaşılan iki terim olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kavram arasındaki farkların bir hayli az olması ve ailelerin organizasyonel yapılarına göre değişiklik gösterme eğilimlerinden dolayı birbirlerine yakın kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgi ışığında; aile meclisi, ailenin belli bir konuda karar almak için bir araya geldiği bir toplantı, bir genel kurul olarak nitelendirilmektedir. Bu toplantı genellikle ailenin yaşlıları veya yetişkinlerinden oluşan bir grup tarafından yönetilir ve aile üyeleri, aile ile ilgili konular hakkında fikirlerini ve görüşlerini paylaşabilirler (Alayoğlu, 2003, s.91-92).

Aile konseyi ise, açık katılım anlayışının hâkim olması gerektiği bir aile üyesinin kişisel veya davranışsal sorunlarına yardımcı olmak amacıyla oluşturulan bir kuruldur. Gümüştekin ve Adsan'ın (2006) makalesinde Aile Konseyi; gelecekteki yöneticilerin seçimi, emeklilik koşullarının belirlenmesi, hisse ve hissedarlık, aile anayasasının düzenlenmesi gibi faaliyetleri yürütmekle yükümlüdür. Aile konseyi, aile üyeleri, terapistler ve diğer profesyonellerden oluşan bir ekip tarafından yönetilir ve aile üyeleri, birbirleriyle açık bir şekilde konuşarak sorunları çözmek için birlikte çalışırlar (TKYD, 2009, s. 17-18).



Sunulan örnek tablo, şirketlerin ihtiyaçları ve yapıları doğrultusunda hazırlanmalıdır ve farklılıklar gösterebilir.

Şekil 1.2. Örnek Aile Şirketi Organizasyon Tablosu (TKYD, Kurumsal Yönetim Rehberi, 2009, s.19)

Özetle, aile meclisi genellikle aile içi kararlar, sektör değiştirme, yatırım, halka arz gibi, için toplanırken, aile konseyi ise aile anayasasının düzenlenmesi, emeklilik koşullarının belirlenmesi, hisse ve hissedarlıkla ilgili sözleşmelerde düzenlenme, bir aile üyesinin kişisel sorunlarının çözümü ve aile fertleri iletişimin güçlendirilmesi için oluşturulur ve profesyoneller tarafından desteklenebilmektedir.

1.5.2. İşletmenin Kurumsallaşması

İşletmede kurumsallaşma sayesinde işlemler kabiliyetlerini ve kapasitelerini arttırabilmekte, büyüyebilmekte ve işletmenini yaşamını uzatabilmektedir. Kurumsallaşma çerçevesinde formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, tutarlılık ve sorumluluk kavramları incelenmektedir. Bu kavramlar şu şekilde özetlenmektedir (Apaydın, 2008, s.123-126):

- **Formalleşme:** İşletme içerisinde yapılan faaliyetlerin, eylem ve ilişkilerin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, tanımlama ve belirlemelerin yazılı hale getirilerek belirli kural, standartlar ve sistematik prosedürler yardımıyla işletme içerisinde bulunan fonksiyonların kontrol ve koordinasyonunun sağlanması olarak görülmektedir. Ayrıca yönetsel fonksiyonlarında kimler tarafından ve nasıl yönetileceği belirlenerek aynı biçimde yazılı hale getirilmesi gerekmektedir.
- **Profesyonelleşme:** İşlemlerin yönetim ve yürütme işlevleri içerisinde profesyonellerin dahil edilmesi, bu profesyonellerin bulunduğu işletme ortamının yeterli bürokratik seviyeye getirilmesi ve işletme çevresinde bulunan profesyonel kurumlara olan uyumun sağlanması sayesinde bir işletmenin profesyonelleşmesi sağlanabilmektedir.
- **Kültürel Güç:** İşletme içerisinde kültürü oluşturan etik kurallar, değer ve ilkeler bulunmaktadır. Bu değerler bütünü olan kültürün işletme içerisinde çalışanlar tarafından kabullenilmesi ve paylaşılması güçlü bir kültür oluşturmaktadır. Güçlü kültür ise işletmede verimliliği arttırdığı gibi kurumsallaşmasına da yardımcı bir faktör olarak kabul edilmektedir.
- **Saydamlık:** İşletmenin doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma vermek, işletmenin saydamlığı sağladığı anlamına gelmektedir. İşletme içerisinde faaliyetlerin saydamlık çerçevesinde yapılması, işletmenin meşruluk kazanması

açısından da önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Bu meşruluğun sağlanması kurumsallaşmayı kolaylaştırmaktadır.

- **Sosyal Sorumluluk:** Sosyal sorumluluk faaliyetleri göstermek, işletmelerin toplum ve diğer kurumlar içerisinde olumlu bir imaj oluşturması açısından önemli kabul edilmektedir. Bu faaliyetler çerçevesinde belirli standartlar yakalanması gerektiğinden işletmelerde kurumsallaşmanın bir parçası olarak görülmektedir.
- **Tutarlılık:** İşletmelerin tutarlı olabilmesi, verilen kararların uygulanması, sözlerin tutulması, planların uygulanması ve işletmenin belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve değerler çerçevesinde uyumlu bir şekilde kararlar alınarak uygulamaların gerçekleştirilmesi tutarlılık olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerin aynı veya benzer sektörde bulunan diğer işletmelere benzer şekillerde tepkilerinin olması, alınan kararlarının paralel doğrultularda olması ve uyum içerisinde olması tutarlılığın diğer bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Bu uyumun yakalanması, işletmenin kurumsallaşması açısından önemli görülmektedir.

Aile işletmelerinde genellikle ilk defa ISO 9001 ile geçiş sürecinde kurumsal yapıya uyumla tanışma başlamaktadır. TS EN ISO 9001 Türk Standartları Enstitüsüne göre bir kalite yönetim sistemidir. Bu sistemde işletmelerde tasarım aşamasından üretim, pazarlama ve satış sonrası gibi aşamaların tamamında gelişmeyi sağlamaktadır. ISO 9001 kalite anlayışını artması, işletme içerisinde iletişimin iyileşmesi, maliyetlerin azaltılması, iadelerin azaltılması ve karın artması gibi birçok yararı bulunmaktadır (Kaynak: <https://intweb.tse.org.tr/Standard/> Erişim tarihi: 16.04.2023).

Bu süreçte işletmede organizasyon şemasının oluşturulması organizasyon şeması oluşturarak hangi pozisyonların hangi işlevleri yerine getirdiğini, kimin kimden sorumlu olduğunu ve karar alma süreçlerini açık bir şekilde belirleyebilirler.

İşletmede yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile her pozisyonun yetkilerini ve sorumluluklarını net bir şekilde belirleyerek, iş süreçlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayabilirler.

Performans Yönetim sistemi oluşturularak çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve gelişimlerine katkı sağlanması ayrıca işletme içerisinde verimliliğin artırılması ve geri dönütün sağlanabilmesi açısından önemli bir uygulamadır.

İşletme içerisinde politika ve prosedürlerin belirlenmesi, bu kuralların ve politikaların yazılı hale getirilmesi, işletme içerisinde karışıklıkların önlenmesi ve genel anlamda belirli bir sistemin kurulması, kurumsallaşmanın sağlanması açısından uygulanan faaliyetlerdendir.

Aile işletmeleri Kurumsal Yönetim Rehberi (2013)'e göre ise; işletmenin belirli kural, ilke, prosedür, standartlar ve sistemler çerçevesinde faaliyetlerinin düzenlenmesi, profesyonelleşmenin gerçekleşmesi;

- Amaçlara uygun örgüt yapısını oluşturulması,
- İş ve görev tanımlarının yazılı olması,
- Profesyonelleşme ; işletmenin kurumsallaşmasının sağlanması olarak ifade edilmiştir (TKYD, 2009, s.11).

1.6. Aile İşletmeleri Örnekleri

Aile işletmeleri, yazıda da bahsettiğimiz üzere, birçok alanda faaliyet göstermektedir. Büyüyen işletmelerin büyük bir çoğunluğu zamanla yaşam döngülerinin sonuna gelmiş, %10 ile %15'i bir sonraki kulağa geçen aile işletmeleri yaşam döngülerine devam etmişlerdir. Bu çerçevede, aile işletmeleri, kurumsallaşmaya başlamış ve artık belirli sistemler çerçevesinde yönetilmeye başlanması ile ömürleri büyük ölçüde uzamıştır. Bu işletmelere başlıca Türkiye'de olmak üzere, Dünya'dan birkaç örnek vermek, konunun somutlaşması açısından doğru olacaktır. Bu bağlamda Türkiye'den birkaç aile işletmesi örneği verecek olursak; Dünya'nın ün büyük şirketleri arasına giren Türk şirketler şu şekildedir: Sabancı Holding, Koç Grup ve Doğuş Grup (Genç vd, 2008, s.370).

Türkiye'de Dünya'nın en büyük şirketleri sıralamasına giren şirket sayısının bir hayli az olması, 100-200 yıllık yaşam sınırını aşan şirketlerin de bir hayli az olmasıyla bağlantılı olup, kurumsallaşma çalışmalarının yeterince gerçekleştirilememesi ve hayata geçirilememiş olmasına bağlıdır (Erdoğan, 2004).

Tablo 1.1: Dünyanın En Büyük 750 Aile Şirketi (FAMCAP, 2022)

Sıra	Şirket Adı	Ülke	Sahiplik Payı	Sahiplik Durumu	Servet (Milyar ABD Doları)	Kuruluş Yılı
1	Walmart	Amerika	47.1	Halka Açık	559	1962
2	Volkswagen	Almanya	53.3	Halka Açık	284	1937
3	Berkshire Hathaway	Amerika	37.3	Halka Açık	276	1955
4	Schwarz	Almanya	100.0	Özel	142	1930
5	Ford	Amerika	40.0	Halka Açık	136	1903
6	Gunvor	İsviçre	88.4	Özel	135	2000
7	Cargill	Amerika	90.0	Özel	134	1865
8	ALDI	Almanya	100.0	Özel	133	1948
9	Tata	Hindistan	66.0	Özel	128	1868
10	BMW	Almanya	46.7	Halka Açık	126	1916
11	Comcast	Amerika	33.3	Halka Açık	116	1963
12	Koch	Amerika	100.0	Özel	115	1940
13	Dell	Amerika	72.0	Halka Açık	86	1984
14	SK Group	Güney Kore	32.7	Halka Açık	82,5	1953
15	Country Garden	Çin	62.0	Halka Açık	82,3	1992
16	Arcelor Mittal	Lüksemburg	37.6	Halka Açık	76	1976
17	LVMH Hennessy-Louis Vuitton	Fransa	47.4	Halka Açık	73	1987
18	Roche Holding	İsviçre	45.0	Halka Açık	72	1896
19	China Evergrande	Çin	65.8	Halka Açık	71	1996
20	Pacific Construction Group	Çin	100.0	Özel	64	1995

Dünya’da en büyük aile şirketlerinden bazı örnekler, tablo 2.1’de daha detaylı görülebilir, ise şu şekilde verilebilir; Ford, BMW, ALDI, Volkswagen, LG, Nike ve birçok firma, ‘*Family Capital*’ web sitesinde Dünya’nın en büyük 750 aile işletmeleri listesinde yer almaktadır (FAMCAP, 2022).

1.7. Eskişehir’de Aile İşletmeleri

Bu tez araştırmasının Eskişehir ilinde gerçekleştirileceği belirlenmiş olup, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğu, İSO (İstanbul Sanayi Odası) ‘nun 2020 yılında yapmış olduğu ‘Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu’ araştırmasına göre, Eskişehir'de bulunan 18 firmanın ilk 500’e girdiği belirlenmiştir (İSO, 2020).

- Eskişehir OSB (Organize Sanayi Bölgesi)’de 2020 yılında Kesikbaş ve Fırat’ın yayınlamış olduğu ‘Eskişehir Hazır’ araştırmada;
- Eskişehir OSB’de 44.215 çalışan mevcuttur.
- OSB’de kayıtlı toplam 539 adet tesis bulunmakta ve 56 adet yapım aşamasında tesis olduğu belirtilmektedir.
- 2010 yılında EOSB’deki firmaların toplam ihracatı 1 milyar 100 milyon dolar iken 2019 yılında bu rakam 1 milyar 750 milyon dolara ulaşmıştır.

Eskişehir Sanayi Odası (ESO)’nın 2020’de yapmış olduğu araştırmaya göre, Eskişehir'de 20’nin üzerinde çalışana sahip olan işletmeler ve sektörleri tablo 1.2. ’de ve sanayi işletmeleri sektörel dağılımı 1.3.’de sunulmuştur. Bu verilere dayanarak, özellikle sanayi sektöründe %39 seviyesinde bir oran belirlenmiştir. Bu verilerin, işletmelerin büyük bölümünün aile işletmesi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Eskişehir ilinin ekonomik olarak ülkeye katkısı ve yapılacak araştırmanın literatüre olan katkısını artıracığı kanaatinde karar kılınmıştır.

Tablo 1.2: *Sektörel Dağılım Tablosu Eskişehir Sanayi Odası 2020 (ESO, 2020)*

Genel Sektörel Dağılım	Yüzde %
Hizmetler	%54
Sanayi	%39
Tarım	%7
Genel Toplam	%100

Tablo 1.3: *Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 81 İl Durum Raporu 2019 (STB, 2019)*

Sanayi İşletmeleri Sektörel Dağılım	İl Payı %
Makine ve ekipmanlar	13,62
Gıda Ürünleri	11,58
Metal Ürünleri	10,99
Elektrik, gaz, buhar	10,51
Diğer Madencilik ve Taş Ocakçılığı	8,07
Metalik Olmayan Mineral Ürünler	7,98
Kauçuk ve Plastik	6,81
Elektrikli teçhizat	5,54
Mobilya	4,38
Ana Metal	2,92
Genel Toplam	%100

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK PLANLAMASI

2.1. Aile İşletmelerinde Gelecek Planlaması Tanımı ve Önemi

Halef, Varis Yedekleme, Devir ve Gelecek planlaması olarak farklı başlıklar altında literatürde gördüğümüz bu kavramlar, aile işletmelerinin '*gelecek planlaması*' İngilizce literatürde '*Succession Planning*' olarak kaşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinin devamlılığı açısından ele alınan bu konu, bilinçli veya bilinçsiz eylemler bütünleri neticesinde, aile işletmesinin yaşam döngüsü içerisinde bir noktada ele alınan bir mesele olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmesinin başarılı bir şekilde nesilden nesle aktarılması, bu aktarma sırasında yaşanması olası olan problemler, potansiyeller ve olayların gözlemlenmesi; bu yönde de anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde gelecek planlaması-yedekleme planlamasının, Athanassiou vd.'nin yapmış olduğu araştırma makalesinde bahsettikleri üzere üç temel başlık altında toplanmıştır (Athanassiou, Crittenden, Kelly, Marquez, 2002, s. 140). Bunlardan ilki, işletmenin sahipliği ve işletme paylarının yönetimi, ikincisi; şirket yönetiminde ailenin nüfuzu, üçüncü ve son olarak; işletmenin sahipliğinin nesilden nesle devredilmesidir. Bu başlıklar kapsamında, konuların daha detaylı bir şekilde incelendiği gözlenmiştir.

Aile işletmelerinde gelecek planlaması, işletmenin sürdürülebilirliğini, yaşam döngüsüne devam edebilmesini ve uzun vadeli başarısını sağlamak için aile üyeleri arasında bir anlayış oluşturmak ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmek amacıyla yapılan bir süreçtir.

Gelecek planlaması, aile işletmelerinde stratejik planlama, hedef belirleme, kaynak yönetimi ve performans ölçümü gibi konuların birlikteliği ile güçlenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu planlama süreci çerçevesinde, işletmenin gelecekteki hedefleri, fırsatları, riskleri ve kaynaklarına ilişkin bir yol haritası oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Aile işletmelerinde gelecek planlaması, aile üyelerinin işletmeyle ilgili hedeflerinin netleştirilmesi, aile içi iş birliği ve koordinasyonun sağlanması, aile üyeleri arasındaki rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması,

işletmenin varlıklarının korunması ve devamının sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Gelecek planlaması sürecinde, aile işletmeleri genellikle aile anayasası oluşturma, kurumsallaşma, hedef belirleme, yönetim planları hazırlama, varlık koruma stratejileri geliştirme, aile üyeleri arasındaki iletişimi artırma ve işletme yönetiminde profesyonel yardım almayı içeren bir dizi faaliyet gerçekleştirmektedirler.

Aile işletmeleri için gelecek planlaması süreci, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği için önemli olup, işletmenin devamlılığı için gerekli adımların atılmasını sağlamaktadır.

Bu çerçevede Türkiye’de bulunan aile şirketlerinin nesil, kuruluş yılı, şirket adı ve şirket sahiplerinin yer aldığı tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 2.1. : *Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri (Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.62)*

Şirket	Şirket Sahibi	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Tekstima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kâmil Koç Otobüs Şirketi	Kâmil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Craig & Dibrell vd. (2006)'nin araştırmalarına göre, bir işletmenin başarılı olması, özellikle de yeni ürünler üreterek rakiplerine karşı üstünlük kurması, işletmenin bilgi ve tecrübe kaynaklarına bağlıdır. Bu bağlamda, aile işletmelerinde başarılı olması, şirketin entelektüel kaynaklarının nesiller arasında aktarılması büyük önem taşımaktadır (Craig & Dibrell vd. , 2006, s. 277-278). Ayrıca aile işletmeleri, bu kapsamda aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha çok daha verimli olma eğilimine sahip olan, diğer işletmelerden farklı belirgin özelliklere sahiptir (Duran, Kammerkander vd. , 2016, s. 4). Buna ek olarak, meta-araştırmaların gösterdiğine göre, aile işletmelerinde nesilden nesle geçişlerde ciddi yenilik ıktıları oluşmasında gelecek-devir planlamasının büyük önem taşıdığı görülmektedir (Duran vd. , 2016, s.4-7).

2.2. Gelecek Planlaması ve Kurumsallaşma

Aile işletmelerinin günümüz iş dünyasında yoğun bir şekilde maruz kaldığı değişim ve rekabetin yanı sıra çalkantılı ekonomik koşullar ve dış çevreye uyum sağlamak, gelecekte var olabilmek için profesyonelce yönetilmeleri büyük bir önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 61-62).

Gelecek-Devir planlamasının yanı sıra 'kurumsallaşma' kavramına daha önce yazıda değinildi fakat kurumsallaşmanın şirketin geleceği, sürdürülebilirliği ve devamlılığı açısından önemine bu başlık altında incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. İşletmelerin belirli politikalar, kurallar ve sistemler üzerine temellendirilmesi, kişi veya kişilerden bağımsız olarak hareket edebilme, yaşamını sürdürebilme yetisini kazanmaları, kurumsallaşmalarına bağlı olarak değişmektedir. Kurumsallaşmanın getirdiği sistemli çalışma düzeni sayesinde işletmelerinin sürdürülebilir hale geldikleri, gelecekte var olabilmeleri, hayatta kalabilmeleri için gerekli adımlar atılmış olmaktadır.

2.3. Gelecek-Devir Planlaması ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim kavramı kurumsallaşma kavramı ile birbirine yakın ama farklı olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Kurumsallaşma operasyonel faaliyetlerin düzenlenmesi ve sistemli bir şekilde işlemesi üzerine faaliyetleri kapsarken

Kurumsal yönetim ise “sahiplik ve kontrol” unsurları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda, kurumsal yönetim ile şirketler;

- Aile anayasasının oluşturulması;
- Aile konseyinin oluşturulması;
- Gelecek-Haleflik-Devir planlamasının yapılması;
- Çatışma yönetimi sistematığının oluşturulması gibi unsurları içermektedir.

Bunun yanında Kurumsal yönetim faaliyetleri içerisinde şirketlerin takip etmesi gereken Kurumsal Yönetim İlkeleri mevcuttur. Kurumsal Yönetim ilkeleri dört temel prensip dört temel üzerinde yapılanmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde verilmiştir (TKYD, 2009, s. 11-13);

- Adillik;
- Şeffaflık;
- Hesap verebilirlik;
- Sorumluluk olarak ifade edilmiştir.

TKYD (2009) Aile Şirketleri Yönetim Rehberine göre ilkelerin açıklaması şu şekilde yapılmıştır:

2.3.1 Adillik

Adillik ilkesine göre şirket yönetiminin şirkette bulunan tüm hak sahiplerine karşı eşit davranılması şeklinde ifade edilmektedir.

2.3.2 Şeffaflık

Kurucuların kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapılması faaliyeti şeffaflık ilkesi olarak belirtilmiştir.

2.3.3 Hesap Verebilirlik

Yönetim kurulunun şirketi etkin olarak denetleme yükümlülüğünün olması ayrıca şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğunun olması şeklinde ifade edilmiştir.

2.3.4 Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi kapsamında kurumun; toplumun değerlerini yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum göstermenin yanı sıra şirket hissedarları için değer yaratan bir biçimde faaliyet göstermesi gerektiği belirtilmiştir.

2.4. Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama

Aile işletmelerinin tıpkı diğer işletmeler gibi günümüz değişen rekabet koşulları çerçevesinde çevrelerinde olan olaylara hızlı tepkiler vermeleri devamlı olarak rekabete cevap verebilmeleri, uzun vadeli, gelecek için planlar ve bu kapsamda stratejiler geliştirdiklerini görmekteyiz. Bu stratejilerin ailelerin kültüründen bir hayli etkilendiği, bunun yanı sıra ailelerin sadece işletme değil ailenin kendi geleceğini de dikkate alarak bazı kararlar aldığını görmek mümkündür. Bu durum, aile işletmelerini diğerlerinden ayıran bir özellik olarak kaşımızı çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.115-124).

2.4.1 Stratejik Planlamayı Etkileyen Unsurlar

Aile işletmelerinde, stratejik planlama faaliyetleri ailelerin kültüründen önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu kapsamda Karpuzoğlu'nun 2001'de yayınlamış olduğu yazıda bazı durumlarda aile kültürünün stratejik kararlarda fazla baskın olduğu ve bu durumun etkilerinin olumsuz veya fazla taraflı olabildiği belirtilmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde stratejik planlama sürecinin etkilendiği unsurlar, dokuz başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar şu şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001, s.116-118):

2.4.1.1 Aile Kültürü

Aile kültürü; ailenin geçmişı, inançları, değerleri, istekleri ve ihtiyaçlarının stratejik planlama üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Diğer yandan kültüründe her aile için farklılaşacağı, ailelerin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve değerlerinin birbirlerinden farklı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik planlarda bu ihtiyaçlar, inançlar ve değerler çerçevesinde belirlenmelidir. Bu duruma örnek olarak; tasarruf yapma, doğru ve dürüstlüğün temel değerler olarak kabul edildiği bir aile için, işletmede de bu değerler çerçevesinde stratejik planlar yapılmalı ve böylece şirketin vizyonu da bu değerler içinde yapılandırılabilir.

2.4.1.2 Girişimcinin İstekleri, İnançları, Değerleri ve İhtiyaçları

Girişimcinin istekleri, inançları, ihtiyaçları ve değerleri tıpkı aile kültüründe görüldüğü gibi bu kapsamda da belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama sürecinde girişimcinin sahip olduğu değerler; şirket politikaları, miras, emeklilik, varis belirleme ve devir işlemleri gibi birçok önemli konu üzerine alacağı kararlarda etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.1.3 Duygu ve Mantık İlişkisi

Aile işletmelerinde gördüğümüz dezavantajlardan biri olan duyguların mantık ile çeliştiği durumlar, ailenin şirket üzerinde aldığı karar ve stratejik kararları etkileyen önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygu ve mantığın birbirleri ile çeliştiği durumlarda kararsızlıklar, yanlış kararların alınması gibi problemler ile karşılaşılabilir. Örneğin şirkette aile üyelerinin lehine kararlar alınması, aile üyelerinin harcamalarına sınırlama konulmaması, aile üyelerinin işe alınmada, terfilerde ve işe yerleştirmede sahip olacağı önemin veya avantajın yine yazında bahsetmiş olduğumuz nepotizm problemine yol açabileceği ifade edilmiştir. Stratejik kararların alınmasına etkisi bir hayli yüksek olan duygu ve mantık ilişkisi bu açıdan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

2.4.1.4 Sahip Olunan Ortaklık Şekli ve Oranları

Şirket içerisindeki pay sahiplerinden daha yüksek paya sahip olan ortağın daha düşük paya sahip olan ortaklar üzerinde sahip olabileceği baskı, kendi isteklerinin yerine getirilmesini istemesi, stratejik planlamada önemli bir faktör görülmektedir. Yüksek paya sahip olan ortak; potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi, müşterilerin belirlenmesi, gelecekte işletmeyi yönetecek kişinin belirlenmesi gibi stratejik kararlar üzerinde daha baskın davranma ihtimalinin anlaşmazlıklara, şirket politikalarının devamlı olarak değişime uğraması gibi problemlere yol açma ihtimalini oluşturmaktadır. Bu kapsamda stratejik kararların alınması ve stratejik planlaması için ortaklık şekilleri ve ortaklık oranları önem arz etmektedir.

2.4.1.5 İşletmedeki Kilit Kişiler ve İlişkiler

Aile şirketinde bulunan kilit kişiler ,yani önemli üst kademedede veya yönetimde bulunan kişiler, stratejik planların yapılması ve kararların alınması safhasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu kişiler veya ilişkiler; hedef pazarların belirlenmesi, üretilmesi planlanan ürünlerin belirlenmesi, potansiyel tedarikçiler ve hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi gibi önemli kararlar üzerinde etki sağlayarak, alınacak kararların işlerden ziyade kişilere ve ilişkilere göre verilmesini sağlayabilirler. Bu kapsamda şirketin stratejik kararlarının alınması, şirketin geleceğinde kimin yönetim kadrosunda olacağı ve bu tür kararların alınması hususunda önemli bir faktör olarak görülmeli ve bu gibi problemlerin engellenmesi için gerekli önlem çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

2.4.1.6 Aile Üyeleri ile Girişimcinin Stratejik Planlamaya Bakışları

Aile üyeleri ve girişimcinin stratejik planlamaya bakışları, ailelerin kültürü ve girişimcinin kişilik özelliklerinden etkilenebilmektedir. Girişimcinin proaktif bir kişiliği var ise; daha sistematik olması, uzun vadeli düşünen ve değişim ile gelişmeleri takip eden bir yapısı olacaktır. Bu özellikler sayesinde girişimcinin yönettiği kurumlarda da stratejik planlama, uzun vadeli planlar kurma, hızla değişen dış koşullara uyum sağlama gibi önemli özelliklerin işletme içerisinde de uygulanması üzerine çalışmalar yapacağı ve bu uygulamaları destekleyeceği ifade edilmektedir.

2.4.1.7 Şirkette ve Ailede Üstlenilen Roller

Aile şirketlerinde roller ile beklentilerin birbirleri ile kesiştiklerini görülmektedir. Aile şirketlerinde roller temel biçimde şu şekilde söylenebilir (Karpuzoğlu, 2001, s.117):

- Aile (yasal eş, çocuk, kardeş, amca, kuzen vb.)
- Girişimci (sermayedar, işletme kurucusu)
- İşletme mensubu (profesyonel kadro, profesyonel yönetici, İşgören, danışman vb.)

İşletmenin taşıdığı anlam roller için farklılıklar göstermektedir. Örneğin, işletme aileler için aile kimliği, miras ve finansman aracı olarak kabul edilirken profesyonel yöneticiler için işletme, bir gelişme, kariyer için bir gereklilik ve ekonomik başarı için ise bir araç olarak kabul edilmektedir. Girişimci için ise işletme, bir yatırım aracı olarak görülmektedir. Roller arası iletişimin güçlü olması, sürekliliği, net ve anlaşılır, şeffaf bir

şekilde gerçekleşmesi bir hayli önem taşımaktadır. Farklı rollerin özelliklerin bağımsız olarak ,aile mensubu olup olmamaları gibi, eğitimin ve liyakatin ön planda olması, roller için eşit ve adaletli bir yapının kurulması stratejik planlamanın doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için önem taşımaktadır.

2.4.1.8 Aileden olan ve Aileden olmayan Yöneticiler Arasındaki İlişkiler

Aileden olan ve aileden olmayan yöneticilerin, profesyonel yöneticilerin, işletmeye olan bakış açıları ve beklentileri roller kısmında belirtildiği üzere farklılıklar taşımaktadır. Aile üyesi olan yöneticilerin işletmeye daha derin bir sadakat ile bağlı olmaları, aile gelirinin devamlılığı açısından büyük bir önem sahiptir. Diğer yandan aile üyesi olmayan yöneticiler için işletme daha çok bir kariyer basamağı, sosyal statü elde ettikleri ve çalışarak emeklerinin karşılığını temin ettikleri bir kuruluş olarak görülmektedir. Burada dikkat çeken bir nokta ise profesyonel yöneticilerin, stratejik planlama ve kararlar almayı ailelerden daha çok önemsedikleri veya bu sürece ailenin menfaatleri, duygu-mantık ilişkisi gibi karar mekanizmasını değiştirme etkisi olabilecek faktörlerden etkilenmemeleri nedeniyle daha doğru yürüttükleri, dolayısıyla daha objektif değerlendirmeler yapma eğiliminde olacakları ifade edilmektedir.

2.4.1.9 Ailenin Toplumdaki İmajı

Ailenin toplumdaki imajı, işletmenin rekabet çevresi içerisinde sağlayacağı faydalar açısından büyük bir öneme sahiptir. Olumlu bir imaja sahip olan ailenin sahipliğindeki bir şirket, tedarikçiler ile daha yakın bir ilişki sağlayabilir, bu ilişkiler uzun süreçti karşılıklı olarak işletmelere faydalar sağlayabilir; örneğin, işletmelerin tedarik zincirlerinin daha esnek kararlar alabilmeleri, iş günlerinin gerekli ihtiyaçlara göre esnek bir şekilde planlayarak üretimlerini daha verimli bir zamanlama ile üretebilmelerine, hammadde tedariklerini daha doğru karar verilebilmesine ve ürünlerin daha hızlı revize edilebilmesine, işletme hiyerarşisinde görülen fazla bürokrasinin aşılması gibi birçok farklı yararı bulunmaktadır.

Bu anlamda işletmesine sağlayacağı bir diğer avantaj ise işletmenin ekonomik olarak dar boğaza girdiği durum veya dönemlerde bankalar, faktöring gibi fon teminin yapılabilen kuruluşlar arasında da sahip oldukları finansal derecelendirmelerin yanı sıra olumlu imajları sayesinde hem fon temin etmede hem de daha toleranslı bir tepki ile karşılaşılabilmelerini sağlamaktadır. Bu açıdan işletme sahibi olan ailelerin toplumsal

imajı, işletmenin stratejik planlama sürecinde ve diğer birçok alanda dikkat edilmesi gereken bir faktördür.

2.5. İşletme Hedefleri

Bir işletmenin sürdürülebilir ve etkin bir iş hayatına sahip olabilmesi, belirlenmiş hedeflerinin olmasına ve bu hedefler çerçevesinde karar ile faaliyetlerin bu hedefler doğrultusunda olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle işletmelerin temel hedeflerinin kâr etmek olduğu bu amacı gerçekleştirme için ise yönetsel faaliyetlerin bir plan çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve dış çevreye uyum sağlayabilmeleri gibi hususların yönetsel süreç içerisinde stratejik yönetimin varlığı ile gerçekleşeceği belirtilmiştir (Bryson, 2018, s.5; akt. Çakan ve Tutar, 2019, s. 632).

Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanacak olan stratejik yönetimin sağlanması adına stratejik bilincin oluşması bu kapsamda da stratejistlerin işe alınması, iç ve dış analizler yapılması, misyon-vizyon ve amaçların belirlenmesi, analizlerin yapılması ve uygulama ve kontrolün yapılması gibi bir dizi faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.57; akt. Çakan vd.).

Bu bağlamda misyon ve vizyon kavramları işletme hedeflerinin belirlenmesi açısından önem teşkil etmektedir. Misyon ve vizyonun literatürdeki tanımı kısaca şu şekilde verilmiştir:

- **Misyon:** Bir örgütün varoluş nedenini ve neyi başarmak için var olduğunu belirtmektedir. Örgütün neleri gerçekleştirmek istediği, bu isteğin bir bilinç haline getirilmesine denmektedir (Dalay vd. , 2002, s.20; akt. Muslu, 2014, s.7).
- **Vizyon:** Bir işletmenin ulaşmak istediği hedefler çerçevesinde örgütü bu hedeflenen geleceğe ulaştırmayı, ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek sağlayacak ifadedir (Çetin, 2009, s.97; akt. Muslu, 2014, s.41).

2.6. Gelecek-Devir Planlaması

Devir, Gelecek, Varis veya diğer bir tabirle Yedekleme planlaması terimlerinin kapsamını biraz daha açacak olursak; işletmenin önemli pozisyonlarında bulunan yönetici veya yetki sahibi çalışanların emekliliğinin planı, önemli yönetim pozisyonlarının gelecek nesilde kimlere devredileceği ve bu devir işlemlerinin nasıl gerçekleşeceği, bu

kapsamda devirin gerçekleşmesi için haleflerin belirlenmesi, belirli bir halef havuzu oluşturulabiliyorsa bu seçim havuzunu oluşturulması, haleflerin belirli eğitim ve tecrübelerin kazandırılması, haleflerin şirkete olan uyumlarının ölçülmesi ve bu yönde yapılacakların belirlenmesi gibi önemli eylemlerin planlanması şeklinde adımlardan oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2011, s.125-126).

Yedekleme planlaması birkaç farklı aşamadan oluşmaktadır; bu aşamalar ise,

- Yedekleme işleminde görevlendirilecek olanlar için,
- Emekli olacaklar için,
- Ve halef olacaklar için gelecek planlaması (Karpuzoğlu, 2011, s.126-127).

Yedekleme planlaması birkaç farklı aşamadan oluşmaktadır. Karpuzoğlu'nun araştırmasına göre bu aşamalar şu şekilde verilmiştir;

- Devir öncesi süreç,
- Devir süreci,
- Devir sonrası süreç.

Bu süreçleri açıklayacak olursak **Devir öncesi süreç**; aile işletmesinin bu süreci yönetebilmesi için seçtiği bir ekibin, işletme için gerekli olan bilgi, belge, plan ve benzeri tüm verilere ulaşması, bu veriler kapsamında da hazırlıklar yapması yönündedir. Bu hazırlıklara örnekler verecek olursak;

- Ailenin bağlılığının sağlanması;
- İşletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesi;
- İşletmenin halihazırda durumunun analiz edilmesi ve bu durumun gelecek için analizde kullanılması;
- Halef seçimi için aday havuzun oluşturulması;
- Yönetici kadroda yapılacak değişiklerin planlanması;
- Acil durum planı;
- Vasiyet planı oluşturulması vb.

şeklinde birçok farklı uygulama ve hazırlık aşamaları mevcuttur. Bu aşamalar, devir öncesi süreçte gerçekleştirilmesi gereken aşamalar olarak karşımıza çıkmaktadır

Devir öncesi sürecini, ***Devir süreci*** takip eder. Bu süreç ise aile üyelerinin süreç öncesi hazırlık aşamasında hazırlanmış olan plan ve eylem planlarına sadık kaldığı, bu planları uyguladığı ve uyumlu olarak çalışarak yönetilmesi gereken, işletme içerisinde bulunan kadroların süreç kapsamında yenilendiği ve devredildiği bir süreçtir.

Devir sonrası süreç ise ailenin devir sürecine olan desteğinin artırılması, aile anayasasının anlatılması ve uygulamasının açıklanması, aile toplantısının yapılması ve bu sürecin desteklenmesi gibi adımlar yer almaktadır (Karpuzoğlu, 2011, s.125-130).

‘Devir öncesi süreç’ sırasında bahsedilmiş olan, halef seçimi için aday havuzunun oluşturulması, birkaç farklı aşamadan meydana gelmekte olup, bu süreç içerisinde devir işleminin ‘kime’ yapılacağı belirlenmesi eylemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aday havuzunun oluşturulması, yedeklerin saptanması ve bu yedeklere belirlenen sorumlulukların aktarılması şeklinde toplam 3 aşama mevcuttur.

Devir işlemi için seçilecek olan ‘lider’ adaylarının belirlendiği bu süreç için öncelikle ‘liderlik’ kavramına kısaca açıklamak gerekirse; liderlik, insanları bir amaç için toplama ve bu yolda harekete geçirebilme yetisinin ve bilgisinin toplamı olarak tanımlanmıştır (Akarsel, 2007, s.15).

2.6.1. Aday Havuzunun Oluşturulması

Devir öncesi süreçte, adayların belirlenmesi için ilk olarak aday havuzunun oluşturulması gerekmektedir. Aday havuzu, belirli bir yeteneğe, şirket içi deneyime sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu noktada önemli olan bireylerin gerektiği zaman ve durumlarda liderlik yapabilecek vasıflara sahip olmasıdır. Bu durum ise öncelik olarak kabul edilen şirket içi deneyim ve yeteneklere sahip bireylerin seçilmesi ve aday havuzuna dahil edilmesi ile gerçekleşmektedir (Akarsel, 2007, s.16 akt. Gale, 2002, s.82-86.).

2.6.2. Halef-Yedeklerin Saptanması

Aday havuzunun oluşturulmasının ardından havuz adaylarının içerisinde potansiyel olarak seçilebilecek kişilerin daha net olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Devir için potansiyel olarak seçilen kişilere ‘yedek’ denmektedir. Yedeklerin, aday havuzu içerisinde saptanması için çeşitli birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler işletmelerin büyüklüklerine göre bir veya birden fazla olacak şekilde aynı anda da kullanılabilir (Akarsel, 2007, s.20).

Yedekler saptandıktan sonra, isimlerinin açıklanması konusu örgütlerde ‘ayrıcalıklı’ oldukları ve bu çerçevede farklı davranabilme veya farklı muameleye maruz kalabilme problemi ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin kültürlerine bağlı olarak isimlerin saklanması veya açıklanması hususunda karar alınmalıdır. Saptamanın ardından yedeklerin sahip oldukları deneyimlerin geliştirilmesi, iyi rehberlerle çalışılması ve nispeten zor görevler üstlenilmesi yedek adayının tecrübe yeteneklerini geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Akarsel, 2007, s.19).

2.6.3. Halef-Yedeklere Sorumlulukların Aktarılması

İşletmede bulunan yönetici, yerine geçecek olan yedeğin gerekli tecrübeyi kazanması ve işe uyum sağlaması için gereken sorumluluğu aktarmalıdır. Sorumlulukları aktaracak olan yönetici, sahip olduğu sorumlulukları aktarmakla tam düzeyde yükümlü kabul edilmektedir (Akarsel, 2007, s.20).

2.6.4. Başarılı bir Devir Planlaması İçin Gerekli Faktörler

Günel ve Yalçın’a göre devir planlamasının başarısını etkileyen üç temel kategoride, çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörler kategoriler altında şu şekilde verilmiştir (Günel & Yalçın, AIK, 2004, s.77):

i. Halef-Varisin Hazırlık Düzeyi

- Varisin eğitim durumu,
- Varisin yetiştirilme biçimi,
- Varisin motivasyonu,
- Varisin işe başlama pozisyonu,
- Varisin şirkette sahip olduğu çalışma süresi,

ii. Aile ve Şirket Üyeleri Arasındaki İlişki

- İletişimleri,

- Sağlanılan güvenleri,
- Birbirleri arasındaki sadakat,
- Kıskançlık duygusu,
- Uyuşmazlık,
- Paylaşılan değerleri,
- Aile keşmekeşi.

iii. Planlama ve Kontrol

- Devir planlaması,
- Vergi planlaması,
- Danışmanlık müessesesi,
- Yönetim kurulu,
- Aile meclisi (Landsberg, 1999), (Bowman, 1991), (Morris, Williams, Nel, 1996)'den aktaran Günel ve Yalçın, AIK, 2004, s.77).

Bu faktörlerin bir kombinasyonu sonucunda oluşan durum, aile işletmelerinde kuşaklar arasında gerçekleşen devirin başarısını etkileyen temel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ANAYASASI

3.1.Aile Anayasası Kavramının Tanımı ve Önemi

Aile anayasası, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve geleceğinin garanti altına alınmasında çok önemli bir uygulama olarak görülmektedir. Aile bireyleri arasında olan iletişim, güveni sağlama ve ortak kararlar doğrultusunda bir payda da toplanabilme ve bu yönde hedefler belirleyebilme açısından bir yol haritası olarak sayılmaktadır. Bu bağlamda, aile anayasasında, aile üyelerinin işletme içerisindeki rolleri, beklentileri, değerleri ve felsefeleri gibi hayati önem taşıyan alanlarda açık bir şekilde ifade eden yapıdadır (TKYD,2009, s.21). Bu bilgiye dayanarak, bu anayasasının; aile üyelerine, işletmeye ve çalışma dinamiklerine uygun bir şekilde devamlı olarak güncellenmesi ve gözden geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Kısacası aile anayasası TKYD'nin tanımına göre 'yaşan bir belge' olması gerekmektedir. İşletmelerinde yaşayan birer organizma olduğu düşünüldüğünde, bu tanımlamada çok yerinde olacaktır. Ailenin, işletme içerisinde izleyeceği yolu tanımlamayan, politika, değer ve felsefelerin birleşimi olarak kabul edilmesi doğru olacaktır. Ailenin, aile anayasasını oluştururken dikkat etmesi gereken konular, işletmenin yeri, ailenin değerleri, dinamikleri, büyüklük ve coğrafya gibi birçok farklı önemli husus vardır (TKYD, 2009, s.20).

Aile anayasasının tanımlayan diğer kaynaklara göre, aile anayasası işletmenin işleyişini kurallı hale getiren bir araç olarak tanımlanmıştır (Fındıkçı, 2005, s.11-13 akt. Özkaya ve Şengül, 2006, s.112). Ayrıca işletmenin kurumsallaşması, gelişigüzelikten kurtulması ve belirli kurallar çerçevesinde hareket edilmesi açısından çok önemli bir yere sahiptir (Özkaya ve Şengül, 2006, s.112).

3.2. Aile Anayasasının Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin sahip olduğu özellikler, bu şirketlerin diğer şirketler göre bazı avantaj ve dezavantajları sahip olduğunu, yazının ilgili bölümünde aktarılmıştı. Aile işletmelerinin sahip olduğu yakın ilişkiler sayesinde daha hızlı hareket kabiliyetine sahip olmaları, işletmede çalışanların bazılarının aile fertleri olması sayesinde işletme üzerinde

olan kontrolün daha yüksek olması gibi örnekler aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlardan sayılmaktadır. Bunun yanında aile İşletmelerinin dezavantajlarından birkaçını hatırlayacak olursak; liyakatin düşük olma eğilimi nedeniyle kendi alanında profesyonelleşmiş olan çalışanların daha az bulunuyor olması, bu anlamda daha düşük bir motivasyonun olması, nepotizm gibi ciddi problemlerin yaşanma ihtimalinin diğer işletmelere göre daha fazla olması gibi örnekler verilebilmektedir. Bu çerçevede, aile işletmelerinde uygulanacak olan aile anayasasının bu dezavantajları azaltma açısından daha çok avantaja sahip olduğu görülmektedir. Aile anayasası uygulamasının amacının aile işletmelerinde yaşanan sorunların azaltılması olmasından müteakip, sahip olduğu avantajların daha baskın olduğu görülmektedir. Aile anayasasının işletme içi düzenin sağlanmamasına katkı sağladığı ayrıca işletme performansının artırılması konusunda da olumlu yönde bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir.

3.2.1. Aile Anayasası Avantajları

Aile işletmelerinde; işin büyümesi, aile üyelerinin artması, ikinci kuşağın yönetime dahil olmaya başlaması, damat-gelin ve aile fertlerinin işletme kararlarına katılma istekleri ve bu yönde uğraşların işletmenin karar mekanizmasına zarar vermesi söz konusu olmaktadır. Bu durumun önüne geçilmesi, çatışmaların engellenmesi ve belirli bir ortak paydada buluşulabilmesi için konsensüsün sağlandığı ortak, temel ilkeleri içeren bir metin olan aile anayasası, aile işletmeleri için bir büyük bir avantaj oluşturmaktadır.

Bu konuda Montemerlo ve Ward'ın (2011, s.70) 2011 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre kapsamlı bir aile anayasası oluşturmanın aile işletmesine sağlayacak olduğu avantajlar şu şekilde verilmiştir

- Sonraki kuşaklar için değerli bir yol hartasının belirlemesini sağlamaktadır.
- Aile meclisinin ve yönetiminin daha donanımlı bir şekilde gelişmesini sağlamaktadır.
- Farklı aile bireylerinin katılımına ve iş birliğine olanak sağlayarak, formülasyon sürecinde dikkate alınma ve dahil edilme ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Ailenin ve iş dünyasının menfaatlerinin ortaklaşmasını sağlamaktadır.

Aile anayasasının aile işletmeleri için sağladığı avantajlardan bazıları şu şekilde verilmiştir (Karpuzoğlu, 2004, s.160):

- Aile fertleri için yön gösteren bir rehber kabul edilebilmektedir.
- Aile içi iletişimi güçlendirmektedir.
- Aile içerisinde sinerjini oluşmasını, olan sinerjinin kuvvetlenmesini sağlamaktadır.
- Aile içerisinde iş birliğinin ve yardımlaşmaların artmasını sağlamaktadır.
- Bireyler arası iletişimin daha sağlıklı olmasını sağlamaktadır.
- Aile duygularının güçlenmesi ve netleşmesini sağlamaktadır.
- İşletmenin performansına olumlu yönde etki etmektedir.
- İşletme içerisinde adaletin sağlandığı duygusu oluşmaya başlar.
- Adalet, şeffaflık ve bunun gibi gelişmelerin ardından, işletme içerisinde çalışanlar açısından bir güven ortamı ve tatmin ortamının sağlanmasına katkı vermektedir.

3.2.2. Aile Anayasası Dezavantajları

Aile anayasasının avantajlarının bir hayli çok olmasının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar şu şekilde verilmiştir (Karpuzoğlu, 2004, s.160):

- Hazırlanması için uzun bir süre gerekmektedir.
- Esnek olmadığı için aile içi veya işletme içi problemlere neden olabilmektedir.
- İşletme içerisinde aile anayasası ayırım içermediği için tüm aile bireyleri arasında fikir birliği oluşturulması bir hayli zor olabilmekte bu durum sağlandığı takdirde dahi fikir birliğinin devamlılığı bir o kadar zor olabilmektedir.

Genel olarak aile anayasasının oluşturulması hususuna bakıldığında, aile anayasasının oluşturulma süreci bir hayli karmaşık olabilir. Bu karmaşıklık bir anlamda aile anayasasının en büyük problemlerinden biri kabul edilmektedir. Hazırlanan anayasanın birçok farklı alanda birçok farklı karar alınması ve politika belirlenmesi hususlarında çok hızlı bir şekilde veya çok detaylanmaya başlar ise süreç ve kaynakların çok harcandığı görülmektedir. Bu durumda da ailenin yorulabildiği, aile içi bağların zayıflama riski ve beraberinde sürecin terk edilme ihtimalinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle aile anayasasının aile fertlerinin çoğunluğunu etkileyen

bölümlerinin ailenin çoğunluğu huzurunda birlikte hazırlanması ve formüle edilmesi en iyi çözüm olarak görülmüştür (Montemerlo ve Ward, 2011, s.70).

3.3. Aile Anayasası Hazırlanma Süreci

Aile şirketlerinde anayasasının oluşturulmasında takip edilen en önemli kurallar bütünü, aile içerisinde geçerli olan yazılı olmayan kurallardan gelmektedir. Bu nedenle aile anayasası, bir ülkenin anayasasında olduğu gibi toplumun yani bireylerin değerlerine, kültürel yapılarına ve alışkanlıklarına göre yapılanmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı aile anayasalarının birbirlerine benzeyen bölümleri olduğu kadar ailelerin kendine özgü değer, alışkanlık ve ilkelerinden kaynaklı olarak birçok farklı özellikleri de mevcuttur (Fındıkçı, 2005, s.170).

Aile anayasasının hazırlanması hususu, bahsedildiği üzere bir hayli detaylı yoğun emek, zaman ve enerji harcanarak gerçekleştirilen bir faaliyettir. Aile fertlerinin şirketle alakalı olanlarını ve aynı zamanda dolaylı yoldan şirketle bağlantılı olan aile fertlerinin de etkileneceği bir senaryo oluşacağından, aile fertlerinin aile anayasası oluştururken birlikte çalışmaları, dayanışma içerisinde, uygulaması mümkün olan politikalar ve kurallar çerçevesinde çalışmaları ve onaylarının alınması gerekmektedir. Aile anayasasında işlenen önemli konular ise; miras, aile, sahiplik, çalışma koşulları ve emeklilik gibi hususlardan belirlenmektedir. Aile anayasasının hazırlanma süreci aşağıda farklı adımlar ile açıklanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004, s.166-167):

1. Aile forumu düzenlenir.
2. Aile anayasasının oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkar.
3. Konsey üyelerinin seçim yöntemi ve seçim kriterleri belirlenir.
4. Aile konseyi oluşturulur.
5. Aile konseyinin amacı, çalışma, seçim, görevde kalma koşulları ve kriterleri belirlenir.
6. Aile misyonu belirlenir.
7. Ailenin güçlü ve zayıf tarafları belirlenir.
8. Aile anayasasının kapsamı belirlenir.
9. Alt çalışma grupları oluşturulur.
10. Aile anayasası taslağı hazırlanır.

11. Aile anayasa taslağı, aile forumunda sunulur ve aile fertlerinin görüşleri alınır.
12. Aile anayasası bu görüşler ardından nihai hale getirilir.
13. Aile anayasası yenilenme/değiştirme koşulları belirlenir.
14. Aile anayasasının uygulanmasını teşvik edecek sistemler oluşturulur.
15. Anayasaya aykırı durumlar için disiplin sistemi oluşturulur.
16. Aile anayasasının nihai hali aile forumunda sunulur ve aile fertlerine dağıtılır.

3.4. Aile Anayasası Örnekleri

Aile anayasası bir hayli köklü birçok şirket mevcuttur. Bu konuda güzel bir örnek olarak kabul edilen Japon aile şirketi olan Mitsui Group'tur. Alayoğlu'nun (2003, s. 88) yapmış olduğu araştırmaya göre Mitsui Group araştırma yıllarında yaklaşık 200 milyar dolar ciroya sahip olduğu ifade edilmiştir. Mitsui Group'un kurucusu olan Mitsui Haçırobei'nin 1694 yılında yani 329 yıl önce oluşturmuş olduğu aile anayasasında yer alan bazı ilkeler şu şekilde ifade edilmiştir:

- Aile üyeleri arasında dostluk ve iyi ilişkiler olmalıdır. Aksi takdirde ailenin yıkıma gitme tehlikesi unutulmamalıdır.
- Tutumlu olmak zenginliği arttıran bir husustur. Lüks ise yıkıcı bir unsurdur. Lüksten kaçınmak, tutumlu olmak gerekir.
- Evlilik, borlanma ve başkalarının borçlarına kefil olma kararlarını alırken aile konseyine danışın.
- Yıllık kazancınızın bir kısmını aile üyelerine paylayın.
- Erken vakitte emekliliği seçip rahat yaşamaya çalışmayın, insan yaşamının büyük bir bölümünde çalışabilir.
- Mali raporlarınızı genel merkezde toplayın ve maliyenizi iyi ayarlayın, düzende tutun.
- Verim vermeyen çalışanları, işinde başarı vadeden genç çalışanlar ile değiştirin.
- Başarının şartı odaklanmaktır. Başka işler ile vaktinizi harcamayın.
- Çocuklarınızı çıraklığın ilk basamaklarındaki işler ile hayata başlatın ve yavaş yavaş kademelerde yükseltin.

Aile anayasası faaliyetlerini uygulayan Türk Aile şirketlerinin anayasa ve konsey stratejilerinden bazıları ise şu şekilde verilmiştir (Adsan ve Gümüştekin, 2006, s. 184-185):

- **KOÇ HOLDİNG:** Şirkette kararlar, toplam 13 kişiden oluşan içerisinde 7'si profesyonel, 13 üyeli bir yönetim kurulunda alınmaktadır. Aile komitesinde Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülmektedir. Bu tür kararlar dışında kalan kararlar ise şirket yönetimine tavsiye olarak sunulmaktadır. Şirkette aile bireylerinin çalışması, ast ve üst performans değerlendirmesi ölçme sistemi ile ölçülür ve bu şekilde değerlendirmeye alınır. Aile bireyleri diğer çalışanlardan ayrı tutulmaz ve aynı süreçten geçer. Gelecek nesiller ise "Aile Anayasası" çerçevesince; kariyer planlama ve geliştirme programlarına tabii olmakla yetki devri gibi alanlarda problemlerin önüne geçilmiş olunur.
- **SABANCI HOLDİNG:** Şirkette McKinsey danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" hususlarında çalışmalar yapılmaktadır. Bir bireyin Aile Konseyinde üye olarak yer alabilmesi için holdingde belirli bir hissesinin bulunması gerekmektedir. Konseyde toplantılar 3 ay aralıklarla yapılmakta olup; kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer almaktadır. Ayrıca şirkette çalışan aile fertleri, Aile Anayasası ile belirli kurallara tabii tutulmaktadır. Aile Konseyi kendi içerisinde kurallar oluşturur ve bu kurallar çerçevesinde belirli prensipler ile hareket edilir. Örnek olarak; aile üyelerinin üniversiteyi bitirdikten itibaren kaç sene içerisinde müdür olabileceği şirketin Aile Anayasasında yazılı bir kural olarak yer almaktadır.
- **ECZACIBAŞI HOLDİNG:** Şirkette Aile Anayasasında, gelecek nesillere sorumlulukların devri ve aile bireylerinin şirkette hangi koşullarda çalışma yapabileceklerini içeren kurallar bulunmaktadır. Aile Anayasası bu topluluğun kurucu olan Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır. Kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, şirketin hedeflerinin belirlenmesi ve üst yönetimin atanması gibi konular Aile meclisinin görevleri arasında yer almaktadır. Bu görevler dışında kalan konular ise profesyonellere

bırakılmıştır. Aile Anayasasının koyduğu kurallar dışında herhangi bir müdahaleye izin verilmemektedir.

- **İNÇİ HOLDİNG:** Aile üyelerinden 14 yaşını doldurmuş olan ve şirkette faaliyet gösteren ve/veya göstermesi hedeflenen herkesin veya evlilik yolu ile aileye giren ve şirketle ilgili sorumluluk taşıyan bireylerin Aile Konseyinde bulunması gerekmektedir. Konseyde bulunan üyelerden her biri karşılıklı mutabakat yoluyla yine Konsey içerisinde kendine bir Kariyer danışmanı belirler. Ayrıca aile üyelerinin işe girme koşulları Aile Anayasasında kuralınca yer almaktadır. Aile üyelerinin üstleri ise aile üyesi olamayan yöneticilerden seçilmektedir. Buna ek olarak, 2 yıl boyunca aynı pozisyonda, en az 3 yıl farklı bir şirkette çalışmış olma ve en az 1 terfi almış olma koşulları bulunmaktadır.

Aile anayasalarında belirli kuralların belirlenmesi ve politikaların oluşturulması gerekmektedir. Bu politikaların Karpuzoğlu (2005)'inde belirtmiş olduğu temel olan miras, aile, sahiplik, çalışma koşulları ve emeklilik gibi hususlardan belirlenmektedir. Aşağıda yer alan tabloda ise Aile Anayasası oluşturulurken seçilen konuların alanları ve bu politikaların oluşturulması amacıyla sorulan önemli sorular mevcuttur. Deloitte Türkiye (2009) yayınında bu tablo şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.1. Bazı Aile Anayasası Politikaları (Deloitte Türkiye Eylül-Ekim 2009 akt. TKYD, 2009, s. 21)

Politika Konuları	Politika belirlenmesi için sorulan sorular
Giriş-İstihdam-Çıkış	<ul style="list-style-type: none">• İşte kimler çalışabilir?• Terfi işlemi nasıl gerçekleşir?
Menfaatler-Ödüller	<ul style="list-style-type: none">• Nasıl belirlenir?• Kim belirler?
Ortaklık Anlaşması	<ul style="list-style-type: none">• Hisseler kim sahip olabilir?• Hisseleri kim satabilir, ne zaman ve kime?
Nakde Dönme	<ul style="list-style-type: none">• Hisseler hangi fiyattan satılabilir?• Hisse fiyatını kim belirler?• Fiyatın belirlenmesi için belirli bir formül var mıdır?
Aile Konseyi	<ul style="list-style-type: none">• Konseyde kimler yer alabilir?• Konsey üyelerinin rolleri nelerdir? Nasıl belirlenir?• Konsey üyelerine menfaat sağlanır mı? Nasıl belirlenir?
Temettüleri	<ul style="list-style-type: none">• Temettü nasıl belirlenir?• Temettüyü kim belirler?
İletişim	<ul style="list-style-type: none">• Aile, iş çevresi ve kamuoyu ile iletişimi nasıl kurar?• Hangi konular gizlidir?• Aile üyelerine ve hissedarlara konular hangi seviyede açıklanır?
Etik Kurallar	<ul style="list-style-type: none">• Aile üyelerinden beklenen davranışlar nelerdir?
Hayır İşleri	<ul style="list-style-type: none">• Ailenin koordine edilmiş hayır işleri var mıdır?• Eğer var ise, ailenin öncelikleri nelerdir?• Ailenin hayır işleri ile ilgili girişimleri nasıl fonlanmaktadır?

Tabloda yer alan politikaların belirlenmesi için sorulan soruları ve politika konuları biraz daha detaylı açıklanması ve anlaşılabilmesi için genel bir Aile Anayasası üzerinden okuma yapılabilir.

Aile Anayasası genellikle dört bölüm ve yirmi maddeden oluşmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005). Bölümler sırasıyla; genel hükümler, çalışma ilkeleri, idari yapılanma ve mülkiyet şeklinde yapılandırılmaktadır. Bu bölümlerden ilki olan genel hükümler bölümünde daha çok anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, aile içi ilişkiler ve aile değerleri ile ilgili politika ve kurallar yer almaktadır. İkinci bölüm olan çalışma ilkelerinde ise şirkette çalışan aile fertlerinin uyması gereken kurallar, aile fertleri ve aile dışı çalışanlar ile ilgili düzenleme, karar ve kurallar ele alınmaktadır. Üçüncü bölüm olan idari yapılanma bölümünde aile konseyi, konsey üyeleri, konseyin çalışma şekli ve görevlerine ilişkin hükümlere yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölüm olan mülkiyet kısmında, şirketle ilgili mülkiyet yapısı ve bu alanda gerçekleşebilecek değişimler üzerine hükümler bulunmaktadır.

Bu bilgi ışığında bölümleri inceleyerek bazı örnek kurallar yer verilmesi ve verilen tablodan örneklerle konuyu yorumlayacak olursak (Karpuzoğlu, 2005, s.181-183):

- **Örnek Madde 1:** “Bizler ... ailesi olarak, aile istikbalimizi güvence altına almak için ortak hedefler belirleme ve bu hedefler çerçevesinde iş bu belgenin hazırlanması amacıyla bu belgenin imzalanmasını kararlaştırmış bulunmaktayız. Oluşturulan Aile Anayasasının değer ve ilkeleri ailemiz, şirketimiz ve şirketimize katılacak olan yeni aile üyeleri için yol gösterici ve bağlayıcı kabul edilmektedir.” . Bu bölümde görüleceği üzere anayasasının ilk maddesinde gerekçe dile getirilmiş ve bu yönde ailenin müteakip olduğu belirtilmiştir. Bu bölüm bir anlamda anayasasının temeli olarak kabul edilebilir niteliktedir.
- **Örnek Madde 2:** “Bizler, ailemizin yüksek yaşam standartlarında yaşamasını sağlayan şirketlerimize gerekli önemi vermemiz gerektiğini biliyor ve bu anlamda şirket çıkarlarının aile çıkarlarının önünde tutulması gerektiği böylece aile çıkarlarımızın da güvence altında kalacağı fikrini benimsemekteyiz.” . Bu hükümden anlaşılacağı üzere aile işletmesinde, aile

içerisinde yaşanabilecek ayrılıklar, çatışmalar ve aile içi ilişkilerin aile şirketini olumsuz yönde etkilenmesini önlemek amacıyla şirketi daha sağlıklı bir durumda tutmak amaçlanmaktadır. Tablo 3.1’de gördüğümüz politika alanlarından temettüler ve menfaat ile ödüller politikaları bu maddeyle bağdaştırılabilir. Şirketin belirli bir kâr odağına ulaştığı vakit temettünün dağıtılması örneği, şirketin akıbetinin, ailenin kısa vadeli kazanç ödülünden çok, öncelikli olarak belirlenen odağa ulaşması ardından gelen ödülü paylaşması durumu söz konusu olacaktır.

- **Örnek Madde 3:** “Şirket faaliyetlerinde, şirketin yönetilmesi ve yürütülmesi hususlarında en temel kaynakların profesyonellik çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Profesyonellik; somu verilen, ölçümlerin, verilerin, bilgi ve denetimin kararların alınmasında yön gösterici olmasıdır.” Bu hüküm, tabloda 3.1’de gördüğümüz politika konularından ‘Giriş-İstihdam-Çıkış’ kısmına dahil edilebilir. Bunun nedeni ise işletme içerisinde çalışanlar, alınacak kararlar, çalışan deneyimi ve benzeri alanlarda profesyonelliğin savunması bu kararın nasıl olması gerektiği konusunda bir hüküm içeriyor olmasından kaynaklanmaktadır.
- **Örnek Madde 4:** “İlgili yasalar çerçevesinde oluşturulacak olan Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu gibi organların dışında aile-iş ilişkilerini arttıracak ve bu akışı düzenlemesini beklenen Aile Konseyinin de kurulması gerekmektedir.”. Bu maddeye göre Aile Konseyinin, diğer kurullardan olan Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu eşliğinde kurulması gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, bu hükmün Anayasa içerisinde ‘İdari Yapılanma’ bölümünde olduğu ayrıca belirtilmelidir. Bu maddenin, yukarıda verilen tablo 3.1’de ‘Aile Konseyi’ politika bölümünde incelendiğini görmekteyiz. Bu bölüme göre Aile Konseyinin kurulması aşaması hususunda bir kararın alındığı görülmektedir.
- **Örnek Madde 5:** Aile Konseyinde, şirkette görev alsa veya almasa dahi, şirkette hisse sahibi olan ve birinci derece olan akrabaların 15 yaş üzerinde

olanların Aile Konseyine üye olabilmektedir. Ayrıca konsey üyelerinin oybirliği ile üye olmak isteyen bireylerde Aile Konseyine dahil edilebilmektedir.”. Bu maddenin de aynı şekilde ‘İdari Yapılanma’ bölümüne dahil edildiği görülmektedir. Bu maddenin ise verilen tablo 3.1 içerisinde ‘ Aile Konseyi’ politika konusu altına dahil olmaktadır. Bu politikaya göre, politikanın belirlenmesi konusunda gördüğümüz soruların bu hüküm yardımıyla cevaplandırıldığı, Aile Konseyi için seçilebilecek kişilerin açılanan hükümler doğrultusunda yapılacağı ifade edilmiştir.

- **Örnek Madde 6:** “ Şirkette veya Şirketlerde hisse payına sahip aile fertlerinin, bu hisselerin satışını yapmak istemeleri durumunda öncelikle Aile Konseyine bildirim yapmaları zorunluluğu vardır.” Bu maddede görüleceği üzere hisse satışları gibi şirketti etkileyecek önemli durumlarda, şirkette doğrudan etkileneceğinden dolayı Aile Konseyinin bilgilendirilmesi zorunlu kılınmıştır. Tablo 3.1’de yer alan politika hususlarında ‘Nakde Dönme’ bölümünde bu konu ile ilgili bazı örnek politika sorularına yer verilmiştir. Örneğin:

- Hisseler hangi fiyattan satılabilir?
- Hisse fiyatını kim belirler?
- Fiyatın belirlenmesi için belirli bir formül var mıdır?

Şeklinde verilen sorulardan, ‘Hisseleri kim alabilir satabilir?’ benzeri sorusu türetildiğinde, örnek olarak verilen anayasa maddesinde gördüğümüz hükmün bu ve benzeri sorulara cevap verdiği, dolayısıyla alınacak kararın ve verilecek hükmün hangi yönde olacağı böylece belirlenmektedir.

Aile Anayasasında bulunan konuların içeriği önceden verilen temel konulara ek olarak; ailenin iş hayatı ve iş hayatındaki rolü, ailenin değerleri ve vizyonu, devir planı için halef değiştirme süreci, yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyeliği, hisse dağılımı, hisse satışları, hisse kâr payı dağıtımı, temettüler, oy kullanma hakkı, aile toplantıları ve işletme personelinin vasıfları gibi konularda belirlenmektedir.

3.5. Aile Anayasası Bölümleri

Aile anayasası aile işletmelerinin büyüklüğü, sektörü, ailenin etik değerleri, aile kültürü ve işletmenin kurucu değerleri çerçevesinde birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle araştırmanın literatüründe de görüldüğü üzere tek tip bir aile anayasasının olmadığı ifade edilmiştir. Fakat aile anayasalarının farklılık gösterdiği bilirse de anayasaların hükümlerinin konularında ortak bölümlerin bulunduğu bu duruma bağlı olarak yön gösterici, temel anayasalar yayınlanmıştır. Bu yayınlardan, Ankara Sanayi Odasının oluşturmuş olduğu ASO Aile Anayasası şu şekilde bir içeriğe sahiptir:

1. Başlangıç
2. **Bölüm 1:** Genel Hükümler
3. **Bölüm 2:** Çalışma İlişkileri
4. **Bölüm 3:** İdari Yapılanma
5. **Bölüm 4:** Mülkiyet

ASO 2005 Aile anayasası; toplam 4 temel bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. İlk bölüm olan genel hükümlerde anayasa gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, vizyonu ve değerleri gibi hususları içermektedir. İkinci bölümde aile dışı veya aile içi çalışanları, yöneticileri ilgilendiren düzenlemeler, bireylerin uyması gereken kurallar ve kararlar ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde aile konseyi, aile konsey üyeleri, aile toplantıları, konseyin çalışma biçimi ile ilgili hususlar “idari yapılanma” olarak ele alınmaktadır. Son olarak dördüncü bölümde işletmenin mülkiyet yapısı, pay sahipleri, pay sahiplerinin hakları, aileden ve aile dışı pay sahiplerini ilgilendiren husularda düzenlemeler bulunmaktadır (ASO, 2005, s. 2-3).

3.5.1. Bölüm 1: Genel Hükümler

Bu bölüm toplam 5 farklı maddeden meydana gelmektedir. Maddelerde ise:

- **Anayasasının Gerekçesi:** Anayasanın yazılma gerekçesi bu maddede açıklanmaktadır. Genelde gerekçenin ailenin geleceğinin güvence altına alınması, ilke ve değerler çerçevesinde hareket edileceği konusunda mutabık kalınması üzerine yazılmaktadır.
- **Amacı:** Ailenin şirket(ler) ve aile içi ilişkileri açısından amacının belirtildiği maddedir.
- **Aile değerleri ve bu değerlerin işletme ile temellendirilmesi:** Ailenin değerlerinin belirtildiği ve bu değerlerin şirket değerleri ile ilişkilendirildiği madde olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Aile bireyleri arasındaki ilişkiler:** Aile içi ilişkilerin belirli temellerinin bulunması gerektiği, bu kapsamda özel alanın saygı ile karşılanması ve sorunların bu kapsamda çözülmeye gayet edilmesi hususunda ibarelere yer verilmiştir.

Bu bölümün anayasanın açılış bölümü olarak kabul edilmektedir. Anayasanın temelinin atıldığı, bir diğer anlamda çerçevesinin çizildiği bölüm olarak da görülmektedir.

3.5.2. Bölüm 2: Çalışma İlişkileri

Bu bölümde toplam 6 farklı madde yer almaktadır. Maddelerin içeriği şu şekilde verilmiştir:

- **Profesyonel Yönetim:** Şirket içerisinde profesyonelliğin ön planda olduğu, şirket içi personel seçim, terfi, yetkilendirilmesi gibi uygulamalarda profesyonelliğin ön planda tutulması gerektiği şeklinde ifadeler yer verilmektedir.
- **Aile Üyesi Yöneticiler:** Aile üyesi olan yöneticilerin bilgilerinin yeterliğinin ölçülmesi, yetkilendirilmesi ve bu kapsamda sahip olması beklenen özelliklerin belirtildiği, aynı zamanda işletme içerisinde yapılması mümkün olan durumlar üzerine bilgiler içermektedir.
- **Aile ve İşin Sınırları:** Aile bireylerinin aileye özel işleri ile işletme işlerinin birbirleri ile karıştırılmaması gerektiği ve bu yönde yapılması gerekli hususlardan bahsedilmektedir.
- **Aile ve İşletme Amaçlarının Ayrımı:** Aile amaçları ile işletme amaçlarının ayrımının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiği, bazı durumlarda aile amaçlarının işletme açısından aykırılık oluşturabileceği koşullarda uzun vadeli çıkarlar gözetilmesi gerektiği ve bu yönde doğru kararların alınmasına dikkat edilmesi gerektiği yönünde ibarelere yer verilmiştir.
- **Personele Yaklaşım:** Personelin işletmenin uzun vadede başarısı açısından önemli olduğu bu kapsamda personele yaklaşımın dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğinden bahsedilmektedir.
- **Profesyonel Yöneticiler:** Aile bireylerinin ortak bir ortamda bulunması, devamlı olarak fikir alışverişinde aynı veya benzer görüşlerin toplanmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda aile dışı profesyonel yöneticilerin görüşlerinin

alınmasının daha objektif ve çok sesli bir çalışma ortamı oluşturacağı hususunda ifadeler yer verilmektedir.

3.5.3. Bölüm 3: İdari Yapılanma

Bu bölüm toplamda 5 farklı maddeden oluşmaktadır. Maddelerin içerikleri kısaca şu şekilde verilmiştir:

- **Aile Toplantıları:** Aile üyelerinin işletme ile ilgili önemli konularda toplantılar yardımıyla buluşarak bu konuları konuştukları, gerektiğinde danışmalarında bu toplantılara dahil edilerek daha uygun bir ortamın sağlanabileceği üzerine ifadeler içermektedir.
- **Aile Konseyinin Kurulması:** Yönetim kurulu, Denetim kurulu gibi organların yanı sıra aile ve ailenin iş ile ilgili ilişkilerinin düzenlenmesi, daha kolay iletişimin sağlanabilmesi amacıyla Aile konseyinin kurulması gerektiği ile ilgili ifadeler yer verilmiştir.
- **Aile Konseyi'nin Üyeleri:** Aile şirketine hissesi olsun veya olmasın 15 yaşını geçen ve ailede birinci derece akrabaları arasında olan herkesin Aile Konseyi üyesi olabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca Konsey üyelerinin seçimi, dışarıdan danışmanların konseyin faaliyetlerini güçlendirebileceği gibi hususlardan bahsedilmektedir.
- **Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi:** Konsey içerisinde her üyenin oy miktarı, toplantıların ne zamanlar için planlanacağı gibi hususlar ele alınmaktadır.
- **Aile Konseyinin Faaliyetleri:** Konsey içerisinde geleceğin yöneticilerinin belirlenmesi, aile anayasasında değişiklik yapma kararları ve bu kararların nasıl alınabileceği, anayasaya aykırılık oluşturabilecek durumların belirlenmesi gibi durumların belirlendiği ifade edilmektedir.

3.5.4. Bölüm 4: Mülkiyet

Bu bölümde ise toplam 4 maddeye yer verilmiştir. Maddelerin içerikleri şu şekilde sıralanabilir:

- **Aile Şirketlerinin Mülkiyeti:** Bu maddede aileye ait veya gelecekte kurulabilecek olan şirketlerin mülkiyetinin aile sınırları içerisinde kalması ve

ailenin dağılmasına karşın yasal ve gerekli tedbirlerin bu doğrultuda alınmasına dair ifadeler bulunmaktadır.

- **Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması:** Hisselerin elden çıkarılması, bir bölümünün çıkarılması gibi önemli konuların öncelikli olarak aile konseyine bildirilmesi gerekliliği gibi hususlardan bahsedilmektedir.
- **Aile Üyelerine Hisse Verilmesi:** Aile üyelerine verilecek olan, kâr paylarının maddi unsurların ve malvarlıkları gibi unsurların dağıtım esaslarının Aile Konseyinde belirleneceği hususunda ifadelere yer verilmiştir.
- **Yürürlük:** Bu anayasasının Aile Konseyi tarafından oybirliği ile yürürlüğe girmesi hususu ifade edilmiştir.

Bu bilgiler çerçevesinde bahsedildiği üzere Aile Anayasasının genel olarak bölümleri bu şekilde şekillenmekte ve bu maddelere benzer maddelerden oluşmaktadır. Ailelerin işletmeleri ve işletme özelliklerine göre farklı uzunluklarda farklı yapılarda ve farklı hususlarda olabildiği göz önünde tutulmalıdır. Aile Anayasasının esas amacı, işletme ile aile ilişkilerinin düzenlenmesi ve belirli kurallar bütünüyle güçlendirilmesini olarak ifade edilebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Problemi

Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve kuşaklar arası geçişlerini başarılı bir şekilde sağlamaları amacıyla literatürde de gördüğümüz üzere; gelecek planlaması çerçevesinde yapılan aile anayasası oluşturulması, gelecek nesillere devir planlaması yapılması gibi faaliyetlerin uygulandığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda, “Aile anayasası” ve “Gelecek Planlaması” uygulamalarının birbirlerini tamamlayan güçlü bir bağıntıya sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni aile anayasasının gelecek planlama ile iç içe olan bir kavram olarak ele alınması ve aile anayasasının uygulandığı sırada gelecek planlamasına yaptığı katkının yol gösterici olduğu kanaatine varılmıştır.

Bu perspektif ile aile anayasası ve gelecek planlamasının bağıntısının incelenmesi, kavramların birlikte ele alınması ve aile işletmelerinde olan bu hususların araştırılması, uygulamaların ne aşamada gerçekleştiği ve bu durumun işletmelerin gelecek kuşaklara aktarılması yönünde nasıl sonuçlar oluşturabileceği araştırılmaktadır. Ayrıca aile anayasası ve gelecek planlaması üzerine aile işletmeleri yönetiminde bulunan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel kadro yöneticilerin bu kapsamda algıları anlaşılmaya çalışılacaktır.

Bu hususta literatür araştırmasında da belirtildiği üzere önemli olanın her aile işletmesinin, aile anayasasını ve aile konseyini kendi kültürüne uygun bir şekilde oluşturmasıdır. Ancak, maalesef ülkemizde “Aile Konseyi” ve “Aile Anayasası”ni konumlandırmış işletme sayısı oldukça azdır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, Eskişehir ili genelinde ağırlıklı olarak sanayi sektöründe üretim yapan aile işletmelerinin:

- Aile işletmelerinde aile anayasası ve gelecek planlamasının irdelenmesi.

- Gelecek planlaması ve aile anayasası kavramlarının aile üyesi yöneticiler ile profesyonel kadro yöneticiler arasında algılarının anlaşılması ve karşılaştırılması.
- Eskişehir ili içerisinde Gelecek Planlaması çerçevesinde yapılan faaliyetlerin ortaya konulmaya çalışılması.

Genel amaçların yanında alt amaçlar ise;

- İşletmelerin stratejik planlama gibi gelecek planlaması faaliyetlerinin kuşaklar arası devir işlemi geçirmiş olan işletmeler arasında bağıntısının değerlendirilmesi şeklindedir.

Araştırmanın modeli “keşifsel” bir araştırma olup, elde edilen verilerin ve sonuçların gelecekteki araştırmalara ışık tutması hedeflenmiştir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye ekonomisinin %95'inin aile işletmelerinden oluştuğu, bu durumun aynı zamanda dünya genelinde de yakın benzerlik gösterdiği araştırmalar sonucunda açıkça görülmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin sürdürülebilirliği/jenerasyonlar arası aktarımı; kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve belirli strateji/politikalar uygulanarak sağlanmaktadır. Ayrıca sadece Türkiye’de değil, günümüzde dünyada yaşanan makro ekonomik perspektifte gördüğümüz geniş çaplı paradigma değişiminin, aile işletmelerini nasıl etkilediği, bu yapıların büyük bir bölümünün sonraki kuşaklara geçemediği/geçirilemediği görülmektedir.

Türkiye'deki işletmelerin %95'inin aile işletmesi olduğu ve aile işletmelerinin gayri safi milli hasılaya yaklaşık %75 katkı sağladığı bildiriliyor. Ayrıca, aile işletmelerinin yaklaşık olarak %30'unun ikinci nesle geçtiği, üçüncü nesle geçme olasılığı ise %10'dan daha düşük bir oranda görülüyor. Bu bilgilere dayanarak, aile işletmelerinin gelecekteki planlama ve aile anayasası uygulamalarının tezin temel noktalarını oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın önemi açısından bir diğer özelliği ise veri toplama yönteminin nicel olarak belirlenmesinden doğmaktadır. Özellikle bu kavramlar çerçevesinde yapılan tez

çalışmalarının tamamına yakınının nitel bir yöntemle, yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile uygulanmaya geçirildiği gözlemlenmiştir. Bu bilgiye dayanarak araştırmanın, konuların Eskişehir ili içerisinde ESO' ya kayıtlı aile işletmeleri kapsamında yapılmasının literatüre gelecek araştırmalar için 'keşifsel' açıdan değerli bir katkısının bulunacağı kanaatine ulaşılmıştır.

Bu noktada unutulmaması gereken ise nicel çalışmaların ailelerin bu konuya olan desteğinin bir hayli düşük olması, özellikle de işletmelerde hiyeraşi bakımından en üst kademeler olan yönetim kadrosu ve işletme sahiplerine ulaşmanın çok zor olması ifade edilmelidir. Literatürde gördüğümüz nitel yaklaşımların araştırmanın bir anlamda yapılabilmesi amacıyla en uygun yöntem olarak görülmesi bu bağlamda çok doğaldır. İşletmelerin bu konuyu desteklememesinin yanı sıra ailelerin işletme içerisinde bu gibi yönetsel konuları kendi içerilerinde konuşma ve anlaşma yönünde davrandıkları görülmektedir. Bu açıdan yakın bir gelecekte, bu alanda yapılacak araştırmaların nicel yaklaşımlar çerçevesinde anlamlı sonuçlara dönüştürülebilmesi ve bu çalışmaların gelecek kuşaklar ile işletmeler adına daha ulaşılabilir olması hususu araştırmacılar tarafından da temenni edilmektedir.

4.4. Araştırmada Varsayımlar ve Kısıtlar

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir. Bu araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen olguyu yansıttığı varsayılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan görüşme planının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçecek nitelikte olduğu varsayılmıştır. Evren grubundaki 48 araştırma örneklem özelliklerini taşıdığı varsayılmıştır. Bu araştırmanın bulguları aşağıda verilen sayıtlar çerçevesinde yorumlanmıştır. Bu araştırma 37 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ele alınan psikolojik değişkenler, görüşme sorularının güvenilirlik boyutlarıyla sınırlıdır. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe bağlı olmasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir. Araştırmanın zaman kısıtı, araştırılan konuda ölçek eksikliği, ailelerin araştırılan konuda hiçbir desteğinin olmamasının yanı sıra ciddi biçimde araştırmalardan kaçma eğilimleri

araştırmanı yapılması açısından yavaşlatıcı ve engelleyici kısıtlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bu kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi araştırmacı tarafından önemle arz edilmektedir.

4.5. Tanımlar

Aile işletmesi: Aile şirketlerinin diğer şirketlere oranı Türkiye’de %95, A.B.D’de yaklaşık %90 ve İsviçre’de ise %85 civarında kaydedilmiştir. Bu araştırmalardan anlaşılacağı üzere, aile şirketleri ekonominin ana parçalarından birini oluşturuyor. Ayrıca Türkiye’deki aile şirketlerinin büyük bir kısmının KOBİ olduğu belirlenmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki bu işletmelerin aile işletmeleri olarak kayda geçmiş ve zamanla büyüyen bu işletmeler, belirli bir aşamada halka arz edebilecek boyutlara ulaşmaktadır (Yılmaz, 2004, s.2).

Gelecek Planlaması: Gelecek planlaması, aile şirketleri açısından çok önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir (İbrahim, Soufani ve Lam, 2001, s. 256). Bu bağlamda uzun yıllar boyunca edinilen sermaye, tecrübe, kaynak ve bilgi birikiminin korunması, şirketlerin hayatlarının devamlarının sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Eski kuşaktan yeni kuşağa aktarılacak olan birikimin, aile işletmesinin kontrolünün ve düzeninin iletilmesi üzerine yapılan stratejik bir uygulamadır (Wang vd. 2004, s.60).

Aile Anayasası: Aile anayasası, aile fertlerinin birbirleri arasında olan etkileşim, iletişim ve ortak bir payda da buluşabilmesi için gereken temeli oluşturan bir uygulama olarak karışımıza çıkmaktadır. Ailenin beklentileri, kuralları, değerlerinin paylaşıldığı ve tartışıldığı, sonuç olarak politikaların oluşturulduğu bir uygulama olarak belirtilmiştir (Sebilcioğlu vd., 2013, s. 20-22 akt. Cansabuncu, 2019).

Kurumsallaşma: Kurumsallaşma, bir işletmenin daha yapılandırılmış, organize ve profesyonel bir şekilde yönetilmesi için yapılan bir süreç, patron odaklı yönetimden “sistem” odaklı yönetime geçiştir. Bu süreçte, işletme yönetiminde değişiklikler yapılır, iş süreçleri standartlaştırılır, yönetim yapısı güçlendirilir ve finansal yönetim daha etkili hale getirilir. Bu sayede işletme, daha sürdürülebilir bir şekilde yönetilebilir ve büyüme potansiyelini artırabilir.

4.6.Araştırma Hipotezleri

Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için literatürde gördüğümüz kurumsallaşma çabaları, aile anayasasının oluşturulması ve devir-gelecek planlaması yapılması gibi birçok farklı faaliyet ve uygulamanın yapıldığı görülmüştür. Bu faaliyetlerin; Eskişehir içerisinde bulunan aile işletmelerinde ne kadar benimsendiği, bu faaliyetlerin yapılıp yapılmadığı ve bu kapsamda işletmelerde nasıl bir algının bulunduğu, bu algının profesyonel kadro ile aileden olan yöneticiler arasında karşılaştırılması hususunda keşifsel bir araştırma ortaya konmak istenmektedir. Bu bilgiler perspektifinde çalışmanın hipotezlerinden ilk ikisi temel hipotez iken diğerleri alt hipotez olarak ifade edilmektedir.

Hipotez 1: Aile işletmelerinde bireylerin işletmedeki pozisyonları ile gelecek planlamasının işletmedeki varlığı arasında bir bağlantı var mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireyin işletmedeki pozisyonu ile gelecek planlamasının oluşturulması arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireyin işletmedeki pozisyonu ile gelecek planlamasının oluşturulması arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 2: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumları ile aile anayasası arasında bir bağlantı bulunmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi açısından anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Aile işletmelerinde bireylerin işletmedeki pozisyonları ile aile anayasası arasında bir bağlantı bulunmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: İşletmede bireyin pozisyonu (aileden yönetici, profesyonel yönetici) ile gelecek planlaması algısı arasında farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin pozisyonu ile gelecek planlamasının algısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin pozisyonu ile gelecek planlamasının algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5: Aile işletmelerinde bireylerin sektörlerine göre gelecek planlaması algısı farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin çalıştıkları sektörler arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin çalıştıkları sektörler arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Aile işletmelerinde gelecek planlaması algısı bireylerin eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumlarına göre gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumlarına göre gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7: Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesillere göre gelecek planlaması algıları farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir fark vardır.

4.7.Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni ve örneklem olarak Eskişehir ili bölge olarak seçilmiştir. Araştırma evreni ETO ve ESO'da OSB'de kayıtlı olan aile işletmeleri olarak belirlenmesi ve bu işletmelere ulaşılması hedeflenmiş olup, araştırmanın ana aktörü olarak seçilen aile işletmelerinin düşük katılımı sebebiyle araştırmacının, örneklem çeşidi olarak kolayda örnekleme ve işletme içi katılımcılar arası ise tabakalı örnekleme yöntemi seçmiştir. Araştırmanı yapıldığı coğrafyanın kısıtları ve ayrıca konunun kısıtları göz önünde bulundurulduğunda belirlenen yöntemin araştırmanın ruhuna en uygun örnekleme yöntemi olduğu kanaatine varılmıştır. Bölgenin seçilmesinin nedeni, önceki açıklamalarda belirtildiği üzere, Eskişehir ilinin Türkiye ekonomisinde yeri ve aynı zamanda ikamet edilen il olduğundan kaynaklı olarak şirketlere olan ulaşım imkanları olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleme ise 'Eskişehir'de Organize Sanayi Bölgesinde bulunan, Aile Anayasası ve/veya Gelecek-Devir Planlaması uygulayan/uygulamayan işletmelerde bulunan yönetim kadrosu' şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleme toplamda 37 işletmeden 48 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın nicel yöntemlerle analize dahil edilmesi, katılımcı sayısının düşük olmasının nicel yöntemler açısından problem teşkil edebileceği, araştırmacı tarafından fark edilmiş fakat bu durumun literatür çerçevesinde ulaşılan kaynaklar referans açısından ele alınacak olursa S. T. Perret'in doktora çalışması olan 'Succession in FOB: The Influence of Succession Planning and Demographic Characteristics on Succession Success' 'te yer alan nicel araştırmada 23 katılımcının bulunmaktadı (Perret, 2016, s.36) ve Türkiyede yapılan bir çalışma olan H. Devrim Özuysal'ın 'Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi' tez çalışmasında örneklemin 31 katılımcıdan oluştuğu görülmüştür (Özuysal, 2006, s.167-170).

Sonuç olarak örneklem boyutlarının, literatürdeki benzer konularda yapılan araştırmalar referans alındığında bu çalışmalar ile paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

4.8.Araştırma Veri Toplama Yöntemi

Araştırma yöntemi 'anket uygulaması' kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket uygulaması için araştırmaya uygun aile işletmelerinin tespiti ise ESO ve ETO gibi odaların web sitelerinde ve veri tabanlarında bulunan veriler içerisinden incelenmiş ve araştırmanın önceliklerine uygun bulunan işletmelerin iletişim bilgilerine ulaşılmıştır.

Anketler işletmelere; telefon, e-posta ve büyük bir çoğunlukla bizzat elden olacak şekilde işletmelere gidilerek dağıtılmıştır. Toplamda 57 adet işletmeye 102 adet kişi ile görüşülmüş, 32'si eposta yoluyla ve kalanı bizzat görüşülmüş geri dönüş toplam 37 işletmeden 48 adet katılımcı tarafından sağlanmıştır.

Anketlerin dağıtıldığı profesyonel kadro yöneticiler ile aileden üye yöneticiler arasında kan bağı olmaması durumu araştırmanın yapısını bozmamak adına dikkatli bir şekilde yapılmıştır. Ayrıca anketin cevaplarının etkilenmemesi amacıyla katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmaması hususuna dikkat edilmiştir. Ankete ek belgeler bölümünde EK-1 olarak ulaşılabilir.

4.8.1 Anket Soruları ve Ölçek Seçimi

Anket formu dört farklı bölümden oluşmakta ve toplamda 46 adet ifadeden oluşmaktadır. Anketin 2. Ve 3. S.T. Perret'in (2016) Doktora çalışmasından yararlanılarak İngilizceden Türkçeye araştırmacının kendisi tarafından çevrilmiş ardından yapılan çevirinin test edilmesi amacıyla 3 farklı pilot test çalışması yürütülmüştür. Pilot anket çalışmasına toplamda iki aile üyesi yönetici ve 3 farklı profesyonel kadro yönetici ve 1 akademisyen dahil edilmiş ve ifadeler değerlendirilmiş, bu bağlamda alanında uzmanların fikirleri alınmış ve ifadelerin daha anlaşılabilir olması için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmacı ölçeğin diller ve kültürler arası farklılıklar gösterebileceğinin farkındalığına dikkat edilmesinin gerektiğine, bu kapsamda da yapılmış olan çalışmanın bir 'öncü' çalışma olduğuna; ölçeğin alandaki diğer uzmanlar ve dil bilimciler yardımıyla Türkçeye ve Türk kültürüne uyumluluğunun gelecekteki çalışmalar ile doğrulanmasını önermektedir.

Anket formunun ilk bölümde genel demografik bilgiler ve işletme faaliyetleri ile ilgili 'var-yok' şeklinde ifadelere yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan 'Evet-Hayır' cevaplarının bulunduğu bölüm 'Succession Plan Quality Score' şeklinde adlandırılan ve dilimize 'Gelecek-Devir Planlaması Kalite Skoru' olarak çevrilebilmektedir. Bu ölçek S. T. Perret'in (2016) Miller, Steir ve Brenton-Miller 'in (2004) entegratif-bütünleştirici model üzerine geliştirildiği belirtilmiştir. Bu ölçeğin geliştirilmesinde kullanılan bakış açılarının şu konuları içerdiği ifade edilmektedir:

- Kuşaklar arası değişimin ardında seçilecek halef için belirli kriterlerin belirlenmesi;
- Aday seçenek aralığı (Aileden veya dışarıdan);
- Yönetişim Yönergeleri (Konsey, kurul ve sahiplik ile ilgili kurallar);
- Liderliğin aktarılması;
- Sahipliğin aktarılması;
- Devir için belirli bir zaman aralığının bulunması;
- Gelecek kuşak için haleflerin gelişimi;

Bu maddeler ile ilgili olan her ifade için ‘Evet’ (1 puan) veya ‘Hayır’ (0 puan) cevapları belirlenmiştir. Belirlenen puanlamaya göre en yüksek 7 ve en düşük 0 puan alınabilmektedir. 7 puan alanın en başarılı gelecek-devir planlaması yaptığı 0 ve 0’a yakın puan alanların ise azalan bir biçimde daha düşük kalitede planları olduğu ifade edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise S. T. Perret’in (2016) 4’lü Likert ölçeği ile 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Kısmen Katılmıyorum), 3 (Kısmen Katılıyorum), 4 (Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmektedir. Bu ölçek ‘FOB Perception of Successful Succession Inventory’ şeklinde ifade edilmektedir. Ölçek, aile işletmelerinde başarılı bir gelecek nesil devir sürecinin işletmede yeni kuşağın algısının ölçülmesi üzerine tasarlandığı belirtilmiştir. Ölçeğin araştırmanın ruhuna uygunluğu belirlenmiş olan alanlarda yeterli olduğu kabul edilerek bu çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçekte gelecek nesile aktarılan işletmelerin bu işlemi başarılı bir şekilde yapıp yapmadığı, dolayısıyla gelecek planlamasının algının ölçülmesi Likert ölçeğinden alınan puanların toplanması ile 6 puan ile 25 puan arasında bir aralık belirlenmiştir. İfadelerden 10. (Evet) ve (Hayır) ifadesi olduğu için sırasıyla 1 ve 0 puan;18.,19.,20., 31., 32. ve 33. ise 4’lü Likert olduğu için 1 ile 4 arasında puanlara sahiptir. Bu nedenle anketörün alabileceği en yüksek 25 ve en düşük ise 6 puandır. 25 puan başarılı bir devir sürecini temsil ederken 6 puan başarısız bir süreci temsil etmektedir.

Anketin son bölümü ise aile anayasası algısının ölçülmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen 5 ifadeli bir ölçektir. Bu ölçekte 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmış olup 1(Kesinlikle Katılmıyorum), 2(Kısmen Katılıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadelerden verilen cevaplara göre katılımcı en

fazla 20 (yüksek algı seviyesi) ve en düşük 4 (düşük algı seviyesi) puan alabilmektedir. 20 puandan 4 puana algının azaldığı gösterilmiştir.

Ölçeğin güvenirlik analizi ilgili bölümde yer almaktadır. Bu ölçeğin gelecekteki araştırmalarda kullanılabilmesi için; daha çok katılımcının bulunduğu ve zaman kısıtının daha elverişli olduğu bir araştırmada geliştirilerek kullanılması araştırmacı tarafından tavsiye edilmektedir. Ankete ek belgeler bölümünde EK-1 olarak ulaşılabilir.

4.9.Araştırma Analiz Yöntemi

Araştırmada anketlerde elde edilen veriler SPSS Gradpack 29.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi, normallik analizi, toplam 46 adet anket ifadesinin ilgili bölümlerde; ki-kare testleri, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis H testi ve frekans analizleri yapılmış ve analiz sonuçları ifade edilerek tarafımızca değerlendirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ANALİZ ve BULGULAR

5.1. Analizler

Tezin bu bölümünde anket formundan elde edilen veriler SPSS 29 paket programında ilgili bölümler dahilinde gerekli yerlerde; güvenilirlik, frekans, normallik, ki-kare ve Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testlerine tâbi tutulmuştur.

5.1.1. Güvenirlik Testi

Araştırma kapsamında ölçeğin geçerliği öncelikle S. T. Perret (2016) tarafından geliştirilen ‘FOB Succesful Succesion Inventory’ için oluşturduğu öncül güvenilirlik testleri olarak belirlemiş olduğu her Likert ölçeği karşısındaki ifadeyi kullanarak bu çalışmaya yaptığı ifade edilmiştir. Bu çalışmada Likert ölçeği ile ölçüm yapılan ifadeler toplamda 19 adet olmak üzere, Perret tarafından faktör analizine dahil edilmiştir. Bu analizin her bir ifade için yapıldığı ve değerlendirmelere göre araştırmanın örnekleminin n=23 olmasından dolayı ‘global faktör analizi’ yapılamadığını bu nedenle her tasarım faktörünün ayrı ayrı değerlendirilerek oluşturulan gruplara uygunluğu test edilmiştir. Bunu yapabilmek için Perret her bir faktörü faktör analizine dahil etmiş ve bu faktörü bire çıkarmaya zorlamıştır. Açığa çıkan değerlerin (≥ 40) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006) üzerinde olduğu, ayrıca değerlerin her birinin .50 yükün üzerinde çıktığı, bu nedenle analizin gerekli değerleri karşıladığı ifade edilmiştir.

Katılımcılara dağıtılan anket formunda üçüncü bölümde yer alan ve 4’lü Likert ölçeği ile ölçüm yapılan ifadeler toplam 19 adet olmakta ve Perret’in bölümlendirmesine göre;

- Paydaşlara Yönelik Bağlılık Algısı: üç ifade,
- Erken Dönem Hazırlık Algısı: üç ifade,
- Gerçekleşen Öğrenmenin Algısı: üç ifade,
- Memnun Paydaşların Algıları: dört ifade,
- Uyumlu Aile Üyeleri Algısı: üç ifade,
- Planlamanın Algısı: üç ifade,

Perret araştırmasında ulaştığı verileri faktör analizine dahil ettiğinde şu başlıklar altında gruplandırılmıştır. Perret tarafından oluşturulan faktör analizi sonucunda elde edilenler ise şu şekilde ifade edilebilir:

Algı İfadeleri

• Paydaşlara Yönelik Bağlılık Algısı: üç ifade,

1. Çalışanlar devir süreci boyunca bilgilendirilmektedir.
2. Çalışanlar devir sürecinin tamamında sürece dahil edilmektedirler.
3. Liderler devir süreci boyunca başarılı bir sürecin geçeceği düşünçesine sadık kalmıştır.

• Erken Dönem Hazırlık Algısı: üç ifade,

4. Gelecek planlaması, devir süreci başlamadan çok önce başlamıştır.
5. Devir süreci, düzenli olarak gerçekeştirilen toplantılarda tartışılmıştır.
6. Devir sürecinin başarılı olması için gelecek planlaması erken süreçte yapılması önemlidir.

• Gerçekeşen Öğrenmenin Algısı: üç ifade,

7. Halef, gelecek planlaması boyunca yeni bilgiler öğrenmiştir.
8. Devir planlaması sürecinde çalışan görevliler bu süreçte yeni bilgiler öğrenmiştir.
9. Gelecek planlaması sürecinde bulunan işletme çalışanları bu süreçte yeni bilgiler edinmiştir.

• Memnun Paydaşların Algıları: dört ifade,

10. Gelecek planlamasında örgütün ihtiyaçlarını en ön planda tutulmuştur.
11. Çalışan devir hızı devir süreci ardından azalmış veya aynı kalmıştır.
12. Devir sürecinin ardından tedarikçiler ile olan ilişkiler güçlenmiş veya aynı seviyede devam etmiştir.
13. Devir sürecinin ardından müşteriiler ile olan ilişkiler güçlenmiş veya aynı seviyede devam etmiştir.

• Uyumlu Aile Üyeleri Algısı: üç ifade,

14. Aile üyelerinin şirket içerisinde belirli rolleri bulunmaktadır.
15. Gelecek planlaması sürecinde aile içeriisi iletişim etkili bir şekilde sağlanmıştır.
16. Aile üyelerinin devir süreci ardından aralarındaki ilişkilerin daha güçlendiği veya aynı kaldığı söylenebilir.

• **Planlamanın Algısı: üç ifade,**

17. İşletmemizdeki devir süreci başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.
18. Liderliğin aktarılma süreci problemsiz bir şekilde işletmede herhangi bir aksaklık oluşturmadan gerçekleşmiştir.
19. Planlamanın devir sürecinin genelinde olumlu bir etkisi olmaktadır.
Şeklinde başlıklar altında ifade edilmiştir.

Araştırma ifadeleri S.T. Perret'in çalışmasından araştırmacı tarafından mevcut haliyle Türkçe 'ye çevrilerek anket formunda kullanılmıştır. S. T. Perret ile benzer alanda yapılan araştırmada ölçek Perret tarafından bahsedildiği üzere 4 farklı bölümlendirme ile farklı hipotezleri başlıklar altında incelemektedir. Diğer yandan araştırmacı, anket formunu tek başlık altında toplam puan olarak değerlendirmeye almış ve bu puan üzerinden analizleri uygulamıştır.

Anket formu ifadeleri çalışma öncesi yapılan pilot anket çalışmasında toplamda iki aile üyesi yönetici ve 3 farklı profesyonel kadro yönetici ile değerlendirilmiş, bu bağlamda fikirleri alınmış ve ifadelerin daha anlaşılabilir olması için gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırmacı, ölçeğin sonraki araştırmalara yön göstermesi amacıyla bu çalışmanın yararlı olacağını fakat ölçeğin diller ve kültürler arası uyumluluğunun potansiyel problemlere yer vermemesi amacıyla tekrar gözden geçirilmesi ve üzerine daha fazla araştırma yapılmasını arz etmektedir.

Anket formunun dördüncü yani son bölümü, araştırmacı tarafından geliştirilen, sektörün tecrübeli yöneticileri ile konuşulmuş, tartışılmış ve güvenilirliği onaylanmıştır. Bu bölüm aile anayasası ile ilgili ifadeler içermekte ve bu ifadeler ile ilgili analizler belirtilen bölümlerde yer almaktadır. Bölümün hazırlanmasındaki ana amacın bir ölçek oluşturmak olması, belirtilen kısıtlar sebebiyle gerçekleştirilememiş fakat alanda çalışan araştırmacılara öncü bir başlangıç noktası olarak kullanılabileceği belirtilmektedir. Bu bölümde verilen ifadeler bu bağlamda ölçek olarak değil yalnızca ifade olarak değerlendirilmiş ve frekans analizlerinde kullanılmıştır.

Tablo 5.1. *Gelecek-halef planlaması algı ölçeği Cronbach Alpha güvenilirlik testi*

Veri İşleme Özeti		
	N	%
Geçerli	48	98,0
Veriler Hariç	1	2,0
Toplam	49	100,0

EOSB’de yapılan bu çalışma için kullanılan anket sorularının güvenilirlik analizi Cronbach Alpha testi kullanılarak yapılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklindedir. Yapılan çalışma sonucu elde edilen Cronbach Alpha ölçeğinin güvenilirlik katsayılarına Tablo 5.2.’de yer verilmiştir.

Tablo 5.2. *Gelecek-halef planlaması algı ölçeği güvenilirlik analizi*

Güvenirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	İfade Sayısı veya N
,954	,957	26

Anket sorularının alfa değeri 0.960 olup yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcılarla yapılan ön anket formu çalışmasında toplamda 5 katılımcı, 2’si işletme kurucusu 3’ü profesyonel kadro yönetici olmak üzere, anlaşılmayan bir husus olup olmadığı sorulmuş ve yapılan geri bildirimler neticesinde soruların tüm katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı belirlenmiştir.

5.2. Tanımlayıcı Analiz ve Bulgular

Bu bölümde anket formunda ilk kısımda yer alan sorunlara verilen yanıtların tanımlayıcı istatistikleri ve bulguları yer almaktadır.

Tablo 5.3. *Aile anayasası algı ifadeleri frekans analizi*

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Std. Sapma	N
1. Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.	4,46	1,051	48
2. Aile anayasası işletmemiz için kesinlikle bulunması gereken bir unsurdur.	4,42	1,069	48
3. Aile anayasasının oluşturulması, ailenin işletme geleneklerini korumasını sağlar.	4,48	1,052	48
4. İşletmede aile anayasası oluşturulduğunda işletmenin gelecek nesillere taşınabilmesi güvence altına alınmış olur.	4,46	1,110	48
5. Aile anayasası ile ailenin işletmede yapabileceklerinin belirli kurallara bağlanması işletmenin geleceği için daha önemlidir.	4,44	1,109	48

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere aile anayasası ile ilgili algının anket çalışmasına katılanlar tarafından 5'li Likert Ölçeği kapsamında değerlendirmesi istenmiştir. Bu çalışma kapsamında katılımcıların 3.ifade'ye 5 üzerinden 4,48'lik bir ortalama değeri ile en yüksek olumlu yanıtı seçtikleri, 'Aile anayasasının aile işletmelerinde kesinlikle bulunması gereken bir unsurdur.' Olan 2.ifadeye ise 4,42 olumlu yanıt ile en düşük ortalamanın olduğu görülmektedir. Bu ortalama değerlerin bize gösterdiği bir diğer durum ise aile anayasası hususunda işletme yönetimlerinin bilgi sahibi oldukları, bu uygulamanın önemi hakkında bir algıları oldukları anlaşılmaktadır. Aile anayasasının bir işletme içerisinde aile gelenekleri koruduğu ifadesi en yüksek olması aile kültürü, aile değerleri ve aile geleneklerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Diğer yandan aile anayasasının oluşturulmasının bir kesinlik ifade etmediğini, aile anayasasının önemli olduğunu fakat anayasa olmadığı durumlarında muhtemel olabileceği ve bu durumun ise işletmenin geneli üzerinde büyük bir olumsuzluk oluşturmayacağı yönünde bir yorumlama yapılabilmektedir.

Tablo 5.4. Sektörler Frekans Tablosu

Sektörler				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Tekstil Ambalaj Basım	9	18,4	18,8
	Gıda	9	18,4	37,5
	Makine	5	10,2	47,9
	Havacılık ve Otomotiv	5	10,2	58,3
	Mobilya	3	6,1	64,6
	Metal işleme	3	6,1	70,8
	Döküm	1	2,0	72,9
	Madencilik	4	8,2	81,3
	Elektronik Eşya	5	10,2	91,7
	İnşaat	4	8,2	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0
Eksik		1	2,0	
Toplam		49	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırma kapsamında ulaşılan veriye göre elde edilen çalışma alanları ilgili sektörler göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma ESO'nun web sitesinde yer alan belirli sektörler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler çerçevesinde frekansı en yüksek sektörler Tekstil Ambalaj Basım (%18,18) ile Gıda (%18,8) olarak görülmekte en düşük ise Döküm sektörü (%2,1) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5.5. Kuruluş yılı Frekans Tablosu

Kuruluş Yılı		Kuruluş Yılı
N	Geçerli	48
	Eksik	1
Ortalama		1991,54
Minimum		1944
Maksimum		2021

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırma kapsamında ulaşılan veriye göre araştırmada katılımcıların işletmelerinin kuruluş yılları ortalaması 1991 olmuş, en eski 1944 yılında kurulan bir işletme ve en yeni 2021 yılında kurulan işletme olduğu görülmektedir. Tabloda bulunmayan fakat işletmelerin kuruluş yıllarının büyük bölümünün 1970 ile 1990 ve 2000'li yıllara kadar görülmesi ayrıca ek bir bilgi olarak kayıtlara geçmiştir.

Tablo 5.6. Katılımcı Yaşları Frekans Tablosu

Yaş	
N	Geçerli Eksik
	Yaş
	48
	1
Ortalama	46,17
Minimum	25
Maksimum	66

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların yaş ortalaması 46, en yaşı küçük katılımcı 25 ve en yaşı yüksek katılımcı ise 66 yaşındadır. Tabloda yer almayan fakat ek bir bilgi olarak katılımcıların yoğunluklu olarak 40-50 yaş aralığında seyrettiği görülmektedir.

Tablo 5.7. İşletmenin Hukuki Statüsü Frekans Tablosu

İşletmenin Hukuki Statüsü					
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Tek Şahıs	3	6,1	6,3	6,3
	Ltd. Şti.	23	46,9	47,9	54,2
	A.Ş.	20	40,8	41,7	95,8
	Diğer	2	4,1	4,2	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik	1	2,0			
Toplam	49	100,0			

Yukarıda verilen tabloya göre araştırmanın kapsamında işletmelerin hukuki statüsü araştırılmış ve elde edilen veriler dahilinde işletmelerin en sık Limited şirketi (Ltd. Şti. %47,9) ve Anonim şirketi (A.Ş. %41,7) olarak ifade edilirken en düşük diğer statüler (%4,2) olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5.8. İşletme Sahipliği Frekans Tablosu

İşletme Sahipliği					
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Tek aile üyesi	15	30,6	31,3	31,3
	Tamamı aile üyesi ortaklık	27	55,1	56,3	87,5
	Kardeş ortaklığı	4	8,2	8,3	95,8
	Diğer	2	4,1	4,2	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik	1	2,0			
Toplam	49	100,0			

Yukarıdaki tabloya göre araştırma kapsamında işletmelerin sahipliği verilerine göre en yüksek frekans ‘tamamı aile üyesi ortaklık’ (%56,3) iken en düşük ‘diğer’ (%4,2) işletme sahipliği türü bilgisine ulaşılmıştır.

Tablo 5.9. İşletmede Çalışan Sayısı Frekans Tablosu

İşletmede Çalışan Sayısı					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-9	9	18,4	18,8	18,8
	10-49	15	30,6	31,3	50,0
	50-149	17	34,7	35,4	85,4
	150 ve üstü	7	14,3	14,6	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırma kapsamında ulaşılan veriye göre işletmelerin çalışan sayısı bazında boyutlarını görmek amacıyla toplanan veriler içerisinde en yüksek frekans 50-149 çalışana sahip işletmeler (%35,4) ve hemen bu frekansa çok yakın olan 10-49 çalışana sahip işletmeler (%31,3) ile takip edilmekte iken en düşük frekans 150 ve üstü çalışana sahip işletmeler (%14,6) olacak şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 5.10. İşletme Yönetimi Nesil Frekans Tablosu

İşletme Yönetimi Nesil					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1.nesil	26	53,1	54,2	54,2
	2.nesil	6	12,2	12,5	66,7
	3.nesil	6	12,2	12,5	79,2
	1. ve 2.nesil	4	8,2	8,3	87,5
	2. ve 3. nesil	4	8,2	8,3	95,8
	Diğer	2	4,1	4,2	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıdaki tabloda işletmelerin yönetimlerinin mevcut durum dahilinde kaçınıcı nesil tarafından üstlenildiği öğrenilmek amacıyla sorun soru çerçevesinde ulaşılan verilere göre en yüksek frekans 1.nesil yönetim işletmeler (%54,2) iken 2.nesil ve 3.nesil

(%12,2) ile takip edilmektedir. En düşük frekans ise diğer (%4,2) yani 4.nesil ve üstü işletmelerdir.

Tablo 5.11. Katılımcı Cinsiyet Frekans Tablosu

		Cinsiyet			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	40	81,6	83,3	83,3
	Kadın	8	16,3	16,7	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanlardan erkek %83,3 ve kadın %16,7 şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 5.12. İşletme Kurucusu ile Yakınlık Frekans Tablosu

		İşletme Kurucusu ile Yakınlık			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kendim	14	28,6	29,2	29,2
	Babam	9	18,4	18,8	47,9
	Dedem	5	10,2	10,4	58,3
	Kardeşim	1	2,0	2,1	60,4
	Diğer	19	38,8	39,6	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıdaki tabloya göre anket çalışmasına katılanların işletmenin kurucu ile olan yakınlığı sorulduğunda en çok %39,6 ile ‘diğer’ yakınlık ve hemen ardından %29,2 ile ‘kendim’ seçeneği seçilmiştir. Daha sonra ‘babam’ %18,8 seçeneği takip etmiş ve en düşük ‘kardeşim’ %2,1 seçeneği seçilmiştir.

Tablo 5.13. İşletmede Çalışılan Yıl Frekans Tablosu

		İşletmede Çalışılan Yıl			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-5 yıl	10	20,4	20,8	20,8
	6-10 yıl	7	14,3	14,6	35,4
	11-20 yıl	12	24,5	25,0	60,4
	21 yıl	19	38,8	39,6	100,0

Tablo 5.13. (Devam) İşletmede Çalışılan Yıl Frekans Tablosu

	Toplam	48	98,0	100,0
Eksik		1	2,0	
Toplam		49	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırma kapsamında katılımcılar mevcut buldukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları sorulmuş ve elde edilen cevaplar sonucunda en çok 21 yıl ve üzeri çalışanlar %39,6 ve ardından 11-20 yıldır çalışanlar %25 şeklinde ifade edilmiştir. Analizde katılımcıların %64'ünden fazlasının işletmelerde 11 yıl ve üzeri bir süre zarfında çalışmakta olduğu açığa çıkmıştır.

Tablo 5.14. Katılımcı Eğitim Durumu Frekans Tablosu

		Eğitim Durumu			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ortaokul	1	2,0	2,1	2,1
	Lise	8	16,3	16,7	18,8
	Ön lisans	3	6,1	6,3	25,0
	Lisans	34	69,4	70,8	95,8
	Yüksek Lisans	2	4,1	4,2	100,0
	Toplam		48	98,0	100,0
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıdaki tabloda araştırma kapsamında katılımcıya eğitim durumları sorulmuş ve elde edilen verilere göre en fazla %70,8 ile lisans/üniversite eğitim seviyesinde katılımcı ve en az %2,1 ile ortaokul eğitim seviyesinde katılımcının olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.15. Katılımcı İşletmede Pozisyon Frekans Tablosu

		İşletmede Pozisyon			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Aile üyesi yönetim	31	63,3	64,6	64,6
	Profesyonel yönetim	17	34,7	35,4	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırma kapsamında katılımcılara işletmede pozisyonları; aile üyesi yönetici mi yoksa profesyonel yönetici mi oldukları sorulmuş ve

sonuçlar ise %64,6 oranında aile üyesi yönetimden, %35,4 ise profesyonel yönetim pozisyonunda olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 5.16. Kurumsallaşma Düzeyi Frekans Tablosu

		Kurumsallaşma Düzeyi			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kurumsal değil	5	10,2	10,4	10,4
	Kurumsallaşma aşamasında	32	65,3	66,7	77,1
	Kurumsal	11	22,4	22,9	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıdaki tabloya göre katılımcılara işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi konusunda düşündüklerini ifade etmeleri istenmiş ve katılımcılardan en çok %66,7 ile ‘Kurumsallaşma aşamasında’ seçeneği seçtiği görülmüştür. En az ise %10,4 ile ‘Kurumsal değil’ seçeneği seçilmiştir.

Tablo 5.17. Gelecek Planlaması Durumu Frekans Tablosu

		Gelecek Planlaması			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yok	13	26,5	27,1	27,1
	Var	35	71,4	72,9	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Anket çalışmasında katılımcılara işletmelerinde hiç gelecek planlamasının yapıp yapılmadığı sorulmuş ve sonuç olarak gelecek planlaması yapılmış olduğunu ifade eden katılımcılar N=13 (%27,1) ve gelecek planlaması yapıldığını ifade eden katılımcı sayısı ise N=35 (%72,9) şeklinde ifade edilmektedir. Bu analiz sonucunda işletmelerin büyük çoğunluğunda gelecek planlamasının irdelenmiş olduğu ayrıca gelecek planlaması çerçevesinde çalışmalarının olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 5.18. Stratejik Plan-Uzun Vadeli Plan Durumu Frekans Tablosu

		Stratejik Uzun Vadeli Plan			
--	--	----------------------------	--	--	--

Tablo 5.18. (Devam) Stratejik Plan-Uzun Vadeli Plan Durumu Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yok	3	6,1	6,3	6,3
	Var	45	91,8	93,8	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda anket çalışmasında katılımcılara işletmelerinde hiç stratejik veya uzun vadeli planlar yapıp yapılmadığı sorulmuş ve sonuç olarak gelecek planlaması yapılmış olduğunu ifade eden katılımcılar N=3 (%6,3) ve stratejik veya uzun vadeli planlar yapıldığını ifade eden katılımcı sayısı ise N=45 (%93,8) şeklinde ifade edilmektedir. Bu analiz sonucunda işletmelerin gelecek planlamasından da büyük bir çoğunluğu %93,8 ile en azından stratejik veya uzun vadeli planlar yapıldığını ifade etmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda anket çalışmasına katılan bireylere aile anayasasının önemi ile ilgili 5 farklı ifade sorulmuştur. İfadelere verilecek cevaplar çerçevesinde amacının katılımcıların aile anayasası önemi ve ne kadar algılandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda ifadeler verilen yanıtlar tablolarda yer almaktadır.

Tablo 5.19. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-1

Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	6,1	6,3	6,3
	Kararsızım	2	4,1	4,2	10,4
	Kısmen Katılıyorum	10	20,4	20,8	31,3
	Kesinlikle Katılıyorum	33	67,3	68,8	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda anket çalışmasına katılan bireylere ‘ Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.’ İfadesi verilmiş ve 5’li Likert Ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) ile düşüncelerini aktarmaları istenmiştir. Bu tablo çerçevesinde

en yüksek frekansa sahip seçenek ‘Kesinlikle Katılıyorum’ N=33 (%68,8) ve ardından ‘Kısmen Katılıyorum’ N=10 (%20,8) olmuştur. Bu analizden anlaşılacağı üzere aile anayasasının önemi katılımcılar ve dolayısıyla işletmeler tarafından yüksek oranda kabul görmektedir.

Tablo 5.20. *Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-2*

Aile anayasası işletmemiz için kesinlikle bulunması gereken bir unsurdur.					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	6,1	6,3	6,3
	Kararsızım	3	6,1	6,3	12,5
	Kısmen Katılıyorum	10	20,4	20,8	33,3
	Kesinlikle Katılıyorum	32	65,3	66,7	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda anket çalışmasına katılan bireylere ‘ Aile anayasası işletmemiz için kesinlikle bulunması gereken bir unsurdur.’ İfadesi verilmiştir. Bir önceki ifadeye göre daha yönlü bir ifade kabul edilebilecek bu ifadede amaç katılımcıların aile anayasasının bir işletme için ne derecede bağlayıcılığı bulunması gerektiğinin anlaşılmasına çalışılmasıdır. Bu tablo çerçevesinde en yüksek frekansa sahip seçenek ‘Kesinlikle Katılıyorum’ N=32 (%66,7) ve ardından ‘Kısmen Katılıyorum’ N=10 (%20,8) olmuştur. Analiz sonuçları bir önceki ifadeyle paralel sonuçlara ulaşmış sonuç olarak aile anayasasının işletmelerde yapılmasının önemi irdelenmiştir.

Tablo 5.21. *Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-3*

Aile anayasasının oluşturulması, ailenin işletme geleneklerini korumasını sağlar.					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	6,1	6,3	6,3
	Kararsızım	2	4,1	4,2	10,4
	Kısmen Katılıyorum	9	18,4	18,8	29,2
	Kesinlikle Katılıyorum	34	69,4	70,8	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda anket çalışmasına katılan bireylere ‘ Aile anayasasının oluşturulması, ailenin işletme geleneklerini korumasını sağlar.’ İfadesi verilmiştir. Buradaki amaç ise aile anayasası kavramı ile işletmede aile kültürü ve ailenin geleneklerinin bağdaştırılması ve kavramların katılımcılar tarafından ne derece irdelendiğinin anlaşılmasıdır. Bu tablo çerçevesinde en yüksek frekansa sahip seçenek ‘Kesinlikle Katılıyorum’ N=34 (%70,8) ve ardından ‘Kısmen Katılıyorum’ N=9 (%18,8) olmuştur. Analiz sonuçlarına göre diğer ifadelerden daha yüksek oranda olumlu yanıt ulaşılmıştır. Dolayısıyla aile anayasası ve aile geleneklerinin korunması kavramları birlikte kullanıldığında katılımcının yaklaşımı daha olumlu olmaktadır.

Tablo 5.22. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-4

İşletmede aile anayasası oluşturulduğunda işletmenin gelecek nesillere taşınabilmesi güvence altına alınmış olur.		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	6,1	6,3	6,3
	Kısmen Katılmıyorum	1	2,0	2,1	8,3
	Kararsızım	2	4,1	4,2	12,5
	Kısmen Katılıyorum	7	14,3	14,6	27,1
	Kesinlikle Katılıyorum	35	71,4	72,9	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda anket çalışmasına katılan bireylere ‘ İşletmede aile anayasası oluşturulduğunda işletmenin gelecek nesillere taşınabilmesi güvence altına alınmış olur.’ İfadesi verilmiştir. Bu ifade amaç aile anayasası ve gelecek planlamasının birlikte ele alınması ayrıca aile anayasasının önemini birlikte irdelemektedir. Bu tablo çerçevesinde en yüksek frekansa sahip seçenek ‘Kesinlikle Katılıyorum’ N=35 (%72,9) ve ardından ‘Kısmen Katılıyorum’ N=7 (%14,6) olmuştur. Analiz sonuçları büyük oranda olumlu yanıtlar bulmuş ve aile anayasası ile gelecek planlamasının irdelendiği görülmektedir.

Tablo 5.23. Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-5

Aile anayasası ile ailenin işletmede yapabileceklerinin belirli kurallara bağlanması işletmenin geleceği için daha önemlidir.		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
---	--	---------	-------	---------------	-----------------

Tablo 5.23. (Devam) Aile Anayasası Önemi Frekans Tablosu-5

Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	6,1	6,3	6,3
	Kısmen Katılmıyorum	1	2,0	2,1	8,3
	Kararsızım	2	4,1	4,2	12,5
	Kısmen Katılıyorum	8	16,3	16,7	29,2
	Kesinlikle Katılıyorum	34	69,4	70,8	100,0
	Toplam	48	98,0	100,0	
Eksik		1	2,0		
Toplam		49	100,0		

Yukarıda yer alan tabloda anket çalışmasına katılan bireylere Aile anayasası ile ailenin işletmede yapabileceklerinin belirli kurallara bağlanması işletmenin geleceği için daha önemlidir.' İfadesi verilmiştir. Bu ifade diğer ifadelere göre daha polarize etme özelliği taşıyabilecek bir kavram sunmaktadır. Diğer bir deyişle aile anayasasının işletmelerde uygulandığı süreç içerisinde işletmelerin yönetimini düzenleme ve kontrolünü kolaylaştırma faydalarının yanı sıra aile içerisinde gerekli geçerlilik ana fikrine ulaşamadığı durumlarda aile için engelleyici ve ortak bir paydada buluşulamaması gibi problemlerin görüldüğü bilinmektedir. Bu nedenle aile anayasasının ailelerin işletmenin geleceği için uyguladıkları bir faaliyet olduğunu ve gerekli durumlarda anayasanın ailenin kısa vadeli çıkarları için değil işletmenin gelecekteki durumu için kısıtlayıcı kurallar içermeye ihtimalindedir. Bu ifadenin hakkında katılımcıların fikirleri ölçülmek istenmiş ve bu tablo çerçevesinde en yüksek frekansa sahip seçenek 'Kesinlikle Katılıyorum' N=34 (%70,8) ve ardından 'Kısmen Katılıyorum' N=8 (%16,7) olmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu ifade sonuçları da benzer paralellikte seyretmiş ve anketin bu bölümü çerçevesinde aile anayasasının önemi işletmeler tarafından anlaşıldığı görülmüştür.

5.3. Normallik Testi

Tablo 5.24. Normallik testi

	Normallik Testi					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Gelecek Planlaması Algısı	,276	48	<,001	,705	48	<,001

Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk test sonuçlarına göre anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak belirtildiği, anket formlarından elde edilen verilerin ise normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu sebeple ilerleyen analizlerde parametrik olmayan test yöntemleri kullanılarak araştırmaya devam edilmiştir.

5.4. Ki-Kare Testleri

Anket formlarından elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği bu duruma bağlı olarak parametrik olmayan testlerden ki-kare testi istenilen verilerin sınanması amacıyla seçilmiştir.

5.4.1. Karma ve Seçimli Katılım Kavramları

Tablo 5.25.'de gördüğümüz karma katılım ifadesi araştırmacının anket formunda belirtmiş olduğu işletmenlerin kaçınıcı nesiller tarafından yönetildiği dolayısıyla işletmenin bulunduğu neslin anlaşılması amacıyla belirlenmiştir. Böylece araştırmacı ölçeğin ana hedef örnekleme olan en azından birinci nesilden ikinci nesle geçmiş olan işletmeleri, beraberinde de karma katılım olarak belirtilen araştırmaya katılan tüm katılımcıların yanı sıra birinci nesil olan işletmelerinde değerlendirmelerini ayrı ayrı değerlendirmiştir. Böylece iki farklı örneklem durumunda bir fark oluşması durumunda daha netlik kazanmış bir durum beklenmektedir.

5.4.2. Gelecek Planlaması * İşletmedeki pozisyon

Hipotez: Aile işletmelerinde bireylerin işletmedeki pozisyonları ile gelecek planlamasının işletmedeki varlığı arasında bir bağlantı var mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireyin işletmedeki pozisyonu ile gelecek planlamasının oluşturulması arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireyin işletmedeki pozisyonu ile gelecek planlamasının oluşturulması arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 5.25. Gelecek planlaması* işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) veri işleme özeti

Veri İşleme Özeti						
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Gelecek Planlaması * İşletmede Pozisyon	48	98,0%	1	2,0%	49	100,0%

Analizin yapılacağı veriler için N=48 (%98) geçerli olarak kabul edilmiş ve eksik veri için N=1 (%2), toplamda 49 (%100) olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 5.26. Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) çapraz tablosu

Gelecek Planlaması * İşletmedeki Pozisyon Çapraz Tablosu				
		İşletmedeki Pozisyon		
		Aile Üyesi Yönetim	Profesyonel Yönetim	
Gelecek Planlaması	Hayır	Sayısı	7	6
		Beklenen Sayı	8,4	4,6
		% İşletmedeki Pozisyonda	22,6%	35,3%
Evet	Evet	Sayısı	24	11
		Beklenen Sayı	22,6	12,4
		% İşletmedeki Pozisyonda	77,4%	64,7%
Toplam		Sayısı	31	17
		Beklenen Sayı	31,0	17,0
		% İşletmedeki Pozisyonda	100,0%	100,0%

Tablo 5.26.'da görüldüğü üzere işletmelerde aile üyesi yönetimin 7 (%23)'i, profesyonel yönetimde bulunan katılımcıların 6 (%35) gelecek planlamasının bulunmadığına, 24 (%77)'i, profesyonel yönetimden 11 (%65)'inin ise gelecek planlamasının bulunduğunu ifade etmiştir. Toplamda 31 katılımcının Aile üyesi yönetici olduğu ve 17 katılımcının profesyonel yönetici olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 5.27. Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) çapraz tablosu

Gelecek Planlaması * İşletmedeki Pozisyon Çapraz Tablosu			
			Toplam
Gelecek Planlaması	Hayır	Sayısı	13
		Beklenen Sayı	13,0
		% İşletmedeki Pozisyonda	27,1%
Evet	Evet	Sayısı	35
		Beklenen Sayı	35,0

Tablo 5.27. (Devam) Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) çapraz tablosu

	% İşletmedeki Pozisyonda	72,9%
Toplam	Sayısı	48
	Beklenen Sayı	48,0
	% İşletmedeki Pozisyonda	100,0%

Yukarıda verilen tablo 5.27. için; karma katılım olan toplam örneklem içerisinde yapılan bu analizde, 13 (%27)'si hayır yanıtını, 35 (%73)'ü ise evet yanıtı vermiştir. Toplam veri ise 48 (%100) olarak ifade edilmiştir. Bu tabloya göre gelecek planlamasının işletmelerin daha büyük bir çoğunluğunda yer aldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.28. Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon (Karma Katılım) Ki-Kare analizi

	Ki-Kare Testleri				
	Değer	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided) (p)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Ki-Kare	,899 ^a	1	,343		
Süreklilik Düzeltmesi	,370	1	,543		
Olabilirlik Oranı	,880	1	,348		
Fisher's Exact Test				,498	,269
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme Geçerli Veri Sayısı-N	,880	1	,348		
	48				

a. 1 hücrenin (%25,0) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı 4,6'dır.

Yukarıda verilen tablo 5.28. için; karma katılım olan toplam örneklem içerisinde yapılan bu analizde, işletmedeki gelecek planlaması vardır veya yoktur ifadesine verilen yanıtların Ki-Kare testi yapılmıştır. Testte Gelecek-Devir planlaması yapılıyor seçeneğini seçen katılımcılar ile işletme içerisinde katılımcıların pozisyonları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek adına araştırmacı elde edilen verilerin ki-kare analizine tabi tutmuştur. Analiz tablosunda bir bölmenin %25 oranında 5 değerinden az olması ve beklenen minimum değer 4,6 olması, ki-kare testlerinde %20 üzeri çıkan ve 5'ten küçük olan bu ifadelerde 'Fisher's Exact Test' sonuçlarına bakılarak bir sonuca

varılmasını tavsiye etmektedir. Bu bilgiye dayanarak elde edilen verinin $p < 0,05$ olması gerektiği belirtilmiştir. Elde edilen verilere göre $p = 0,498$ çıkmıştır. Bu değer $0,05$ 'ten bir hayli yüksek olması belirlenen gelecek-devir planlaması yapılma veya yapılmama durumu ile işletme içerisinde aileden yönetici veya profesyonel yönetici pozisyonlarında olma durumları arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İşletmelerin toplam 13 (%27)'si gelecek planlamasının bulunmadığına, 35(%73) gelecek planlamasının bulunduğunu ifade edilmiştir.

Bu sonuca bağlı olarak, Eskişehir'deki aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler ile aileden yöneticilerin gelecek-devir planlaması konularında benzer veya aynı görüşlere sahip oldukları açığa çıkmaktadır. Çıkarım yapılabilecek diğer bir sonuç ise gelecek-devir planlamasının ve işletmenin potansiyel olarak bu devir işleminden özellikle yönetim kademesinin, aile ve profesyonel yöneticiler, eşit derecede etkileneceği dolayısıyla bu hususun aynı kademedeki olan kişileri aynı görüşe ittiği düşünülmektedir.

Tablo 5.29. Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon * (Seçilmiş Katılım) veri işleme özeti

	Veri İşleme Özeti					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Gelecek Planlaması * İşletmede Pozisyon	22	100,0%	0	0,0%	22	100,0%

Yukarıda verilen tablo 5.29. için; genel örneklem içerisinde işletmedeki yönetimin en az ikinci kuşağa geçmiş olanları dahil edilmiştir. Bu özelliklere sahip olan toplam $N=22$ (%100) adet veri Ki-Kare testlerine yeniden dahil edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 5.30. Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon (Seçilmiş Katılım) çapraz tablosu

Gelecek Planlaması * İşletmedeki Pozisyon Çapraz Tablosu					
			İşletmedeki Pozisyon		Toplam
			Aile Üyesi Yönetim	Profesyonel Yönetim	
Gelecek Planlaması	Hayır	Sayısı	2	2	4
		Beklenen Sayı	2,5	1,5	4,0
	Evet	Sayısı	12	6	18

Tablo 5.30. (Devam) Gelecek planlaması * işletmedeki pozisyon (Seçilimli Katılım) çapraz tablosu

	Beklenen Sayı	11,5	6,5	18,0
Toplam	Sayısı	14	8	22
	Beklenen Sayı	14,0	8,0	22,0

Tablo 5.30.'da görüldüğü üzere işletmelerde toplam 4 (%18)'i gelecek planlamasının bulunmadığına, 18 (%82)'i ise gelecek planlamasının bulunduğunu ifade etmiştir.

Tablo 5.31. Gelecek planlaması ve işletmedeki pozisyon (Seçilimli Katılım) Ki-Kare analizi

Ki-Kare Testi					
	Değer	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided) (p)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Ki-Kare	,393 ^a	1	,531		
Süreklilik Düzeltmesi	,003	1	,958		
Olabilirlik Oranı	,382	1	,537		
Fisher's Exact Test				,602	,465
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,375	1	,540		
Geçerli Veri Sayısı-N	22				

a. 2 hücrenin (%50,0) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı 1,45'tir.

Yukarıda verilen tablo 5.31. için; seçilen örneklem içerisinde sadece en az ikinci kuşağa geçmiş işletmeleri içeren bir varyasyonu test edilmiştir. Testte bir önceki analiz ile benzer bir sonuca ulaşılmış olup Gelecek-Devir planlaması yapılıyor seçeneğini seçen katılımcılar ile işletme içerisinde katılımcıların pozisyonları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Analizde %50 oranında 5 değerinden az olması ve beklenen minimum değer 1,45 olması, ki-kare testlerinde %20 üzeri çıkan ve 5'ten küçük olan bu ifadelerde 'Fisher's Exact Test' sonuçlarına bakılarak bir sonuca varılmasını tavsiye etmektedir. Bu bilgiye dayanarak elde edilen verinin $p < 0,05$ olması gerektiği belirtilmiştir. Elde edilen verilere göre $p = 0,602$ çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten bir hayli yüksek olması belirlenen gelecek-devir planlaması yapılma veya yapılmama durumu ile işletme içerisinde aileden yönetici veya profesyonel yönetici pozisyonlarında

olma durumları arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmekte ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bir önceki analizde de ifade edildiği üzere, Eskişehir’deki aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler ile aileden yöneticilerin gelecek-devir planlamasının oluşturulup oluşturulmamış olması konularında benzer veya aynı görüşlere sahip oldukları açığa çıkmaktadır.

Test sonuçları birlikte ele alındığında yönetimin en az ikinci kuşağa geçtiği işletmeler ile yönetimin mevcut durumda birinci nesil tarafından üstlenildiği işletmelerin gelecek planlamasının yapılıp yapılmadığı hususunda benzer görüşlerin olduğu ve aile üyesi yöneticiler ile profesyonel kadro yöneticiler arasında bir görüş farklılığı olmadığı sonucu ifade edilmektedir.

5.4.3. Eğitim durumu * Aile anayasası önemi

Tablo 5.32. *Eğitim durumu * Aile anayasasının önemi veri işleme özeti (Karma Katılım)*

	Veri İşleme Özeti					
	Veriler					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Aile anayasasının önemi * Eğitim durumu	48	98,0%	1	2,0%	49	100,0%

Tablo 5.32.’de ‘Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi için yapılan bir araştırma olup bu analize dahil edilen N=48 (%98) adet veri ile 1 (%2) eksik olmak üzere toplam 49 (%100) verinin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.33. *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Çapraz tablosu (Karma Katılım)*

Eğitim durumu * Aile anayasası önemi Çapraz tablosu											
Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.										Toplam	
Eğitim durumu		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		N	%
		N	%	N	%	N	%	N	%		
Eğitim durumu	Ortaokul	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,0%	1	2,1%

Tablo 5.33. (Devam) Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Çapraz tablosu (Karma Katılım)

Lise	1	33,3%	0	0,0%	1	10,0%	6	18,2%	8	16,7%
Ön lisans	1	33,3%	1	50,0%	0	0,0%	1	3,0%	3	6,3%
Lisans	1	33,3%	1	50,0%	9	90,0%	23	69,7%	34	70,8%
Yüksek lisans	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,1%	2	4,2%
Total	3	100,0%	2	100,0%	10	100,0%	33	100,0%	48	100,0%

Yukarıda verilen tablo 5.33. için; anket çalışmasına katılan bireylere eğitim düzeyleri ortaokul (1), lise (2), ön lisans (3), lisans (4) ve yüksek lisans (5) olmak üzere 5 seçenek sunulmuş ve bu seçeneklere SPSS programında parantez içerisinde verilen (1'den 5'e kadar) sayılar ile etiketlenmiştir.

Tabloda gördüğümüz üzere aile anayasasının önemi ile ilgili ifadeye 'kesinlikle katılmıyorum' seçeneğini seçen ortaokul n=0, lise n=1, ön lisans n=1, lisans n=1 ve yüksek lisans n=0, toplamda bu seçeneği seçen N= 3 (%6) kişidir.

Aile anayasasının önemi ile ilgili ifadeye 'kısmen katılmıyorum' seçeneğini seçen ortaokul n=0, lise n=0, ön lisans n=0, lisans n=0 ve yüksek lisans n=0, toplamda bu seçeneği seçen N= 0 (%0) kişidir.

Aile anayasasının önemi ile ilgili ifadeye 'kararsızım' seçeneğini seçen ortaokul n=0, lise n=0, ön lisans n=1, lisans n=1 ve yüksek lisans n=0, toplamda bu seçeneği seçen N= 2 (%4) kişidir.

Aile anayasasının önemi ile ilgili ifadeye 'kısmen katılıyorum' seçeneğini seçen ortaokul n=0, lise n=1, ön lisans n=9, lisans n=0 ve yüksek lisans n=0, toplamda bu seçeneği seçen N= 10 (%21) kişidir.

Aile anayasasının önemi ile ilgili ifadeye 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini seçen ortaokul n=1, lise n=6, ön lisans n=1, lisans n=23 ve yüksek lisans n=2, toplamda bu seçeneği seçen N= 33 (%69) kişidir.

Tabloda yer alan değerlerden yapılabilecek ilk yorumun (N= 33) %69'luk bir seçim ile kesinlikle katılıyorum seçeneğini ifade eden katılımcıların çok yüksek bir oranda olduğu ve bu seçeneğin en olumlu seçenek olması dikkat çekmektedir. Bu veriye

dayanarak, işletmelerde bulunan yönetim kadrosunun aile anayasasının öneminin farkında olduğu ve bu kavramın irdelendiği açığa çıkmıştır. Bu duruma bağlı olarak hipotezler şu şekildedir:

Hipotez: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumları ile aile anayasası arasında bir bağlantı bulunmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi açısından anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5.34. *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Ki-Kare analizi (Karma Katılım)*

Ki-Kare Testi			
	Değer	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Ki-Kare	14,570 ^a	12	,266
Olabilirlik Oranı	11,078	12	,522
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,642	1	,423
Geçerli Veri Sayısı-N	48		

a. 17 hücrenin (%85,0) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı ,04'tür.

Tablo 5.35. *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Monte Carlo yöntemi Ki-Kare analizi (Karma Katılım)*

Ki-Kare testi-Monte Carlo Hesaplaması							
Değer	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)		
			Signi.	99% Confidence Interval	Signi. (p)	99% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound

Tablo 5.35. (Devam) Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Monte Carlo yöntemi Ki-Kare analizi

(Karma Katılım)

Pearson Ki-Kare	14,570	12	,266	,288 ^b	,276	,299			
Olabilirlik Oram	11,078	12	,522	,348 ^b	,336	,360			
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	15,024			,268 ^b	,257	,280			
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,642	1	,423	,456 ^b	,443	,469	,238 ^b	,227	,249
N of Valid Cases	48								

a. 17 hücrenin (%85,0) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı ,04'tür.

b. Başlangıç seed değeri 2000000 olan 10000 örneklenmiş tabloya dayanmaktadır.

Tablo 5.35. de gördüğümüz, 'Fishers Exact Test' olarak ifade edilen testin en fazla 2x2 tablolarda yapılabildiği durumlarda olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu gibi durumlarda SPSS'te Monte Carlo çıkarım metodu kullanılması önerilmektedir. Monte Carlo çıkarım metodunda ise 'Fisher-Freeman-Halton Exact Test' için elde edilen p=0,28 değeri p= 0,05 olarak belirtilen önem değerinin üstünde yer almaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi 'H₀: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi açısından anlamlı bir ilişki yoktur.' reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Diğer bir değiş ile aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasını önemi ile ilgili düşünce açısından bir ilişkinin açığa çıkmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 5.36. *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Ki-Kare veri tablosu (Seçilimli Katılım)*

	Veriler					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Eğitim Durumu * Aile anayasasının önemi	22	100,0%	0	0,0%	22	100,0%

Tablo 5.36.'da görüldüğü üzere Ki-Kare analizi seçilimli katılım örnekleminde geçerli olan N= 22 (%100) ve eksik veri ise N=0 (%0) olacak şekildedir. Belirlenen toplam 22 katılımcının en az ikinci nesil 'e geçtiği bilinmekte bu nedenle ana örneklem içerisinden filtre kullanılarak ayrılmış ve tekrar analize dahil edilmiş, aradaki ilişkiler açısından, sonuçların farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmak istenmiştir.

Tablo 5.37. *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Çapraz tablosu (Seçilimli Katılım)*

Eğitim durumu * Aile anayasasının önemi Çapraz tablosu						
Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.						
		Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		N	%	N	%	N
		Eğitim durumu	Ortaokul	0	0,0%	0
	Lise	1	100,0%	0	0,0%	0
	Ön lisans	0	0,0%	0	0,0%	1
	Lisans	0	0,0%	6	100,0%	11
	Yüksek lisans	0	0,0%	0	0,0%	2
Toplam		1	100,0%	6	100,0%	15

Tablo 5.37. (Devam) *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Çapraz tablosu (Seçilimli Katılım)*

Eğitim durumu * Aile anayasasının önemi Çapraz tablosu				
		Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum		
		%	N	

Tablo 5.37. (Devam) Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Çapraz tablosu (Seçilmiş Katılım)

Eğitim durumu	Ortaokul	6,7%	1	4,5%
	Lise	0,0%	1	4,5%
	Ön lisans	6,7%	1	4,5%
	Lisans	73,3%	17	77,3%
	Yüksek lisans	13,3%	2	9,1%
Toplam		100,0%	22	100,0%

Tablo 5.37.'da görüldüğü üzere eğitim durumlarına göre aile anayasasının önemi için verilen ifadeye katılımcıların vermiş oldukları cevapların çapraz tablosu verilmiştir. Bu tabloya göre 'Kesinlikle Katılmıyorum' cevabı verenlerin eğitim seviyeleri; ortaokul N=0 (%0), lise N= 1 (%100), ön lisans N=0 (%0), lisans N= 0 (%0), yüksek lisans N= 0 (%0) şeklinde ifade edilmiştir. Bu kısımda sadece lise eğitim durumundan bir katılımcı 'Kesinlikle Katılmıyorum' seçeneğini seçmiştir.

Araştırmaya göre 'Kısmen Katılmıyorum' cevabı verenlerin eğitim seviyeleri; ortaokul N=0 (%0), lise N= 0 (%0), ön lisans N=0 (%0), lisans N= 0 (%0), yüksek lisans N= 0 (%0) şeklinde ifade edilmiştir. Bu kısımda hiçbir katılımcı bu seçeneği seçmemiş bu nedenle tabloda yer almamıştır.

Araştırmaya göre 'Kararsızım cevabı verenlerin eğitim seviyeleri; ortaokul N=0 (%0), lise N= 0 (%0), ön lisans N=0 (%0), lisans N= 0 (%0), yüksek lisans N= 0 (%0) şeklinde ifade edilmiştir. Bu kısımda hiçbir katılımcı bu seçeneği seçmemiş bu nedenle tabloda yer almamıştır.

Tablo 5.37.'ya göre 'Kısmen Katılıyorum' cevabı verenlerin eğitim seviyeleri; ortaokul N=0 (%0), lise N=0 (%0), ön lisans N=0 (%0), lisans N= 6 (%100), yüksek lisans N=0 (%0) şeklinde ifade edilmiştir. Bu kısımda sadece lisans eğitim durumundan 6 katılımcı 'Kesinlikle Katılmıyorum' seçeneğini seçmiştir.

Tablo 5.37.'ya göre 'Kesinlikle Katılıyorum' cevabı verenlerin eğitim seviyeleri; ortaokul N=1 (%6,7), lise N=0 (%0), ön lisans N=1 (%6,7), lisans N= 11 (%73,3), yüksek lisans N=2 (%13,3) şeklinde ifade edilmiştir. Bu kısımda sadece lisans eğitim durumundan 11 katılımcı 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğini seçmiştir.

Sonuçlara bakılacak olursa en çok seçilen seçeneğin 15 katılımcı ile 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneği olduğu görülmektedir. Bu durum bize 48 katılımcının olduğu

karma katılımda da yaptığımız analiz sonuçlarında gördüğümüz gibi benzer bir sonuç olan %68 ile aile işletmelerindeki yönetim kadrosunda büyük çoğunluğun aile anayasasının önemli olduğunun farkındalığına sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.38. *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Monte Carlo yöntemi Ki-Kare analizi (Seçimli Katılım)*

	Ki-Kare Testleri				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided) Signif. (p)	99% Confidence Interval Lower Bound
Pearson Ki-Kare	24,071 ^a	8	,002	,099 ^b	,091
Olabilirlik Oranı	11,189	8	,191	,136 ^b	,127
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	12,658			,246 ^b	,235
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	3,010 ^c	1	,083	,091 ^b	,083
N of Valid Cases	22				

Tablo 5.38. (Devam) *Aile anayasası önemi * Eğitim durumu Monte Carlo yöntemi Ki-Kare analizi (Seçimli Katılım)*

	Ki-Kare Testleri			
	Monte Carlo Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (1-sided)	99% Confidence Interval	
	99% Confidence Interval	Significance	Lower Bound	Upper Bound
	Upper Bound			
Pearson Ki-Kare	,107			
Olabilirlik Oranı	,145			
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	,257			
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,098	,081 ^b	,074	,088
Geçerli Veriler N'si				

a. 14 hücrenin (%93,3) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı ,05'tir.

b. Başlangıç tohumu 2000000 olan 10000 örneklenmiş tabloya dayanmaktadır.

Tablo 5.38.' de gördüğümüz, 'Fishers Exact Test' olarak ifade edilen testin en fazla 2x2 tablolarda yapılabildiği durumlarda olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu gibi durumlarda SPSS'te Monte Carlo çıkarım metodu kullanılması önerilmektedir. Monte Carlo çıkarım metodunda ise 'Fisher-Freeman-Halton Exact Test' için elde edilen $p=0,24$ değeri $p=0,05$

olarak belirtilen önem değerinin üstünde yer almaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi ‘ H_0 : Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasının önemi açısından anlamlı bir ilişki yoktur.’ reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Diğer bir değiş ile Karma katılımın olduğu analizin sonucunda da ifade edilenler ile paralel olarak; aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumu arasında aile anayasasını önemi ile ilgili düşünce açısından önemli bir farkın açığa çıkmadığı gözlemlenmiştir.

5.4.4. İşletmede Pozisyon * Aile anayasası Önemi

Tablo 5.39. İşletmede pozisyon * Aile anayasası önemi Veri işleme özeti (Karma Katılım)

	Veri İşleme Özeti					
	Veriler					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
İşletmede pozisyon *						
Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.	48	98.0%	1	2.0%	49	100.0%

Tablo 5.39.’da gördüğümüz üzere analize katılan geçerli veri $N=48$ (%98), eksik 1 (%2) ve toplam veri ise 49 (%100) olacak şekilde ifade edilmiştir. Tabloda, farklı pozisyonlarda (aileden yönetici veya profesyonel yönetici) çalışan bireylerin aile anayasasının önemi konusundaki düşünceleri arasında bir bağlantı olup olmadığını değerlendirmek için ki-kare testi kullanılmaktadır. Null (H_0) hipotez, işletmedeki pozisyonları (değişken-1) ile aile anayasasının önemi konusundaki düşünceleri (değişken-2) arasında bir ilişki olmadığını öne sürerken, alternatif hipotez işletmedeki pozisyonları ile aile anayasasının önemi hakkındaki düşünceleri arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Hipotez: Aile işletmelerinde bireylerin işletmedeki pozisyonları ile aile anayasası arasında bir bağlantı bulunmakta mıdır?

H_0 : Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

H1: Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.40. *İşletmede Pozisyon * Aile anayasasının önemi Çapraz tablosu (Karma Katılım)*

İşletmede Pozisyon * Aile anayasasının önemi Çapraz Tablosu			Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.	
			Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım
İşletmede Pozisyon	Aile Üyesi Yönetim	Sayısı	1	1
		Beklenen Sayı	1.9	1.3
	Profesyonel Yönetim	Sayısı	2	1
		Beklenen Sayı	1.1	.7
Toplam	Sayısı	3	2	
	Beklenen Sayı	3.0	2.0	

Tablo 5.40. (Devam) *İşletmede Pozisyon * Aile anayasası önemi Çapraz tablosu (Karma Katılım)*

İşletmede Pozisyon * Aile anayasasının önemi Çapraz Tablosu			Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.	
			Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmede Pozisyon	Aile Üyesi Yönetim	Sayısı	7	22
		Beklenen Sayı	6.5	21.3
	Profesyonel Yönetim	Sayısı	3	11
		Beklenen Sayı	3.5	11.7
Toplam	Sayısı	10	33	
	Beklenen Sayı	10.0	33.0	

Tablo 5.40.'da işletmede pozisyonlara göre anket katılımcılarının vermiş olduğu yanıtların çapraz tablosu yapılmıştır. Bu tabloya göre aile üyesi yönetimin), Kesinlikle Katılmıyorum n=2 (%3), Kısmen Katılmıyorum n=0 (%0), Kararsızım n=1 (%3), Kısmen Katılıyorum n=7 (%23) ve Kesinlikle Katılıyorum n=22 (%71) şeklinde ifade edilmiştir.

Profesyonel yönetim için; Kesinlikle Katılmıyorum n=1 (%18), Kısmen Katılmıyorum n= 0 (%0), Kararsızım n= 1 (%6), Kısmen Katılıyorum n=3 (%23) ve Kesinlikle Katılıyorum n=11 (%65) şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 5.40.'dan anlaşılacağı üzere aile üyesi yönetim %71 ve profesyonel yönetim %65 oranında Kesinlikle katılıyorum seçeneğini seçmiştir. Bu durum iki pozisyon içinde benzer bir durumu işaret etmekte, sonuç olarak aile anayasasının önemli bir uygulama olduğu ifadelerde kabul edilmiş olup bireylerin eğitim durumunun yine bireylerin aile anayasası üzerinde sahip oldukları aile anayasasının önemi düşünceleri arasında bir bağlantı olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir.

Tablo 5.41. İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Çapraz tablosu (Karma Katılım)

İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Çapraz tablosu			Toplam
İşletmede pozisyon	Aile üyesi yönetim	Sayısı	31
		Beklenen Sayı	31.0
	Profesyonel yönetim	Sayısı	17
		Beklenen Sayı	17.0
Toplam		Sayısı	48
		Beklenen sayı	48.0

Tablo 5.41.'de çalışmaya katılan 31 (%65) kişinin aile üyesi yönetici olduğu, 17 (%35) kişinin ise profesyonel yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 5.42. İşletmede pozisyon * Aile anayasası önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu analizi (Karma Katılım)

	Ki-Kare Testi				
	Değer	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)	
				Significance (p)	99% Confidence Interval Lower Bound
Pearson Ki-Kare	1,658 ^a	3	,646	,711 ^b	,699
Olabilirlik Oranı	1,580	3	,664	,809 ^b	,799
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	2,025			,643 ^b	,631
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	1,185 ^c	1	,276	,331 ^b	,319
Geçerli veriler N'si	48				

Tablo 5.42. (Devam) İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu analizi (Karma Katılım)

Ki-Kare Testi				
	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)	
	99% Confidence Interval	Significance (p)	99% Confidence Interval	
	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Ki-Kare	,722			
Olabilirlik Oranı	,819			
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	,655			
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,343	,180 ^b	,170	,190
Geçerli veri N'si				

a. 5 hücrenin (%62,5) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı ,71'dir.
b. Başlangıç seed'i 624387341 olan 10000 örneklenmiş tabloya dayanmaktadır.

Tablo 5.42.'da da bir önceki analizde görüldüğü üzere, 'Fishers Exact Test' olarak ifade edilen testin en fazla 2x2 tablolarda yapılabildiği durumlarda olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu gibi durumlarda SPSS'te Monte Carlo çıkarım metodu kullanılması önerilmektedir. Monte Carlo çıkarım metodunda ise 'Fisher-Freeman-Halton Exact Test' için elde edilen $p=0,331$ değeri $p=0,05$ olarak belirtilen önem değerinin üstünde yer almaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi ' H_0 : Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi arasında bir ilişki yoktur.' reddedilemez ve böylece kabul edilmiş olur. Diğer bir değiş ile aile işletmelerinde bireylerin pozisyonları arasında aile anayasasını önemi ile ilgili düşünceleri açısından anlamlı bir bağlantının açığa çıkmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 5.43. *İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu Veri işleme özeti (Seçilimli Katılım)*

	Veri İşleme Özeti					
	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
İşletmede pozisyon * Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.	22	100,0%	0	0,0%	22	100,0%

Araştırmanın bu bölümü belirtildiği üzere seçilen örneklem içerisinde en az ikinci kuşağa geçmiş olan işletme üyelerinin cevaplarının filtrelenerek analize alındığı bir bölümdür. Bu bölümde aile anayasasının önemi düşüncesinin işletmedeki pozisyonlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu seçilimli katılımın olduğu örneklem içerisinde analize toplama N= 22 (%100) ve eksik veri N=0 (%0) kişi olarak dahil edilmiştir.

Tablo 5.44. *İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu çapraz tablosu (Seçilimli Katılım)*

		İşletmede pozisyon * Aile anayasasının Önemi Çapraz Tablo					
		Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.					
İşletmede pozisyon	Aile üyesi yönetim	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	
	Aile üyesi yönetim	0	0,0%	5	83,3%	9	
	Profesyonel yönetim	1	100,0%	1	16,7%	6	
Toplam		1	100,0%	6	100,0%	15	

Tablo 5.44. (Devam) İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu çapraz tablosu (Seçilimli Katılım)

İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Çapraz tablosu				
		Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.		Toplam
		%	N	%
İşletmede pozisyon	Aile üyesi yönetim	60,0%	14	63,6%
	Profesyonel yönetim	40,0%	8	36,4%
Toplam		100,0%	22	100,0%

Yukarıda verilen tablo 5.44.'de görülebileceği üzere 22 katılımcı işletme içerisinde pozisyonlarına göre gruplandırılmıştır. İşletmelerdeki yönetim pozisyonu iki farklı gruba ayrılmıştır. Araştırma hipotezi olan 'H₀: Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.' için gruplar aile üyesi yönetim ve profesyonel yönetim olacak şekilde yapılmıştır. Katılımcılar içerisinde N=14 (%63,6)'ü aile üyesi yönetimden katılımcı iken N=8 (%36,4)'i profesyonel katılımcı olarak kayıtlara geçmiştir.

Katılımcıların aile anayasasının önemi hakkında düşüncelerini değerlendirmek için verilen 'Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.' ifadesine 5'li Likert ölçeğinden Kesinlikle Katılmıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklinde verilen seçenekler arasından seçmeleri istenmiştir. Verilen seçenekler içerisinde 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Kısmen Katılıyorum' ve 'Kesinlikle Katılıyorum' kavramları seçilenler olarak kayıt edilmiş ve şu şekilde çapraz tabloda işleme alınmıştır; Kesinlikle Katılmıyorum için aile üyesi yönetim N=0 profesyonel yönetim N=1, Kısmen Katılıyorum için aile üyesi yönetim N=5 profesyonel yönetim N=1, Kesinlikle Katılıyorum için aile üyesi yönetim N=9 profesyonel yönetim N=6 şeklinde analize dahil edilmiştir.

Tablo 5.45. İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu analizi (Seçilmiş Katılım)

Ki-Kare Testleri					
	Değer	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)	
				Significance (p)	99% Confidence Interval Lower Bound
Pearson Ki-Kare	2,842 ^a	2	,242	,316 ^b	,304
Olabilirlik Oranı	3,244	2	,197	,228 ^b	,217
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	2,573			,316 ^b	,304
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,439 ^c	1	,507	,726 ^b	,715
Geçerli veriler N'si	22				

Tablo 5.45. (Devam) İşletmede pozisyon * Aile anayasasının önemi Ki-Kare Monte Carlo Exact metodu analizi tablosu

Ki-Kare Testleri				
	Monte Carlo Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	99% Confidence Interval	Significance	99% Confidence Interval	
	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
	Pearson Ki-Kare	,328		
Olabilirlik Oranı	,239			
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	,328			
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	,738	,354 ^b	,342	,367
Geçerli veriler N'si				

a. 4 hücrenin (%66,7) beklenen sayısı 5'ten azdır. Beklenen minimum sayı ,36'dır.

b. Başlangıç seed'i 624387341 olan 10000 örneklenmiş tabloya dayanmaktadır.

Tablo 5.45.'de bir önceki analizde görüldüğü üzere, Monte Carlo çıkarım metodunda 'Fisher-Freeman-Halton Exact Test' için elde edilen $p=0,316$ değeri $p=0,05$ olarak belirtilen önem değerinin üstünde yer almaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi 'H₀: Aile işletmelerinde işletmedeki pozisyonlarla aile anayasasının önemi arasında bir ilişki yoktur.' reddedilemez ve böylece kabul edilmiş olur. Açığa çıkan sonucun Karma Katılımın olduğu ana örneklem ile yapılan analiz ile paralel bir sonuca ulaşılmıştır. Diğer bir değiş ile aile işletmelerinde bireylerin pozisyonları arasında aile anayasasını önemi ile

ilgili düşünceleri açısından seçilimli katılımlı olduğu analiz sonucunda da anlamlı bir bağlantının açığa çıkmadığı gözlemlenmiştir.

5.5. Mann-Whitney U Testleri

Anket formlarından elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği bu duruma bağlı olarak parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi istenilen verilerin sınanması amacıyla seçilmiştir.

5.5.1. İşletmedeki Pozisyon * Gelecek Planlaması Algısı

Tablo 5.46 İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı tanımlayıcı istatistikler tablosu (Seçilimli Katılım)

	Tanımlayıcı İstatistikler				
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algısı	22	63,95	11,986	19	76
İşletmede Pozisyon	22	1,36	,492	1	2

Hipotez: İşletmede bireyin pozisyonu (aileden yönetici, profesyonel yönetici) ile gelecek planlaması algısı arasında farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin pozisyonu ile gelecek planlamasının algısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin pozisyonu ile gelecek planlamasının algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu analizde, farklı pozisyonlarda çalışan bireylerin gelecek planlaması algılarının farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek için Mann-Whitney U testi kullanılmaktadır. (Null) H₀ hipotez, işletmedeki bireylerin pozisyonları ile gelecek planlaması algıları arasında bir fark olmadığını öne sürerken, alternatif hipotez işletmedeki bireylerin pozisyonları ile gelecek planlaması algıları arasında bir fark olduğunu ifade eder.

Tablo 5.47. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı sıralamalar Mann-Whitney U testi tablosu (Seçimli Katılım)

		Sıralamalar		
	İşletmedeki Pozisyon	N	Ortalama Sıralama	Sıralamaların Toplamı
Gelecek Planlaması Algısı	Aile Üyesi Yönetim	14	12,29	172,00
	Profesyonel Yönetim	8	10,13	81,00
	Toplam	22		

Tablo 5.47.'de görüldüğü üzere örneklem içerisinde seçimli katılım üzerine uygulanan bu Mann-Whitney U testinde analize dahil edilen toplamda N=22 (%100) anket katılımcısı, bunlardan 14 (%64)'ü aile üyesi yönetimde olanlar, 8 (%36)'i ise profesyonel yönetici olarak analize dahil olmaktadır.

Tablo 5.48. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U testi analizi (Seçimli Katılım)

Test İstatistikleri	
	Gelecek Planlaması Algısı
Mann-Whitney U	45,000
Wilcoxon W	81,000
Z	-,780
Asymp. Sig. (2-tailed) (p)	,435
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,482 ^b

Tablo 5.48.'de görüldüğü üzere, asemptomatik önem kısmında gördüğümüz p=0.435 değeri testler için belirtilen p=0,05 değerinden küçük olduğu durumlarda anlamlı bir fark oluşturduğu bilinmektedir. Bu bilgiye dayanarak (Null) H₀ hipotezi 'Aile işletmelerinde bireylerin pozisyonu ile gelecek planlamasının algısı arasında anlamlı bir fark yoktur' reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Bu durumda, aile işletmelerinde bireylerin aile üyesi yönetici olmaları veya profesyonel yönetici olmaları gelecek planlaması algıları üzerinde bir farklılaşma olmadığını, grupların rastgele bir seçim yapıldığı durumda dahi gruptaki bireyin işletmedeki pozisyonundan bağımsız olarak bir derecede gelecek planlaması algısına sahip olacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 5.49. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U testi tanımlayıcı istatistikler (Karma Katılım)

	Tanımlayıcı İstatistikler				
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algısı	48	61,92	15,288	19	76
İşletmede Pozisyon	48	1,35	,483	1	2

Tablo 5.50. İşletmedeki pozisyon * Gelecek planlaması algısı sıralama Mann-Whitney U testi sıralamalar (Karma Katılım)

	Sıralamalar			
	İşletmede Pozisyon	N	Ortalama Sıralama	Sıralamaların Toplamı
Gelecek Planlaması Algısı	Aile Üyesi Yönetim	31	26,19	812,00
	Profesyonel Yönetim	17	21,41	364,00
	Toplam	48		

Tablo 5.50.'de örneklemin daha geniş olduğu 'Karma Katılım' varyansı çerçevesinde aynı analiz tekrarlanmıştır. Bu tabloda işletmedeki pozisyonlarına göre; aile üyesi yönetim kademesinde bulunan N= 31 (%65), profesyonel yönetim kademesinde bulunan 17 (%35) ve toplamda N=48 (%100) katılımcı dahil edilmiştir.

Tablo 5.51. İşletmedeki pozisyon * gelecek planlaması algısı Mann-Whitney U testi analizi (Karma Katılım)

Test İstatistikleri	
Gelecek Planlaması Algısı	
Mann-Whitney U	211,000
Wilcoxon W	364,000
Z	-1,159
Asymp. Sig. (2-tailed)	,246

Tablo 5.51.'de görüldüğü üzere, asemptomatik önem kısmında gördüğümüz p= 0.246 değeri testler için belirtilen p=0,05 değerinden küçük olduğu durumlarda anlamlı bir fark oluşturduğu bilinmektedir. Bu bilgiye dayanarak (Null) H₀ hipotezi 'Aile işletmelerinde bireylerin pozisyonu ile gelecek planlamasının algısı arasında anlamlı bir

fark yoktur' reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Bu durumda bir önceki analizde de bahsedildiği üzere, aile işletmelerinde bireylerin aile üyesi yönetici olmaları veya profesyonel yönetici olmaları gelecek planlaması algıları üzerinde bir farklılaşma olmadığını, grupların rastgele bir seçim yapıldığı durumda dahi gruptaki bireyin işletmedeki pozisyonundan bağımsız olarak bir derecede gelecek planlaması algısına sahip olacağı anlaşılmakta ve bu analizde de aynı doğrultuda bir sonuç çıktığı görülmektedir.

5.6. Kruskal-Wallis H Testleri

Anket formlarından elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği bu duruma bağlı olarak parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H testi istenilen verilerin sınanması amacıyla seçilmiştir.

5.6.1. Sektör * Gelecek planlaması algısı

Tablo 5.52. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi tanımlayıcı istatistikler

	Tanımlayıcı İstatistikler				
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algısı	48	61,92	15,288	19	76
Sektör	48	4,83	3,539	1	11

Tablo 5.52.'da ifade edildiği üzere araştırmaya katılan 48 bireyin mensubu olduğu işletmeler toplam 11 sektör başlığı altında toplanmıştır. İncelenen sektörler sırasıyla şunlardır; Tekstil Ambalaj Basım, Gıda, Makine, Havacılık ve Otomotiv, Mobilya, Metal İşleme, Döküm, Madencilik, Elektronik Eşya ve İnşaat. Aile işletmelerinin katılımcılarının buldukları sektörün bireylerin gelecek planlaması algıları üzerinde anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı hipotez konusunu oluşturmuştur. Bu duruma bağlı olarak anlamlı bir farkın sınanması amacıyla normal dağılım olmadığı grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılaşmayı ölçen Kruskal-Wallis H testi seçilmiştir. Gelecek planlaması ölçeğinin toplamından elde edilen puanlama sisteminde maksimum puan 76 alınabilecek en yüksek puan ve 19 en düşük puan olmakta ve gelecek planlaması algısı yüksek alçağa azalan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (19 ifade * 4 puan en fazla

ve 19 ifade * 1 puan en az puan için kullanılan formül-19*4=76 ile 19*1=19). Bu bağlamda hipotezler şu şekildedir:

Hipotez: Aile işletmelerinde bireylerin sektörlerine göre gelecek planlaması algısı farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin çalıştıkları sektörler arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin çalıştıkları sektörler arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.53. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi sıralamalar (Karma Katılım)

Sıralamalar		
Sektör	N	Ortalama Sıralama
Tekstil Ambalaj Basım	9	36,17
Gıda	9	27,28
Makine	5	22,10
Havacılık ve Otomotiv	5	32,70
Mobilya	3	16,83
Gelecek Planlaması Algısı		
Metal işleme	3	24,33
Dokum	1	33,00
Madencilik	4	8,63
Elektronik Eşya	5	21,50
İnşaat	4	8,13
Toplam	48	

Tablo 5.53. ve 5.54.'de, gelecek planlaması algısı kavramı altında farklı sektörlerin sıralamaları ve yüzdeleri incelenmiştir. İncelemeye dahil edilen toplam 48 katılımcının dağılımı aşağıdaki gibidir: Tekstil Ambalaj Basım (%18.75), Gıda (%18.75), Makine (%10.42), Havacılık ve Otomotiv (%10.42), Mobilya (%6.25), Metal İşleme (%6.25), Dokum (%2.08), Madencilik (%8.33), Elektronik Eşya (%10.42), İnşaat (%8.33). Elde edilen veriler katılımcıların mensubu oldukları işletmelerin sektörlerini göstermektedir.

Tablo 5.54. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi sıralamalar (yüzde) (Karma Katılım)

Sıralamalar (Yüzde)			
Sektör	N	Ortalama Sıralama	
Gelecek Planlaması Algısı	Tekstil Ambalaj Basım	9	18.75%
	Gıda	9	18.75%
	Makine	5	10.42%
	Havacılık ve Otomotiv	5	10.42%
	Mobilya	3	6.25%
	Metal işleme	3	6.25%
	Dokum	1	2.08%
	Madencilik	4	8.33%
	Elektronik Eşya	5	10.42%
	İnşaat	4	8.33%
	Toplam	48	100%

Tablo 5.55. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Karma Katılım)

Kruskal-Wallis H test İstatistikleri	
	Gelecek Planlaması Algısı
Kruskal-Wallis H	21,598
df	9
Asymp. Sig. (p)	,010

Tablo 5.55.'de sektörler arasında gelecek planlaması algısının uygulandığı Kruskal-Wallis H testi sonucu asemptomatik önem değeri olarak görülen $p= 0,010$ açığa çıkmış olup bu değer anlamlı olabilmesi için belirtilen $p= 0,050$ değerinden daha küçük bir değere ulaşılmıştır. Bu durumda H_0 (Null) hipotezi reddedilir yani H_1 hipotezi olan 'Aile işletmelerinde bireylerin çalıştıkları sektörler arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark vardır.' Kabul edilmiş olur. Diğer bir değişle bireylerin çalıştıkları işletmelerin sektörleri arasında gelecek planlaması algısı açısından en az 2 sektör arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Açığa çıkan sonuç üzerine hangi sektörler arası ne derece anlamlı farkın çıktığını öğrenmek amacıyla Kruskal-Wallis tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 5.56. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis tek yönlü ANOVA test tablosu (Karma Katılım)

Sektörün İkili Karşılaştırmaları					
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. (p)
İnşaat-Madencilik	,500	9,663	,052	,959	1,000
İnşaat-Mobilya	8,708	10,438	,834	,404	1,000
İnşaat-Elektronik Eşya	13,375	9,168	1,459	,145	1,000
İnşaat-Makine	13,975	9,168	1,524	,127	1,000
İnşaat-Metal işleme	16,208	10,438	1,553	,120	1,000
İnşaat-Gıda	19,153	8,212	2,332	,020	,886
İnşaat-Havacılık ve Otomotiv	24,575	9,168	2,681	,007	,331
İnşaat-Dokum	24,875	15,279	1,628	,104	1,000
İnşaat-Tekstil Ambalaj Basım	28,042	8,212	3,415	<,001	,029
Madencilik-Mobilya	8,208	10,438	,786	,432	1,000
Madencilik-Elektronik Eşya	-12,875	9,168	-1,404	,160	1,000
Madencilik-Makine	13,475	9,168	1,470	,142	1,000
Madencilik-Metal işleme	15,708	10,438	1,505	,132	1,000
Madencilik-Gıda	18,653	8,212	2,271	,023	1,000
Madencilik-Havacılık ve Otomotiv	24,075	9,168	2,626	,009	,389
Madencilik-Dokum	24,375	15,279	1,595	,111	1,000
Madencilik-Tekstil Ambalaj Basım	27,542	8,212	3,354	<,001	,036
Mobilya-Elektronik Eşya	-4,667	9,980	-,468	,640	1,000
Mobilya-Makine	5,267	9,980	,528	,598	1,000
Mobilya-Metal işleme	-7,500	11,158	-,672	,501	1,000
Mobilya-Gıda	10,444	9,111	1,146	,252	1,000
Mobilya-Havacılık ve Otomotiv	15,867	9,980	1,590	,112	1,000
Mobilya-Dokum	-16,167	15,780	-1,024	,306	1,000
Mobilya-Tekstil Ambalaj Basım	19,333	9,111	2,122	,034	1,000
Elektronik Eşya-Makine	,600	8,643	,069	,945	1,000
Elektronik Eşya-Metal işleme	2,833	9,980	,284	,776	1,000
Elektronik Eşya-Gıda	5,778	7,623	,758	,448	1,000
Elektronik Eşya-Havacılık ve Otomotiv	11,200	8,643	1,296	,195	1,000
Elektronik Eşya-Dokum	11,500	14,971	,768	,442	1,000
Elektronik Eşya-Tekstil Ambalaj Basım	14,667	7,623	1,924	,054	1,000
Makine-Metal işleme	-2,233	9,980	-,224	,823	1,000
Makine-Gıda	5,178	7,623	,679	,497	1,000
Makine-Havacılık ve Otomotiv	-10,600	8,643	-1,226	,220	1,000
Makine-Dokum	-10,900	14,971	-,728	,467	1,000
Makine-Tekstil Ambalaj Basım	14,067	7,623	1,845	,065	1,000
Metal işleme-Gıda	2,944	9,111	,323	,747	1,000
Metal işleme-Havacılık ve Otomotiv	8,367	9,980	,838	,402	1,000

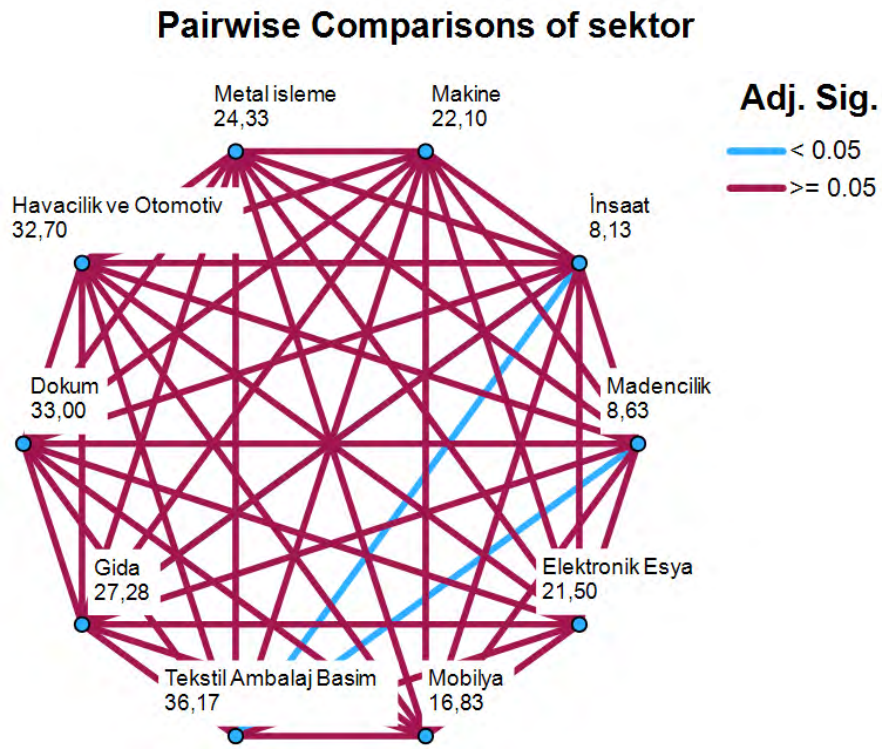
Tablo 5.56. (Devam) Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis tek yönlü ANOVA test tablosu (Karma Katılım)

Metal işleme-Dokum	-8,667	15,780	-,549	,583	1,000
Metal işleme-Tekstil Ambalaj Basım	11,833	9,111	1,299	,194	1,000
Gıda-Havacılık ve Otomotiv	-5,422	7,623	-,711	,477	1,000
Gıda-Dokum	-5,722	14,405	-,397	,691	1,000
Gıda-Tekstil Ambalaj Basım	8,889	6,442	1,380	,168	1,000
Havacılık ve Otomotiv-Dokum	-,300	14,971	-,020	,984	1,000
Havacılık ve Otomotiv-Tekstil Ambalaj Basım	3,467	7,623	,455	,649	1,000
Dokum-Tekstil Ambalaj Basım	3,167	14,405	,220	,826	1,000
Her satır, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımlarının aynı olduğu boş hipotezini test eder.					
Asimptotik anlamlılıklar (2 taraflı testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi ,050'dir.					
a. Anlamlılık değerleri çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.					

Tablo 5.56.'da görüldüğü üzere Bonferroni düzeltmeli önem katsayısı $p=0,05$ olan analizlerde sektörler arasında gelecek algısı açısından anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Buna dayanarak İnşaat-Gıda sektörü ($p=0,89$), İnşaat-Havacılık ve Otomotiv ($p=0,33$), İnşaat-Tekstil Basım Ambalaj ($p=0,02$), Madencilik-Havacılık ve Otomotiv ($p=0,39$) ile Madencilik-Tekstil Baskı Ambalaj ($p=0,03$) değerlerine ulaşılmıştır. Bu durumun daha görsel bir ifadesi aşağıda Görsel 5.1.'de görülebilmektedir. Bonferroni düzeltmesi p değerleri $0,05$ altında kalan İnşaat-Tekstil Basım Ambalaj sektörleri için $p=0,02$ olarak belirlenmiştir. Bu değer en düşük (p) önem değeri olarak karşımıza çıkmakta ve ifade ettiği ise İnşaat sektörü ile Tekstil Basım Ambalaj sektörlerine mensup bireylerin gelecek algısı açısından farklılığın yüksek olduğu bir karşılaştırma olmasıdır. Bu durum inşaat sektörünün gelecek algısının en düşük ortalama sıralamasına sahip olması (8,13) ve Tekstil Basım Ambalaj sektörünün en yüksek ortalama sıralamasına sahip olması (36,17) ile desteklendiği ve farkın boyutu görülmektedir. Diğer yandan p değeri $0,05$ altında olmayan fakat 1 değerinin altında olan karşılaştırmalar (inşaat-gıda $p=0,89$; inşaat-havacılık ve otomotiv $p=0,33$; madencilik-havacılık ve otomotiv $p=0,39$) için farklılaşmanın belirtilen değerin altında olmaması anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı anlamına gelmekte fakat değerin 1'in altında olması ise farklılaşmaya yakın ve anlamlı bir farklılık olmasa dahi bir farklılık oluşmaya yakın olduğu yorumu yapılabilir. Diğer yandan Madencilik-Tekstil Baskı Ambalaj ($p=0,03$) sektörleri arasında da önem değerinin $p=0,05$ altında çıkması aynı şekilde anlamlı bir

diğer farklılaşmanın olduğunu işaret etmektedir. Madencilik sektörü ortalama sıralaması (8,63) ile Tekstil Baskı Ambalaj sektörü ortalama sıralaması (36,17) arasındaki fark bu durumu destekleyen bir gösterge olarak belirtilmelidir.

Şekil 5.1. *Kruskal-Wallis H Sektörün İkili Karşılaştırmaları Düğüm tablosu (Karma Katılım)*



Analizlerin sonuçlarının gösterdiği durum ise şu şekilde yorumlanabilir:

- Farklı sektörlerden olan katılımcıların farklı seviyelerde gelecek planlaması algılarının buldukları bu seviyenin sektörlere göre farklılaştığı görülmektedir.
- Farklılaşmaların en anlamlı olanları İnşaat-Tekstil Baskı Ambalaj ile Madencilik-Tekstil Ambalaj sektörleri arasında olduğu açığa çıkmıştır.

• Farklılaşmanın anlamlı olmadığı fakat farklılaşma çıkma olasılığı yüksek olan Bonferroni düzeltmesi ile önem katsayıları 1'in altında çıkan şu sektörler arası gelecek planlaması algısı sonraki araştırmalarda irdelenmesi tavsiye edilmektedir: Madencilik-Havacılık ve Otomotiv ile İnşaat-Havacılık ve Otomotiv.

• Farklılaşmanın görüldüğü İnşaat-Tekstil Baskı Ambalaj ve Madencilik- Tekstil Baskı Ambalaj sektörlerinin gelecek algısı üzerinde sahip oldukları algı skorları arasında ciddi bir fark olduğu da açık bir şekilde görülmektedir. Bu sonuca dayanarak tekstil baskı ambalaj sektörünün daha yüksek bir gelecek planlaması algısına sahip olduğu diğer yandan inşaat sektörünün en düşük gelecek planlaması algısına sahip olduğu yorumlaması yapılabilmektedir. Bu durumun alt nedenleri ayrıca başka bir araştırma konusu olabileceği gibi mevcut araştırmanın bu yönde açığa çıkardığı sonuçlar çerçevesinde yapılabilecek bir yorum ise gördüğümüz sektörlerin boyutları, örgütlenme yapıları ve bu yapıların karmaşıklığı, sektörün iş karmaşıklığı-zorluğu ve bu perspektifte işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken zorunluluklar örneğin: işletmenin iş gücü büyüklüğü, işletmenin ekonomik gücünün büyüklüğü, işletmenin sahip olması gereken makine parkuru gücü ve işletmenin kurumsallaşma düzeyi gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu gibi faktörlerin farklı sektörlerin sahip olduğu özellikler ve gereklilikler çerçevesinde ciddi anlamda farklılıklar içermesi açığa çıkan algı farkının bir diğer nedeni olarak görülebilmektedir.

Tablo 5.57. *Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis tanımlayıcı istatistikler (Seçilmiş Katılım)*

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algı	22	63,95	11,986	19	76
Sektör	22	5,36	3,836	1	11

Tablo 5.57.'de ifade edildiği üzere araştırmaya katılan 22 bireyin mensubu olduğu işletmeler toplam 11 sektör başlığı altında toplanmıştır. İncelenen sektörler sırasıyla şunlardır; Tekstil Ambalaj Basım, Gıda, Makine, Havacılık ve Otomotiv, Mobilya, Metal İşleme, Döküm, Madencilik, Elektronik Eşya ve İnşaat. Aile işletmelerinin katılımcılarının buldukları sektörün bireylerin gelecek planlaması algıları üzerinde anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı hipotez konusunu oluşturmuştur. Bu duruma

bağlı olarak anlamlı bir farkın sınanması amacıyla normal dağılım olmadığı grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılaşmayı ölçen Kruskal-Wallis H testi seçilmiştir. Gelecek planlaması ölçeğinin toplamından elde edilen puanlama sisteminde maksimum puan 76 alınabilecek en yüksek puan ve 19 en düşük puan olmakta ve gelecek planlaması algısı yüksek alçağa azalan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (19 ifade * 4 puan en fazla ve 19 ifade * 1 puan en az puan için kullanılan formül-19*4=76 ile 19*1=19 şeklindedir. Örneklemin işletmelerin yönetimlerinin en az ikinci nesil ve üzere olanlarının seçilerek analizlerin bir daha uygulaması yapılmıştır. Genel örneklem ile filtrelenmiş örneklemeler dahilinde yapılan araştırmalar arasında bir farkın oluşup oluşmayacağı anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Tablo 5.58. *Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis sıralamalar (Seçilimli Katılım)*

Sıralamalar		
Sektör	N	Ortalama Sıralaması
Tekstil Ambalaj Basım	4	17,13
Gıda	5	14,70
Makine	1	9,50
Havacılık ve Otomotiv	1	16,00
Metal işleme	3	11,33
Madencilik	3	5,00
Elektronik Eşya	3	9,67
İnşaat	2	3,75
Toplam	22	

Tablo 5.59. *Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis sıralamalar (yüzde) (Seçilimli Katılım)*

Sıralamalar (Yüzde)		
Sektör	N	Yüzde
Tekstil Ambalaj Basım	4	18.18%
Gıda	5	22.73%
Makine	1	4.55%
Havacılık ve Otomotiv	1	4.55%
Metal işleme	3	13.64%
Madencilik	3	13.64%
Elektronik Eşya	3	13.64%
İnşaat	2	9.09%
Toplam	22	100%

Tablo 5.58.'da ve 5.59.'de görüldüğü üzere sektörler içerisinde anket sonuçları ile analize dahil edilen katılımcıların sektörler bazında ortalama sıralamaları ardından katılımcı sayıları ve yüzdeleri şu şekilde olmuştur; Tekstil Ambalaj Basım N=4 (%18,18), Gıda N=5 (%22,73), Makine N=1 (%4,55), Havacılık ve Otomotiv N= 1(%4,55), Metal İşleme N=3 (%13,64), Madencilik N=3 (%13,64), Elektronik Eşya N=3 (%13,64), İnşaat N=2 (%9,09) ve toplam N=22 (%100).

Tablo 5.60. Sektör * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Seçilimli Katılım)

Test İstatistikleri	
	Gelecek Planlaması Algı
Kruskal-Wallis H	11,756
df	7
Asymp. Sig. (p)	,109

Tablo 5.60.'da görüldüğü üzere Bonferroni düzeltilmeli önem katsayısı $p=0,05$ olan analizlerde sektörler arasında gelecek algısı açısından $p=0,109$ değeri anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı açığa çıkmaktadır. Bu durum genel örneklem olarak kabul edilen karma katılımın olduğu sonuçlarda açığa çıkan $p=0,01$ önem katsayısından yüksek olduğu ve aynı zamanda anlamlı bir farklılaşmanın oluşmaması birçok farklı yorumun yapılabilmesinin önünü açmaktadır. Bu noktada önemli olanın elde edilen veri üzerinden yorumlamanın yapılması fakat verilerin bir hayli küçük bir örneklem ile gerçekleştirilmiş olması bu gibi sonuçları beraberinde getirmiş olması unutulmamalıdır. Diğer yandan $p=0,109$ önem katsayısının belirtilen $p=0,05$ 'e yakın olması aslında değer anlamlı bir farklılaşma ifade etmese dahi düşük bir potansiyelle farklılaşma ifade etmesi alanda yapılacak sonraki araştırmalar için bir temel olarak görülebileceği araştırmacı tarafından yorumlanmaktadır. Elde edilen katsayının sonucu olarak sektörlerin en az ikinci nesile geçen işletme yönetimleri arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir farklılığın oluşmadığı şeklinde yorumlanmıştır.

5.6.2. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı

Tablo 5.61. *Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Karma Katılım)*

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algısı	48	61,92	15,288	19	76
Eğitim Durumu	48	4,58	,895	2	6

Tablo 5.61.'da ifade edildiği üzere araştırmaya katılan 48 bireyin mensubu olduğu işletmelerde bireylerin toplam 6 farklı eğitim durumu ifadesinden kendilerine uygun olanın seçilmesi istenmiştir. Bireylerin eğitim durumları arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı hipotez konusunu oluşturmuştur. Bu duruma bağlı olarak anlamlı bir farkın sınanması amacıyla normal dağılım olmadığı grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılaşmayı ölçen Kruskal-Wallis H testi seçilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarını ifade edebilmeleri için anket formu içerisinde oluşturulan 1'den 6'ya kadar ilerleyen bir numaralandırma ile eğitim durumları etiketlenmiştir. Etiketlendirilme şu şekilde ifade edilmiştir:

- İlkokul=1
- Ortaokul=2
- Lise=3
- Ön Lisans=4
- Lisans/Üniversite=5
- Yüksek Lisans=6

Araştırmaya katılan bireylerin en az 2.seviye eğitime sahip olduğu ve en yüksek 6.seviye olan yüksek lisansa sahip oldukları tablo 5.61.'da görülmektedir. Gelecek planlaması ölçeğinin toplamından elde edilen puanlama sisteminde maksimum puan 76 alınabilecek en yüksek puan ve 19 en düşük puan olmakta ve gelecek planlaması algısı yüksek alçağa azalan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (19 ifade * 4 puan en fazla ve 19 ifade * 1 puan en az puan için kullanılan formül-19*4=76 ile 19*1=19). Bu bağlamda hipotezler şu şekildedir:

Hipotez: Aile işletmelerinde gelecek planlaması algısı bireylerin eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

H₀: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumlarına göre gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumlarına göre gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.62. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar(Karma Katılım)

Sıralamalar			
	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıralaması (Mean Rank)
Gelecek Planlaması Algısı	Ortaokul	1	33,00
	Lise	8	28,50
	Ön lisans	3	20,50
	Lisans	34	23,53
	Yüksek lisans	2	26,75
	Toplam		48

Tablo 5.62.'de ifade edildiği üzere araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumları şu şekilde verilmiştir: ortaokul N=1 (%2), lise N=8 (%17), ön lisans N=3 (%6), lisans/üniversite N=34 (%71) ve yüksek lisans N=2 (%4) olacak şekilde toplam N=48 (%100).

Tablo 5.63. Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Karma Katılım)

Test İstatistikleri	
	Gelecek Planlaması Algısı
Kruskal-Wallis H	1,555
df	4
Asymp. Sig.	,817

Tablo 5.63.'de eğitim durumları arasında gelecek planlaması algısının farklılaşp farklılaşmadığını sınamak için Kruskal-Wallis H testi sonucu asemptomatik önem değeri olarak görülen p= 0,817 açığa çıkmış olup bu değer anlamlı olabilmesi için belirtilen

$p= 0,050$ değerinden daha yüksek bir değere ulaşılmıştır. Bu durumda H_0 (Null) hipotezi ‘Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumlarına göre gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark yoktur.’ reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumları arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Açığa çıkan durum eğitim durumlarının her birinden bireyi içeren tablo 5.62.’de ortalama sıralamalarından da görülebilmektedir.

Tablo 5.64. *Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Seçimli Katılım)*

	Tanımlayıcı İstatistikler				
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algı	22	63,95	11,986	19	76
Eğitim durumu	22	4,82	,853	2	6

Tablo 5.64.’de ifade edildiği üzere araştırmanın analizi bu defa en az ikinci nesil ’e geçen işletmelerde yönetim kadrosuna uygulanmış ve bu durum için yapılan filtreleme yöntemi belirtilmiştir. Bu filtrelemeye kısaca ‘Seçimli Katılım’ kavramı ile değinilmiş ve hakkında gerekli açıklamalar araştırmanın önceki bölümünde de belirtilmiştir. Bu kapsamda toplamda 22 katılımcı için gerçekleştirilen bu analiz için şu bilgiler verilmiştir:

Katılımcıların toplam 6 farklı eğitim durumu ifadesinden kendilerine uygun olanın seçilmesi istenmiştir. Bireylerin eğitim durumları arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı hipotez konusunu oluşturmuştur. Bu duruma bağlı olarak anlamlı bir farkın sınanması amacıyla normal dağılım olmadığı grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılaşmayı ölçen Kruskal-Wallis H testi seçilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarını ifade edebilmeleri için anket formu içerisinde oluşturulan 1’den 6’ya kadar ilerleyen bir numaralandırma ile eğitim durumları etiketlenmiştir. Etiketlendirilme şu şekilde ifade edilmiştir:

- İlkokul=1
- Ortaokul=2
- Lise=3
- Ön Lisans=4
- Lisans/Üniversite=5
- Yüksek Lisans=6

Araştırmaya katılan bireylerin en az 2.seviye eğitime sahip olduğu ve en yüksek 6.seviye olan yüksek lisansa sahip oldukları tablo 5.64.'de görülmektedir. Gelecek planlaması ölçeğinin toplamından elde edilen puanlama sisteminde maksimum puan 76 alınabilecek en yüksek puan ve 19 en düşük puan olmakta ve gelecek planlaması algısı yüksek alçağa azalan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (19 ifade * 4 puan en fazla ve 19 ifade * 1 puan en az puan için kullanılan formül-19*4=76 ile 19*1=19).

Tablo 5.65. *Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Seçilimli Katılım)*

	Sıralamalar		
	Eğitim durumu	N	Ortalama Sıralaması
Gelecek Planlaması Algı	Ortaokul	1	16,00
	Lise	1	1,00
	Ön lisans	1	22,00
	Lisans	17	11,09
	Yüksek lisans	2	12,75
	Toplam	22	

Tablo 5.66. *Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis sıralamalar (yüzde) (Seçilimli Katılım)*

	Sıralamalar (Yüzde)		
	Eğitim durumu	N	Yüzde
Gelecek Planlaması Algı	Ortaokul	1	%4,55
	Lise	1	%4,55
	Ön lisans	1	%4,55
	Lisans	17	%77,27
	Yüksek lisans	2	%9,09
	Toplam	22	

Tablo A ve B'da katılımcıların gelecek planlaması algısı içerisinde hangi eğitim seviyelerine mensup oldukları şu şekilde verilmiştir; Ortaokul N=1 (4,55), Lise N=1 (%4,55), Ön Lisans N=1 (%4,55), Lisans N=17 (%77,27), Yüksek Lisans N=2 (%9,09) ve toplam N=22 (%100). Katılımcıların büyük çoğunluğu N=17 (%77,27) Lisans eğitim seviyende olduğu görülmekte ve daha sonra bu sırayı Yüksek Lisans N=2 (%9,09) ve ardından diğer eğitim seviyeleri takip etmektedir.

Tablo 5.67. *Eğitim durumu * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Seçilimli Katılım)*

Test İstatistikleri	
	Gelecek Planlaması Algı
Kruskal-Wallis H	6,319
df	4
Asymp. Sig. (p)	,177

Tablo 5.67.'de eğitim durumları arasında gelecek planlaması algısının farklılaşp farklılaşmadığını sınamak için Kruskal-Wallis H testi sonucu asemptomatik önem değeri olarak görülen $p=0,177$ açığa çıkmış olup bu değerin anlamlı olabilmesi için belirtilen $p=0,050$ değerinden daha yüksek bir değere ulaşılmıştır. Bu durumda H_0 (Null) hipotezi 'Aile işletmelerinde eğitim durumları arasında gelecek planlaması algısı açısından anlamlı bir fark yoktur.' reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Aile işletmelerinde bireylerin eğitim durumları arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Fakat seçilimli katılım ile tekrardan değerlendirilmeye alınan bu analiz için $p=0,177$ önem katsayısı 48 katılımcı ile yapılan karma katılımın olduğu örnekleme için yapılan analizde elde edilen $p=0,817$ katsayısı ile karşılaştırıldığında aralarında yaklaşık olarak 4,6 kat fark olduğu görülmektedir. Bu durum önem katsayısı $p=0,05$ 'e yakın olmasa dahi iki analiz arasında bir fark çıktığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmacı aile işletmelerinde farklı eğitim durumlarına sahip bireylerin 'gelecek planlaması algısı' çerçevesinde gelecekte yapılacak araştırmalar açısından daha dikkatli incelenmesi gerektiğini düşünmektedir.

5.6.3. Nesil * Gelecek planlaması algısı

Tablo 5.68. *Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Karma Katılım)*

	Tanımlayıcı İstatistikler				
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algısı	48	61,92	15,288	19	76
Nesil	48	2,17	1,562	1	6

Bu analizde, işletmede yönetim pozisyonunda bulunan bireylerin ailenin kaçınıcı nesil üyesi olduğu ile gelecek planlaması algılarının farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek için Kruskal-Wallis H testi kullanılmaktadır. (Null) H_0 hipotez, işletmedeki yönetimin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından bir fark olmadığını öne sürerken, alternatif hipotez işletmede yönetimin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından bir fark olduğunu ifade etmektedir.

Gelecek planlaması algısının ölçülmesi için Gelecek planlaması algı ölçeğinin toplamından elde edilen puanlama sisteminde maksimum puan 76 alınabilecek en yüksek puan ve 19 en düşük puan olmakta ve gelecek planlaması algısı yüksek alçağa azalan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (19 ifade * 4 puan en fazla ve 19 ifade * 1 puan en az puan için kullanılan formül- $19*4=76$ ile $19*1=19$). İşletmede yönetim kadrosunda bulunana aile bireylerinin mevcut kaçınıcı nesilde buldukları bilgisi ise 1'den 6'ya kadar sayılarla etiketlenmiş olup bu etiketleme şu şekildedir;

1. 1.nesil
2. 2.nesil
3. 3.nesil
4. 1. ve 2.nesil
5. 2. ve 3.nesil
6. Diğer (4. Nesil ve üzeri)

Bu bağlamda hipotezler şu şekilde ifade edilmiştir:

Hipotez: Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesillere göre gelecek planlaması algıları farklılaşmakta mıdır?

H_0 : Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5.69. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Karma Katılım)

Sıralamalar			
	Nesil	N	Ortalama Sıralaması
Gelecek Planlaması Algısı	1.nesil	26	24,58
	2.nesil	6	30,17
	3.nesil	6	21,92
	1. ve 2.nesil	4	13,13
	2. ve 3. nesil	4	29,63
	Diğer	2	26,75
	Toplam	48	

Tablo 5.69.'da ifade edilen sıralamalarda 1.nesil olan katılımcı sayısı N= 26 (%54), 2.nesil'de olan katılımcı sayısı N=6 (%12,5), 3.nesil'de olan katılımcı sayısı N=6 (%12,5), 1.ve 2.nesil'de olan katılımcı sayısı N=4 (%8), 2. Ve 3.nesil'de olan katılımcı sayısı N=4 (%8) ve diğer (4. Üzeri) nesil 'de olan katılımcı sayısı N=2 (%4), toplam N=48 (%100) şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 5.70. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Karma Katılım)

Test İstatistikler	
	Gelecek Planlaması Algısı
Kruskal-Wallis H	4,635
df	5
Asymp. Sig. (p)	,462

Tablo 5.70.'de işletmelerde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algısının farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için Kruskal-Wallis H testi sonucu asemptomatik önem değeri olarak görülen $p= 0,462$ açığa çıkmış olup bu değer anlamlı olabilmesi için belirtilen $p= 0,05$ değerinden daha yüksek bir değere ulaşılmıştır. Bu durumda H_0 (Null) hipotezi 'Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması alguları açısından anlamlı bir fark yoktur.' reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Aile işletmelerinde yönetimin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması alguları açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. 1. ve 2. Nesillerin yönetimde olduğu işletmelerde az da olsa bir farklılaşma olasılığı oluşturulan analizlerde

gözlemlense dahi elde edilen p değeri belirtilen değerin çok üstünde kalmakta bu nedenle araştırmada herhangi anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir.

Tablo 5.71. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H tanımlayıcı istatistikler (Seçilmiş Katılım)

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Gelecek Planlaması Algı	22	63,95	11,986	19	76
Nesil	22	3,55	1,335	2	6

Bu analizde seçilmiş katılım örneklemini çerçevesinde, işletmedeki yönetimin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından bir farklılaşma meydana gelip gelmediği örneklemin filtrelenerek N=22 katılımcı ile analiz tekrarlanmıştır.

Analiz için kullanılan veriler ile ilgili bazı önemli açıklamalar yapılacak olursa; gelecek planlaması algısının ölçülmesi için Gelecek planlaması algı ölçeğinin toplamından elde edilen puanlama sisteminde maksimum puan 76 alınabilecek en yüksek puan ve 19 en düşük puan olmakta ve gelecek planlaması algısı yüksek alçağa azalan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (19 ifade * 4 puan en fazla ve 19 ifade * 1 puan en az puan için kullanılan formül-19*4=76 ile 19*1=19). Diğer değişken için ise işletmede yönetim kadrosunda bulunana aile bireylerinin mevcut kaçınıcı nesilde buldukları bilgisi ise 1'den 6'ya kadar sayılarla etiketlenmiş olup bu etiketleme şu şekildedir;

6. 1.nesil
7. 2.nesil
8. 3.nesil
9. 1. ve 2.nesil
10. 2. ve 3.nesil
11. Diğer (4. Nesil ve üzeri)

Tablo 5.72. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (Seçilimli Katılım)

Sıralamalar			
	Nesil	N	Ortalama Sıralaması
Gelecek Planlaması Algı	2.nesil	6	14,50
	3.nesil	6	10,50
	1. ve 2.nesil	4	5,75
	2. ve 3. nesil	4	13,63
	Diğer	2	12,75
	Toplam		22

Tablo 5.73. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H sıralamalar (yüzde) (Seçilimli Katılım)

Sıralamalar (Yüzde)			
	Nesil	N	Yüzde
Gelecek Planlaması Algı	2.nesil	6	%27,27
	3.nesil	6	%27,27
	1. ve 2.nesil	4	%18,18
	2. ve 3. nesil	4	%18,18
	Diğer	2	%9,09
	Toplam		22

Tablo 5.73.'de verilen bilgilere göre analize dahil edilen katılımcıların işletmelerin yönetimlerinin bulunduğu nesiller şu şekilde verilmiştir; 2.nesil N=6 (%27,27), 3.nesil N=6 (%27,27), 1.ve 2.nesil N=4 (% 18,18), 2.ve 3.nesil N=18,18), Diğer N=2 (%9,09= ve toplam N=22 (%100). Bu verilere dayanarak, ankete katılan işletmelerin çoğunlukta 2. Ve 3. Nesillere geçtikleri, 1.ve 2. Nesile geçenler ile 2.ve3.nesile geçen işletmelerin aynı seviyede oldukları ve diğer olarak ifade edilen 4.nesil ve üzere işletmelerinde 2 adet olduğu görülmektedir.

Tablo 5.74. Nesil * Gelecek planlaması algısı Kruskal-Wallis H testi analizi (Seçilmiş Katılım)

Test İstatistikleri	
	Gelecek Planlaması Algı
Kruskal-Wallis H	5,466
df	4
Asymp. Sig. (p)	,243

Tablo 5.74.'de aile işletmelerinde yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algısının farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için Kruskal-Wallis H testi sonucu asemptomatik önem değeri $p= 0,243$ açığa çıkmış olup bu değerin anlamlı olabilmesi için belirtilen $p= 0,05$ değerinden daha yüksek bir değere ulaşılmıştır. Bu durumda H_0 (Null) hipotezi 'Aile işletmelerinde aile yönetiminin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir fark yoktur' reddedilemez ve kabul edilmiş olur. Aile işletmelerinde yönetimin bulunduğu nesiller arasında gelecek planlaması algıları açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Karma Katılım ile gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen önem katsayısı $p=0,462 > p=0,243$ yani 0,46'nın 0,24'ten yaklaşık olarak 2 kat yüksek olması sonucu değiştirmemekte fakat gelecek araştırmalar çerçevesinde gözden kaçırılmaması gereken bir durum olarak belirtilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

- Eskişehir’deki aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler ile aileden yöneticilerin gelecek planlaması ile devir planlaması konularında benzer görüşlere sahip oldukları açığa çıkmıştır. Çıkarım yapılabilecek diğer bir sonuç ise devir planlamasının işletmenin özellikle yönetim kademesinin eşit derecede etkileneceği dolayısıyla bu hususun aynı kademedeki kişileri aynı görüşe ittiği düşünülmektedir.

- Aile işletmelerinin ‘ataerkil’ yani baba-kurucu figürü, ,literatürde de ifade edildiği üzere, ülkemizde aile işletmeleri içerisinde aile kültürleri içerisinde en sık rastlanan kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kültürün, aile işletmelerinin içlerine kapanık olmaları, aile değerlerinin saklanmaya çalışılması, ailenin yakaladığı başarının dış dünyaya açıklanmaması ve sır olarak saklanması gibi davranışların olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ‘anonim’ yani işletmelerin unvan veya isimlerinin belirtilmemesi aynı şekilde araştırmaya katılan bireylerinde kimliklerini belirleyici unsurların sadece araştırmacı ekip içerisinde tutulması bu durumun az da olsa önüne geçilmesi amacıyla yapılmıştır. Alınan kararların ortaya çıkan sonuçlar karşısında yerinde olduğu da araştırma sonuçlarından anlaşılabilmektedir.

- İşletmeler ile Anadolu Üniversitesi, Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi ve benzeri öğretim kurumları ile Organize Sanayi bölgesindeki işletmelerin Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, Aile Anayasası, Gelecek Planlaması ve benzer konularda bilinçlendirilmesi, belirtilen kurumlar arası iletişimin ve etkileşimin güçlendirilmesi, gerekirse halihazırda var olan örgüt ve dernekler yardımıyla bu çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir. Buna örnek olarak (ASO)Ankara Sanayi Odasının ve (AGMER) Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezinin çalışmaları, sağladıkları danışmanlık destekleri ve hukuki danışmanlıklar ve son olarak İstanbul Kültür Üniversite’sinin alandaki çalışmaları verilebilmektedir. Konuya referans olarak verilen kurum ve kuruluşlardan yardım alınması veya sağlanabilecek yol haritası yardımıyla belirtilen uygulamaların ve faaliyetlerin yürütülmesi ayrıca öneri olarak sunulmaktadır.

- Araştırmaya konu olan Gelecek Planlaması kavramı literatürde birçok farklı isim altında geçmekte ve anlaşılması bir hayli zor gözükmektedir. Yabancı kaynaklarda ‘Succession Planning altında bu alanda çalışmalar mevcut olmasına karşın yerel literatürde yedekleme planlaması, halef planlaması, devir planlaması, varis planlaması gibi birçok farklı isim altında anılmaktadır. Bu durumun Prof. Dr. Barış Baraz’ın

Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetişim ve yine yabancı literatürde ‘Corporate Governance’ kavramında karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramların Türkçe karşılıklarının kavramların asıl amaç ve içeriğinden saptığı bu nedenle birçok yanlış anlaşılmaya yol açtığı ve açmaya devam edeceği ifade edilmelidir. Bu alanda gelecekte yapılacak çalışmaların daha doğru sonuçlara ulaşabilmesi adına daha büyük ölçekte incelenmesi ve gerekli kararların alınması önerilmektedir.

•Eskişehir içerisindeki işletmelerin özellikle orta ölçekli işletmeler arasında gerçekleştirilmiş olan bu araştırmanın sonuçlarına bakılacak olursa aile anayasası ve gelecek planlaması algılarının profesyonel kadro yöneticiler ve aile üyesi yöneticiler arasında ortak bir fikrin var olduğu görülmektedir. Bu durumun bulgular ve analizler bölümlerinde de bahsedildiği üzere kurumsallaşma aşamalarında olmaları, ailelerin kültürlerinin baskın olan değerleri nedeniyle aile üyelerinin diğer yönetim kadrosunun karar mekanizmasında sahip oldukları ağırlık açısından bir hayli yönlü olduğu potansiyel olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak işletmelerde belirli rollerin bulunmaması ve yine kurumsallaşma çalışmalarında işletmelerin kendilerini ‘kurumsallaşma aşamasında’ olarak ifade etmeleri bir diğer faktör olarak sayılabilir. İşletmelerinde alınan kararların tek yönlü olmasına sebebiyet veriyor olabilir. Diğer yandan aile işletmelerinde avantaj olarak kabul ettiğimiz bazı özelliklerden; bürokrasinin daha düşük seyretmesi, daha esnek ve hızlı kararlar alınması ve aile bireylerinin işletmede daha sadakatli bir çalışma biçimine sahip olmaları kurumsallaşma aşamasındaki işletmelerin avantajına olacak bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

•Yapılan araştırmalarda algının genel anlamda yüksek olduğu fakat yapılan uygulamaların bu çerçevede çoğunlukla yetersiz olduğu görülmektedir. Bunun yanında işletmelerin büyük çoğunluğunun (anket verilene göre %66,7) kendilerini daha kurumsallaşma aşamasında görmesi, eksiklerini kabul ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda işletmelerin özellikle daha 1.nesil olanların kurumsallaşma çalışmalarını yapmaya vakitlerinin bulunduğu diğer yandan en azından ikinci nesile geçmiş olan işletmelerin kurumsallaşmalarını tamamlamadan gelecek nesillere aktarılabilmesi diğer bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın kuşaklar arası geçişi bir hayli kolaylaştırdığı bilinmektedir. Bu nedenle işletmelerin belirli sistemleri kurmaları kurumsallaşma sağlanamadığı durumlarda kişilere bağlı gerçekleşmektedir. Kişilere bağlı kurumlar ise kurumun kurucusu veya ilgili makamın yetkilisi görevden belirli veya belirsiz bir nedenle ayrıldığı vakit durma tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bu durumda ise

işletmelerin işlevlerini sürdürebilmesi şansa ve diğer yetkililere kalmış olur. Yetkililer üzerine binen fazladan yük işletmelerin diğer işlevlerini engelleyebilmekte ve potansiyel olarak kurumun yaşamını tehlikeye atmasına yol açmaktadır. Belirtilen durumların yaşanmaması adına işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarını hızlandırmaları, aynı şekilde aile anayasası ve gelecek planlaması oluşturmaları ve bir an önce uygulamaları bu gibi hayati problemlerin önlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

• İşlemelerin genel olarak boyutları, gelecek planlaması ve aile anayasası oluşturulmasını etkilemesi muhtemel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda Koç, Sabancı ve Doğu grubu gibi literatürde de gördüğümüz ve hali hazırda aile anayasası ve gelecek planlaması uygulamalarını faal olarak kullandıklarını bilmekteyiz. Bu durumdan çıkarılabilecek bir sonuç ise sayılanlar gibi hem fiziksel hem de ekonomik olarak büyük işletmelerin buldukları pozisyon itibarıyla gerçekleştirmeleri gerekli olan kurumsal yönetim, açık, şeffaf bir yönetim, hesap verilebilir olmak gibi birçok farklı uygulamayı yerine getirmeleri gelecek planlaması, aile anayasası ve beraberinde kurumsallaşmasının daha yüksek oranlarda uygulanmasını sağlamaktadır. Ayrıca büyüklüğün getirdiği bir diğer durum ise bazı işletmelerin halka arz olmaları, bu gibi faaliyetlerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda işletmelerin gelecek planlaması, stratejik planlama yapılması, iç denetimlerin yapılması ve birçok kurumsallaşma adımı işletmeler için zorunlu kılınmakta ve bu faaliyetlerin uygulanması işletmelerde denetim organlarıncı kontrol ve regüle edilmektedir.

• Araştırmada anlamlı farklılaşmanın görüldüğü İnşaat ile Tekstil Baskı Ambalaj ve Madencilik ile Tekstil Baskı Ambalaj sektörlerinin gelecek algısı üzerinde sahip oldukları algı skorları arasında ciddi bir fark olduğu da açık bir şekilde görülmektedir. Bu sonuca dayanarak ‘tekstil baskı ambalaj’ sektörünün daha yüksek bir gelecek planlaması algısına sahip olduğu diğer yandan ‘inşaat’ sektörünün en düşük gelecek planlaması algısına sahip olduğu yorumlaması yapılabilmektedir. Bu durumun alt nedenleri ayrıca başka bir araştırma konusu olabileceği gibi mevcut araştırmanın bu yönde açığa çıkardığı sonuçlar çerçevesinde yapılabilecek bir yorum ise gördüğümüz sektörlerin boyutları, örgütlenme yapıları ve bu yapıların karmaşıklığı, sektörün iş karmaşıklığı ve zorluğu ve bu perspektifte işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken zorunluluklar örneğin: işletmenin iş gücü büyüklüğü, işletmenin ekonomik gücünün büyüklüğü, işletmenin sahip olması gereken makine parkuru gücü ve işletmenin kurumsallaşma düzeyi gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu gibi faktörlerin farklı sektörlerin sahip olduğu özellikler ve

gereklilikler çerçevesinde ciddi anlamda farklılıklar içermesi açığa çıkan algı farkının bir diğer nedeni olarak görülebilmektedir.

- Aile işletmelerinde aileden olmayan yöneticilerin işletme içerisinde gerçekleşen faaliyetlere daha objektif bakabildikleri, işletmenin kurucusu olmanın getirdiği duygusal yükümlülük, sorumluluk ve bağın işletmenin geleceği için bazı durumlarda çok yararlı bazı durumlarda ise yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebildiği görülmüştür. Aileden olmayan profesyonel yöneticiler, işletme için duygusal bir bağ taşımadığından olaylara daha mantık çerçevesinde yaklaşabilmektedirler. Diğer yandan aileden olan kurucu veya yöneticiler, işletme için verdikleri emek ve tecrübelerinden dolayı daha farklı, bazı durumlarda işletmenin işleyişini olumsuz yönde etkileyebilecek kararlar alabilmektedirler. Aile üyesi olan yöneticilerin aynı çerçevede aileden olmayan bir profesyonele göre işletmesine daha sadakatle bağlı olabileceği böylece işletmeye daha çok emek verebileceği önemli bir durum görülmektedir.

- Aile işletmelerinin bu kapsamda yapıları gereği dış dünyaya olan bakış açıları bu alanda çalışan araştırmacılar için ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu sorunun çözülebilmesi adına başta Anadolu Üniversitesi, Üniversitelerin bağlı oldukları dernek ve kuruluşların sanayi odaları, dernek ve kuruluşları ile birlikte çalışmaları, hem araştırmaların yapılmasını kolaylaştıracağı gibi işletmelerin kurumsallaşma, gelecek planlaması, aile anayasası ve kurumsal yönetim gibi konularda profesyoneller tarafından bilgilendirilebilmeleri, bu kapsamda sahip olunan tecrübelerden yararlanabilmeleri ve işletmelerin daha sürdürülebilir bir strateji oluşturabilmeleri için önemli ve teşvik edici bir adım olacaktır.

- Yapılan anket çalışmasında Türkiye'nin büyük bir tekstil işletmesi müdürünün söyledikleri bu kapsamda önemli birkaç fikrin öne çıkmasını sağlamıştır. Öncelikle gelecek planlaması ve aile anayasası uygulamasının şirket kurucuları ve bireyler tarafından benimsendiği belirtilmiştir. Bu kavramların ne kadar önemli olduğu tabii bir işletmenin geleceği için tartışmasız ve yöneticiler tarafından da kabul görmektedir. Fakat unutulmaması gereken bir nokta ise şirketin kurucusu olan figürün veya mevcut merkezi figürün herhangi bir konuda görüşünün bütün kuralların önünde tutulduğudur. Sonuç olarak kurucu figürü son sözü söyleyerek noktayı koymaktadır. Bu bağlamda bir aile işletmesinin ne kadar büyük olursa olsun ancak bir noktaya kadar mantığı ön planda tutabileceği, yöneticilerin bir noktada ailenin değer ve kültüründen etkileneceği belirtilmiştir. Bu araştırmacıya göre nedenle işletmelerin belirli boyutlara ulaştıklarında

halka açılmaları önerisi, çok sesliliği ve mantığın daha ön planda tutulmasının önünü açmaktadır. Büyük işletmeler böylece hem aile işletmesi olmanın avantajlarını hem de profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve dış pay sahipleri sayesinde mantığın ön planda kalmasının, dolayısıyla işletmenin mümkün olduğunca işlevsel bir şekilde yönetilmesinin önünü açmaktadırlar.

• Araştırmanın sonucunda ulaşılan noktada büyük işletmelerin gelecek planlaması ve benzeri uygulamaları daha verimli ve olması gerekene daha uygun bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Fakat bu noktada tabii küçük ve orta ölçekli işletmelerin de yapabileceği uygulamalar mevcuttur. İşletmelerin karmaşıklığına ve boyutlarına uygun gelecek planları; ailelerin kültür ve değerlerine uygun anayasalar yapmak mümkündür. Literatürde de görüleceği üzere zaten bu kavramlar işletmelere ve ailelere özel olarak tasarlanmalıdır. Bu kapsamda işletmelerin yapabilecekleri eylemler şu şekilde olabilir:

- İşletmenin boyutuna özel bir gelecek planı ve aile anayasası tasarlamak,
- İşletmenin kurucusu olan aileye figürlere ve aile kültür ile değerlerine ve ailenin alışkanlıklarına uygun bir plan tasarlamak,
- İşletmenin iç dinamiklerine uygun bir gelecek planı ve aile anayasası yapmak,
- Planın esnek ve uygulanabilirliğinin yüksek olmasına dikkat etmek,
- Planın her bir aile üyesi ve yönetim kadrosunca kabul göreceğinden emin olmak,
- Gerektiği yerlerde dışarıdan danışmalar ile çalışarak mümkün olduğunca destek olmaktan çekinmemek ve çok sesliliğin öneminin bu alanda farkında olmak,
- Tasarım yaparken mümkün merteye duyguları değil mantığı ön planda tutmak ve işletme ile ailenin kabiliyet, özellik ve sınırlarını iyi bilmek,
- İşletmenin varisi olmaya aday olacak bireylerin istek, fikir ve tecrübelerinin doğru tespitini yapmak büyük önem taşıyan hususlar olarak sıralanabilir.

Sonuç olarak, bir işletmenin çok yönlü bir çalışma ortamı olduğunu, bir sosyal ortam olduğunu ve her bireyin birlikte çalışarak bir değer ortaya koymaya çalıştığı unutulmaması gereken temel bir husustur. İşletme de toplum gibi sosyal bir ortam olduğundan her türlü durum özel ve dikkatli bir özen içerisinde değerlendirmeden geçmelidir. Bu nedenle gelecek planlaması yapmak, aile anayasası oluşturmak ve kurumsallaşmak işletmelerin her biri için özel birer tecrübe gerektirmektedir. Bu noktada her işletmenin kendine has özellikleri ve dinamikleri unutulmadan yapılması gereken bir dizi plan söz konusu olmaktadır. Bu planlamaların dikkatli bir şekilde yapıldığında

verimli sonuçların alınabileceği birçok işletme tarafından da kanıtlanmıştır. Araştırma sonuçlarında bu kapsamda karışılan bulgular çerçevesinde işletmelerin gelecek planlaması ve aile anayasası oluşturma süreçleri ve bu hususlar açısından işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün bu sektörlerde bulunan işletmelerin sahip oldukları özellikler olarak örnek verilebilecek bazı faktörlerin; işletmenin çalışan sayısı, işletmenin hukuki yapısı, işletmenin halka açık olup olmaması, işletmelerin kullandıkları teknolojik makine parkurları ve teknolojik süreçler, işletmelerin üretim süreçleri ve bu süreçler için gerekli olan ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı ve işletmelerin kültür ile değerleri gibi birçok faktörden etkilenebileceği görülmüştür.

Unutulmaması gereken bir diğer noktanın ise bu planlamaların zamanla devamlı bir biçimde evrimleşmesi gerektiği işletme ve ailenin durum ve ihtiyaçlarına yönelik gelişmesi gerektiğidir.

KAYNAKÇA

- Adsan, E. ve Gümüştekin, G. (2006). *Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*. T. Koçel (Ed.),2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde (s. 178-190), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Akarsel, B. (2007). Örgütlerde Yedekleme Planlamasının Önemi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli ilinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan , A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,(16), 31-47.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Athanassiou N., Crittenden W.F., Kelly L.M., Marquez P., (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business* , 37 (2), 139-150.
- Başer, G. (2019). Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Sürecine Yönelik bir Değerlendirme, *Sosyal Araştırmalar Dergisi (SAYOD)*, (1), 1-12.
- Baysal, B. (2022). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası: Bursa Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Cansabuncu, D. (2019). *Bursa Şehrinde Aile İletmelerinin Aile Anayasası Uygulamasına Yönelik Bir Araştırma* . Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.
- Çakan, S. & Tutar, H. (2019). Aile İşletmelerinde Strateji belirleme: Bir Durum Çalışması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 12 (2) , 631-650.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 95-103.
- Dalay, İ., R. Coşkun, R. Altunışık. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Deloitte Türkiye. (2009), *The Daily Times*. Eylül Ekim sayısı.
- Deloitte. (2019). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı*. Akbank.
- Duran, Patricio & Kammerlander, Nadine & Essen, Marc & Zellweger, Thomas. (2016). Doing More with Less : Innovation Input and Output in Family Firms. *The Academy of Management Journal* . 59. 1-76.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416.
- Eddleston, K. A, Kellermanns, F. W. Vd. (2013), Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1177-1202.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri-Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yerleştirilmesi* (2.Baskı). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Ertekin, İ. (2017). Classical Organization Theory. *Joep: Journal of Emerging Economies and Policy* , 2 (2) , 64-73 .

- Eser, G. (2019). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Muhasebe Sisteminin Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eskişehir Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü. (2020). *İşgücü Piyasası Araştırması Eskişehir İli 2020 Yılı Sonuç Raporu*. Retrived from: iskur.gov.tr.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. (6.baskı). İstanbul: Alfa Yayınları
- Genç, N. Ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s. 20-32). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günel, R. Ve Yalçın, A. (2004) Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s. 72-78). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- İlter, H. M. (2001). *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*. İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., Dawson, A., (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses, *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 1-15.
- Kardüz, A.R. (18 Mayıs 1992). Sabah Ekonomi Eki, *Sabah*, 3.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek için Aile Anayasası. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s. 159-168). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınlar.

- Karpuzoğlu, E. (2011). A Research on Succession Management in Family Companies. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 125-134.
- Kıran, M. A. (2021) *Aile İşletmelerinde Devir Planlaması Süreci ve Liderin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıray, R. O. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2004), "Önsöz ve Sunuş", *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. ix-xiii.
- Le Breton-Miller, Isabelle, Lloyd, D. M., & Steier, P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lussier, R. N. ve Sonfield M. C. (2012), Family Businesses’ succession planning, a seven-country comparison, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19.
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. L. (2003). Lost in time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., Canella, A. A., (2007). Are Family Firms Really Superior Performers?, *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Montemerlo, D., ve Ward, J. L. (2011). *The Family Constitution : Agreements To Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.

- Özer, M. Ü. (2017). *KOBİ İşletmelerinde Aile Anayasası Uygulamaları ve Bir Adaptasyon Tasarımı Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Yaşar Üniversitesi.
- Özkaya, M. O., Şengül, C. M. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126
- Özuysal, H. D. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Perret, S.T. (2016). *Succession in Family Owned Businesses: The Influence of Succession Planning and Demographic Characteristics on Succession Success*. Doktora Tezi. Louisiana State University.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Tatoğlu, E., Kula, V. ve Glaister, K. (2010), Succession Planning in Family-Owned Businesses: Evidence from Turkey, 26(2), 155-180.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD). (2009). *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi* (5.baskı). İstanbul: Caretta Reklam Yayınevi.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-56.
- Yılmaz, H. (2004). Aile İşletmelerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz. T. Koçel (Editör), 1. Aile İşletmeleri Kongresi (s. 490-498). İstanbul: *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*.
- Yücel, İ. Ve Özge, S. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2), 247-276.
- Vildan, G., Çeçen ve Güney, S., (2019). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 20-40.

http-1:

https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf

(Erişim Tarihi: 20.04.2023)

http-2:

<https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>

(Erişim tarihi: 12.03.2023)

http-3:

<https://intweb.tse.org.tr/Standard/Standard/Standard.aspx?081118051115108051104119110104055047105102120088111043113104073086072110085068073066103088121083>

(Erişim tarihi: 16.04.2023)

http-4:

<http://www.muhasebettr.com/yazarlarimiz/ismailnamli/002/>

(Erişim tarihi: 07.01.2023)

http-5:

<https://intweb.tse.org.tr/Standard/Standard/Standard.aspx?081118051115108051104119110104055047105102120088111043113104073086072110085068073066103088121083>

(Erişim tarihi: 16.04.2023)

http-6:

<http://www.barisbaraz.com/>

(Erişim tarihi: 27.03.2023)

EK-1. Veri Toplama Aracı Örneği

(Louisiana State University, Perret, S.T., FOB Successful Succession Perception Instrument Çeviri)

ANKET FORMU

Tarih:

Sayın Yetkili,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans tez çalışması kapsamında ‘*Aile İşletmelerinde Gelecek Planlaması ve Aile Anayasası*’ ile ilgilidir. Çalışmanın amacı Eskişehir ili içerisinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde gelecek planlaması ve aile anayasası ile ilgili bilgi toplayarak bu kavramların algısının anlaşılması üzerine bir araştırma yapmaktır. Sizden alınan veriler gizli tutulacak, güvenli bir ortamda saklanacak ve hiçbir şartta açıklanmayacaktır. Vereceğiniz cevaplar akademik amaçla bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Bu nedenle işletme adını veya kendi adınızı belirtmeniz gerekli değildir. Bu anket formu araştırma gereğince işletmenizden **aileden yönetimde bulunan üyeler ve/veya profesyonel yönetici/kadro** ’ya yönelik hazırlanmış olup bu kişiler tarafınca doldurulması çalışma için önem arz etmektedir.

Ankete katılım yaklaşık 10-15 dakika süren genelde çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Araştırmanın sağlıklı bir sonuca varabilmesi amacıyla soruların doldurulması ve boş bırakılmaması araştırma için oldukça önemli olduğundan tamamının cevaplanması rica edilmektedir. Çalışma hakkında daha fazla bilgi için araştırmacı Tamer Kumaş’ a ulaşabilirsiniz. Katılımınız ve ayırdığınız vakit için teşekkür ederiz.

TAMER KUMAŞ

Prof. Dr. AVNİ BARIŞ BARAZ

Anadolu Üniversitesi

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Açıköğretim Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

İktisadi ve İdari Programlar Bölümü

Tez Danışmanı

BÖLÜM 1

GENEL ANKET SORULARI

1. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?
2. İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur?
3. İşletmenizin hukuki statüsü nedir? Tek şahıs () Ltd. Şti. () A. Ş. () Diğer ()
4. İşletmenizin sahipliği nasıldır?
A)Tek aile üyesi () B)Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık ()
C)Kardeş ortaklığı () D)Halka açık ortaklık () E)Diğer ()
5. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?
A)0-9 arası () B)10- 49 arası () C) 50-149 arası () D)150 ve üstü ()
6. İşletmeniz şu anda kaçınca nesil tarafından yönetilmektedir?
A) 1.Nesil () B) 2.Nesil () C) 3.Nesil ()
D) 1. ve 2. Nesil birlikte () E) 2. ve 3. Nesil birlikte () F) Diğer ()
7. Cinsiyetiniz nedir? Erkek () Kadın ()
8. Kaç yaşındasınız?
9. İşletme kurucusu ile yakınlığınız nedir?
A)Kendim () Oğlum/Kızım () Babam ()
Annem () Dedem () Kardeşim () Diğer ()
10. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?
0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()
11. Eğitim durumunuz nedir?
İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
12. İşletmedeki pozisyonunuz hangisidir?
A)Aile üyesi yönetim () B)Profesyonel yönetici/çalışan ()
13. İşletmenizin kurumsallaşma düzeyini nasıl görüyorsunuz?
A) Kurumsal değil () B)Kurumsallaşma aşamasında () C)Kurumsal ()
14. İşletmenizde devir veya gelecek planlaması yapıldı mı? Evet () Hayır ()
15. İşletmenizde stratejik planlama-uzun vadeli planlama yapılıyor mu? Evet () Hayır ()

BÖLÜM 2

GELECEK, DEVİR PLANLAMASI ANKET FORMU

Lütfen, size ve işletmenize uygun derecelendirmeyi sorulara göre işaretleyiniz.

	Evet	Hayır
Gelecek planında halef seçimi kriterlerini belirlenmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek Planında birkaç farklı halef aday olarak gösterilmiştir. (Aileden veya profesyonel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek Planında yönetim ile ilgili talimat ve kurallar bulunmaktadır. (Sahiplik, kurul ve konsey ile ilgili kurallar gibi vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planında liderliği aktarma planı bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planında sahipliği aktarma planı bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planında yedeklemenin belirli bir süreç içerisinde gerçekleşeceği belirtilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek Planında halefin yetiştirilmesi ile ilgili bir yol haritası bulunmaktadır. (Eğitim, kariyer geliştirme gibi vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

Lütfen, size ve işletmenize uygun derecelendirmeyi sorulara göre kutucuklarda işaretleyiniz.

1: Hayır / Hiç Katılmıyorum

2: Kısmen Katılmıyorum

3: Kısmen Katılıyorum

4: Evet / Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4
Çalışanlar devir süreci boyunca bilgilendirilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar devir sürecinin tamamında sürece dahil edilmektedirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderler devir süreci boyunca başarılı bir sürecin geçeceği düşüncesine sadık kalmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planlaması, devir süreci başlamadan çok önce başlamıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devir süreci, düzenli olarak gerçekleştirilen toplantılarda tartışılmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devir sürecinin başarılı olması için gelecek planlaması erken süreçte yapılması önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halef, gelecek planlaması boyunca yeni bilgiler öğrenmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devir planlaması sürecinde çalışan görevliler bu süreçte yeni bilgiler öğrenmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planlaması sürecinde bulunan işletme çalışanları bu süreçte yeni bilgiler edinmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planlamasında örgütün ihtiyaçlarını en ön planda tutulmuştur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan devir hızı devir süreci ardından azalmış veya aynı kalmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devir sürecinin ardından tedarikçiler ile olan ilişkiler güçlenmiş veya aynı seviyede devam etmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devir sürecinin ardından müşteriler ile olan ilişkiler güçlenmiş veya aynı seviyede devam etmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lütfen, size ve işletmenize uygun derecelendirmeyi sorulara göre kutucuklarda işaretleyiniz.

1: Hayır / Hiç Katılmıyorum

2: Kısmen Katılmıyorum

3: Kısmen Katılıyorum

4: Evet / Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4
Aile üyelerinin şirket içerisinde belirli rolleri bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek planlaması sürecinde aile içerisi iletişim etkili bir şekilde sağlanmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile üyelerinin devir süreci ardından aralarındaki ilişkilerin daha güçlendiği veya aynı kaldığı söylenebilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planlamanın devir sürecinin genelinde olumlu bir etkisi olmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemizdeki devir süreci başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderliğin aktarılma süreci problemsiz bir şekilde işletmede herhangi bir aksaklık oluşturmadan gerçekleşmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BÖLÜM 3

AİLE ANAYASASI ANKET FORMU

Lütfen, size ve işletmenize uygun derecelendirmeyi sorulara göre kutucuklarda işaretleyiniz.

- 1: Hayır / Hiç Katılmıyorum
2: Kısmen Katılmıyorum
3: Fikrim yok / Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4: Kısmen Katılıyorum
5: Evet / Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Aile anayasası bir aile işletmesi için önemli bir yol haritasıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile anayasası işletmemiz için kesinlikle bulunması gereken bir unsurdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile anayasasının oluşturulması, ailenin işletme geleneklerini korumasını sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmede aile anayasası oluşturulduğunda işletmenin gelecek nesillere taşınabilmesi güvence altına alınmış olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile anayasası ile ailenin işletmede yapabileceklerinin belirli kurallara bağlanması işletmenin geleceği için daha önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anketin **sonuna** ulaştınız. Değerli vaktiniz için **teşekkürler**.

EK-2. Aile Anayasası Örneği

(Aile Anayasası, Ankara Sanayi Odası Yayını, 2005, Ankara)

BÖLÜM 1

GENEL HÜKÜMLER

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. "Genel Hükümler" başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. "Çalışma İlişkileri"nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasanın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı "İdari Yapılanma"ya ayrılmıştır. "Mülkiyet" başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

Gerekçe

MADDE 1- Bizler, ailesi olarak, Ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

Amaç

MADDE 2- Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

MADDE 3- Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarların da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Aile Değerleri Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 4- Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir, Gösteriştenden uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

MADDE 5- Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

BÖLÜM 2

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Profesyonel Yönetim

MADDE 6- Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve

yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır. Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur. Bir şirket çalışanınin belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademede çalışarak işin bütününe hâkim olmaları istenir, işe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedeki işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.

Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8-Aile şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin

aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9- Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir. Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

Personele Yaklaşım

MADDE 10- İşletme personeli, şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.

Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11- Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 3

İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

MADDE 12- Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir. Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

Aile Konseyi'nin Kurulması

MADDE 13- ilgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere 'Aile Konseyi'nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir. Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14- Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil

edilebilir. Aile Konseyine, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir, ilk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi sona erdirilebilir. Aile Konseyi bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üyeden oluşur. Aile Konseyi Başkanı ayn zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.

Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15- Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki), Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanının alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konseyde alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır. Aile Konseyi, her ayın ikinci Cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey Yürütme Kurulu'nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır. Toplantıdan en az 3 gün önce Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da Konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek zorundadır. Konsey, Başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağırılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

Aile Konseyi'nin Faaliyetleri

MADDE 16- Aile Konseyinin faaliyet alanına Şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin Şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, Şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

BÖLÜM 4

MÜLKİYET

Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17- İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan Şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18- Şirket(ler)e ait hisselerine sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir. Şirketin bütünüyle bir başka Şirkete satılması veya bir başka Şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, Şirketin devri ya da başka bir Şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile istişare Konseyinin 15. madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19- Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. Şirket kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireyelerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

Yürürlük

MADDE 20- Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

EK-3. Alınan İzinler

From: Tamer KUMAŞ
Sent: Thursday, April 27, 2017, 9:11 AM
To: Steven T Perret
Subject: Regarding the research on the perception of the importance of Succession Planning in SMEs

You don't often get email from tamerkum@anadolui.edu.tr. [Learn why this is important.](#)

Hello Mr. Perret

I hope this email finds you well. I am a MBA Student in Anadolu University in Turkey. My study focusses on Succession Planning and Family Constitution in Family owned businesses in my region. I would like to sincerely ask for your permission to use your scale in my marters thesis research with credits to you.

Thank you in advance


 İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

 Tamer KUMAŞ

Yes Mr. Perret, Thank you.
I wish you a good day!

[Yanıtla](#) [İlet](#)

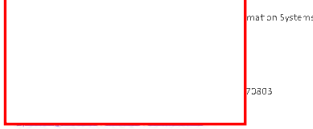
 İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

 Steven T Perret [@stevenperret](#) [in](#)
kime: Tamer KUMAŞ

Hello Tamer, are you referring to the FOB Perception of Successful Succession Inventory instrument? You are welcome to use any part of my research, as long as you properly cite my work as the source.

LSU

Steven T. Perret, PhD, MBA



[f](#) [t](#) [i](#) [v](#)

Ölçek izin Epostası:

Hello Mr. Perret;

I hope this email finds you well. I am a MBA Student in Anadolu University in Turkey. My study focusses on Succession Planning and Family Constitution in Family owned businesses in my region. I would like to sincerely ask for your permission to use your scale in my marters thesis research with credits to you.

Thank you in advance;

Tamer KUMAŞ

Cevap Epostası:

Hello Tamer, are you referring to the FOB Perception of Successful Succession Inventory instrument? You are welcome to use any part of my research, as long as you properly cite my work as the source.

Steven T. Perret, PhD, MBA